

CHANGEMENTS INTRODUIITS À L'ISSUE DES RÉUNIONS INFORMELLES

1. Généralités

Les principaux changements ci-après ont été apportés au document à l'issue de la réunion informelle du Conseil tenue le 6 décembre 2007 et de la présentation informelle au Conseil le 24 avril 2008 :

- Chapitre 2 : Une analyse plus approfondie a été entreprise sur les caractéristiques générales des PRI et leurs problèmes spécifiques de développement.
- Les Sections 3.1 sur les tendances opérationnelles et 3.2 sur les nouveaux produits et processus font également l'objet d'une analyse plus poussée.
- La Section 3.3 a été actualisée pour inclure les rétroactions reçues lors de la réunion de consultation du Caire (Egypte) des 11 et 12 mars 2008 (également comme Annexe V).
- L'annexe IV (Expérience d'autres institutions de développement, précédemment Chapitre IV) a été mise à jour et étoffée pour tenir compte des récents développements.
- Le Chapitre IV a été restructuré pour mieux mettre en exergue les actions actuellement proposées. C'est ainsi que plusieurs sujets ont été développés, et deux sections ajoutées sur l'harmonisation et le partenariat, et la diffusion d'information.
- Le Chapitre V (Plan de mise en œuvre et incidences sur les ressources) a été étoffé et est appuyé par l'annexe VI (sur les actions à entreprendre) et l'annexe VII (Le cadre logique des résultats).

2. Questions spécifiques

En réponse aux questions spécifiques posées par les administrateurs lors de la réunion informelle du Conseil, les changements ci-après ont été apportés au document :

- La stratégie met désormais l'accent sur la manière dont la Banque peut mieux appuyer le programme de développement des PRI, plutôt que de se focaliser sur l'expansion du portefeuille.
- Les questions de pauvreté sont mieux traitées, en y incluant les autres incidences de la pauvreté.
- L'amélioration des méthodes de travail et la formation ciblée du personnel, pour améliorer leur production, ont également été considérées comme des facteurs fondamentaux de la stratégie.
- La flexibilité des négociations de la Banque avec chacun des PRI, au cas par cas, a été renforcée, tout comme la nécessité d'une meilleure diffusion d'informations.
- L'importance de la promotion de la compétitivité des PRI a également été soulignée.
- La nécessité d'un partenariat conjoint pour satisfaire la demande des PRI a aussi été mise en exergue.
- La discussion sur le tarification était révisé légèrement.
- L'utilisation novatrice des ressources du Fonds d'assistance technique aux PRI, notamment pour financer une gamme plus étendue d'activités a été soulignée.
- La nécessité d'accélérer le développement du secteur privé a été soulignée.
- Le souhait de mettre en place une base de connaissances pour faire connaître les meilleures pratiques a été évoqué.
- Le rôle de la Banque dans la fourniture de services de conseil, en tant que produit autonome, a été institué ; des mesures propres à renforcer les capacités du personnel à cet égard sont proposées dans le Plan d'action (Annexe VI - point 4).

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT



Cadre stratégique pour le renforcement du soutien de la Banque aux pays à revenu intermédiaire

Avril 2008

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ANALYTIQUE.....	1
I. INTRODUCTION.....	1
II. DÉFIS INHÉRENTS AUX PRI.....	1
2.1 Caractéristiques générales des PRI	1
2.2 Défis liés au développement des PRI.....	4
III.PERFORMANCE DE LA BANQUE DANS LES PRI.....	4
3.1 Tendances opérationnelles	4
3.2 Introduction de nouveaux produits et processus	6
3.3 Perceptions des services de la Banque par les PRI	7
IV.STRATÉGIE PROPOSÉE POUR LA BANQUE.....	10
4.1 Approche générale et justification.....	10
4.2 Principes directeurs	10
4.3 Priorités sectorielles et thématiques	11
A. <i>Amélioration de la compétitivité des PRI</i>	11
B. <i>Développement de l'investissement du secteur privé et transactions catalytiques</i>	12
C. <i>Investissement dans l'intégration régionale pour le développement des échanges</i>	12
D. <i>Renforcement des capacités et du savoir</i>	12
4.4 Produits financiers et tarification	13
A. <i>Produits financiers</i>	13
B. <i>Tarification</i>	15
4.5 Amélioration des méthodes de travail en vue d'améliorer la prestation des services	15
4.6 Harmonisation et partenariat	16
4.7 Diffusion de l'information	16
V. PLAN D'EXÉCUTION ET IMPLICATIONS EN TERMES DE RESSOURCES	17
5.1 Plan d'exécution.....	17
5.2 Implications organisationnelles et financières	17
5.3 Suivi et évaluation.....	17
VI. CONCLUSION ET RECOMMANDATION.....	17

ANNEXES

- ANNEXE I : Quelques indicateurs et caractéristiques des PRI
- ANNEXE II : Approbations de la BAD par instrument de prêt, 2002-07
- ANNEXE III : Produits financiers disponibles pour les PRI
- ANNEXE IV : Expérience des autres organismes de développement
- ANNEXE V : Consultations 2008 avec les PRI au Caire, Égypte
- ANNEXE VI : Résumé des mesures et délais estimatifs
- ANNEXE VII : Cadre logique des résultats

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AC	Aide pour le commerce
BAD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BID	Banque interaméricaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CE	Commission européenne
DSP	Document de stratégie pays
EES	Études économiques et sectorielles
EPSA	Assistance renforcée au secteur privé en Afrique
FFPRI	Fonds fiduciaire des pays à revenu intermédiaire
FSN	Fonds spécial du Nigeria
HCR	Haut commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
LIBOR	Taux interbancaire offert à Londres
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PABD	Prêt d'appui au budget de développement
PAM	Programme alimentaire mondial
PFR	Pays à faible revenu
PGNS	Prêt garanti non souverain
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PMR	Pays membres régionaux
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPP	Partenariat public-privé
PRI	Pays à revenu intermédiaire
SFI	Société financière internationale
SPP	Stratégie de partenariat pays
UC	Unités de compte
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNTA	Association des Nations Unies pour le commerce

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Ces dernières années, la Direction s'est employée à recentrer la stratégie de la Banque en vue de renforcer son soutien aux pays à revenu intermédiaire (PRI) dans le cadre de son initiative d'accroissement des sources de financement pour les PRI. À l'heure actuelle, la Banque considère treize de ses pays membres régionaux (PMR) comme des PRI.
2. La performance économique des PRI est hétérogène, certains d'entre eux enregistrant des excédents budgétaires et commerciaux élevés, tandis que d'autres connaissent d'importants déficits. Les pays exportateurs de pétrole, en particulier, ont vu leurs ressources financières croître rapidement, ce qui ne les a, pour autant, pas rendus plus compétitifs à l'échelle mondiale.
3. Ces dernières années, la Banque a éprouvé davantage de difficultés à demeurer compétitive auprès des PRI, dans le domaine des activités financières et non financières.
4. Une nouvelle stratégie est en cours d'élaboration à l'effet de renforcer les relations de la Banque avec ses clients PRI, en mettant à profit son expertise financière et économique considérable pour accélérer les efforts visant à assurer l'utilisation de ses instruments par ces pays. Cette stratégie vise à faire de la Banque un partenaire privilégié des PRI.
5. En raison du caractère hétérogène des PRI, la sélectivité interviendra au niveau national, par le truchement des DSP, dans lesquels la Banque adaptera ses interventions aux besoins des clients. Les opérations de la Banque dans les PRI mettront davantage l'accent sur la sélectivité, le ciblage et la complémentarité. Elles continueront d'être induites par la demande, en fonction des besoins spécifiques des pays et des capacités et ressources internes de la Banque elle-même, ainsi que des avantages comparatifs de l'institution, par rapport aux autres institutions financières internationales.
6. En particulier, la stratégie est censée améliorer la compétitivité, accroître l'investissement du secteur privé et les transactions catalytiques, promouvoir l'investissement dans l'intégration régionale et le développement des échanges, renforcer les capacités et améliorer les connaissances.
7. La nouvelle stratégie porte essentiellement sur les quatre domaines d'action ci-après : i) la gamme et la tarification des produits financiers de la Banque ; ii) l'amélioration de la prestation des services grâce à des méthodes de travail efficaces ; iii) la mise à disposition réduite de ressources concessionnelles ; et iv) la fourniture de services consultatifs liés à ses avantages comparatifs en ce qui concerne les connaissances et l'expérience relatives aux différents pays.
8. L'amélioration des méthodes de travail est essentielle pour l'amélioration de la fourniture des services aux deux catégories de PRI. Il est essentiel également de rationaliser les prêts de la Banque, d'accélérer leur octroi, de les rendre plus souples et de réduire les coûts financiers et de transactions y relatifs. Certes, un certain nombre de mesures importantes sont déjà en train d'être prises. Cependant, il est nécessaire qu'elles soient mises en œuvre de manière systématique et efficace.
9. Le présent document tente de mettre en exergue un certain nombre de mesures en vue de renforcer le soutien de la Banque aux PRI.

I. INTRODUCTION

- 1.1 La stratégie proposée repose sur la mise en œuvre des recommandations du rapport 2005 des groupes de travail approuvé par le Conseil, qui est intitulé « Renforcement du soutien de la Banque aux PRI », ainsi que sur différentes contributions, y compris les recommandations des groupes de travail antérieurs sur les PRI, les consultations de juin 2006 et mars 2008 avec les PRI à Tunis et au Caire, respectivement, et le rapport 2006 du consultant sur le renforcement du soutien aux PRI. Il s'inspire également des expériences des autres BMD et des bailleurs de fonds bilatéraux, y compris les délibérations de la Conférence sur la réalisation des résultats en termes de développement dans les PRI de la Banque mondiale, tenue à Washington, en octobre 2007.
- 1.2 Le présent document a bénéficié de l'orientation et des commentaires du Conseil d'administration concernant le Document d'approche qui a été examiné au cours de sa session informelle de décembre 2007. Il a été élaboré conjointement par une équipe constituée de membres du personnel de plusieurs complexes, notamment les départements des Politiques, des Opérations sectorielles et régionales, le Bureau de l'économiste en chef, ainsi que les départements du Secteur privé et des Finances.
- 1.3 Après la présente introduction, le document passe en revue, dans les chapitres II et III, les défis inhérents aux PRI et la performance de la Banque dans ces pays. Au chapitre IV, le document présente la stratégie de la Banque, ainsi que les thèmes sectoriels pertinents. Quant au chapitre V, il présente le plan d'exécution et les implications en termes de ressources.

II. DÉFIS INHÉRENTS AUX PRI

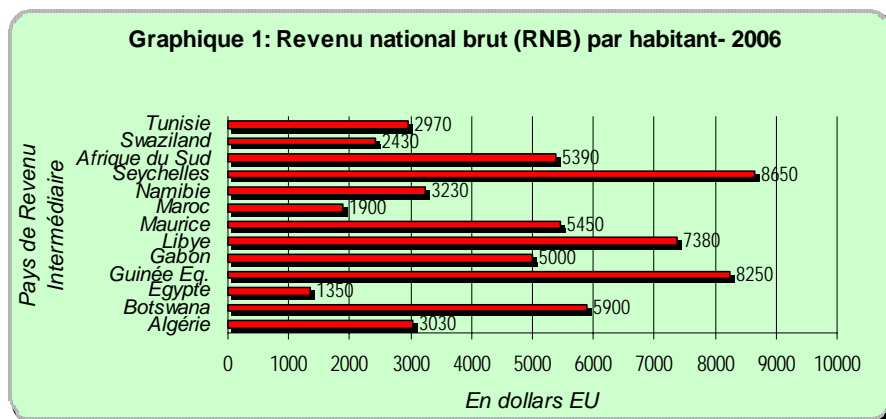
2.1 Caractéristiques générales des PRI

- 2.1.1 Treize PMR sont classés par la Banque, à l'heure actuelle, dans la catégorie des PRI¹. Le système de classement des PRI utilisé par la Banque est, pour ainsi dire, calqué sur celui de la Banque mondiale, qui repose sur un produit intérieur brut (PIB) par habitant d'au moins 1 060 \$ EU. La Direction est pleinement consciente du fait que le classement selon le PIB par habitant masque d'importantes questions de développement, ce qui l'a amené à demander une révision des critères de classement. Pendant que des discussions se poursuivent sur ce sujet et ses implications, le présent document repose sur le système de classement actuel.
- 2.1.2 Les PRI se répartissent essentiellement en deux zones géographiques : l'Afrique du Nord (Algérie, Égypte, Libye, Maroc et Tunisie) et l'Afrique australe (Botswana, Maurice, Namibie, Afrique du Sud et le Swaziland). Les autres PRI sont le Gabon, la Guinée équatoriale et les Seychelles. Il existe d'importantes disparités entre ces pays en ce qui concerne la compétitivité économique, le développement du secteur privé et le niveau d'intégration dans l'économie mondiale (Annexe I).
- 2.1.3 Il existe également des différences liées au niveau de développement du marché financier et à la facilité de la pratique des affaires dans chacun des PRI. Ces différences expliquent, en partie, les importants écarts en termes de revenu par

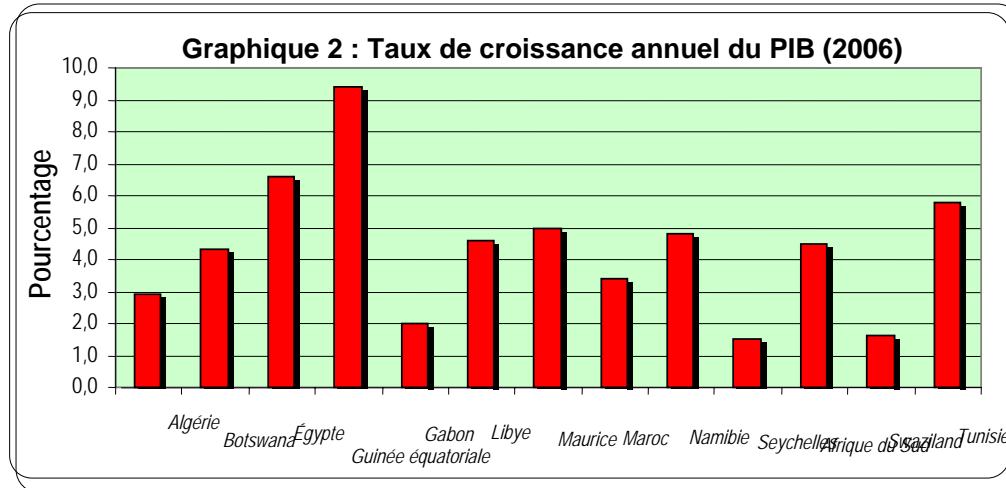
¹ Définie comme le groupe des pays classés comme bénéficiaires de l'aide de la BAD uniquement, à savoir : Algérie, Botswana, Égypte, Guinée équatoriale, Gabon, Libye, Maurice, Maroc, Namibie, Seychelles, Afrique du Sud, Swaziland et Tunisie.

habitant (Graphique 1), les inégalités de revenu, ainsi que les différences de niveaux de pauvreté, de flux d'investissement et de performance en termes de croissance.

- 2.1.4 La performance économique des PRI est hétérogène, certains d'entre eux enregistrant des excédents budgétaires et commerciaux élevés, tandis que d'autres connaissent d'importants déficits. Au cours de la période 2002-06, seuls cinq PRI ont enregistré des taux de croissance du PIB réel supérieurs à 5 % (Graphique 2). Leurs niveaux de revenu ont évolué considérablement, tout comme leurs profils d'endettement, ce qui s'explique par le boom récent des produits de base sur les marchés internationaux. Cette situation a permis à certains PRI de passer du statut de PFR à celui de PRI, tout en demeurant confrontés à d'énormes problèmes de développement.
- 2.1.5 Les pays exportateurs de pétrole, en particulier, ont vu leurs ressources financières croître rapidement ; ce qui ne les a, pour autant, pas rendus plus compétitifs. Leur compétitivité est restée à la traîne, essentiellement en raison du fait que la valeur ajoutée de leurs secteurs manufacturiers ne s'est guère améliorée. Les industries extractives sont, en général, des enclaves qui n'ont que de faibles liens avec les autres secteurs de l'économie² et des effets d'entraînement limités sur le plan de la croissance. Cependant, la plupart des PRI sont parvenus à accroître la contribution de leur secteur des services au PIB.



² Les industries extractives (notamment le pétrole ou les diamants) sont des enclaves économiques qui ont une faible valeur ajoutée, dans la mesure où elles ont tendance à n'apporter qu'une contribution relativement faible à l'emploi et aux autres activités économiques. C'est par le truchement des politiques budgétaires que les flux financiers du secteur ont un impact sur l'économie nationale, ainsi que la mesure dans laquelle ils génèrent des produits et services connexes.



2.2 Défis liés au développement des PRI

- 2.2.1 En dépit de leur statut de PRI, ces pays sont confrontés à nombre des problèmes que connaissent les pays à faible revenu (PFR), notamment la faiblesse du taux de croissance et le niveau élevé du taux de chômage ; la vulnérabilité aux chocs extérieurs ; et la faible intégration dans l'économie mondiale. À l'instar des PFR, les PRI doivent améliorer leurs indicateurs de développement humain, qui laissent à désirer, notamment en ce qui concerne la pauvreté (ou les poches de pauvreté) et le pourcentage de la population n'ayant pas accès aux opportunités.
- 2.2.2 La plupart d'entre eux demeurent vulnérables aux chocs extérieurs et intérieurs dus à des facteurs tels que le faible niveau de diversification des produits/marchés d'exportation et les aléas climatiques. Les PRI qui bénéficient de flux financiers et de retombées importants, notamment ceux liés à l'envolée des cours des produits de base dans les industries extractives, doivent relever le défi de la gestion de ces revenus importants et de la fluctuation des termes de l'échange.
- 2.2.3 Il s'ensuit que la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) demeure difficile pour certains PRI. Les indicateurs de la pauvreté et de l'inégalité du revenu sont négatifs ; à titre d'exemple, sur la base de l'indice de pauvreté humaine 2004, le Botswana et le Swaziland figurent parmi les pays les plus pauvres au monde. L'indice de Gini moyen pour les PRI est de 51, ce qui est légèrement en deçà de la moyenne de 46 pour l'ensemble du continent africain.
- 2.2.4 Tandis que l'Algérie, l'Égypte, la Tunisie, Maurice et les Seychelles ont déjà atteint certains objectifs, d'autres PRI sont à la traîne. La réalisation des OMD dans le secteur de la santé demeure un défi : en Afrique australe, la pandémie du VIH/Sida affecte plus de 15 % de la population ; moins de 50 % de la population ont accès à des infrastructures d'assainissement améliorées au Botswana, au Gabon, en Namibie et au Swaziland ; et le taux de mortalité des moins de 5 ans est nettement supérieur à 100 pour 1000 en Guinée équatoriale et au Swaziland, contre seulement 17 pour 1000 à Maurice.

- 2.2.5 Les PRI connaissent des obstacles à la « pratique des affaires » et à la création d'un cadre d'investissement propice pour le secteur privé. Ceux-ci se présentent sous forme d'une faible application des normes juridiques et d'importantes lacunes en matière de gouvernance d'entreprise ; d'un régime foncier et de droits de propriété mal définis ; d'un faible niveau de développement du marché financier ; de l'inefficacité de la mise en œuvre des règles en matière de protection de l'environnement ; et de l'inefficacité des méthodes de travail.
- 2.2.6 Tel qu'il ressort du Rapport sur la compétitivité dans le monde 2007-08, les facteurs qui constituent les principaux obstacles à la pratique des affaires sont : i) l'inefficacité du gouvernement ; ii) l'accès limité au financement ; iii) la faiblesse de l'éthique professionnelle caractérisant la population active nationale ; iv) l'insuffisance de l'infrastructure ; v) le caractère encombrant des règlements fiscaux ou le niveau élevé des taux d'imposition ; vi) l'insuffisance de la formation de la main-d'œuvre ; et vii) la criminalité.
- 2.2.7 En ce qui concerne les indicateurs de la gouvernance dans le monde pour 2006, l'indice global donne une note négative pour sept PRI, allant de -1,23 (Guinée équatoriale) à +0,74 (Botswana). La plupart des PRI africains affichent de faibles indices pour des catégories telles que la corruption, l'efficacité du gouvernement, la stabilité politique, la qualité des règlements, l'État de droit et la liberté d'expression, ainsi que l'obligation de rendre des comptes. Seuls quatre pays d'Afrique australe (Botswana, Maurice, Namibie et Afrique du Sud) ont obtenu une note positive au titre de chacun de ces six indicateurs.

III. PERFORMANCE DE LA BANQUE DANS LES PRI

3.1 Tendances opérationnelles

- 3.1.1 Les opérations du Groupe de la Banque dans les PRI sont financées essentiellement par le truchement du guichet BAD, le mécanisme de financement non concessionnel de la Banque³. Le Tableau 1 ci-dessous présente les opérations récentes approuvées par la Banque, notamment les prêt-projets accordés aux secteurs public et privé, les prêts à l'appui de réformes, les dons, les prises de participation et les garanties (voir détails à l'Annexe II et III).
- 3.1.2 Entre 2002 (année au cours de laquelle le Conseil a approuvé les recommandations du Groupe de travail 2001 visant l'accroissement des opérations du Groupe de la Banque dans les PRI) et 2007, le montant total du financement accordé aux PRI s'est élevé à 5,8 milliards d'UC, soit une moyenne annuelle de 974 millions d'UC. À titre de comparaison, au cours des cinq années précédentes (1997-2001), le montant annuel moyen des approbations de prêts en faveur des PRI s'est élevé à 730 millions d'UC.
- 3.1.3 L'accroissement du volume des prêts aux PRI est essentiellement dû aux prêts accordés à trois pays d'Afrique du Nord, en l'occurrence l'Égypte, le Maroc et la Tunisie. En termes d'approbations de prêts cumulées au cours de la période 2002-07, l'Afrique du Nord a reçu la part la plus importante (57 %), qui est nettement supérieure à la part de l'ensemble de la région subsaharienne.

³ Bien que les PRI aient également accès aux prêts du Fonds spécial du Nigeria et du Fonds fiduciaire pour les PRI, les capacités de décaissement de ces sources sont modestes, par rapport à celles de la BAD.

3.1.4 En réalité, hormis ces trois pays, le volume des nouvelles approbations de prêts de la Banque aux PRI a baissé, dans les faits, depuis 2002.

3.1.5 Bien que le volume des prêts à l'appui de réformes ait crû ces dernières années, le prêt-projet demeure le principal instrument de prêt de la Banque pour les PRI, en termes de part des approbations cumulées. Entre 2002 et 2007, les prêt-projets ont représenté 73 % des approbations cumulées en faveur des PRI.

Tableau 1 : Approbations de la BAD en faveur des PRI (en millions d'UC)							
Produits financiers	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2002-2007
Prêt-projets	690	566	417	597	515	1,462	4,247
<i>Publics et garantis par l'État</i>	491	360	56	459	245	646	2,457
<i>Privés et non garantis par l'État</i>	199	206	61	138	270	816	1,790
Prêts à l'appui de réformes	186	177	389	148	411	20	1,331
Dons	5	4	3	6	8	2	27
Prises de participation	--	--	3	35	--	185	223
Garanties	--	--	--	7	9	--	16
Total approbations	880	746	812	793	943	1,670	5,844

3.1.6 En ce qui concerne la ventilation par secteur, les trois premiers secteurs sont l'infrastructure, le financement et le multisecteur. Ceci s'explique par la forte demande des PRI pour le financement dans les domaines du développement de l'infrastructure, de la réforme du secteur financier et de la gestion du secteur public.

3.1.7 Au cours de la période 2002-07, le montant moyen des approbations de prêts en faveur du secteur privé s'est élevé à 213 millions d'UC par an, des augmentations annuelles constantes ayant été enregistrées après 2004. En 2007, le montant total des approbations de prêts au profit du secteur privé s'est élevé à 816 millions d'UC, contre 61 millions d'UC en 2004. L'aide a porté essentiellement sur le secteur financier, l'infrastructure et le développement des petites et moyennes entreprises.

3.1.8 Les flux de financement mondiaux, au cours de la période 2001-05 (la période la plus récente pour laquelle des données sont disponibles) en faveur des PRI se sont élevés à 54 milliards de \$ EU pour toutes les sources, la part du lion revenant au secteur privé (73 % du montant total ; voir Annexe IV, Tableau 1). La Commission européenne (CE) fait figure de principal bailleur de fonds du secteur public, avec un montant total de 5,9 milliards de \$ EU, représentant 11 % du volume total des décaissements nets et 41 % des décaissements publics nets cumulés.

3.1.9 En ce qui concerne les opérations hors prêt, notamment les études économiques et sectorielles (EES), et les autres services consultatifs, la Banque a déployé d'importants efforts en vue d'aider les PRI. Ces activités, dont certaines ont été financées par le Fonds fiduciaire pour les PRI (FFPRI), comprennent les revues économiques pays, les études sur l'amélioration de la compétitivité, les études sur la diversification de l'économie, les profils du secteur privé par pays ; et les profils de gouvernance.

3.1.10 La compétitivité de la Banque dans les PRI, dans les domaines d'activité tant financiers que non financiers, a été mise à rude épreuve ces dernières années. Au cours de cette période, la Banque a enregistré un remboursement net de 932 millions de \$ EU (contre 1,8 milliard de \$ EU pour la Banque mondiale).

3.1.11 Dans de nombreux cas, les PRI ont eu accès aux marchés financiers internationaux, où les décaissements sont plus rapides et soumis à moins de conditions que ceux des BMD. En outre, la CE (par le truchement de la BEI) a accordé aux PRI des prêts mixtes, ce qui a eu pour effet de réduire le coût de l'emprunt.

3.2 Introduction de nouveaux produits et processus

3.2.1 Les produits financiers classiques de la Banque pour l'aide aux PRI sont le prêt-projet et la ligne de crédit. Cependant, face à l'évolution de la situation économique dans les PMR, la Banque a introduit de nouveaux instruments de prêt et produits financiers. Le prêt à l'appui de réformes, sous forme de prêt d'ajustement sectoriel et de prêt d'ajustement structurel, a connu une évolution rapide, depuis son introduction en 1987. Une liste récapitulative des instruments financiers disponibles pour les PRI figure à l'Annexe III du présent document.

3.2.2 La Direction a continué d'évaluer l'efficacité des instruments de prêt existants afin d'apporter les améliorations nécessaires. Une attention particulière a été accordée à la nécessité d'octroyer davantage de ressources de don et, en 2003, le Conseil a approuvé la création du FFPRI, avec une dotation initiale de 1 million d'UC prélevée sur le revenu net de la Banque au titre de l'exercice 2001 et un plafond de financement de 100 000 UC par opération.

3.2.3 En mai 2005, le Conseil a approuvé un accroissement de la dotation du FFPRI, qui est passée à 15 millions d'UC, et accepté de porter le plafond de financement pour une seule opération à 600 000 UC. Bien que timide au départ, l'utilisation des ressources du fonds a crû constamment au cours des deux dernières années et on s'attend à ce que la demande croisse davantage.

3.2.4 En 2005, le Conseil a également approuvé des mesures supplémentaires en vue de renforcer davantage le soutien aux PRI, y compris l'établissement de nouveaux partenariats avec les PRI qui affichent une bonne performance et remplissent les critères de base, afin de rationaliser les conditionnalités des prêts et d'adapter les besoins stratégiques de la Banque aux spécificités des différents pays. Des critères d'éligibilité ont été définis pour les pays dont la performance est satisfaisante et des politiques ont été mises en place, en particulier en ce qui concerne la réinstallation involontaire.

3.2.5 En outre, une tarification plus compétitive et des processus plus souples ont été mis en place, à savoir :

- la suppression de la commission d'engagement pour tous les nouveaux prêts garantis par l'État ;
- l'abaissement du niveau plancher de la fourchette des commissions d'engagement pour les opérations garanties non souveraines ;
- la simplification de la tarification des prêts pour les emprunteurs souverains ;
- la réduction des taux d'intérêt applicables aux prêts et la suppression du provisionnement des nouveaux prêts souverains ;
- la suppression de la prime de risque de marché pour tous les prêts souverains et non souverains à taux fixe ;
- l'adoption d'une approche plus souple en vue de faciliter la participation de la Banque à l'octroi des DBSL, aux initiatives de cofinancement et aux swaps ; et

- la réduction du délai exigé pour la publication de l'évaluation de l'impact environnemental des projets du secteur privé prévus dans les PRI, qui passerait de 120 à 60 jours pour les projets de la Catégorie I.
- 3.2.6 Bien que la mise en œuvre des mesures susmentionnées se soit traduite par un accroissement de l'enveloppe des prêts en faveur des PRI, d'une manière générale, ceci est dû essentiellement à l'augmentation substantielle du volume des prêts accordés à quelques PRI uniquement. La Banque doit encore relever d'énormes défis tant internes qu'externes afin d'atteindre ses objectifs de développement dans les PRI, pris collectivement.
- 3.2.7 Les facteurs ci-dessous expliquent la situation récente concernant les ressources allouées aux PRI par la Banque.
- La satisfaction par la Banque des demandes d'assistance des PRI a été relativement lente. En ne prodiguant pas des conseils à temps, la Banque est confrontée à une situation de « fait accompli », le pays ayant déjà choisi ses partenaires au développement, ce qui laisse peu de marge de manœuvre pour l'intervention de la Banque.
 - La Banque n'a pas été efficace en matière de communication sur ses initiatives et instruments financiers au plan interne. Les responsables pays et les autres parties prenantes qui traitent avec les PRI ne sont pas suffisamment familiers avec les nouveaux instruments de prêt, en particulier, les produits de gestion des risques, les garanties et les délégations de crédit. En outre, les services de la Banque ne sont pas suffisamment familiers avec les prêts en fonction des ressources disponibles et le FFPRI.
 - La coordination avec les PRI en vue de l'intégration des offres de la Banque dans leur pensée stratégique a également été insuffisante. Dans plusieurs PRI, les fonctionnaires ne sont pas suffisamment familiers avec tous les instruments financiers de la Banque.
 - Par ailleurs, certains des PRI les plus avancés en sont venus à imputer leur mauvaise cotation de crédit internationale à l'aide des BMD, sous prétexte que celle-ci constitue une source de faiblesse.

3.3 Perceptions des services de la Banque par les PRI

- 3.3.1 Le consensus auquel les PRI sont parvenus au cours des réunions consultatives de mars 2008 tenues au Caire, Égypte, s'inscrivait dans la droite ligne des points de vue exprimés au cours des réunions de Tunis, en 2006. En particulier :
- la Banque est appelée à jouer un rôle important dans les domaines du soutien à la croissance, de la réduction de la pauvreté et du développement. Elle pourrait apporter son assistance technique en mettant à profit son expérience et son expertise en matière de pratiques optimales afin d'aider à résoudre les problèmes de développement auxquels les PRI sont confrontés ;
 - il existe peu d'efforts d'harmonisation des interventions de la Banque et des autres partenaires au développement, ainsi que d'alignement des priorités et systèmes nationaux ;
 - les procédures internes de la Banque demeurent trop encombrantes – en raison, essentiellement, des rigidités inhérentes aux règles et autres mesures de

sauvegarde en matière de passation de marchés et de décaissement – ce qui se traduit par des retards injustifiés liés à l’élaboration et à l’exécution des projets ;

- la Banque n’accorde pas suffisamment d’attention aux besoins de chaque PRI. Il s’ensuit que le secteur privé et les entreprises parapubliques ne reçoivent pas suffisamment de financement. Ce problème devrait être atténué par l’application plus souple des différents instruments financiers existants ;
- des ressources concessionnelles et mixtes sont nécessaires pour aplanir les différences sectorielles en termes de rentabilité des investissements et financer les coûts économiques et sociaux liés à l’adaptation à la mondialisation. Le Fonds fiduciaire des PRI doit devenir plus souple et être reconstitué régulièrement. En outre, il est nécessaire d’assurer une plus grande souplesse en ce qui concerne les dépenses éligibles afin de prendre en compte le financement de contrepartie ;
- il convient d’améliorer également la qualité et d’étendre la portée du soutien analytique et des services consultatifs, notamment en combinant les prêts et les conseils. Il y a lieu de permettre au personnel et aux consultants d’acquérir l’expérience pays nécessaire en allongeant les missions du personnel dans les bureaux pays et en relevant le niveau des représentants sur le terrain et en leur conférant davantage de pouvoirs ; et
- un domaine important où la Banque pourrait apporter de la valeur ajoutée concerne l’intermédiation entre les PRI et les PFR. À cet égard, elle pourrait aider à canaliser les excédents de ressources financières et techniques des PRI plus nantis vers le développement des PFR, dans le cadre de mécanismes de partenariat trilatéraux PRI-PFR-Banque.

3.3.2 Tel qu’indiqué dans l’Encadré 1, au cours de la réunion du Caire, les PRI ont défini, en outre, le contexte de leurs interactions avec la Banque, mettant en exergue leurs attentes en ce qui concerne les actions futures.

Encadré 1 – Attentes des PRI concernant la Banque

1. Les PRI ont salué le fait que la Banque propose des instruments financiers pertinents et appropriés ; a réduit les coûts de son financement ; utilise de plus en plus les systèmes nationaux ; et a entrepris des activités au titre de la Déclaration de Paris et offre ainsi une plateforme pour l'établissement de plans d'activité annuels.
2. Ensuite, ils ont identifié plusieurs domaines dans lesquels ils souhaiteraient voir la Banque développer ses activités, en mettant l'accent sur les points ci-après :
 - le renforcement de son rôle en tant qu'institution du savoir – la Banque peut se rendre encore plus utile en canalisant les pratiques optimales et en faisant office d'honnête courtier. L'encouragement du dialogue et de la coopération Sud-Sud est considéré comme un aspect important, à cet égard ;
 - la nécessité pour la Banque de prévoir davantage de ressources concessionnelles pour le financement des programmes spéciaux – notamment ceux relatifs aux biens publics mondiaux et à l'amortissement des coûts des chocs extérieurs – que les PRI souhaiteraient voir financer à l'aide des ressources du FFPRI, la Banque jouant le rôle de catalyseur et mobilisant les ressources auprès d'autres agences de développement ;
 - la nécessité pour la Banque d'axer davantage ses interventions sur l'amélioration de la compétitivité des PRI et leur intégration dans les marchés mondiaux, en prenant en compte le fait que 16 des 53 pays du continent sont enclavés, seuls 21 % de la population vivant dans un rayon de 100 km de la côte (contre 69 % pour les pays de l'OCDE et 42 % pour ceux de l'Amérique latine) ;
 - la nécessité pour la Banque de renforcer son soutien à la science et à la technologie, ainsi qu'à l'enseignement supérieur afin de créer les compétences nécessaires pour assurer la compétitivité des PRI – la formation axée sur les compétences professionnelles et techniques requises pour la création d'entreprises et l'amélioration de la qualité de la formation universitaire ;
 - la nécessité pour la Banque de faire preuve d'une plus grande innovation en matière de financement pour le développement de l'infrastructure axée sur le secteur privé, compte tenu de son rôle primordial en tant que moteur de la croissance ;
 - le développement des services financiers et consultatifs afin de renforcer les marchés financiers nationaux, le développement du secteur privé et des échanges ; le développement de la microfinance pour la promotion des PME ; l'atténuation des risques et le financement en vue de promouvoir l'esprit d'innovation ;
 - la nécessité pour la Banque d'assurer une meilleure communication au sujet de ses produits financiers et de répondre plus rapidement aux demandes des PRI ;
 - la délégation de pouvoirs plus importants aux bureaux extérieurs et/ou régionaux, et la création de nouveaux bureaux ; et
 - le financement des réformes prenant en compte les questions liées aux échanges et à la libéralisation financière, ainsi qu'à l'assistance technique pour le suivi et l'évaluation des réformes.
 - la nécessité pour la Banque de surveiller les coûts de ses produits financiers pour refléter les conditions des marchés internationaux

3.3.3 D'une manière plus générale, à mesure que les PRI ont un meilleur accès aux marchés financiers, ils réduisent leurs emprunts auprès de la Banque, essentiellement à cause de ce qu'ils considèrent comme des modalités de prêt pénibles. Les exigences liées aux mesures de précaution fiduciaires, sociales et environnementales, ainsi que les procédures chronophages de préparation et d'évaluation des projets, augmentent le coût de transactions pour ces pays. Un autre facteur tient à la perception selon laquelle les services proposés par la Banque ne répondent pas suffisamment aux besoins particuliers des différents pays ; par exemple, les programmes ne sont pas taillés sur mesure et les connaissances spécifiques au pays sont insuffisantes.

IV. STRATÉGIE PROPOSÉE POUR LA BANQUE

4.1 Approche générale et justification

- 4.1.1 La stratégie proposée vise à faire de la Banque un partenaire privilégié des PRI, selon une approche globale qui combine les aspects suivants sous forme de paquet : i) la gamme et tarification de ses produits financiers ; ii) l'amélioration de la prestation de services, grâce à des méthodes de travail efficaces ; iii) la mise à disposition et la mobilisation réduites de ressources concessionnelles ; et iv) la prestation de services consultatifs liés à ses avantages comparatifs en ce qui concerne les connaissances et l'expérience relatives aux pays.
- 4.1.2 Pour ce faire, la stratégie recentre le rôle de la Banque dans les PRI en mettant l'accent sur les mesures nécessaires pour soutenir les efforts qu'ils déploient afin d'atteindre des niveaux plus élevés de croissance, de résoudre les problèmes d'inégalité et de réduire les poches de pauvreté résiduelles, en particulier pour les pays qui sont devenus des PRI, mais demeurent confrontés aux problèmes des PFR.
- 4.1.3 Au cours des réunions consultatives de mars 2008, les PRI ont émis le souhait de voir la Banque fournir de meilleurs services, dans des délais plus brefs. Ceci constitue une condition sine qua non pour des interventions plus poussées dans les PRI et pourrait se faire, à mesure que les capacités internes de la Banque et ses méthodes de travail seront adaptées aux besoins et aux intérêts des PRI (ainsi que des PFR). Des interventions aussi poussées dans les PRI interviendront, de manière progressive, suite à des réformes institutionnelles mises en œuvre au sein de la Banque et à la révision des méthodes de travail de l'institution.
- 4.1.4 Afin de satisfaire les besoins des PRI, la stratégie prévoit des mesures à court, moyen et long terme. Suite à la récente réduction par la Banque mondiale des taux d'intérêt applicables aux prêts (voir Annexe IV), une réévaluation de la tarification des prêts de la Banque s'impose. À cet égard, la Banque entend réviser également les conditions de ses prêts afin de les rationaliser, et d'améliorer ainsi sa compétitivité.
- 4.1.5 La Banque envisage de combiner ses activités d'investissement avec la fourniture de services liés au savoir et consultatifs, y compris les activités relatives aux réformes économiques, financières et institutionnelles, ainsi que la satisfaction des besoins d'assistance technique, en particulier dans les domaines spécifiques liés aux échanges et sectoriels.

4.2 Principes directeurs

- 4.2.1 Expérience passée : L'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations antérieures pour le renforcement du soutien de la Banque dans les PRI a été pris en considération dans la conception de la présente stratégie.
- 4.2.2 Appropriation par le pays : Les interventions de la Banque dans les PRI continueront d'être régies par les DSP. Le changement approuvé récemment, en ce qui concerne le processus de DSP, met l'accent sur le dialogue avec les pays afin d'identifier les facteurs de croissance, ainsi que les besoins du client et prend en compte la responsabilité partagée et l'obligation mutuelle de rendre compte. Ainsi, la stratégie pourra cibler les PRI, pris individuellement, et servira de base à l'élaboration de plans d'activité adaptés aux spécificités nationales.

- 4.2.3 **Sélectivité et complémentarité** : Les opérations de la Banque dans les PRI privilégieront les activités qui apportent le maximum de valeur ajoutée. Elles mettront davantage l'accent sur la sélectivité, le ciblage et la complémentarité. Elles continueront d'être induites par la demande, en fonction des besoins spécifiques des pays et des capacités et ressources internes de la Banque elle-même, ainsi que des avantages comparatifs de l'institution, par rapport aux autres institutions financières internationales. En raison du caractère hétérogène des PRI, la sélectivité interviendra au niveau national, par le truchement des DSP, dans lesquels la Banque adaptera ses interventions aux besoins des clients.
- 4.2.4 **Séquençage des activités** : Le renforcement des interventions de la Banque dans les PRI appelle un séquençage minutieux des interventions, qu'il y a lieu d'adapter aux efforts que déploie la Banque en vue de mieux répondre aux besoins des pays et d'améliorer ses méthodes de travail.
- 4.2.5 **Partenariat** : De solides partenariats avec les principaux acteurs dans les PRI permettront de mettre à profit les synergies avec les sociétés privées, les entités commerciales et les autres organismes de financement, ainsi que les fonds mondiaux et les partenaires au développement, en vue de mobiliser les ressources nécessaires pour satisfaire les besoins de financement spécifiques de chaque PRI.
- 4.2.6 **Accent mis sur les résultats** : La stratégie est axée sur les résultats et s'inscrit dans le cadre des engagements de la Banque au titre du programme de gestion axé sur les résultats. Elle identifie et définit des indicateurs mesurables, puis fixe des objectifs correspondants, afin de faciliter l'évaluation de la performance (voir Annexe VII).

4.3 Priorités sectorielles et thématiques

- 4.3.1 Mue par les principes ci-dessus, la Direction a identifié quatre domaines d'intervention essentiels, par le truchement desquels elle entend renforcer le soutien et accroître l'investissement de la Banque, tel qu'indiqué ci-dessous.

A. Amélioration de la compétitivité des PRI

- 4.3.2 La Banque entend promouvoir la compétitivité des PRI grâce aux mesures ci-après :
- investir davantage tant dans l'infrastructure « physique » (notamment les systèmes de transit, l'énergie et l'eau, et le développement urbain) que « virtuelle » (par exemple, les cadres réglementaires et juridiques) des PRI ;
 - financer les initiatives permettant de lever les obstacles à la pratique des affaires et de créer un cadre plus propice à l'investissement;
 - soutenir les réformes de nature à promouvoir la bonne gouvernance tant dans le secteur public qu'au sein des entreprises, en s'attachant à promouvoir les principes de la transparence, de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte, conformément à la politique de la Banque relative à la bonne gouvernance ;
 - investir dans l'enseignement supérieur, la science et la technologie afin de créer les compétences nécessaires pour améliorer la compétitivité des PRI – renforcer la formation axée sur les compétences professionnelles et techniques requises pour la création d'entreprises et l'amélioration de la qualité de la formation universitaire.

B. Développement de l'investissement du secteur privé et transactions catalytiques

4.3.3 Afin de développer ses activités du secteur privé dans les PRI, la Banque entend mettre à profit sa position unique en tant qu'interface entre les secteurs public et privé comme suit :

- en utilisant une gamme d'instruments sans garantie souveraine, notamment les investissements directs, les prises de participation et la collaboration avec les sociétés privées, les institutions financières et les entreprises publiques ;
- en s'attachant à satisfaire les besoins de financement du secteur privé, notamment par le biais de la syndication pour les opérations de PPP, de la microfinance et des interventions en tant que catalyseur pour la mobilisation de ressources ;
- en établissant des partenariats avec les autres bailleurs de fonds, y compris la Banque Mondiale et la SFI, en vue d'appuyer les réformes des secteurs bancaire et financier, essentiellement pour les entités qui desservent les microentreprises, les ménages ruraux et les petites et moyennes entreprises (PME).

C. Investissement dans l'intégration régionale pour le développement des échanges

4.3.4 La Banque entend accroître ses investissements dans les activités transfrontalières de nature à promouvoir l'intégration entre PRI, d'une part, et entre PRI et PFR, d'autre part, en s'employant à :

- faciliter l'harmonisation des politiques entre grappes d'États voisins dans les domaines de la politique macroéconomique et du cadre réglementaire (notamment la douane, les lois sur le commerce et la passation de marchés) ;
- jouer un rôle de catalyseur pour la mobilisation de ressources, en assurant la syndication des ressources pour les mégaprojets, notamment ceux relatifs aux corridors de développement régional qui attirent l'investissement tant public que privé⁴ ; et
- travailler en partenariat avec d'autres organismes de développement afin de drainer leurs ressources financières et compétences en matière de conception et de gestion de projets, notamment par le truchement des initiatives d'Aide pour le commerce, qui améliorent l'accès des PRI aux marchés.

D. Renforcement des capacités et du savoir

4.3.5 Afin que les PRI puissent améliorer efficacement leur compétitivité, accroître les investissements dans le secteur privé et s'intégrer au niveau régional par le truchement des échanges, ils doivent renforcer leurs capacités et savoir. Afin d'appuyer cet effort, la Banque se propose de :

- fournir des services consultatifs, en particulier pour la mise au point des politiques, la réforme du secteur financier, la gestion des retombées des booms des ressources naturelles et l'élaboration de stratégies en vue de résoudre plus efficacement les questions liées aux biens publics mondiaux, notamment au moyen de solutions de rechange telles que l'énergie propre et les initiatives de marché de carbone ;

⁴ Cette approche a été adoptée avec succès pour le corridor de Maputo, créant des opportunités pour les PRI et PFR voisins.

- promouvoir le partage du savoir et jouer le rôle d'intermédiaire pour l'apprentissage Sud-Sud, afin de favoriser le partage des pratiques optimales ;
- promouvoir le développement de l'entrepreneuriat par le truchement de programmes de formation intensive des responsables exécutifs au niveau national et/ou de détachements de personnel auprès des jeunes entreprises dans le cadre d'un mécanisme de coopération ;
- élargir la portée et accroître les activités d'EES et renforcer les capacités en matière de gestion macroéconomique en vue de surmonter plus efficacement les obstacles au développement économique, en particulier, les problèmes liés aux sources de croissance, à la productivité et au chômage.

4.4 Produits financiers et tarification

A. Produits financiers

4.4.1 La stratégie prévoit l'amélioration des produits financiers existants, à savoir le prêt, la ligne de crédit, la garantie, la délégation de crédit, la prise de participation et les produits de gestion des risques, grâce aux mesures ci-après :

- le maintien des prêts dont la tarification est attrayante, reflétant les conditions du marché et les prix des produits proposés par les institutions concurrentes ;
- l'offre de garanties de prêts affinés afin de promouvoir le partenariat pour l'investissement privé, ainsi que l'intégration et les échanges régionaux ;
- l'accroissement du financement des programmes pluriannuels⁵ et la concentration des efforts sur le traitement accéléré et les tranches minima.⁶

4.4.2 Afin de résoudre le problème des contraintes de ressources liées aux plafonds de prêt durables, la Direction a révisé récemment la méthodologie de détermination des plafonds de risque de la Banque au titre du portefeuille tant souverain que non souverain. Il s'en est suivi des relèvements modestes à importantes des plafonds durables annuels pour la plupart des PRI en vue de satisfaire la demande croissante de certains de ces pays, à moyen terme.

4.4.3 Les résultats de la revue indiquent clairement le plafond annuel durable pour les PRI au cours des cinq prochaines années. Le plafond de risque pour un seul pays au titre des opérations non souveraines a été relevé également, parallèlement à l'accent accru mis sur le secteur privé par la Banque.

4.4.4 Par ailleurs, la Direction est en train de prendre des mesures pour accroître la disponibilité des ressources au titre du Fonds fiduciaire des pays à revenu intermédiaire, afin d'élargir la portée des interventions, ainsi que d'utiliser le Fonds en tant qu'élément catalyseur pour la mobilisation de ressources supplémentaires auprès des institutions partenaires et des bailleurs de fonds. Le Conseil a approuvé l'allocation d'un montant supplémentaire de 20 millions d'UC au Fonds fiduciaire, qui a été rebaptisé Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire.

⁵ L'accroissement du volume des approbations de prêts par la Banque en faveur des PRI, de 2005 à 2006 (de 793 millions d'UC à 943 millions d'UC), était induit essentiellement par le financement du Programme de réforme du secteur financier de l'Égypte (338 millions d'UC), le projet unique le plus important approuvé par le Groupe de la Banque depuis sa création.

⁶ Cette pratique a été adoptée avec succès par la Banque mondiale. En ce qui concerne la Banque, elle a été utilisée dans une version modifiée, un mécanisme de décaissement par tranche qui, en définitive, n'a pas permis de réduire les retards liés aux décaissements, du point de vue de l'emprunteur.

4.4.5 L'Encadré 3 ci-dessous présente les principaux domaines d'intervention actuels pour l'utilisation du Fonds fiduciaire et les projets visant à accroître son utilisation en vue de soutenir les efforts des pays à revenu intermédiaire.

Encadré 3 : Accroissement de l'utilisation du Fonds d'assistance technique

Les directives en vigueur concernant l'utilisation du FFPRI, devenu à présent le Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire, autorisent déjà l'utilisation des ressources de don pour le financement de la préparation des projets, du renforcement des capacités humaines et institutionnelles, des EES et des autres activités analytiques au niveau national, ainsi que des activités qui sont de nature à promouvoir le secteur privé (notamment la mise en place de systèmes financiers efficaces, l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et les « autres activités qui contribuent au renforcement du secteur privé »). La Banque est résolue à utiliser le Fonds de manière plus créative et efficace dans d'autres domaines. Le Fonds servira également d'élément catalyseur pour la mobilisation de ressources supplémentaires auprès des autres partenaires au développement. À cet égard, la Banque étudiera la possibilité de combiner les ressources concessionnelles avec les prêts BAD, en particulier, afin d'éliminer les poches de pauvreté qui subsistent dans les PRI. Pour ce faire, elle entend étudier également les recommandations du Panel de haut niveau, qui encouragent la recherche de solutions plus avantageuses sur le plan financier pour les PRI. Au nombre des mesures spécifiques prévues pour l'accroissement de l'utilisation des ressources du Fonds figurent les points ci-après :

- l'identification des investissements dans les biens publics mondiaux (énergie renouvelable, environnement, marchés de carbone) ;
- le développement de la base de connaissances et la diffusion des pratiques optimales ;
- le financement de l'assistance technique liée aux échanges, notamment l'assistance pour la mise en œuvre du programme Aide pour le commerce de l'OMC ; et
- la promotion des partenariats entre les PRI affichant une bonne performance en vue de la réalisation des OMD.

4.4.6 La Banque continuera de mobiliser davantage de ressources concessionnelles en vue de les combiner avec ses prêts d'investissement ou de financer directement les activités d'assistance technique. Au nombre des autres sources de financement figurent le Fonds spécial du Nigeria (FSN), les ressources de don de la Facilité africaine de l'eau et les fonds d'initiative tels que le mécanisme d'Assistance renforcée au secteur privé en Afrique (EPSA) financé par le Japon.

B. Tarification

4.4.7 La Direction propose de poursuivre les révisions périodiques des produits de la Banque. Les principaux objectifs recherchés en offrant les meilleures conditions de prêts et produits financiers aux PRI sont: (i) contribuer à la compétitivité des PRI sur le marché mondial; (ii) les faire bénéficier des avantages de la notation "AAA" de la Banque et de sa forte position financière; et (iii) continuer de susciter l'intérêt de ce groupe de pays de plus en plus différent ayant des besoins importants de financement de vastes programmes d'infrastructures sociales pour s'attaquer aux poches de pauvreté.

4.4.8 Compte tenu des facteurs susmentionnés et étant donné que des perspectives de ressources de la Banque permettent une certaine flexibilité, la Direction recommande l'introduction d'une dispense/remise sur le taux d'intérêt, initialement fixée à 20 points de base ou 0,2%. La dispense/remise sera applicable à tous les nouveaux prêts souverains garantis approuvés par le Conseil d'Administration, après l'adoption de cette décision. Cette dérogation traduit une réduction du taux prêteur de Libor+40 points de base à Libor + 20 points de base. Selon les estimations préliminaires, les implications financières de cette décision seraient une réduction moyenne annuelle du

revenu net de 2 millions d'UC sur les 5 années projetées. L'impact négatif sur le revenu net passe ainsi d'un million d'UC en 2009 à 5 millions d'UC en 2012, soit approximativement 3% du revenu net projeté en 2012. Cette dérogation fera l'objet d'examen périodique tout au long de l'horizon de la stratégie à moyen terme.

4.5 Amélioration des méthodes de travail en vue d'améliorer la prestation des services

4.5.1 L'amélioration des méthodes de travail est primordiale pour l'amélioration de la fourniture des services aux PRI et aux PFR. Néanmoins, les PRI réagissent de manière plus négative aux processus inefficaces. Par conséquent, la rationalisation, l'accroissement notable de la vitesse et de la souplesse, ainsi que la réduction des coûts financiers et de transactions des prêts de la Banque, constituent des mesures essentielles qui affectent toutes les méthodes de travail.

4.5.2 Les équipes pays jouent un rôle primordial en matière d'élaboration de stratégies et de délibérations sur les questions opérationnelles. Ceci est de nature à améliorer la compétitivité de la Banque, notamment par rapport aux autres BMD. Ce qui est plus important, ceci permettra à la Banque d'innover en ce qui concerne l'approche de ses activités.

4.5.3 La Banque est en train de mettre en œuvre un certain nombre de mesures importantes afin d'améliorer la qualité de ses services, ce qui contribuera à rendre ses produits attractifs pour les PRI. Au nombre de celles-ci figurent :

- la rationalisation des méthodes de travail, en particulier celles relatives à la mise au point et à l'examen des projets, contribuant ainsi à réduire les retards liés au traitement au plan interne et à améliorer l'orientation et la qualité initiale, ainsi qu'à faciliter le suivi de la performance ;
- l'introduction, d'opérations de financement plus souples sur une base de cas par cas, en tenant compte, en particulier, des besoins du secteur privé ;
- l'accent accru mis sur les résultats et une meilleure prise en compte des différents contextes et situations pays dans les DSP ;
- la délégation de pouvoirs accrus en aval et aux bureaux extérieurs, ce qui contribue à réduire les retards, ainsi que l'habilitation accrue du personnel pour la résolution des problèmes ;
- la rationalisation des fonctions de passation de marchés et de gestion financière afin d'améliorer l'efficacité et d'assurer le respect des règles et règlements de la Banque.

4.5.4 Une fois que les méthodes de travail révisées seront pleinement mises en œuvre, elles simplifieront, dans une large mesure, les procédures, supprimeront les étapes superflues et renforceront l'obligation de rendre compte en matière de gestion et de délégation des pouvoirs. Ceci permettra de réduire les inefficacités, d'améliorer la qualité des services et d'assurer une orientation stratégique plus efficace et cohérente. En particulier :

- les retards liés au traitement des documents de passation de marchés seront ramenés de 12-16 semaines, à l'heure actuelle, à 6-10 semaines ;

- le processus révisé d'examen des documents de stratégie pays et des rapports d'évaluation a permis de supprimer les étapes et niveaux bureaucratiques superflus, de juguler les retards, d'assurer la « qualité initiale » et de rationaliser les différentes étapes du cycle de projet, depuis la conceptualisation jusqu'à l'adoption par le Conseil ;
- on s'attend à ce que les délais de traitement et de décaissement des prêts soient réduits, de manière que : a) les délais de signature des prêts soient inférieurs à six mois, contre plus d'une année à l'heure actuelle ; b) le temps mis avant l'entrée en vigueur des prêts soit inférieur à 12 mois, contre 18 mois à l'heure actuelle ; et c) les délais de passation de marchés soient ramenés à 8-10 mois, au lieu de 13-20 mois à l'heure actuelle.

4.5.5 En rationalisant les méthodes de travail, la Banque a accordé une attention particulière au perfectionnement du personnel dans de nombreux domaines. À cet égard, la Direction encourage déjà le personnel des Opérations et le personnel spécialisé essentiel à suivre une formation ciblée. Ces efforts seront intensifiés afin d'améliorer les connaissances et comporteront des sessions de formation sur les procédures relatives à tous les instruments de financement de la Banque, y compris le FFPRI.

4.6 Harmonisation et partenariat

4.6.1 Dans le cadre de l'actuelle initiative d'harmonisation et d'alignement avec les partenaires au développement et les PRI, la Direction entend continuer d'œuvrer dans l'esprit de la Déclaration de Paris à un meilleur alignement de l'aide avec les priorités des pays partenaires et leurs systèmes et procédures, et contribuer au renforcement de leurs capacités en évitant la multiplicité des procédures.

4.6.2 L'approche générale proposée nécessitera d'importantes ressources, tant à court qu'à moyen terme. À cet égard, la Banque mettra en œuvre différentes mesures dans le cadre des partenariats renforcés qui la lient aux organismes de développement. Hormis les BMD, y compris la Banque Mondiale et la SFI, et les bailleurs de fonds bilatéraux, d'autres entités seront associées à ces efforts, notamment les institutions universitaires, en particulier celles des PRI, les fondations privées et les organisations non gouvernementales.

4.7 Diffusion de l'information

4.7.1 La Banque se propose d'intensifier les initiatives visant à diffuser l'information sur les mesures prises en vue de renforcer son soutien aux PRI, y compris les mesures à caractère tarifaire et non tarifaire tendant à améliorer les méthodes de travail.

4.7.2 À cet égard, différentes méthodes seront envisagées, notamment les tournées de présentation, les séminaires sur les opportunités d'affaires, les sessions d'information au cours de conférences internationales, y compris celles organisées par les autres partenaires. De même, l'on utilisera davantage les publications, notamment les brochures, et mettra à profit l'Internet en créant des liens appropriés pour les documents pertinents sur les PRI.

4.7.3 Par ailleurs les bureaux extérieurs seront mieux outillés afin de jouer un rôle plus important en mobilisant les PRI clients et en diffusant des informations supplémentaires au niveau national.

V. PLAN D'EXÉCUTION ET IMPLICATIONS EN TERMES DE RESSOURCES

5.1 Plan d'exécution

- 5.1.1 La mise en œuvre réussie des propositions contenues dans le présent document sera tributaire de la qualité de la coordination des activités par les différentes unités de la Banque en ce qui concerne l'amélioration des produits financiers, les révisions tarifaires et l'amélioration des méthodes de travail.
- 5.1.2 L'Annexe VI présente les activités à exécuter, avec leurs dates d'achèvement et entités responsables.

5.2 Implications organisationnelles et financières

- 5.2.1 La mise en œuvre des différentes activités et mesures comporte des implications tant financières qu'organisationnelles, notamment le recrutement et la formation du personnel afin d'élargir l'éventail de compétences nécessaires pour le renforcement des interventions dans les PRI clients. Au nombre des autres activités qui requièrent un financement figurent l'amélioration de la communication avec les PRI et les partenaires au développement, ainsi que le renforcement des capacités des bureaux extérieurs.
- 5.2.2 Ces implications organisationnelles et financières seront prises en compte, une fois que des instructions précises auront été données concernant les activités qui seront approuvées par le Conseil.

5.3 Suivi et évaluation

- 5.3.1 La stratégie fera l'objet d'un suivi régulier afin d'en évaluer l'efficacité à l'aune des indicateurs de performance à court terme et des objectifs fixés par les départements régionaux. Ces indicateurs tiendront lieu également de mécanisme d'autoévaluation, favorisant l'adaptation de la stratégie, à mesure que les rapports d'évaluation révéleront les forces et faiblesses de la stratégie.
- 5.3.2 Le suivi de la mise en œuvre de la stratégie sera facilité par la matrice des résultats qui figure à l'Annexe VII.

VI. CONCLUSION ET RECOMMANDATION

- 6.1 Le présent document tente de mettre en exergue un certain nombre de mesures en vue de renforcer le soutien de la Banque aux PRI.
- 6.2 Les Conseils d'Administration sont invités à considérer et approuver le cadre stratégique pour le renforcement du soutien de la Banque aux pays à revenu intermédiaire.

ANNEXE I : Quelques indicateurs et caractéristiques des PRI

Pays	Revenu national brut (RNB) par habitant	Croissance du PIB	Déficit budgétaire	Déficit du compte courant	Dette	Indice de compétitivité mondiale	Niveau de diversification de l'économie (mesuré en fonction de l'indice de diversification des exportations)	Pénétration du secteur privé (mesurée en fonction des créances sur le secteur privé)	Facilité de la pratique des affaires (classement sur 175 pays)	Développement du marché financier (mesuré en fonction du niveau de capitalisation boursière)	Intégration dans l'économie mondiale, mesurée en fonction :	
											du volume total du commerce extérieur (importations + exportations)	du volume de l'investissement direct étranger (IDE)
	Dollar EU 2006	Pourcentage annuel 2006	% du PIB 2006	% du PIB 2006	% du PIB 2006	Indice 2006	Indice 2005	% du PIB 2007	Classement 2006	% du PIB 2005	% du PIB 2006	% du PIB 2006
Algérie	3 030	2,9	13,0	24	8,0	3,9	2,4	3,5	116		72,8	1,5
Botswana	5 900	4,3	-0,2	9	9,8	3,8	1,3	11,3	48	23,6	95,9	2,6
Égypte	1 350	6,6	-9,3	2	29,2	4,1	29,3	6,5	165	89,1	66,3	9,4
Guinée équatoriale	8 250	9,4	25,8	-5	2,7	...	1,2	78,8	150	...	137,7	19,3
Gabon	5 000	2,0	10,7	24	21,5	...	1,6	71,5	132	...	99,1	18,2
Libye	7 380	4,6	42,1	48	11,4	...	1,2	60,0	109,2	3,5
Maurice	5 450	5,0	-5,3	-7	13,4	4,2	11,8	36,3	32	41,6	127,8	1,6
Maroc	1 900	3,4	-5,6	0	20,9	4,0	36,2	85,6	115	52,7	82,4	4,4
Namibie	3 230	4,8	2,2	10	21,9	3,7	10,3	27,0	42	6,8	91,9	4,7
Seychelles	8 650	1,5	-2,7	-3	64,1	...	2,4	62,3	84	...	252,2	18,9
Afrique du Sud	5 390	4,5	-0,4	-5	19,3	4,4	27,7	3,5	29	236,0	63,1	-0,1
Swaziland	2 430	1,6	-6,3	-2	22,4	...	15,7	11,3	76	7,2	166,3	1,4
Tunisie	2 970	5,8	-3,0	-1	58,0	4,7	31,0	6,5	80	10,0	102,7	10,8

Note et sources :

... non disponible

Sources : Département de la statistique de la BAD et différentes sources internationales, notamment la Banque mondiale, le FMI et le WEF.

ANNEXE II : Approbations de la BAD par instrument de prêt, 2002-07 (millions d'UC)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2002-2007
Prêt-projets	690	566	417	597	515	1,462	4,247
<i>Publics et garantis par l'État</i>	<i>491</i>	<i>360</i>	<i>356</i>	<i>459</i>	<i>245</i>	<i>646</i>	<i>2,457</i>
Prêt-projets	275	175	353	321	245	646	1,905
Investissement sectoriel et réhabilitation						0	552
Lignes de crédit	216	185	3	138	0	816	1,790
<i>Privés et non garantis par l'État</i>	<i>199</i>	<i>206</i>	<i>61</i>	<i>138</i>	<i>270</i>	<i>728</i>	<i>1,095</i>
Prêt-projets	98	91	0	64	113	88	695
Lignes de crédit	101	114	61	74	157	20	1,331
Prêts à l'appui de réformes	186	177	389	148	411	0	855
Ajustement sectoriel	82	177	208	50	338	20	475
Ajustement structurel	103	0	181	98	73	2	27
Dons	5	4	3	6	8	1	3
Assistance technique :	0	0	0	0	2	1	3
Don aux pays à revenu intermédiaire					2	1	25
Fonds spécial de secours	5	4	3	6	6	1	25
Aide d'urgence	5	4	3	6	6	1	25
Prises de participation			3	35		185	223
Capitaux publics							-
Capitaux privés			3	35		185	223
Garanties				7	9		16
Garanties publiques							-
Garanties privées				7	9		16
Réaffectation de prêts							-
Approbations totales	880	746	812	793	943	1,670	5,844

ANNEXE III : Produits financiers disponibles pour les PRI

1. Afin de faire preuve d'une plus grande souplesse et d'offrir davantage de choix à ses pays membres emprunteurs, la Banque a élargi la gamme de ses produits financiers au cours de la décennie écoulée (voir également Encadré 1) :
 - en 1997, les prêts dans une seule monnaie, axés sur les conditions du marché, ont été introduits, permettant ainsi aux emprunteurs de choisir parmi différentes monnaies (à l'heure actuelle, le dollar EU, l'euro, le yen japonais et le rand sud-africain) et trois types de taux d'intérêt (flottant, fixe et variable). En 2002, une gamme de produits de gestion des risques a été proposée, permettant aux emprunteurs de mieux gérer les risques financiers liés aux emprunts contractés auprès de la Banque et d'avoir accès à des outils de couverture axés sur le marché, en utilisant la Banque comme intermédiaire ;
 - en 2003, des garanties ont été mises en place à l'intention des emprunteurs désireux d'avoir accès aux ressources de tiers prêteurs, notamment les marchés financiers, afin d'encourager les emprunts en monnaie locale qui sont relativement moins onéreux et risqués. La Banque offre deux types de garanties, à savoir : a) la garantie de crédit partielle qui protège les tierces parties contre les risques commerciaux ; et b) la garantie de risques partielle qui prémunit les tierces parties contre les risques liés à la performance d'un État souverain ou de l'un de ses organismes. Lorsqu'elles sont effectivement mises en œuvre, ces garanties peuvent favoriser la mobilisation de ressources locales et influencer sur la répartition sectorielle ;
 - en 2005, la Banque a institué la délégation de crédit, en vertu de laquelle le risque de crédit de l'emprunteur est pris en charge par la Banque, tandis qu'une institution financière privée agit en qualité d'agent pour la Banque pour une gamme d'activités données, notamment : l'identification des projets ; l'évaluation de ces projets au nom de la Banque ; l'adoption de toutes les mesures administratives afférentes aux décaissements, en l'occurrence la facturation, le recouvrement des fonds de la Banque et les sûretés ; la supervision des projets ; le suivi de la performance de l'emprunteur et la présentation des rapports relatifs aux projets ; ainsi que le transfert à la Banque des ressources au titre des remboursements de prêt ;
 - au cours de la même année, la Banque a introduit : i) le prêt à l'appui du budget de développement (DBSL), en vertu duquel la Banque finance, en partie, les programmes de dépenses publiques pluriannuels des PRI, sur une base de cas par cas ; et ii) le prêt garanti non souverain (PGNS) accordé aux entreprises publiques à caractère commercial basées dans les PRI.
2. Sur une base sélective, la Banque assume le risque résiduel des projets par le biais de prises de participation. Celles-ci peuvent revêtir différentes formes, notamment les actions ordinaires et les actions privilégiées, avec ou sans participation. Elles sont libellées, pour l'essentiel, en monnaie locale. La Banque ne participe pas à la gestion de l'entité concernée, mais suit de près ses activités.

Tableau : Produits financiers disponibles pour les PRI

Prêt garanti souverain au secteur public

- *Le prêt garanti souverain au secteur public* est accordé à un pays membre ou à un pays qui jouit de la reconnaissance totale de l'État membre sur le territoire duquel l'emprunteur est domicilié ou, dans le cas des prêts accordés aux institutions multinationales, lorsque l'emprunteur bénéficie de la garantie d'un ou plusieurs membre(s) ou par des pays membres sur le(s) territoire(s) duquel/desquels il exécutera le projet.

Prêt garanti non souverain

- *Entreprises du secteur public* : Le prêt garanti non souverain aux entreprises du secteur public (PGNS au secteur public) est octroyé aux entreprises publiques qui remplissent des critères d'éligibilité spécifiques, et n'ont guère besoin que le gouvernement du pays hôte exige une garantie souveraine.
- *Entreprises du secteur privé* : Afin d'être éligible au financement, l'entreprise doit être privée et gérée par un particulier ; en d'autres termes, plus de 50 % de ses pouvoirs de vote doivent être détenus par un opérateur privé.

Prêt à l'appui du budget de développement

- Le prêt à l'appui du budget de développement (DBSL) permet à la Banque de financer une partie des programmes pluriannuels de dépenses publiques des PRI.

Garanties de la Banque

- La Banque (le garant) s'engage à honorer les obligations d'un emprunteur envers un prêteur dans le cadre d'un accord, au cas où l'emprunteur viendrait à faillir à ses obligations au titre de l'accord. La Banque propose, en général, 2 types de garanties : la garantie de crédit partielle et la garantie de risque partielle.
-

ANNEXE IV : Expériences des autres organismes de développement

1. Depuis le début des années 2000, les prêts nets accordés par d'autres BMD à leurs PRI respectifs ont accusé un ralentissement similaire à celui enregistré par la Banque dans certains domaines. (Annexe : Tableau 1). Afin de rendre leurs opérations pertinentes et compétitives pour les PRI, les BMD partenaires adaptent constamment leurs politiques et instruments. Quelques expériences et mesures spécifiques sont résumées ci-dessous.

La Banque mondiale (BM) et la Société financière internationale (SFI)

2. La Banque mondiale a entamé la mise en œuvre de son plan d'action pour les PRI, en 2004, en partie, suite à l'accroissement du volume des remboursements de prêts nets par les PRI (estimés, au total, à 1,8 milliard de dollars EU au cours de la période 2001-05 ; voir Annexe III). Ce plan portait essentiellement sur six domaines, en l'occurrence : la clarification du rôle de la BM dans les PRI, le renforcement des compétences du personnel, la fourniture des services de savoir, l'accroissement du soutien en matière de gestion des risques, le soutien aux entités infranationales et le renforcement des partenariats avec les bailleurs de fonds bilatéraux et les autres agences multilatérales. Depuis mars 2006, La BM a affiné sa stratégie, en introduisant 6 piliers stratégiques (dont un concernant les PRI) et en mettant sur pied un groupe de travail sur les PRI, outre l'initiative à l'échelle de l'institution.
3. Il convient de souligner que la BM a révisé sa tarification, le coût moyen étant, à présent, le LIBOR + 11 bp, tout frais compris, la durée des prêts atteignant 30 années. Elle est également en train de mettre au point des solutions financières novatrices sous forme de nouveaux outils de gestion des risques et de l'actif. Ces efforts s'inscrivent dans un contexte de redéploiement du personnel vers les bureaux extérieurs dont les effectifs sont passés de 129 à 195 en trois années.
4. Suite à la demande formulée par les PRI à l'effet d'exécuter un diagnostic plus solide, la Banque mondiale est en train :
 - d'accroître l'investissement dans les activités de diagnostic ;
 - de faire preuve d'une plus grande souplesse en ce qui concerne l'adaptation aux besoins sans cesse changeants des clients ;
 - de mettre davantage à profit les capacités des PRI eux-mêmes ;
 - de favoriser les synergies au sein du Groupe de la BM ;
 - de proposer une gamme de services adaptés, prenant en compte la diversité des PRI ;
 - de mettre davantage l'accent sur les inégalités, la gouvernance et l'environnement.
5. En outre, la BM a rendu les stratégies de partenariat avec les pays plus souples, grâce aux mesures ci-après :
 - l'adaptation de l'assistance de la Banque ;
 - la fourniture de services de savoir et d'autres services regroupés ou non regroupés ;
 - la planification annuelle des activités prenant en compte la demande ;
 - la conjugaison de ses efforts avec ceux d'autres partenaires au développement.
6. La BM a indiqué qu'elle prendra d'autres mesures dans les domaines ci-après :
 - la réduction des coûts non financiers de la pratique des affaires, notamment grâce à la modernisation des politiques opérationnelles de sauvegarde ;
 - l'amélioration des services de savoir grâce à un meilleur déploiement du personnel et au renforcement des compétences dans les domaines où les PRI ont besoin

d'assistance ; le renforcement de la coopération Sud-Sud ; et la fourniture de services rémunérés ;

- les initiatives visant à faire mieux entendre la voix des PRI dans le domaine des biens publics, en particulier le changement climatique et l'alliance des villes.
7. La **SFI** représentait 0,5 % des décaissements nets totaux en faveur des PRI au cours de la période 2001-05, et 1,8 % des décaissements nets au profit du secteur public. Ses activités étaient concentrées en Afrique du Nord, qui représentait 90 % des décaissements nets, sur un montant total de 258 millions de dollars EU, au cours de la même période. L'Afrique du Sud constitue le seul pays dont le niveau d'activités est élevé, en dehors de cette région.

Banque interaméricaine de développement (BID)

8. La plupart des pays membres de la BID sont des PRI. Par conséquent, celle-ci n'a élaboré aucune stratégie spécifique aux PRI. La BID a souffert également d'une baisse de revenu et a pris des mesures en vue de recouvrer son niveau d'activité antérieur. Ainsi, elle a mis au point un nouveau « modèle opérationnel » qui s'articule autour des axes ci-après : l'orientation pays, des approches programme, l'orientation vers les résultats/efficacité en termes de développement, l'élargissement de la clientèle et une meilleure prise en compte des besoins des clients. Les programmes pays reposent sur les objectifs de développement des différents pays, grâce à un travail analytique intensif et au renforcement/utilisation des systèmes nationaux.
9. Afin d'élargir sa clientèle, la BID a étendu ses services de garantie non souveraine de 10 % à tous les secteurs et projets. Son cadre de prêt 2000 a été étendu à de nouveaux instruments (19 nouveaux instruments ont été introduits en 2004), parallèlement à la mise à jour de ses politiques et procédures. Ces instruments ont servi à mettre en place des politiques de prêt souples⁷ et différentes approches des besoins particuliers des pays et secteurs. Certains instruments prévoient des dérogations aux politiques de la BID.

Banque asiatique de développement (BAsD)

10. En 2004, la BAsD a commencé à étudier les voies et moyens de renforcer son soutien à ses PRI membres en s'efforçant d'atteindre trois objectifs : i) l'analyse des principaux défis nouveaux auxquels les PRI sont confrontés ; ii) l'identification des besoins et attentes des pays en ce qui concerne le rôle qui incombe à la BAsD dans le cadre des efforts visant à relever ces défis ; et iii) la recherche des voies et moyens pour la BAsD d'améliorer ses services en faveur des PRI.
11. La BAsD accorde une attention particulière aux rôles évolutifs du secteur privé, des gouvernements nationaux et sous-nationaux, ainsi que de la société civile, dans les différents PRI. Ses réponses prennent en compte la diversité des pays, la sélectivité et l'orientation des opérations, ainsi que la nécessité de renforcer la collaboration entre bailleurs de fonds, en vue d'atteindre les objectifs dans les trois grands domaines ci-après : i) la réduction du coût des affaires avec la BAsD ; ii) l'amélioration et l'élargissement de la gamme des instruments disponibles ; et iii) l'amélioration de la qualité des services. Ainsi, en avril 2006, le Conseil d'administration de la banque a approuvé la dérogation de 20 points de base pour la marge d'intérêt sur le montant des

⁷ Celles-ci comprennent la suppression de la « matrice » de change, des restrictions à l'éligibilité des dépenses et des plafonds de décaissement minima ; de nouvelles politiques de prêt, notamment la passation de marchés en ligne et la prise de décision décentralisée, la facilité en monnaie locale, la réduction des marges d'intérêt (10 pb) et les commissions de crédit (10 pb) ; et l'accélération de la procédure d'approbation des opérations moins complexes.

prêts au secteur public non remboursé au cours de la période du 1er juillet 2006 au 30 juin 2007, et le maintien de la dérogation pour la totalité de 1 % de la commission d'ouverture sur tous les nouveaux prêts au secteur public approuvés au cours de la même période.

12. Le processus de DSP, qui fait l'objet également de réformes à l'heure actuelle, sera réorganisé, à l'instar des stratégies de partenariat pays (SPP). D'autres politiques opérationnelles, stratégies et pratiques fondamentales ont été ou sont en train d'être mises à jour et rationalisées. Dans le cadre de son initiative d'innovation et d'efficacité, la BASD a piloté un certain nombre de nouveaux produits ou instruments financiers, notamment la facilité de financement multitranches, le financement du secteur public sous-souverain et non souverain et des produits en monnaie locale. Afin d'améliorer la qualité de ses services, la BASD est en train de renforcer la gestion du savoir et d'améliorer la gestion des ressources humaines, notamment en utilisant l'Unité de l'apprentissage et du développement créée récemment afin de réorganiser le programme de formation de l'institution.
13. Récemment, la BASD a adopté un modèle d'atténuation de risques qui a permis d'accroître son revenu tout en réduisant le nombre de prêts à problèmes, qui est passé de 38 % à 2 % de son portefeuille. Elle utilise de moins en moins ses ressources comme moteur de ses interventions et se concentre plutôt sur les facteurs politiques, techniques et réglementaires qui sous-tendent la non-utilisation de ses prêts. Elle utilise sa position unique en tant qu'honnête courtier afin d'aider les PRI à moderniser leur cadre réglementaire en vue d'attirer les fonds du secteur privé.

Commission européenne (CE) et Banque européenne d'investissement (BEI)

14. Les PRI ont accès aux ressources de prêt de la CE par le canal de la BEI. Celle-ci gère une Facilité d'investissement, une facilité renouvelable avec participation aux risques qui vise à promouvoir l'investissement privé dans les PRI.
15. Outre le financement BEI, les PRI peuvent également bénéficier directement de dons de la CE, qui sont souvent associés à des prêts BEI, ce qui permet de réduire les coûts financiers et de rendre les prêts attractifs pour les PRI, à la différence de la Banque et du Groupe de la Banque mondiale qui fournissent rarement des ressources mixtes aux PRI. Ceci explique la part importante de la CE dans les flux financiers nets en direction des PRI : 5,9 milliards de dollars EU au cours de la période considérée, soit 11 % des flux nets totaux et 41 % des flux nets multilatéraux. Cependant, tout comme dans le cas de la SFI, leurs activités sont concentrées en Afrique du Nord, région qui, avec 4,4 milliards de dollars EU, représente 74 % de leurs décaissements nets. Lorsque l'on ajoute l'Afrique du Sud à ce groupe, la part de ces pays passe à 93 % des décaissements nets totaux de la CE.
16. La stratégie de la BEI repose sur trois piliers pour la mesure de la valeur ajoutée apportée à ses clients : la concordance entre chaque opération et les objectifs prioritaires de l'UE ; la qualité et la solidité du projet ; et la contribution tant financière que non financière de la BEI. En 2007, la méthodologie de la valeur ajoutée a été révisée afin d'améliorer la cohérence et l'harmonisation des notations au niveau des opérations et types de prêt. Suite à cette révision, plusieurs ajustements seront effectués, notamment l'établissement de liens plus clairs avec les priorités nationales, l'identification de repères et une meilleure prise en compte des aspects qualitatifs et de la contribution de la Banque aux projets.

Autres organismes de développement

17. Une revue des activités des autres partenaires au développement dans les treize PRI, au cours de la période 2001-05, est effectuée ci-dessous. Au nombre de ces partenaires figurent les organismes de financement arabes, les fonds mondiaux du système des NU, les organismes bilatéraux et les flux de capitaux du secteur privé.
18. S'agissant des **organismes arabes**, leurs décaissements nets en faveur des PRI au cours de la période 2001-05 ont été plutôt modestes, contre toute attente. Les 33 millions de dollars EU qu'ils ont décaissés ne représentent que 0,1 % des décaissements nets totaux, bien que ces organismes aient tendance à accorder des prêts à des conditions meilleures que celles de la Banque. Par ailleurs, leurs processus d'approbation et de décaissement sont plus rapides. Pour ce faire, ils reprennent les projets de prêt mis au point par les autres BMD, lorsqu'un PRI renonce à contracter un emprunt auprès de l'une de ces institutions. En accordant ainsi ce prêt, ces organismes gagnent du temps et réduisent leurs coûts internes. Il est également surprenant de constater qu'ils sont actifs dans de nombreux PRI, en dehors de la région de l'Afrique du Nord. En fait, Maurice et les Seychelles ont bénéficié des décaissements nets les plus importants.
19. Le **système des NU**⁸ représentait 2,4 % des décaissements nets des institutions multilatérales. Les décaissements étaient plutôt équilibrés, sept PRI ayant reçu 7 % à 19 % de l'enveloppe totale estimée à 351 millions de dollars EU. Outre l'Égypte et l'Algérie, les deux principaux bénéficiaires, au nombre des autres grands bénéficiaires figurent l'Afrique du Sud, la Namibie, le Botswana et le Gabon.
20. Les **organismes bilatéraux** ont apporté une contribution nette, estimée à 10 milliards de dollars EU, au cours de la période 2001-05, soit plus du double de la contribution des BMD. Ceci témoigne de l'importance de l'aide bilatérale pour les PRI et confère un caractère d'urgence aux efforts que la Banque déploie en vue d'accroître la participation des autres partenaires au développement à ses opérations financières.
21. Les flux financiers nets du **secteur privé** ont dépassé ceux du secteur public, au cours de la période 2001-05. Parmi les PRI, cinq⁹ ont reçu, à eux seuls, 36 milliards de dollars EU, contre 14 milliards de dollars EU au titre de l'aide publique nette pour l'ensemble des PRI. L'Afrique du Sud a reçu la part du lion, soit 50 % de l'investissement total du secteur privé, ce financement étant essentiellement le fait du Royaume-Uni (près de 10 milliards de dollars EU au cours de la période). S'agissant des PRI d'Afrique du Nord, qui ont reçu 14 milliards de dollars EU, soit environ le tiers du montant total, l'investissement privé est concentré essentiellement dans les secteurs du pétrole et du bâtiment (en particulier les sous-secteurs de l'habitat résidentiel et du tourisme). En outre, la réforme au titre de la privatisation a suscité beaucoup d'intérêt de la part des investisseurs des États du Golfe, en particulier dans le secteur bancaire.

⁸ PNUD, UNTA, UNICEF, HCR, et PAM.

⁹ Afrique du Sud (18,7 milliards de \$ EU) ; Égypte (8 milliards de \$ EU) ; Maroc (3,4 milliards de \$ EU) ; Maurice (3,3 milliards de \$ EU) et Guinée équatoriale (2,9 milliards de \$ EU).

ANNEXE IV – Tableau I : Distribution géographique des flux financiers nets aux PRI
(en millions de dollars EU)

	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL 2001-05
Membres de l'UE	1 374	1 808	10 079	15 629	3 793	32 683
dont : Belgique	827	-359	8	1 652	-999	1 129
France	985	167	1 112	1 373	2 446	6 083
Allemagne	-336	205	584	1 271	-1 722	2
Italie	-154	315	183	279	365	988
Pays-Bas	-332	300	684	543	622	1 817
Norvège	44	63	1 002	303	21	1 433
Suède	90	0	190	43	234	557
Suisse	-1	-142	-130	-36	1 015	706
Royaume-Uni	-38	1 465	4 485	9 177	1 237	16 326
Autres pays	3 240	2 905	3 258	2 930	4 582	16 915
Canada	-64	-71	-44	-156	-45	-380
Japon	839	93	527	-1 122	-697	-360
États-Unis	2 281	2 521	2 585	4 070	5 108	16 565
Autres (y compris la Chine)	185	362	190	138	216	1 091
Organisations multilatérales	751	401	421	665	1 792	4 030
BAD	197	-328	-393	-425	17	-932
FAD	14	9	14	23	0	60
CE	686	992	971	1 442	1 790	5 881
BM + IDA	-241	-446	-335	-605	-192	-1 819
SFI	19	98	61	89	-9	258
FMI	-3	-1	-1	0	0	-5
Système des NU (y compris le PAM)	64	69	71	70	77	351
Organismes arabes	1	-6	-3	26	12	33
Autres	16	14	38	37	97	202
TOTAL décaissements nets	5 365	5 114	13,758	19 224	10 167	53 628
Pour mémoire :						
BAD, en pourcentage du total	3,7 %	-6,4 %	-2,9 %	-2,2 %	0,2 %	-1,7 %
BAD, en pourcentage du montant pour les bailleurs de fonds multilatéraux	26,2 %	-81,8 %	-93,3 %	-63,9 %	0,9 %	-23,1 %
BAD, en pourcentage du montant pour la BM	-81,7 %	73,5 %	117,3 %	70,2 %	-8,9 %	51,2 %
Flux privés des pays du CAD	2 094	2 098	11 111	16 206	7 873	39 382
Autres flux d'aide nets	3 271	3 016	2 647	3 018	2 294	14 246

Source : OCDE

ANNEXE V : Consultations 2008 avec les PRI, Le Caire, Égypte
Voies et moyens pour les BMD de renforcer leur soutien aux PRI

1. Une réunion avec les pays à revenu intermédiaire (PRI) s'est tenue au Caire, du 11 au 12 mars 2008, afin de discuter de la manière dont la Banque africaine de développement (la Banque) et la Banque mondiale (BM) pourraient mieux satisfaire les besoins des PRI et d'étudier les voies et moyens par lesquels d'autres partenaires au développement pourraient apporter leur contribution, à cet égard. Les discussions ont porté essentiellement sur la compétitivité, y compris le climat d'investissement, la science et la technologie, ainsi que l'infrastructure. Cette conférence faisait suite à une réunion similaire tenue à Tunis, en mars 2006. À la conférence ont pris part les représentants de 11 pays et de 7 BMD.
2. Les **PRI** ont estimé que, d'une manière générale, les BMD ont amélioré leur assistance. En particulier, des progrès notables ont été enregistrés dans les domaines ci-après :
 - la mise à disposition d'instruments financiers pertinents et appropriés ;
 - la baisse du coût du financement, grâce à la réduction des marges ;
 - l'utilisation progressive des systèmes nationaux ; et
 - la mise en œuvre de la Déclaration de Paris qui constitue une plateforme pour l'élaboration de plans d'activité annuels.
3. Les PRI recherchent de plus en plus le transfert du savoir, au lieu du financement. La Banque et la BM seraient plus utiles en fournissant des indices de comparaison internationaux en matière de pratiques optimales et en agissant en qualité d'honnêtes courtiers. Cependant, des améliorations s'imposent dans les domaines ci-après :
 - la mise à disposition de ressources concessionnelles plus substantielles pour les programmes spéciaux, notamment ceux relatifs à la création d'une base de connaissances systématique et aux biens publics mondiaux ;
 - une meilleure diffusion des produits financiers des BMD, qui devrait s'accompagner d'une accélération du traitement des dossiers ;
 - le classement des pays qui limite l'accès aux ressources concessionnelles et freine la réalisation des OMD ;
 - le financement du renforcement des capacités, qui appelle des efforts accrus ;
 - la mise en place d'un solide mécanisme d'examen par les pairs afin d'améliorer la qualité des activités exécutées par les fonctionnaires et les consultants, et la promotion du savoir dans les PRI ;
 - l'accent mis sur la compétitivité et l'intégration dans le marché mondial ;
 - la mise en place d'un financement plus novateur en vue de développer l'infrastructure, y compris les PPP et les projets régionaux axés sur le secteur privé ;
 - l'offre de services financiers et consultatifs plus souples ;
 - l'accent mis sur le savoir en tant que bien public : comment en produire davantage et assurer son financement. Des prix pourraient être fixés pour les services consultatifs, lorsque ceux-ci ne sont pas liés à un projet ; les emprunteurs participant aux projets bénéficieraient d'une remise calculée au prorata des services fournis ;
 - la délégation accrue de pouvoirs aux bureaux extérieurs de la Banque et l'accroissement du nombre de bureaux ; une présence, même limitée, serait utile ;
 - la nécessité pour les PRI de remplacer les emplois à faible niveau de rémunération par un nombre plus élevé d'emplois à niveau de rémunération élevé en s'ouvrant davantage, même si cela peut s'avérer coûteux à court terme ; et
 - la nécessité de mettre en œuvre des réformes stratégiques plus hardies afin d'optimiser les avantages de l'intégration régionale de nature à promouvoir la mise en œuvre du programme de développement national.
4. Les discussions, qui ont suivi, ont porté essentiellement sur la manière dont les BMD pourraient aider les PRI à améliorer leur compétitivité dans trois domaines essentiels, à savoir le climat des investissements, la science et la technologie, et l'infrastructure.
 - Un **climat d'investissement** propice comprend un cadre juridique et réglementaire favorable à la concurrence, à la bonne gouvernance, à la bonne gestion financière et à une infrastructure appropriée.
 - **Science et technologie** : La compétitivité est nécessaire afin de créer des emplois mieux rémunérés, ce qui nécessite différents efforts à différents niveaux du système éducatif : la formation axée sur les compétences professionnelles et techniques pour la création d'entreprises ; et l'amélioration de la qualité de la formation universitaire ;

- **Infrastructure** : Les participants se sont accordés à reconnaître que la contribution des BMD est nécessaire afin de mettre au point des projets susceptibles d'un concours financier, concevoir des paquets de financement et réduire les risques liés à ces projets. Il existe des ressources privées dont la rentabilité est suffisamment élevée pour attirer les investisseurs, mais la réglementation nationale constitue un frein à leur utilisation.
5. La **Banque** a indiqué que, depuis mars 2006, elle a renforcé son soutien au secteur privé et à l'infrastructure, alloué davantage de ressources concessionnelles à l'assistance technique, et réduit les coûts des transactions non financières. En outre, elle est en train de prendre des mesures en vue :
- d'améliorer la compétitivité des PRI;
 - d'accroître la participation du secteur privé;
 - d'investir dans l'intégration régionale et le développement des échanges ; et
 - de renforcer les capacités et accroître le savoir.
6. S'agissant de l'avenir, la Banque est en train d'examiner les questions ci-après :
- la tarification stratégique des produits financiers ;
 - la disponibilité de ressources concessionnelles ;
 - la fourniture efficace des services ; et
 - l'amélioration des services consultatifs.

ANNEXE VI : Résumé des mesures et délais estimatifs

	DOMAINE	MESURES	UNITÉ RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
1	Produits financiers	1. Accroître l'utilisation des produits financiers existants	Départements sectoriels	En cours
		2. Accroître l'utilisation des garanties financières/de prêts	FTRY	2008
		3. Accroître l'utilisation du financement de programmes pluriannuels	Départements sectoriels	2008
		4. Accroître l'utilisation des dons au titre du FFPRI	Départements sectoriels	2008
		5. Améliorer l'accès des entités infranationales aux prêts garantis non souverains	Départements sectoriels	En cours
		6. Accroître l'utilisation des PPP pour les opérations d'infrastructure/régionales	Départements sectoriels	En cours
2	Tarifification	7. introduire une dispense/remise sur le taux d'intérêt de 20 points de base pour tous les prêts souverains garantis.	FTRY	Fin 2008
3	Rationalisation des méthodes de travail	8. Renforcer les mesures visant à accroître la souplesse et à réduire les retards	Départements sectoriels	2008
		9. Déléguer davantage de pouvoirs aux bureaux extérieurs	Direction/Conseils	2008
		10. Entreprendre la réforme du traitement des prêts et de l'administration des décaissements	Départements sectoriels/FFCO	2008
		11. Améliorer le processus d'examen des documents du Conseil	Départements sectoriels	2008
		12. Mettre à jour les procédures d'approbation des propositions des PRI / accélération du processus	ORPC	2008
		13. Améliorer la programmation pays adaptée aux besoins nationaux	Départements pays	2008
4	Autres mesures connexes	14. Développer les services consultatifs spécifiques aux pays, notamment le renforcement des capacités	Départements sectoriels/ECON	2009
		15. Aligner les produits financiers, les instruments de prêt et les méthodes de travail sur les besoins des clients.	FTRY/Départements sectoriels	En cours
		16. Assurer la commercialisation agressive des produits financiers et des activités hors financement de la Banque.	FTRY/Départements des opérations	2008
		17. Améliorer l'harmonisation avec les organismes de développement	Départements sectoriels/pays/ECON	En cours

5	Renforcement des capacités institutionnelles	18. Renforcer les capacités de la Banque en matière de fourniture des services consultatifs	Départements sectoriels/ECON	2009
		19. Assurer un éventail approprié de compétences en vue de satisfaire les besoins des PRI clients	Départements sectoriels/CHRM	En cours
		20. Assurer la formation du personnel sur les nouveaux processus et procédures	CHRM	En cours
		21. Renforcer les capacités des bureaux extérieurs pour l'exécution des opérations avec les PRI clients	Départements pays/CHRM	En cours
		22. Financer des services de consultants spécialisés, le cas échéant	Départements sectoriels/ECON	En cours

ANNEXE VII : Cadre logique des résultats

OBJECTIFS	IMPACTS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS	CIBLES	INDICATEURS DE PERFORMANCE (MOYENS DE VÉRIFICATION)	BUT ET DÉLAIS INDICATIFS DE LA BANQUE	HYPOTHÈSES, RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION DE LA BANQUE
I. BUT STRATÉGIQUE					
<p>Contribuer, de manière durable, à la croissance, au développement équitable et à la réduction de la pauvreté</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La croissance économique s'accélère ; ▪ le développement est plus uniforme ; et ▪ il existe moins de poches de pauvreté. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Populations des PRI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de croissance du PIB (<i>Base de données de la BAD</i>); ▪ coefficient de Gini (<i>PNUD</i>); <p>Indice de pauvreté humaine (<i>Base de données de la BAD</i>);</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indice de développement humaine (<i>PNUD</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 5,2% en 2007 à 6,5%, en 2012 ; ▪ De 0,509 en 2007 à 0,400 en 2015; ▪ De 25,9 en 2005 à 20,0 en 2015 ; et ▪ De 0,705 en 2007 à 0,800 en 2015. 	<p>HYPOTHÈSES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les initiatives régionales d'intégration économique (IRIE) sont mises en œuvre comme prévu ; et ▪ les réformes économiques entreprises par les pays sont en bonne voie. <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La crise mondiale et les autres chocs liés aux échanges ; ▪ les larges chocs extérieurs (naturels, financiers, etc.) ; et ▪ l'instabilité politique. <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien accru de la Banque et des autres partenaires au développement aux IRIE et aux autres activités de création d'emplois ; et ▪ dialogue en vue d'encourager la mise en œuvre de programmes de réformes efficaces.
II. BUT DE LA STRATÉGIE					
<p>Rendre les économies des PRI plus solides et compétitives</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les économies des PRI sont plus solides ; ▪ les économies des PRI sont plus compétitives au plan mondial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Populations des PRI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indice de compétitivité mondiale (<i>rang ; Forum économique mondiale</i>); ▪ Indice de diversification des exportations (<i>Banque mondiale</i>); et ▪ volume total du commerce extérieur (% du PIB) (<i>Base de données de la BAD</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 4,09 en 2008 à 5,00 en 2012 ; ▪ de 13,2 (2005) à 20,0 en 2012; et ▪ de 119% en 2006 à 200% en 2012 	<p>HYPOTHÈSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les PRI poursuivent la mise en œuvre de politiques économiques propices et de stratégies ciblées en vue de réduire les déficits de compétences/connaissances. ▪ Les termes de l'échange des PRI demeurent favorables. <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de capitaux d'investissement pour le secteur privé. <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien de la Banque au renforcement des capacités par le biais du FFPRI et des ressources des autres partenaires au développement ; ▪ la stratégie des PRI soutient la formation axée sur les compétences et l'amélioration du

OBJECTIFS	IMPACTS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS	CIBLES	INDICATEURS DE PERFORMANCE (MOYENS DE VÉRIFICATION)	BUT ET DÉLAIS INDICATIFS DE LA BANQUE	HYPOTHÈSES, RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION DE LA BANQUE
					savoir.
<u>III. RÉALISATIONS INTERMÉDIAIRES</u>					
1. Accroître l'investissement dans les domaines qui contribuent à améliorer la compétitivité des PRI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le climat des affaires des PRI s'améliore grâce aux réformes, à la bonne gouvernance et à l'émergence d'un secteur financier plus solide. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutions gouvernementales ; ▪ entreprises privées ; ▪ populations ; et ▪ institutions financières. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IDE (% du PIB) (OCDE); ▪ facilité de la pratique des affaires (<i>rang ; BM</i>); ▪ gouvernance (<i>Profils de gouvernance</i>); et ▪ créances du secteur bancaire sur le secteur privé (<i>%age du PIB ; base de données de la BAD</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 7,4% en 2006 à 10% en 2012; ▪ de 93 en 2006/07, à 80 en 2012; ▪ de -0,18 en 2007, à 0,20 en 2012; ▪ de 40,3% en 2007, à 50,0% en 2012 	<p>HYPOTHÈSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre des réformes nécessaires afin d'accroître l'investissement du secteur privé, y compris les lois et règlements. <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-application des politiques appropriées. <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien de la Banque aux réformes administratives par le biais du FFPRI ; ▪ dialogue efficace.
2. Accroître l'investissement privé et la mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le secteur privé joue un rôle plus important en tant que moteur de la croissance. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprises du secteur privé ; ▪ Populations des PRI ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IDE (% du PIB) (OCDE); ▪ créances du secteur bancaire sur le secteur privé (<i>Base de données de la BAD</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ de 7,4% en 2006 à 10,0% en 2012 ▪ de 40,3% en 2007, à 50,0% en 2012 	<p>HYPOTHÈSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les PRI veillent à maintenir un cadre propice pour l'investissement privé ; ▪ les partenariats et la mobilisation des ressources sont renforcés. <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crise sur le marché international des capitaux d'investissement ; ▪ lassitude des bailleurs de fonds. <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La stratégie des PRI prévoit des activités visant à accroître l'investissement privé et à créer de nouveaux partenariats.
3. Renforcer l'intégration régionale et développer les échanges	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'intégration économique se renforce et les échanges se développent entre les PRI, ainsi que entre les PFR et les PRI. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Populations des PMR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évolution du nombre et de la valeur des opérations conjointes (<i>Base de données de la BAD</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ de 14 (800 millions d'UC) en 2007 à 20 (1,200 millions d'UC) en 2012. 	<p>HYPOTHÈSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre efficace des IRIE, en particulier en Afrique du Nord. <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflits politiques et/ou militaires <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amener les PRI à engager le dialogue.

OBJECTIFS	IMPACTS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS	CIBLES	INDICATEURS DE PERFORMANCE (MOYENS DE VÉRIFICATION)	BUT ET DÉLAIS INDICATIFS DE LA BANQUE	HYPOTHÈSES, RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION DE LA BANQUE
<p>4. Accélérer l'adoption de mesures propres à renforcer les capacités et à accroître le savoir</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les capacités et les bases de connaissances sont renforcées dans les PRI. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutions gouvernementales ; ▪ secteur privé ; ▪ milieux académiques ; et ▪ ONG locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre des sessions de formation appuyé par la Banque à l'intention des responsables gouvernementaux ; ▪ séminaires appuyé par la Banque à l'intention du secteur privé ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 14 en 2007 à 20 en 2012. ▪ De 1 en 2007 à 5 en 2012. 	<p>HYPOTHÈSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les PRI continuent de s'intéresser au programme <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance de ressources concessionnelles <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La stratégie prévoit la mobilisation de ressources concessionnelles supplémentaires.
<p><u>IV. APPROCHES INSTITUTIONNELLES DE LA BANQUE</u></p>					
<p>Accroître l'utilisation des produits financiers disponibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des prêts aux tarifs attractifs sont disponibles ; ▪ Offrir de garanties de prêts affinés ; ▪ Accroître le financement de programmes pluriannuels en vue d'accélérer le traitement et de réduire au minimum la subdivision des prêts en plusieurs tranches. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutions gouvernementales ; ▪ Secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marge d'intérêt des prêts de la Banque (<i>FTRY</i>) ; ▪ nombre de projets utilisant les garanties de prêt (<i>approbations par le Conseil</i>); ▪ nombre de prêts pluriannuels (<i>approbations par le Conseil</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 40 points de base en 2007 à 20 points de base en 2008, suivi de révisions périodiques ; ▪ De 0 en 2007 à 5 en 2012 ▪ De 0 en 2007 à 5 en 2012 	<p>HYPOTHÈSES :</p> <p>Actions permettant à la Banque de demeurer pertinente pour les besoins des clients; les approbations de projets par le Conseil reposent essentiellement sur les garanties de prêt et les programmes pluriannuels.</p> <p>RISQUES :</p> <p>Effets pervers sur les revenus de la réduction des marges d'intérêt des prêts ; manque d'intérêt des PRI pour les produits de la Banque.</p> <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <p>Souplesse de la tarification des produits de la Banque ; tournées de présentation afin de promouvoir les produits de la Banque.</p>
<p>Utiliser de manière plus créative et efficace le FFPRI dans de nouveaux domaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intérêt accru des PRI pour l'utilisation du FFPRI 	<p>Institutions gouvernementales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et montant des projets financés à l'aide des ressources du FFPRI (<i>approbations par le Conseil/la Banque</i>) 	<p>De 2 (1,2 millions d'UC) en 2007, à 13 (7,8 millions d'UC) en 2012</p>	<p>HYPOTHÈSES :</p> <p>Approbation par le Conseil de projets financés à l'aide de ressources du FFPRI dans de nouveaux domaines.</p> <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retards liés à la conception et/ou à l'approbation par le Conseil des projets financés à l'aide de ressources du FFPRI ; ▪ mise en œuvre insuffisante des projets, gaspillant ainsi les ressources du FFPRI. <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Campagnes d'information à l'intention du personnel de la Banque et des responsables gouvernementaux sur la conception des projets

OBJECTIFS	IMPACTS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS	CIBLES	INDICATEURS DE PERFORMANCE (MOYENS DE VÉRIFICATION)	BUT ET DÉLAIS INDICATIFS DE LA BANQUE	HYPOTHÈSES, RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION DE LA BANQUE
					financés à l'aide de ressources du FFPRI.
Améliorer les méthodes de travail afin d'améliorer la prestation de services	Regain d'intérêt des PRI pour les prêts accordés par la Banque, suite à la mise en place de méthodes de travail plus efficaces.	Institutions gouvernementales ; secteur privé.	▪ Nombre total de projets (<i>approbations par le Conseil</i>)	▪ De 29 en 2007, à 45 en 2012	<p>HYPOTHÈSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les méthodes de travail sont rationalisées en ce qui concerne la rapidité et la souplesse de manière à réduire les coûts non financiers pour les PRI. <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les méthodes de travail ne sont pas suffisamment souples ; et ▪ l'intérêt des PRI pour les prêts de la Banque ne croît pas suffisamment. <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tournées de présentation afin de sensibiliser les PRI sur la nouvelle stratégie de la Banque.
Assurer la formation continue du personnel	Les connaissances du personnel s'améliorent ses connaissances et celui-ci est en mesure de mieux aider les PRI.	Institutions gouvernementales ; secteur privé.	Nombre total de projets (<i>approbations par le Conseil</i>)	De 29 en 2007, à 45 en 2012	<p>HYPOTHÈSES :</p> <p>Le personnel retient les informations reçues au cours des séminaires organisés spécialement à cet effet.</p> <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les séminaires ne sont pas bien conçus ; participation insuffisante du personnel ; les connaissances ne sont pas transmises aux PRI. <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Banque met en place des stimulants afin d'améliorer la performance du personnel au titre des activités relatives aux PRI.
Renforcer les services consultatifs de la Banque	Le personnel de la Banque est en mesure de fournir des services consultatifs de meilleure qualité au plan interne	Institutions gouvernementales ; secteur privé.	Nombre de projets comportant une composante assistance technique (<i>approbations par le Conseil</i>)	De 0 en 2007, à 7 en 2012	<p>HYPOTHÈSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le personnel retient les informations reçues au cours des séminaires organisés spécialement à cet effet. <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les séminaires ne sont pas bien conçus ; ▪ participation insuffisante du personnel.

OBJECTIFS	IMPACTS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS	CIBLES	INDICATEURS DE PERFORMANCE (MOYENS DE VÉRIFICATION)	BUT ET DÉLAIS INDICATIFS DE LA BANQUE	HYPOTHÈSES, RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION DE LA BANQUE
					<p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Banque met en place des stimulants afin d'améliorer la performance du personnel au titre des activités relatives aux PRI.
<p>Harmonisation et partenariats accrus</p>	<p>Les procédures de la Banque sont harmonisées avec celles des partenaires au développement ; et les partenariats sont renforcés afin d'aider la Banque à réduire ses coûts et accroître leurs efficacité.</p>	<p>Partenaires au développement, y compris les milieux académiques et les ONG.</p>	<p>Nombre de projets conjoints exécutés avec les partenaires au développement (<i>approbations par le Conseil</i>)</p>	<p>De 14 en 2007 à 20 en 2012</p>	<p>HYPOTHÈSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Déclaration de Paris est mise en œuvre et ▪ des projets pertinents pour les partenariats peuvent être identifiés. <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe des retards liés à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris ; et ▪ les agents de développement ne s'intéressent pas suffisamment aux partenariats. <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efforts visant à améliorer la mise en œuvre de la Déclaration de Paris. ▪ Élargissement de la recherche de partenaires au développement au-delà des BMD classiques, telles que les milieux académiques et les ONG.
<p>Diffuser de manière proactive les informations auprès des PRI</p>	<p>Les PRI sont mieux informés au sujet des produits et processus de la Banque.</p>	<p>Institutions gouvernementales ; Secteur privé</p>	<p>Tournées de présentation afin de diffuser l'information, avec la participation des bureaux extérieurs (<i>nombre de tournées de présentation effectuées dans les différents PRI</i>)</p>	<p>Treize (13) tournées de présentation</p>	<p>HYPOTHÈSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Conseil approuve la Stratégie des PRI et des tournées de présentation sont organisées dans les PRI. <p>RISQUES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retards liés à l'approbation de la Stratégie des PRI ; ▪ les tournées de présentation suscitent peu d'intérêt de la part des PRI. <p>MESURES D'ATTÉNUATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les mesures prévues au titre de la Stratégie constituent une solide plateforme pour les relations avec les PRI ; et ▪ les nombreuses mesures proposées suscitent l'intérêt des PRI et les encouragent à accueillir les tournées de présentation.