

## GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

*Le Groupe de la Banque africaine de développement se compose de trois entités : la Banque africaine de développement (BAD), le Fonds africain de développement (FAD) et le Fonds spécial du Nigeria (FSN). Le présent document n'aborde pas en détail le guichet non concessionnel du Groupe de la BAD - la BAD - car seuls les pays à revenu intermédiaire y ont droit.*

### 1. VOLUME DE L'AIDE

#### 1.1. Performances actuelles/récentes en termes de volume :

##### Fonds africain de développement (FAD)

Montants approuvés (en millions de USD)	2 032
Décaissements (en millions de USD)	987

Source : BAD (2006a)

##### Fonds spécial du Nigeria (FSN)

Montants approuvés (en millions de USD)	4,56
Décaissements (en millions de USD)	4,85

Source : BAD (2006a)

Depuis 2000, les décaissements du FAD ont connu une hausse très importante en valeur absolue (initialement 354 millions de USD) grâce à une forte augmentation des engagements des bailleurs de fonds pour reconstituer le FAD-X, ainsi qu'à l'amélioration des délais de décaissements de la BAD.

#### 1.2. Volume prévu à l'avenir

La capacité actuelle du FAD en matière d'engagement pour la reconstitution du fonds des donateurs s'élève à 3,7 milliards d'Unités de compte (UC) (soit 5,5 milliards de USD en janvier 2007) qui couvrent la période 2005-2007. Cela représente une augmentation de 56 % par rapport au FAD-IX qui couvrait la période 2002-2004. Les discussions relatives à la onzième Reconstitution du FAD (FAD-XI) sont bien avancées, la deuxième réunion sur la reconstitution ayant eu lieu à Tunis en juin 2007 (voir FAD (2007) pour obtenir un résumé des débats).

## 2) ORGANISMES / MÉCANISMES CLÉS

### 2.1 Organismes et structures

Au cours des récentes années, le Groupe de la Banque africaine de développement a entrepris une importante restructuration de son organisation. Cela a impliqué des efforts de décentralisation, avec l'ouverture de 25 nouveaux bureaux nationaux en 2006-07.

#### *Fonds africain de développement (FAD)*

Créé en 1973, le Fonds africain de développement est le bras séculier de la Banque africaine de développement. Sa mission consiste à contribuer au développement

économique et social de ses États membres régionaux, à promouvoir la coopération et le commerce international et régional accru, ainsi qu'à fournir le financement à des conditions préférentielles à cette fin.

*Fonds spécial du Nigeria (FSN)*

Le Fonds spécial du Nigeria (FSN) a été créé par le Gouvernement nigérian et la BAD en 1976 afin d'accorder des financements à un taux inférieur à celui du marché pour soutenir l'effort de développement des pays membres régionaux (PMR), en particulier les pays à faible revenu. Au départ, le FSN a été créé pour une période de 30 ans devant s'achever en avril 2006. Les deux parties ont convenu de la prolonger d'un an pendant que sera défini le futur rôle du FSN.

**2.2 Politiques et documents clés**

*Plan stratégique de la BAD 2003-2007 (BAD 2002)*

Ce plan stratégique vise à rendre opérationnelle la Vision de la Banque en aidant ses PMR à mettre en œuvre les OMD d'une manière tangible et efficace. Les OMD se trouvent au cœur du plan, dont ils sont le moteur.

*Progrès du plan d'action pour améliorer la mise en œuvre des opérations du FAD 2006 (FAD 2006a)*

Le plan d'action fait partie d'un processus visant à créer un institut de formation plus dynamique, réactif, efficace et flexible en mettant davantage l'accent sur les pays. Le rapport souligne que d'importants progrès ont été réalisés dans de nombreux domaines dont la réforme institutionnelle en vue de l'efficacité ; la consolidation du dialogue entre les pays et de la collaboration avec d'autres bailleurs de fonds au niveau des pays ; le recours aux Documents de stratégie nationaux axés sur les résultats et une sélection renforcée dans la programmation opérationnelle. En 2007, on prévoit d'importants progrès dans des domaines comme la passation des marchés et l'administration des décaissements ; l'approfondissement des Travaux économiques et sectoriels (TES) et l'application des leçons post-évaluation ; la décentralisation renforcée et l'autonomisation des bureaux locaux. Des efforts sont encore nécessaires dans des domaines tels que les niveaux de recrutement et le dosage des compétences ; la gestion des portefeuilles et la mise en œuvre des recommandations de l'audit ; le système d'information de la Direction ; le renforcement des capacités au sein des pays ; la création, la gestion et la diffusion du savoir.

*Mise en œuvre des priorités opérationnelles sous le FAD-X 2006 (FAD 2006b)*

Les priorités opérationnelles décrivent les objectifs du FAD-X tels que définis par les plénipotentiaires du Fonds (qui sont les représentants des pays membres du FAD). Le thème central est la concentration de l'aide sur les stratégies et les activités visant à accélérer la croissance économique et à réduire la pauvreté dans les pays membres éligibles au FAD, en mettant un accent particulier sur la promotion de la productivité accrue, de l'appui aux politiques en faveur des pauvres et des investissements visant à améliorer le bien être des couches à faible revenu. Le rapport décrit la répartition par secteur et par modalité d'aide des décaissements du Fonds et reflète les succès obtenus en matière d'amélioration de l'offre de son aide.

### 3) PAYS BENEFICIAIRES ET CRITERES D'ALLOCATION

#### 3.1. Pays bénéficiaires

Fonds africain de développement

Les dix plus grands bénéficiaires	% du total des prêts et dons approuvés	Millions de USD
Ouganda	8,9 %	132,74
Rép. Dém. Congo	8,8 %	131,17
Ghana	8,7 %	128,99
Sénégal	7,7 %	114,74
Bénin	6,0 %	89,24
Madagascar	5,8 %	85,98
Burkina Faso	5,7 %	84,72
Mali	5,0 %	74,88
Éthiopie	4,4 %	65,41
Kenya	4,2 %	62,28

Source : BAD (2007a)

Les dix plus grands bénéficiaires qui figurent dans le tableau ci-dessus ont perçu 65,2 % du total des prêts et subventions provenant du FAD en 2005. 22 pays ont obtenu l'approbation pour des prêts et/ou dons du FAD au cours de l'exercice 2005 :

#### 3.2. Critères d'allocation

##### 3.2.1. Critères de présélection

Le FAD utilise les classifications de la Banque mondiale basées sur le revenu pour déterminer les pays qui sont éligibles au crédit préférentiel à travers le FAD. Cela veut dire que les 38 pays uniquement IDA ne sont éligibles qu'aux fonds de la BAD. En outre, les pays uniquement BIRD ne peuvent pas recevoir des fonds du Fonds africain de développement et sont uniquement BAD. Le Nigeria et le Zimbabwe sont des pays bénéficiant de financements mixtes, éligible aux fonds du FAD et de la BAD. Tous les pays sont éligibles aux fonds du FSN.

##### 3.2.2. Critères d'allocation

Le FAD alloue des fonds sur la base d'un système d'allocation renforcée fondé sur les performances (ARFP) qui est relativement similaire à celui de l'IDA en ce qu'il comporte un dosage de performances en matière de politiques (EPIN) et de performances du portefeuille (c'est-à-dire les décaissements). Toutefois, il existe d'importantes différences, notamment une plus grande pondération de la pauvreté et des besoins au lieu de la gouvernance. Cependant, l'ARFP génère trois problèmes relevés par le bilan de mi-parcours du FAD-X (FAD 2006a) :

- 1) La réduction de l'allocation de certains pays à des niveaux rendant uniquement possibles les projets très modestes, l'augmentation à un niveau très élevé des coûts des opérations (en conséquence, la direction de la Banque a proposé d'appliquer des seuils de référence minimum du niveau des décaissements suivant les ajustements de l'AFP) ;
- 2) la réduction des décaissements en faveur des États fragiles – la Banque a récemment introduit une nouvelle politique visant à renforcer ces décaissements en allouant certaines ressources spécialement sur la base de la fragilité, indépendamment de l'ARFP ; et
- 3) l'application annuelle du système d'évaluation selon l'ARFP, en association avec le Cadre de viabilité de la dette, a profondément modifié les montants et

les conditions de financement des pays membres. Cela devrait être légèrement atténué par une récente décision d'appliquer les évaluations basée sur l'ARFP au CVD uniquement sur la base d'une moyenne de trois ans.

Faisant l'objet d'une mise à jour constante, l'ARFP constituera un thème majeur de discussion dans le cadre de la planification FAD-XI en 2007.

#### 4) POLITIQUES D'AIDE

##### 4.1. Concessionnalité

Les conditions des différents prêts préférentiels disponibles auprès du Groupe de la BAD figurent dans les tableaux ci-dessous. Toutefois, au cours de la période du FAD-X, ses interventions sont financées à 56 % par des prêts et à 44 % par des dons. Le financement des dons principaux du FAD est alloué sur la base d'un système similaire au Cadre de viabilité de la dette de l'IDA, mais à l'aide du système EPIN pour déterminer la qualité des politiques du pays (voir le point 3.2.2. précédent). L'instabilité des évaluations dans ce cadre (en raison également de l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale) signifie qu'au 30 décembre 2006, 59 % des engagements au titre du FAD-X étaient sous forme de prêts et seulement 41 % sous forme de dons. Le FAD fournit également l'AT sur la base des allocations à l'aide de fonds fiduciaires fournis par plusieurs bailleurs de fonds.

CONDITIONS DES PRETS FAD/FSN					
	Prêts des projets FAD	Lignes de crédit du FAD	Prêts ordinaires AT du FAD	Prêts spéciaux AT du FAD*	FSN
Échéance	40-50 ans	20 ans	50 ans	50 ans	Jusqu'à 25 mois au plus
Différé d'amortissement	10 ans	5 ans	10	45	5
Taux d'intérêt	0,75	0,75	0,75	0,75	2-4
Commission d'engagement	0,5 % par an (à partir de 90 jours après la signature)	0,5 % par an (à partir de 90 jours après la signature)	0,5 % par an (à partir de 90 jours après la signature)	0,5 % par an (à partir de 90 jours après la signature)	0,75 % par an (à partir de 120 jours après la signature)
*Pour l'enquête préalable à l'investissement qui révèle qu'un projet n'est pas possible, pour renforcer la coopération régionale ou pour renforcer les opérations des institutions existantes et non liées à des projets ou programmes spécifiques					

Source : BAD (2006a, p. 215)

##### 4.2. Types d'aide

FAD – Présentation détaillée des différents types d'APD (décaissements) :

	Millions de USD	% des décaissements bruts
Coopération technique autonome	46,82	2,30 %
Action liée à la dette	613,86	30,21 %
Dons-projets	545,65	26,85 %
Prêts-projets	642,54	31,62 %
Prêts en appui aux programmes de réformes	181,52	8,93 %
Facilité de préparation de projets	1,62	0,008 %

Source : BAD (2006a)

Le FSN a destiné l'intégralité de ses décaissements à l'allègement de la dette en 2006, bien qu'il soutienne historiquement un vaste éventail de financements de projets.

L'aide que fournit le FAD est surtout orientée vers le soutien aux projets (qui comprend souvent la Coopération technique - CT) et l'appui budgétaire. Au titre des Initiatives PPTE et IADM, la BAD a fourni des allègements de dette. Sous le FAD-X, un plafond a été établi à 25 % pour les interventions fondées sur la politique (aide budgétaire et sectorielle) même si les engagements réels semblent tomber bien en deçà de ce niveau (13 % en décembre 2006), en grande partie à cause d'un intérêt grandissant pour les projets d'infrastructures. La Banque a signalé toutefois qu'elle souhaitait orienter une plus forte proportion de ses ressources sous forme d'aide sectorielle et/ou budgétaire générale. Elle n'a toutefois fixé aucun objectif particulier sur ce point (BAD 2006b, p. 41).

Cela est confirmé tant par l'enquête de Paris que par celle du PRC PPTE. L'indicateur de Paris 9 révèle que le Bénin, la RDC et la Zambie obtiennent toutes leurs ressources par l'entremise d'Approches axées sur les programmes (AAP). Selon l'analyse des gouvernements PPTE, le Burkina, la Gambie, le Mozambique, le Tchad et le Sénégal reçoivent de fortes proportions d'aide de ce type.

Quant à la coopération technique, l'indicateur de Paris 4 révèle qu'elle est entièrement coordonnée avec les stratégies nationales en Éthiopie, suivie de près du Bénin (86 %) et de la RDC (82 %). L'enquête PRC PPTE révèle une CT de grande qualité en Gambie, en Guinée-Bissau, ainsi qu'à São Tomé et Príncipe.

#### 4.3. Canaux d'assistance

En théorie, étant donné que le FAD octroie son aide entièrement d'État à État, toutes ses ressources passent par le budget du pays bénéficiaire. Pour certains projets toutefois, cette information n'est pas toujours parfaitement transmise au budget national. Selon l'enquête PRC PPTE, seuls 7 des 18 pays signalent que toute l'aide du FAD est versée au budget, notamment les pays suivants : Éthiopie, Gambie, Mali, Malawi, Mauritanie, Sierra Leone, Zambie.

#### 4.4. Secteurs et projets

Fonds africain de développement

Secteur	% d'APD bilatérale (engagements)
Infrastructures sociales et administratives	12,52 %
dont : Éducation	4,5 %
Santé	6,26 %
Autre	1,76 %
Communications	--
Transport	14,92 %
Énergie	0,36 %
Agriculture	14,63 %
Industries, mines et construction	--
Multisectoriel	11,72 %
Allègement de dette PPTE	30,21 %

Source : BAD (2006a)

Le FAD intervient dans presque tous les secteurs définis dans le cadre du système de planification du Pays bénéficiaire (DSRP). Cependant depuis 2004, la BAD met l'accent sur les secteurs de l'eau et l'assainissement, l'appui à la bonne gouvernance,

les questions environnementales, l'assistance post-conflit et les interventions multi-pays. Sous le FAD-X, un plafond de 15 % a été autorisé pour les dépenses liées aux activités impliquant plusieurs pays (engagements établis à 12 % en décembre 2006). Les infrastructures ont augmenté à 44 % des engagements totaux et en 2007, ils représenteront 65 % des engagements. L'attention accordée au reste du FAD-X et au FAD-XI risque d'être portée sur la sélectivité d'un secteur à l'autre, avec une attention particulière pour les infrastructures, l'eau et la salubrité, ainsi que l'intégration régionale, même s'il financera d'autres secteurs lorsque d'autres bailleurs de fonds ne seront pas disponibles (BAD 2006a).

La plupart des PPTE considèrent que la BAD s'aligne fortement sur les DSRP nationaux, particulièrement dans les pays suivants : Éthiopie, Malawi, Mali, Gambie, Rwanda, Sierra Leone, Zambie. Un nombre croissant de pays estiment en outre que la BAD est disposée à financer des secteurs que d'autres donateurs rejettent, notamment les infrastructures et la coopération régionale. Cette volonté se traduit aussi par l'engagement de la BAD à aligner ses ressources sur les DSRP des pays bénéficiaires, tel qu'énoncé dans le plan d'action de la banque sur l'harmonisation et l'alignement (BAD 2006b).

#### **4.5. Flexibilité**

Le FAD peut se montrer flexible en matière de financement des déficits budgétaires et intervenir dans des cas précis provoqués par des chocs extérieurs subis par le pays, même si les retards de décaissements peuvent prolonger quelque peu son temps de réaction. C'est probablement la raison pour laquelle, parmi les gouvernements PPTE, seuls la Guinée-Bissau et São Tomé et Príncipe donnent au FAD de bonnes notes en ce qui concerne la flexibilité.

#### **4.6. Prévisibilité**

Tous les engagements du FAD sont prévus sur trois ans en fonction des périodes de reconstitution de ses bailleurs de fonds, ce qui devrait entraîner un niveau de prévisibilité accru. Toutefois, le FAD ne possède pas de calendrier de décaissement spécifique, ce qui retarde souvent considérablement ses décaissements et le rend beaucoup moins fiable en termes de prévisibilité. Le FAD lui-même admet ce problème (voir FAD 2006b, par ex.).

Selon l'enquête de Paris (indicateur 7, ratio des décaissements consignés par les pays par rapport à l'aide programmée par les donateurs), on trouve les meilleures performances en termes de prévisibilité au Burkina Faso (99 %) et en Éthiopie (99 %). Les PPTE conviennent que les programmes de la BAD impliquent des engagements pluriannuels, mais ils donnent une moins bonne note à la banque sur la question de savoir si l'aide est décaissée durant l'exercice financier prévu (5 pays seulement – l'Éthiopie, la Gambie, le Mali, la Mauritanie et la Zambie – signalent un niveau égal ou supérieur à 75 %).

#### **4.7. Conditionnalité**

Le FAD n'impose pas beaucoup de conditions supplémentaires pour la mise en œuvre des orientations sectorielles du gouvernement. Toutefois, il lie généralement ses conditions à celles de l'IDA et du FMI ou des cadres d'aide budgétaire impliquant plusieurs bailleurs de fonds, notamment en cas de cofinancement des opérations d'appui budgétaire ou sectoriel. Cela implique une conditionnalité relativement marquée.

L'enquête PRC PPTE confirme cette opinion, les conditions étant généralement jugées très nombreuses et lourdes (bien que les plus récentes évaluations révèlent quelques signes d'allègement des conditions).

#### **4.8. Dialogue politique**

Les décaissements du FAD pour les interventions fondées sur la politique (prêts d'appui budgétaire ou sectoriel) sont officiellement liés à l'exécution d'un programme du FMI, tandis qu'ils cofinancent parfois les opérations de la Banque mondiale (mais c'est de moins en moins le cas). Jusqu'à récemment, le FAD n'a pas joué de rôle important dans le dialogue en matière de politique macroéconomique entre donateurs et pouvoirs publics dans la plupart des pays, principalement en raison de l'absence d'une forte représentation décentralisée ; cela est toutefois en passe de changer à mesure que la décentralisation s'intensifie.

Les représentants des gouvernements PPTE considèrent que le FAD joue un rôle très actif dans le dialogue politique, notamment lorsqu'il dispose d'une forte représentation locale. Ils le jugent toutefois aussi fortement lié aux politiques des IBW, sauf en Gambie et à São Tomé et Príncipe.

### **5) PROCEDURES D'AIDE**

#### **5.1 Conditions préalables**

La programmation suit les cycles de reconstitution du FAD, avec la préparation de Documents de stratégie de réduction de la pauvreté pour chaque cycle distinct.

Le FAD applique plusieurs conditions préalables, notamment :

- la mise en place d'unités parallèles d'exécution des projets pour la plupart des projets ;
- une procédure complexe d'évaluation préalable et d'évaluation ;
- un avis juridique ;
- des niveaux élevés de financement de la contrepartie en raison des restrictions liées aux dépenses éligibles au financement du FAD (même si les efforts sont en cours pour le réduire en rendant plus flexible l'éligibilité des dépenses) ;
- divers documents requis prouvant ces conditions ont été trouvés.
- l'ouverture de comptes bancaires distincts.

Les représentants des gouvernements PPTE confirment le haut degré de financement de contrepartie lié aux opérations du FAD, bien que dans une moindre mesure en Éthiopie, en Zambie et en Sierra Leone. São Tomé et Príncipe et la Zambie signalent que les conditions préalables sont moins nombreuses. São Tomé et Príncipe précise aussi que les retards de décaissement en résultant sont relativement courts.

L'indicateur de la déclaration de Paris sur les Unités d'exécution de projets (UEP) signale l'existence de 132 UEP dans 16 pays bénéficiaires : seuls 4 pays ne possèdent aucune UEP de la BAD (Rwanda, RDC, Niger et Sénégal). La BAD (2006b, p. 41) se déclare prête à réduire l'utilisation d'UEP dans le cadre de son engagement au titre de la déclaration de Paris.

## 5.2 Méthodes de décaissement

Le FAD peut effectuer des décaissements de trois façons :

- paiements directs aux fournisseurs ;
- fonds renouvelables – une avance suivie d'autres tranches lorsque les fonds sont épuisés ;
- lettre de crédit – remboursement d'une banque commerciale pour le financement de dépenses.

La combinaison précise des méthodes est convenue au cours des négociations de chaque opération (BAD 2007c).

Selon les représentants des PPTE, les méthodes de décaissement utilisées consistent principalement en créances de remboursement ou en paiements directs aux fournisseurs, bien qu'en Gambie et en Zambie plus des 2/3 des ressources du FAD soient décaissées sous forme d'avances de caisse à travers les systèmes publics du pays. En règle générale néanmoins, ils estiment que les méthodes de décaissement occasionnent des retards considérables, malgré une certaine amélioration grâce à la décentralisation en cours, qui permet aux bureaux de fournir davantage d'aide.

## 5.3 Procédures de décaissement

L'accord de financement fixe les dates du premier et du dernier décaissement. Ce dernier est important en raison de la fréquence et de la gravité des retards de décaissement – les demandes de prorogation doivent être soumises avant l'échéance. Jusqu'au milieu des années 1990, les projets subsistaient malgré plusieurs années de contre-performances, mais à présent la Banque préfère annuler ces projets et réorienter les fonds vers des projets performants ou nouveaux.

Les documents liés aux décaissements sont complexes, notamment les formulaires du FAD, les copies de contrats, les documents relatifs à toutes les dépenses et garanties. Des efforts soutenus ont été fournis ces dernières années pour accélérer les procédures de décaissement et de passation de marchés. Par exemple, le FAD organise des séminaires de formation sur ses procédures, tandis qu'il envoie des missions spéciales dans les pays pour tenter de remédier aux problèmes les plus graves. Ces efforts ont donné quelques résultats, mais ils se poursuivent. La BAD exige également des rapports distincts au moins chaque semestre et des rapports spéciaux sur l'utilisation des fonds, ainsi qu'un rapport final au maximum 6 mois après la fin du projet et des audits de comptes de projet. Elle effectue également des évaluations post-projet systématiques.

Selon l'enquête de Paris (indicateur 5a), le FAD n'utilise les systèmes de gestion financière publique des pays pour toutes ses opérations et ressources que dans deux pays : au Bénin et en RDC (90 %). Les représentants des PPTE précisent que les multiples procédures de décaissement sont très lourdes et qu'elles occasionnent des retards considérables.

## 5.4 Procédures de passation de marchés (BAD 2007b)

Les règles d'origine de la Banque africaine de développement restreignent la passation de marchés aux pays membres de la Banque (ce qui cause des problèmes pour la participation aux financements conjoints avec d'autres bailleurs de fonds). Globalement, 27 % des biens et services étaient fournis par les Pays membres

régionaux (PMR) en 2004, le reste étant assuré par des consultants et des entreprises venus d'ailleurs (BAD 2007d). Ces Règles d'origine sont en cours de révision pour veiller à ce que les politiques de la banque facilitent l'harmonisation et l'alignement, ainsi que la gestion axée sur les résultats (BAD 2006b, p. 40).

Les représentants des PPTE estiment généralement que les procédures de marchés publics de la BAD exigent beaucoup de temps, bien que dans une moindre mesure au Malawi et en Gambie. Selon l'enquête de Paris (indicateur 5b), le FAD recourt aux systèmes de marchés publics des pays pour toutes ses opérations et ressources dans deux pays : au Bénin et au Burkina Faso.

### **5.5 Coordination**

Dans son plan d'action pour la mise en œuvre de la déclaration de Paris (BAD 2006b), la Banque fait état de sa volonté de nouer des partenariats avec d'autres donateurs et de s'orienter globalement vers une meilleure coordination, tant avec les donateurs qu'avec les gouvernements bénéficiaires. La décentralisation des opérations facilite déjà cette coordination.

Les indicateurs de Paris révèlent des missions nombreuses et peu coordonnées, bien que ce nombre devrait diminuer légèrement sous le coup de la décentralisation. Il n'y a qu'au Bénin (80 %) et au Niger (66 %) que plus de la moitié des missions de la BAD sont communes. Tous les travaux analytiques de la BAD sont effectués en commun en Égypte, au Malawi, au Mali, en Mauritanie, en Ouganda et en Zambie.

#### **Principales sources** (*toutes les sources Internet ont été consultées le 7 avril 2008*)

FAD (2006a) « Progress on the Action Plan to Improve the Implementation of ADF Operations », consulté sur

[www.afdb.org/pls/portal/url/ITEM/2530FDEEF56E5837E040C00A0C3D2FEB](http://www.afdb.org/pls/portal/url/ITEM/2530FDEEF56E5837E040C00A0C3D2FEB)

FAD (2006b) « Implementation of the Operational Priorities under ADF-X », bilan de mi-parcours du FAD-X, 7-8 décembre 2006, La Hague, Pays-Bas, consulté sur

[www.afdb.org/pls/portal/url/ITEM/25323FBB4D41DF99E040C00A0C3D40BA](http://www.afdb.org/pls/portal/url/ITEM/25323FBB4D41DF99E040C00A0C3D40BA)

FAD (2007) « 2<sup>nd</sup> ADF XI Replenishment Meeting – Chair's Summary », consulté sur

[www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB\\_ADMIN\\_PG/DOCUMENTS/NEWS/SEC\\_OND%20ADF-11%20REPLENISHMENT%20MEETING-CHAIR%E2%80%99S%20SUMMARY.PDF](http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB_ADMIN_PG/DOCUMENTS/NEWS/SEC_OND%20ADF-11%20REPLENISHMENT%20MEETING-CHAIR%E2%80%99S%20SUMMARY.PDF)

BAD (1999) « The Vision of the AfDB – A Re-Invigorated Bank: an Agenda for Moving Forward », voir

[www.afdb.org/portal/page?\\_pageid=473,968679&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.afdb.org/portal/page?_pageid=473,968679&_dad=portal&_schema=PORTAL)

BAD (2002) « AfDB Strategic Plan 2003-2007 », novembre 2002, consulté sur

[www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB\\_ADMIN\\_PG/DOCUMENTS/CORPORTATEINFORMATION/ADB\\_STRATEGIC\\_PLAN2003-2007E.PDF](http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB_ADMIN_PG/DOCUMENTS/CORPORTATEINFORMATION/ADB_STRATEGIC_PLAN2003-2007E.PDF)

BAD (2006a) « 2005 Annual report », consulté sur  
[www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB\\_ADMIN\\_PG/DOCUMENTS/FINANCIALLINFORMATION/ANNUALREPORT2005\\_FULLVERSION\\_ENGLISH.PDF](http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB_ADMIN_PG/DOCUMENTS/FINANCIALLINFORMATION/ANNUALREPORT2005_FULLVERSION_ENGLISH.PDF)

BAD (2006b) « Bank Group Action Plan on Harmonization, Alignment and Managing for Results », consulté sur [www.oecd.org/dataoecd/3/10/37456927.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/3/10/37456927.pdf)

BAD (2007a) « Compendium of Statistics on Bank Group Operations 2007 », consulté sur  
[www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB\\_ADMIN\\_PG/DOCUMENTS/STATISTICS/COM07\\_ADF\\_0.PDF](http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB_ADMIN_PG/DOCUMENTS/STATISTICS/COM07_ADF_0.PDF)

BAD (2007b) « Procurement », consulté sur  
[www.afdb.org/portal/page?\\_pageid=473,969595&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.afdb.org/portal/page?_pageid=473,969595&_dad=portal&_schema=PORTAL)

BAD (2007c) « Project related procurement », consulté sur  
[www.afdb.org/portal/page?\\_pageid=473,970707&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.afdb.org/portal/page?_pageid=473,970707&_dad=portal&_schema=PORTAL)

BAD (2007d) « Procurement Summary by Year in UAC (from 2002-2007) », consulté sur  
[www.afdb.org/portal/page?\\_pageid=473,969665&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.afdb.org/portal/page?_pageid=473,969665&_dad=portal&_schema=PORTAL)