

stor  
CA1  
EA412  
B5A81  
FRE

des contrats et  
offertes par  
africaine de  
ement

*Guide de l'expert-conseil et du  
manufacturier canadiens*



**Affaires extérieures  
Canada**

**External Affairs  
Canada**



(Also available in English)

.b2046805(F)

*Attribution des contrats et  
possibilités offertes par  
la Banque africaine de  
développement*

*Guide de l'expert-conseil et du  
manufacturier canadiens*

242-875

43. Direction de l'expansion du commerce en Afrique (GAT)  
Ministère des Affaires extérieures  
125, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G2  
Tél: (613) 990-8133

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

JUN 13 1986  
JUN

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

Octobre 1985

# TABLE DES MATIÈRES

	Page
I. INTRODUCTION	4
II. L'ABÉCÉDAIRE DE LA BAD	5
1. Sources d'information accessibles	5
2. Enregistrement des sociétés	7
III. LA PASSATION DES MARCHÉS	9
IV. PREMIÈRES DÉMARCHES	12
1. À la Direction de l'expansion du commerce en Afrique	12
2. À l'organe d'exécution	12
3. À la BAD	14
4. Schéma de la procédure suggérée	16
V. FOURNISSEURS DE BIENS ET TECHNOLOGIES NOUVELLES	19
VI. UN DERNIER RAPPEL	21
VII. ANNEXES	22
A. Votre feuille de route	22
B. Organisation administrative de la BAD	23
C. Adresses utiles au Canada et en Afrique	29
D. Bibliographie	31

---

# I. INTRODUCTION

---

Au cours de l'année 1984, le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD)\* s'est engagé à prêter une somme évaluée à 1062,24 milliards UC\*\* pour financer son programme de prêt annuel qui comporte 86 projets.

Le potentiel de la Banque va en s'accroissant puisque ce montant représente déjà une augmentation de 19,7 % comparativement au programme de 1983. Il faut noter que la BAD a consenti, jusqu'à ce jour, des prêts pour des sommes cumulatives de l'ordre de 4,8 milliards de dollars US affectées à des projets concernant des équipements collectifs et des infrastructures diverses.

Dans un autre ordre d'idées, il nous semble que les sociétés canadiennes n'arrivent pas à profiter de toutes les possibilités qu'offrent les débouchés créés grâce au financement de cette importante institution régionale.

Ce document vise à expliquer, d'une part, la procédure d'attribution des contrats et des débouchés offerts par la BAD et, d'autre part, à aider les sociétés d'experts-conseils canadiennes et des fournisseurs canadiens de biens à mieux comprendre les conditions qu'ils devront remplir afin de conquérir l'un ou l'autre des nombreux marchés qui leur sont ouverts.

---

\* Banque africaine de développement, Fonds africain de développement et Fonds spécial du Nigeria

\*\*1 UC = 1,30 \$ CAN

---

## II. L'ABÉCÉDAIRE DE LA BAD

---

### 1. Sources d'information accessibles

Les sociétés désireuses de se prévaloir des marchés offerts par la BAD doivent d'abord consulter une copie du résumé trimestriel des opérations du Groupe de la BAD, ainsi que son programme annuel de prêts publié au mois de novembre de chaque année. On peut se procurer des exemplaires de ces documents en s'adressant à la section commerciale de l'ambassade du Canada à Abidjan, aux sections commerciales des ambassades canadiennes réparties sur le continent africain ou, au Canada, à la Direction de l'expansion du commerce en Afrique (GAT), au ministère des Affaires extérieures.

À la lecture de ces documents, la société déterminera des projets qui, selon ses antécédents professionnels, correspondront à ses domaines de spécialisation. Elle en sélectionnera quelques-uns qui lui paraîtront plus intéressants compte tenu de ses compétences, puis elle pourra demander par télex à la section commerciale de l'ambassade à Abidjan, en précisant autant que possible le nom du (ou des) projet(s) et des pays bénéficiaires, la liste des renseignements requis :

- l'état d'avancement du (des) projet(s);
- coûts et composantes : proportion des frais de services et du prix des équipements;
- besoins en équipements-types;
- noms et adresses de l'organe d'exécution responsable;
- échéancier probable du projet jusqu'à la signature de l'accord de prêt;
- échéancier de pré-qualification des experts-conseils, s'il y a lieu;
- période approximative des missions d'évaluation des experts de la BAD;
- noms des autres bailleurs de fonds et composantes (services, équipement) qu'ils financent;
- noms des experts de la BAD chargés de suivre toutes les étapes du cycle du projet.

Il va sans dire qu'il est préférable pour les sociétés de ne se limiter qu'à la prospection de quelques projets

qu'elle pourra mener à bonne fin. Pour des raisons de stratégie, les sociétés devraient focaliser leur plan d'action sur des régions du continent africain et des pays qu'elles connaissent bien, et de s'en tenir à leurs principaux domaines de spécialisation. La multiplicité des concurrents canadiens sur les mêmes projets ne serait profitable à personne.

Une fois en possession des renseignements désirés sur le projet convoité, la société peut alors concentrer ses efforts d'expansion de marché auprès de l'organe d'exécution. Le contact direct de l'entreprise intéressée avec ce dernier lui permettra de se faire connaître, de s'informer de l'état d'avancement du projet, d'établir le dialogue sur la possibilité de fournitures, et de se placer au mieux pour les futurs appels d'offres. Entre-temps, l'agent de liaison des projets de la BAD à l'ambassade d'Abidjan pourra sensibiliser les experts de la Banque aux antécédents professionnels de la société en informant officiellement la BAD de l'intérêt de la société pour le projet.

Au cours de sa visite auprès de l'organe d'exécution, le représentant fera une présentation technique des compétences de sa société et de son expérience en rapport avec le projet en cause. Il se doit de créer une image aussi favorable que possible de sa société et devrait laisser des brochures explicatives sur les qualités techniques de sa firme. Il lui est conseillé de faire un suivi immédiat de cette rencontre, par écrit, tant auprès de l'organe d'exécution que de la mission commerciale canadienne accréditée auprès du pays bénéficiaire du prêt (le représentant de l'ACDI sur le terrain dans les bureaux d'ambassade s'il y a lieu, par exemple, à Kigali, à Niamey, etc.). Vous devriez faire parvenir les documents attestant vos démarches à la section commerciale de l'ambassade à Abidjan afin qu'elle fasse part aux autorités de la BAD de votre intérêt à l'égard du projet lors des visites de son agent de liaison à la Banque. Enfin vous devriez rencontrer les responsables et experts du projet à l'organe d'exécution autant de fois que nécessaire afin de vous tenir informé de l'évolution du projet et de bien vous faire connaître et apprécier. Il ne faut surtout pas négliger l'aspect essentiel des relations interpersonnelles avec vos interlocuteurs (condition essentielle de réussite sur le continent africain).

Il serait utile qu'au cours de leur mission auprès de l'organe d'exécution les représentants de sociétés de génie-conseil déterminent et évaluent les différentes

avenues de collaboration et d'association possibles avec leurs homologues locaux. Il existe de plus en plus de sociétés africaines d'experts-conseils désireuses de participer aux projets de la BAD. Déjà, certaines d'entre elles remportent des succès non négligeables. Cette tendance se remarque d'ailleurs depuis quelque temps dans les critères que la Banque et les pays bénéficiaires ont établis quant aux choix des sociétés. Une association pourra certainement contribuer à réduire les nombreux frais liés aux coûts de la préparation et du suivi des offres de service.

Contrairement à ce que croient plusieurs des sociétés canadiennes, ce n'est pas la Banque qui fait la sélection première des offres présentées dans le cadre d'un projet (assistance technique, exécution, supervision et contrôle, fourniture d'équipements) mais bien l'organe d'exécution du projet. Le rôle de la BAD se limite principalement au contrôle et à la surveillance des activités conformément aux procédures d'acquisition de biens et de services exposées dans ses règlements.

Par ailleurs, l'organe d'exécution est un organisme désigné par le pays emprunteur et par la Banque. Il peut s'agir d'un ministère, d'une entreprise publique ou semi-publique, d'une agence gouvernementale, voire d'une entreprise privée. Son rôle débute par la préparation des termes de références (TDR), l'exercice de pré-sélection s'il y a lieu (constitution des listes restreintes, lancement des appels d'offres en passant par l'examen et la sélection des propositions reçues jusqu'à la négociation des contrats d'exécution). Ce rôle est soumis à une série de contrôles : au stade de la sélection des ingénieurs-conseils, à celui de l'établissement du cahier des charges, et lors du dépouillement des offres. On obtiendra les nom et adresse de l'organe d'exécution dans le résumé trimestriel des opérations ou les fiches préparés par la BAD, ou encore auprès du chargé de projet lui-même.

## 2. Enregistrement des sociétés

La Banque maintient un fichier de conseillers individuels, de sociétés de génie-conseil, d'entrepreneurs et de sociétés de matériel et de fournitures. Le fait pour une société de figurer dans l'une ou l'autre de ces listes ne constitue en aucune manière un agrément formel, ni ne confère un droit ou un privilège quelconque dans le choix de la Banque ou de ses emprunteurs.

Du reste, la BAD préfère agréer pour chaque projet particulier une liste restreinte de sociétés plutôt que d'établir un long répertoire de sociétés à compétence générale. C'est pourquoi ces listes servent principalement de registre sur les références professionnelles des sociétés que les experts de la Banque peuvent consulter à leur gré avant de donner leur approbation lors de la constitution des listes restreintes.

Vous pouvez vous procurer l'un ou l'autre de ces formulaires d'enregistrement auprès du registre de la BAD, de l'ambassade à Abidjan et à la Direction de l'expansion du commerce en Afrique (GAT) au ministère des Affaires extérieures.

---

## III. LA PASSATION DES MARCHÉS

---

L'une des conditions essentielles pour obtenir un contrat de tout organisme international de financement repose sur la connaissance du cheminement d'un projet, notamment entre l'étape de l'étude du projet et l'octroi du financement. Seule une bonne connaissance de ces mécanismes permettra aux entreprises d'intervenir à bon escient.

La préparation des projets à la BAD ne diffère pas de celle prévue dans d'autres organismes du genre comme la Banque mondiale. L'exécution des projets se fait en cinq étapes importantes : la définition, la préparation, l'évaluation, la négociation et l'accord de crédit, la mise en œuvre et l'évaluation a posteriori.

### La définition

Le choix d'un projet découle d'un accord entre le pays emprunteur qui tient compte de son plan national de développement et la Banque, selon ses objectifs prioritaires.

À ce stade, la Banque enverra ses experts en mission exploratoire et les chargera de procéder à un premier examen du projet *in situ* et de prendre contact avec les autorités du pays. Les informations reçues alors permettront aux sociétés canadiennes de prendre connaissance des débouchés possibles dans leur secteur d'activité.

### La préparation

Cette étape menée sous la responsabilité des pays emprunteurs implique les études multiples qui s'imposent (techniques, économiques, financières et institutionnelles, etc.). C'est à ce stade que sont choisis les experts-conseils dont les travaux orienteront de manière décisive la nature des fournitures du projet. Les fournisseurs canadiens de biens doivent, dès cette étape, prendre des renseignements sur la nature et les spécifications des équipements désignés auprès de l'organe d'exécution du projet, du groupe d'ingénieurs-conseils choisi pour préparer le projet et auprès du chargé de projet de la Banque.

## L'évaluation

Cette phase consiste à faire vérifier par les experts de la BAD tous les éléments du projet, car il s'agira, à ce moment de justifier non seulement son utilité, mais aussi sa faisabilité technique. À la suite de plusieurs missions sur le terrain et de multiples retouches, un rapport d'évaluation sera rédigé et soumis à l'approbation du conseil d'administration. Entre-temps, le Comité des prêts de la Banque négociera et se mettra d'accord avec le pays emprunteur sur les termes techniques et financiers (signature de l'accord de prêt). C'est au cours de l'évaluation que l'on examinera la nature des biens et services qui devront être financés et à la meilleure façon d'en faire l'acquisition. Le rapport d'évaluation représente une très bonne source de renseignements sur le calendrier de réalisation, de même que sur la nature et la quantité des fournitures qui feront l'objet d'appels d'offres.

## La mise en œuvre

Une fois la question du financement réglée, le pays emprunteur désirera entreprendre le plus rapidement possible la réalisation du projet et procéder au choix des experts-conseils, des entrepreneurs et des fournisseurs par voie d'appels d'offres internationaux. Le personnel de la Banque (département des programmes par pays et département des projets) suivra l'évolution du projet pour s'assurer que l'acquisition des biens et services est conforme aux directives établies par la BAD dans l'accord de prêt et que l'emprunteur a posé des conditions équitables à toutes les entreprises sousmissionnaires. Lorsque les conditions de prêt auront été remplies et que l'on aura réalisé quelque progrès la Banque procédera aux décaissements selon les termes de l'accord de prêt.

Enfin, il convient de noter que même si le principe des appels d'offres internationaux demeure la règle d'or de la BAD pour l'attribution des contrats, il existe certaines différences sur le plan des modalités d'application :

- quant aux préférences accordées aux entreprises locales. Au cours de la dernière décennie, une part croissante des contrats de la BAD ont été accordés aux sociétés locales, soit entre 15 et 20 p. 100 environ de l'ensemble des contrats octroyés. *Il est donc essentiel que nos sociétés s'engagent dans la voie d'associations avec leurs homologues africains.*

- Le lancement des appels d'offres de fournitures en multiples lots séparés a eu pour effet de favoriser la participation de fabricants spécialisés et de PME locales.
- Dans certains secteurs où l'offre est très concentrée, on procède souvent à une interrogation directe des entreprises.

### L'évaluation *a posteriori*

Cette évaluation rétrospective a pour objet de vérifier la conformité du projet avec ses objectifs initiaux et de tirer des leçons de l'expérience acquise au fur et à mesure des interventions.

Les contrats du Groupe de la Banque se répartissent comme suit : 20 p.100 sur des prestations de services, 30 p.100 sur des travaux de génie-civil et 50 p.100 en fournitures de biens d'équipement. Par ailleurs, le programme de prêt annuel donne une indication précise des secteurs clés d'intervention du Groupe de la BAD. Nous recommandons aux sociétés d'entreprendre leurs démarches dès l'apparition des projets dans le résumé trimestriel des opérations du Groupe de la BAD. Ceci leur permettra de se préparer en rencontrant les responsables auprès des organes d'exécution, des agents de projets et de prêts à la Banque et, s'il y a lieu, de trouver un agent compétent dans le pays emprunteur qui s'occupera de suivre l'évolution du projet et le lancement des appels d'offres.

L'expérience montre qu'il est important que les entreprises soient informées des projets bien avant le lancement des appels d'offres. Ce n'est pas qu'à ce stade les jeux soient déjà faits... L'entreprise qui ne découvre un projet qu'au moment de l'appel d'offres souffre d'un handicap sérieux par rapport à des concurrents qui auront eu le temps de se préparer. Il faut noter que les délais laissés pour répondre aux appels d'offres sont généralement très courts, souvent six semaines ou deux mois, desquels il faut déduire le temps nécessaire pour se procurer le cahier des charges, et faire parvenir les offres, d'où l'intérêt pour les entreprises canadiennes d'obtenir des renseignements disponibles antérieurement aux appels d'offres.

---

## IV. PREMIÈRES DÉMARCHES

---

### 1. À la Direction de l'expansion du commerce en Afrique (GAT)

Vous avez entendu parler de la participation du Canada au capital du Groupe de la BAD et vous voudriez bien tenter votre chance dans l'un des nombreux projets financés par cette institution.

Vous vous renseignez donc auprès de la Direction de l'expansion du commerce en Afrique au ministère des Affaires extérieures, où le responsable des projets de la BAD vous suggère dans un premier temps de faire enregistrer votre firme et ensuite de consulter, à la Direction, le programme annuel des prêts, les fiches de projet du même programme, ainsi que le dernier résumé trimestriel des opérations du Groupe de la Banque, afin d'arrêter votre choix sur des projets susceptibles de vous intéresser.

Cette première démarche essentielle vous aidera à choisir quelques projets dans les pays qui vous intéressent. L'agent responsable des projets de la BAD à la Direction de l'expansion du commerce en Afrique (GAT) pourra vous conseiller, notamment sur les meilleures façons d'exploiter un marché dans le cadre des projets de la BAD sur le continent africain.

Une autre étape non moins importante consiste à obtenir auprès de l'agent de liaison des projets de la BAD à l'ambassade du Canada à Abidjan des renseignements utiles concernant votre projet : état d'avancement, échéanciers divers, etc. La réponse à votre télex vous permettra ensuite de mieux préparer votre visite auprès de l'organe d'exécution dans le pays bénéficiaire du prêt.

### 2. À l'organe d'exécution

Lorsque vous aurez obtenu ces renseignements, vous vous rendrez sur place rencontrer les responsables du projet.

En plus de compléter vos données techniques sur le projet, il vous sera nécessaire de bien présenter l'expérience et les références professionnelles de votre

société auprès du responsable en question. Vous devriez conclure votre rencontre en remettant au directeur du projet une « lettre d'intention » afin d'exprimer officiellement l'intérêt de votre société à être appelée à participer aux consultations. Une copie de cette lettre pourra être acheminée par l'ambassade à Abidjan au Département des programmes par pays de la BAD.

Le choix de la firme de génie-conseil se fait habituellement par l'établissement d'une liste restreinte (les directives de la BAD demandent que des firmes de différents continents soient représentées) ou par un appel de pré-qualification de sociétés lorsque le nombre de sociétés intéressées et la spécificité du projet l'exigent. Selon le dire d'experts de la Banque, les sociétés d'experts-conseils qui réussissent à mener à bien des projets du Groupe de la BAD se rendent ordinairement de deux à trois fois auprès de l'organe d'exécution. *Il vaudrait peut-être mieux que certaines des sociétés canadiennes s'associent à d'autres partenaires ou à des sociétés d'experts-conseils locaux si elles veulent maximiser leurs chances de succès à un moindre coût.*

Il vous sera utile de vérifier les dates de lancement des appels d'offres, la composition des divers lots de fournitures, les meilleurs moyens d'expédition de votre soumission dans les temps requis. N'oubliez pas qu'à moins de confier expressément la tâche à la Banque, c'est l'organe d'exécution qui mènera toutes les opérations liées au lancement des appels d'offres et à la sélection des firmes gagnantes. Les appels d'offres internationaux sont publiés dans la revue *Development Forum* et dans un journal local. Assurez-vous de faire connaître auprès du représentant de l'ACDI sur le terrain votre intérêt pour un projet. Ce dernier pourra, au cours de ses rencontres, vous tenir au courant de l'état d'avancement du projet.

La sélection s'effectue en premier lieu en dépouillant les offres de leur contenu technique, tout en vérifiant si elles sont conformes aux termes de références et à la tâche à accomplir. On choisira d'abord l'offre technique la plus valable et pertinente au regard du type de projet à exécuter. Ensuite, on déterminera si l'offre financière est dans les limites de l'enveloppe envisagée tout en prenant en considération les facteurs suivants :

- Pour la société de génie-conseil :
  - réputation générale de la société
  - qualifications techniques et expérience générale

- expérience dans des projets similaires
- connaissance du pays et de l'environnement du projet
- convenance du programme de travail et démarche proposée
- qualification du personnel chargé de l'exécution des services et en particulier du chef de mission proposé (une association avec une société locale pourra ici vous faire gagner des points).
- Fournisseurs de biens :
  - qualité et disponibilité du matériel proposé et des pièces de rechange
  - existence et qualité du service après-vente
  - délai de livraison des équipements et des pièces de rechange, etc.

Suivant le choix définitif de l'organe d'exécution, les copies de toutes les propositions techniques et financières des sociétés ayant répondu aux appels d'offres ou encore, des sociétés invitées à participer, seront acheminées à la BAD où, à la division intéressée, un comité d'experts vérifiera les méthodes et le cheminement des appels d'offres utilisés par l'organe d'exécution. En fait, il s'agit de vérifier si le déroulement du processus est un accord avec les directives d'acquisition des biens et services édictées par la Banque et acceptées par le pays emprunteur au moment de la signature de l'accord de crédit. Par ailleurs, à moins d'un mandat exprès, c'est l'organe d'exécution qui demeure le seul réceptionnaire des soumissions.

Dans le même ordre d'idées, nos sociétés oublient parfois d'indiquer la date à partir de laquelle on pourra considérer leur proposition périmée. Il importe de clairement déterminer la date de validité d'une proposition et d'accorder un délai suffisamment long pour permettre à l'organe d'exécution de la comparer à d'autre et de l'évaluer. Il faut allouer assez de temps pour permettre à la Banque d'étudier la recommandation d'adjudication, obtenir les approbations finales et, ensuite, informer à temps le soumissionnaire retenu pour conclure le marché avant la date limite.

### 3. À la BAD

Sur le chemin du retour, nous vous conseillons de vous arrêter à Abidjan afin de faire le point sur vos projets avec l'agent de liaison des projets de la BAD, clarifier les derniers détails et faire les suivis nécessaires de votre projet.

Afin de maximiser les résultats de cette visite, limitez-vous à l'essentiel. Le fait de rencontrer le plus grand nombre possible d'experts durant ces quelques heures ne vous rapportera pas davantage. Il faut limiter votre champ d'action à quelques secteurs ou, mieux, à quelques projets. Avant vos rencontres, vous préparerez vos sujets de discussion de manière à obtenir les réponses exactes à vos demandes de renseignements. Sinon, vous risquez de vous retrouver aussi peu informés qu'avant votre visite. Préparez vos rendez-vous avec soin en posant les questions qui portent sur des sujets spécifiques et préalablement définis. Une bonne entrevue ne devrait pas durer plus de vingt minutes car les experts de la Banque sont souvent très occupés; la faire durer ne pourra que causer une mauvaise impression.

Au cours d'une mission à la BAD, nous vous suggérons de rencontrer les fonctionnaires suivants, quoiqu'il soit de plus en plus difficile de rencontrer ces experts vu le très grand nombre de représentants de sociétés qui se présentent. *Nous croyons bon de répéter qu'il faut limiter ces rencontres à l'essentiel.*

- *Le chef de division du secteur d'activité en cause* : ce fonctionnaire est responsable d'une équipe d'experts chargés d'étudier, d'évaluer et de contrôler les projets dans l'un ou l'autre des secteurs de spécialité de la Banque. Le chef de division pourra non seulement vous donner de précieux renseignements sur un projet, mais aussi vous informer d'autres projets de sa division et vous désigner le nom de l'expert (ou des experts) chargé d'effectuer le suivi de projets particuliers.
- *Le chargé de projet* : cet expert est chargé de suivre quelques projets bien déterminés. Il sera votre principal point de contact en ce qui a trait aux données techniques des projets.
- *Le chargé de prêt* : cet expert joue le rôle d'un chef de pupitre géographique. Il connaît bien la situation des accords de prêts des pays dont il a la responsabilité, ainsi que des autres projets de ces pays qui éventuellement pourront entrer dans la filière de la BAD.

Il n'est jamais inutile de présenter à ces fonctionnaires les références professionnelles de votre société et de leur laisser vos brochures. Ces dernières ne devraient pas être exhaustives mais plutôt présenter de façon schématique vos principaux secteurs d'intervention

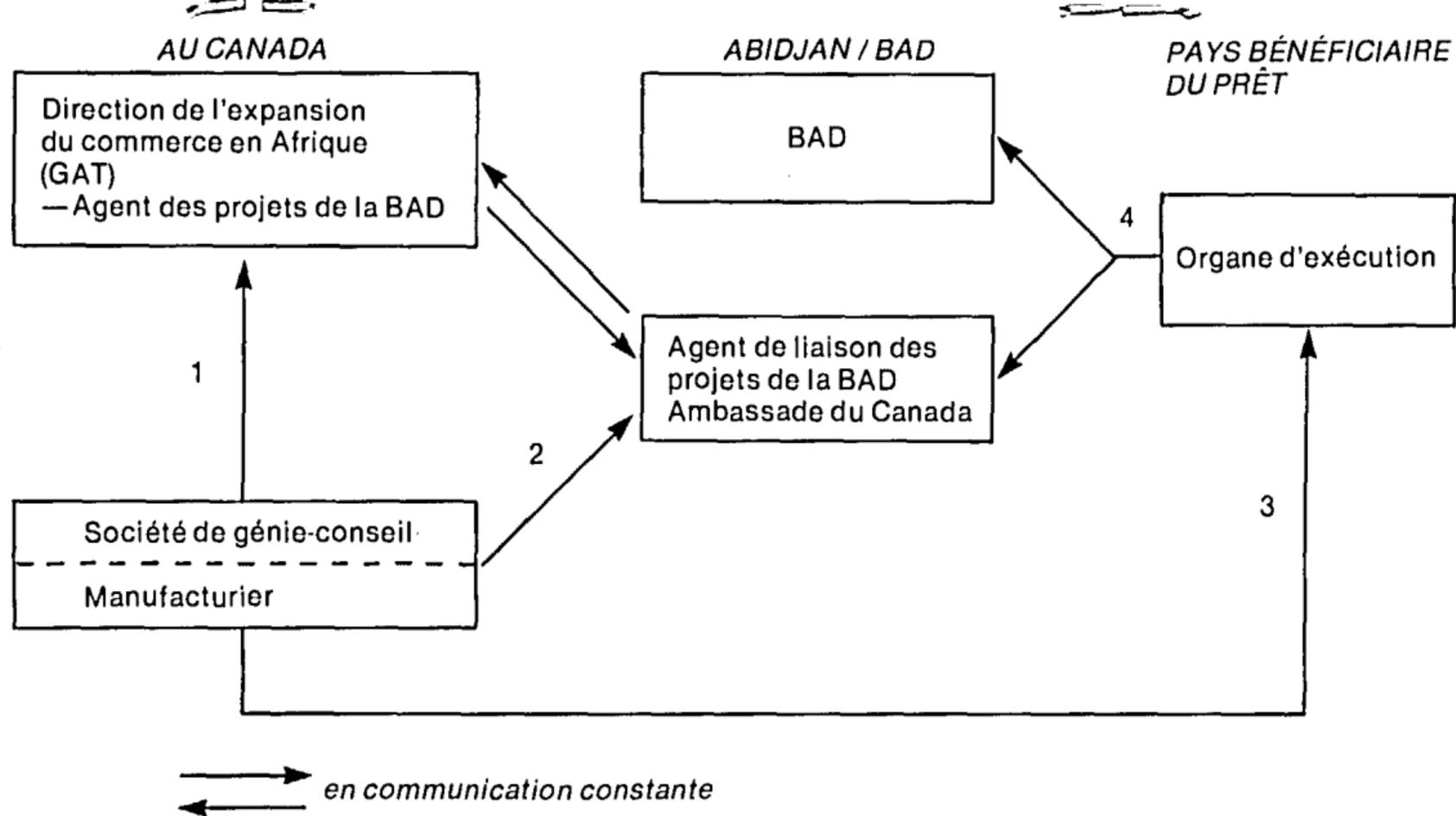
ainsi que votre expérience professionnelle en Afrique. Les fonctionnaires n'ont pas le temps d'étudier en profondeur tout le matériel didactique laissé par les experts-conseils ou les manufacturiers. Ils songeront à vous en se rappelant de brefs compte rendus sur vos points forts et vos expériences en terre africaine.

Ce travail d'information pourra un jour s'avérer rentable si vous avez inscrit vos meilleurs spécialistes à titre d'experts-conseils individuels pouvant offrir leurs services à l'une ou l'autre des nombreuses missions d'évaluation de la Banque. Ces experts-conseils sont appelés à participer parfois à titre individuel, sur la base de contrats temporaires, à la préparation, l'évaluation ou la supervision de travaux ou, encore, à prendre part à des missions d'études économiques ou sectorielles dans l'un ou l'autre des pays emprunteurs. Lorsqu'une expérience particulière est requise, le choix de l'expert-conseil individuel est fait sous la recommandation du chargé de projet qui, par l'étude des fiches individuelles des experts-conseils enregistrés auprès du Groupe, sélectionnera le candidat lui paraissant le plus apte à remplir la mission désirée.

Pareille expérience aura pour avantage non seulement de singulariser votre société auprès des experts sectoriels de la Banque mais en outre de faire reconnaître vos compétences professionnelles. Elle permettra aussi à votre société d'apprendre les méthodes de travail de la BAD, et d'établir des rapports plus personnels avec les différents experts de ce groupe financier, élément certes non négligeable. Tel est aussi l'objectif que s'est donné le Fonds canadien d'assistance technique (FCAT) en mettant à la disposition de la BAD une somme de 4,5 millions de dollars devant servir au financement d'études relatives à la définition et à l'évaluation de la faisabilité de projets viables. Il va sans dire que ce fonds limité à la seule concurrence canadienne permettra à plusieurs de nos sociétés de mieux connaître les règles et méthodes de fonctionnement de la Banque.

#### 4. Schéma de la procédure suggérée

En guise de conclusion aux « premières démarches » à effectuer pour obtenir un contrat à la BAD, nous avons résumé nos conseils en un schéma dont la simplicité permettra de mieux comprendre la procédure suggérée.



1. Demande préliminaire de renseignements sur les projets de la BAD. Rencontre avec l'agent responsable des projets de la BAD si nécessaire.
2. Télex demandant des renseignements concernant l'état d'avancement d'un projet, les échéanciers divers, etc.
3. Visite à l'organe d'exécution pour compléter l'information, manifester l'intérêt pour le projet et se faire connaître. Lors de cette visite, la société pourra choisir un partenaire local dans le cadre du projet ou le manufacturier pourra y trouver un agent. Faire connaître votre projet au représentant de l'ACDI sur le terrain et au délégué commercial accrédité dans le pays bénéficiaire du prêt.
4. Au retour, arrêt à l'ambassade à Abidjan pour y rencontrer l'agent de liaison des projets de la BAD, vous enregistrer à la Banque et faire les suivis nécessaires à votre projet.

---

## V. FOURNISSEURS DE BIENS ET TECHNOLOGIES NOUVELLES

---

Dans le cas du fournisseur de biens, les démarches ne diffèrent guère de celles de la société de génie-conseil. L'inscription sur la liste des fournisseurs d'équipement à la Banque n'est qu'un premier pas. Le manufacturier intéressé par le vaste potentiel que lui ouvre les contrats de la BAD doit, dans un premier temps, procéder à une définition systématique des projets susceptibles de requérir ses produits. Ensuite, il devra rencontrer le directeur de projet à l'organe d'exécution ainsi que la société de génie-conseil qui devra rédiger les spécifications techniques du projet. Lors de ces rencontres le manufacturier fera connaître son produit, son intérêt pour le projet et sa compétence.

La lutte pour obtenir un contrat de la BAD se mène sur le terrain même et le fournisseur canadien a tout intérêt à s'associer à la délégation commerciale canadienne responsable auprès du pays emprunteur pour l'aider à se trouver un agent local qui, le moment venu, fera valoir son produit et surveillera attentivement le cheminement des appels d'offres dans son pays.

À cause de la présence de réseaux de distribution de sociétés européennes déjà bien établies sur le continent africain, les sociétés manufacturières canadiennes doivent multiplier leurs efforts pour faire connaître et accepter leurs produits, d'une part, et, d'autre part, se tailler une réputation enviable auprès de la clientèle africaine quant à la qualité de leurs produits et au sérieux du suivi qu'ils assurent.

En outre, les contrats de la BAD représentent une bonne occasion d'introduire des technologies nouvelles sur le continent africain. En effet, très peu de firmes canadiennes utilisent leur avantage technologique pour se faire connaître auprès des experts de la Banque et des organes d'exécution. Il est toujours possible d'organiser une rencontre avec les experts de la BAD, avec l'aide de la section commerciale d'Abidjan, pour présenter un

matériel nouveau, un procédé, une méthode permettant d'améliorer les retombées coûts-avantages d'un projet donné.

Un exemple concret de transfert technologique bien adapté au continent africain dans le domaine du transport de l'énergie consiste en la technique du système de couplage capacitif, mis au point par une société montréalaise. Cette technologie permet aux villages et aux petites villes le long des lignes de transport d'électricité de recevoir l'énergie suffisante à leur électrification, sans pour autant accroître considérablement les coûts d'un projet. D'autres technologies nouvelles pourraient s'intégrer dans des projets financés par la BAD et en augmenter la rentabilité immédiate, que ce soit dans les domaines de la santé, des télécommunications ou des transports.

---

## VI. UN DERNIER RAPPEL

---

La Direction de l'expansion du commerce en Afrique (GAT) du ministère des Affaires extérieures du Canada trouve des plus encourageantes les possibilités de débouchés que représentent les contrats du Groupe de la BAD. Vers l'an 2000, la somme des projets financés par la Banque représentera approximativement près de 15 milliards de dollars.

Cet intérêt explique largement la contribution canadienne de 7 millions de dollars accordée à l'institution financière dans le cadre du fonds canadien d'assistance technique bilatérale qui, de 1984 à 1988, permettra l'affectation de spécialistes et d'experts-conseils canadiens au siège de la Banque, de payer des stages de formation du personnel de la BAD ou de fonctionnaires de pays emprunteurs au Canada et, enfin, de financer la réalisation d'études de pré-investissement de projets susceptibles d'entrer dans la filière des projets du Groupe de la Banque.

Les délégations commerciales canadiennes sur le continent africain s'efforcent de se tenir informées de l'évolution des projets et font part de la situation aux diverses sociétés canadiennes actives sur leur territoire. Pour mieux profiter des divers services que le gouvernement met à votre disposition, il n'en tient qu'à vous de les utiliser de manière dynamique et, ainsi d'établir une stratégie pour maximiser vos chances de succès sur ces marchés. L'expérience acquise sur le terrain par plusieurs des sociétés qui ont participé aux programmes bilatéraux de l'ACDI et au Programme de la coopération industrielle constitue, de fait, un excellent préalable si l'on veut s'assurer d'un minimum de succès lorsqu'on s'engage sur ces marchés complexes et difficiles qui ne produisent pas toujours des résultats à court et à moyen termes.

---

## VII. ANNEXES

---

### ANNEXE A — VOTRE FEUILLE DE ROUTE

Cet aide-mémoire a pour but de vous aider à planifier et organiser l'exécution de vos contrats avec la BAD.  
Avez-vous....

#### Au Canada

- Communiqué avec le responsable des projets de la BAD à la Direction de l'expansion du commerce en Afrique (GAT) au ministère des Affaires extérieures (tél.: (613) 990-8133) ou avec le responsable du commerce international au ministère de l'Expansion industrielle et régionale (MEIR) de votre province ?
- Consulté la documentation suivante : le programme annuel de prêt, le dernier résumé trimestriel des projets, les évaluations de projets ?
- Discuté de votre plan de développement de marché avec le responsable des projets de la BAD à la Direction de l'expansion du commerce en Afrique (GAT) ?
- Communiqué avec l'ambassade du Canada à Abidjan (télex 23593) pour obtenir les renseignements concernant le dernier état d'avancement, l'échéancier de préparation et d'exécution probable du projet ?
- Communiqué, s'il y a lieu, avec les ambassades canadiennes ou leurs bureaux dans les pays bénéficiaires du projet de la BAD pour les informer de l'objet de votre visite et fixer un rendez-vous avec les responsables de l'organe d'exécution du projet ?
- Consulté les autorités du pays bénéficiaire du prêt de la BAD au Canada (ambassade, consulat, etc.) pour vous informer des diverses formalités d'entrée dans ces pays (visa, vaccination, etc.) ?

#### Dans le pays bénéficiaire du projet

- Présenté les références professionnelles de votre société au directeur de projet, laissé une « lettre d'intention » manifestant officiellement votre désir de participer au projet et des brochures sur votre société ?
- Exploré les possibilités et entamé des discussions pour vous associer à une société locale ou vous trouver un agent ?

- Fait un suivi de vos rencontres avec le délégué commercial canadien accrédité auprès du pays bénéficiaire du prêt, ou, s'il y a lieu, avec le représentant de l'ACDI sur le terrain ?

## À Abidjan

- Informé l'agent de liaison des projets de la BAD de votre visite et de son objet, ainsi que des rendez-vous désirés ?
- Rencontré en priorité l'agent de liaison des projets de la BAD à la section commerciale de l'ambassade afin de discuter de votre projet, laisser votre documentation, soit formulaires d'enregistrement à la Banque, copie de votre lettre d'intention, brochures, etc., qui sera transmise aux autorités pertinentes de la Banque ?
- Rencontré les agents de projets et de prêts responsables à la Banque de la conduite du projet qui vous intéresse afin de compléter vos renseignements et leur manifester votre intérêt ?

## De retour au Canada

- Fait régulièrement des suivis avec l'organe d'exécution, votre agent sur le terrain, avec l'ambassade à Abidjan ou encore avec la Direction de l'expansion du commerce en Afrique (GAT) au ministère des Affaires extérieures ?

## ANNEXE B — ORGANISATION ADMINISTRATIVE DE LA BAD

L'organisation de la BAD tient compte de la nature de cette institution ainsi que des intérêts nationaux qu'elle représente et se répartit comme suit : le conseil des gouverneurs, le conseil d'administration et la direction générale. Les divers départements et services de la Banque sont décrits sous la rubrique « instance fonctionnelle ».

### A. Instance supérieure

#### 1. Le conseil des gouverneurs

Chacun des pays membres a un gouverneur qui le représente. Le conseil se réunit une fois l'an pour passer en revue les décisions de la politique générale

de la Banque et décider des nouvelles lignes d'action présentées par le conseil d'administration ou par la direction de la BAD. Le conseil se réserve en outre le droit d'admettre de nouveaux membres, d'augmenter le capital, de modifier les statuts et les modes d'élection du conseil d'administration et du président. Le Canada est représenté au conseil des gouverneurs par le Secrétaire d'État aux Affaires extérieures.

## **2. Le conseil d'administration**

Les membres sont élus pour trois ans par le conseil des gouverneurs, le conseil d'administration se compose de 18 administrateurs chargés de la conduite des opérations générales de la Banque. Il est à noter que l'administrateur canadien, M. Georges Proulx, représente, outre le Canada, l'Espagne, la Yougoslavie, la Corée du Sud et le Koweït.

## **3. Le président directeur général de la BAD et président du conseil d'administration**

Élu par le conseil des gouverneurs pour une durée de cinq ans, son mandat est renouvelable. Le président gère les affaires courantes de la Banque et il est responsable de l'organisation du personnel. Il fait office de représentant légal de la Banque. Il est assisté dans ses fonctions de quatre vice-présidents formant avec lui la direction de la Banque. Ces derniers sont nommés par le conseil d'administration.

## **B. Instance fonctionnelle**

L'instance fonctionnelle est organisée en 15 départements et services et comprend les bureaux suivants :

### **1. Le Bureau du Secrétaire général**

Chargé de l'exécution des décisions du conseil des gouverneurs et du conseil d'administration, de l'organisation des documents du conseil, de même que des questions juridiques et protocolaires avec le pays-hôte.

### **2. Les bureaux du conseiller juridique et de la vérification interne**

Chargé d'assurer les services juridiques, de conseiller la direction de la Banque et du contrôle de ses activités.

### **3. Le Département de la planification et de la recherche** Responsable d'effectuer des études, notamment sur

des questions de politique générale et de développement intéressant les pays membres de la Banque.

#### 4. **Les départements des programmes par pays**

Scindés en deux départements, ces derniers sont responsables de maintenir des relations étroites avec les pays membres, de préparer des programmes pour les pays membres africains des sous-régions suivantes :

- Afrique du Nord : Maroc, Algérie, Tunisie, Djibouti, Somalie, Lybie, Égypte, Soudan
- Afrique de l'Est : Burundi, Madagascar, Ouganda, Seychelles, Éthiopie, Rwanda, Comores, Île Maurice, Kenya
- Afrique australe : Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Zambie, Swaziland, Zimbabwe, Tanzanie
- Afrique centrale : Zaïre, Guinée équatoriale, Gabon, Angola, Sao-Tomé, Cameroun, Tchad, République Centrafricaine, Congo
- Afrique de l'Ouest I : Mali, Sénégal, Burkina Faso, Niger, Côte-d'Ivoire, Mauritanie, Togo, Bénin
- Afrique de l'Ouest II : Nigeria, Sierra Leone, Libéria, Gambie, Ghana, Guinée-Conakry, Cap-Vert, Guinée-Bissau

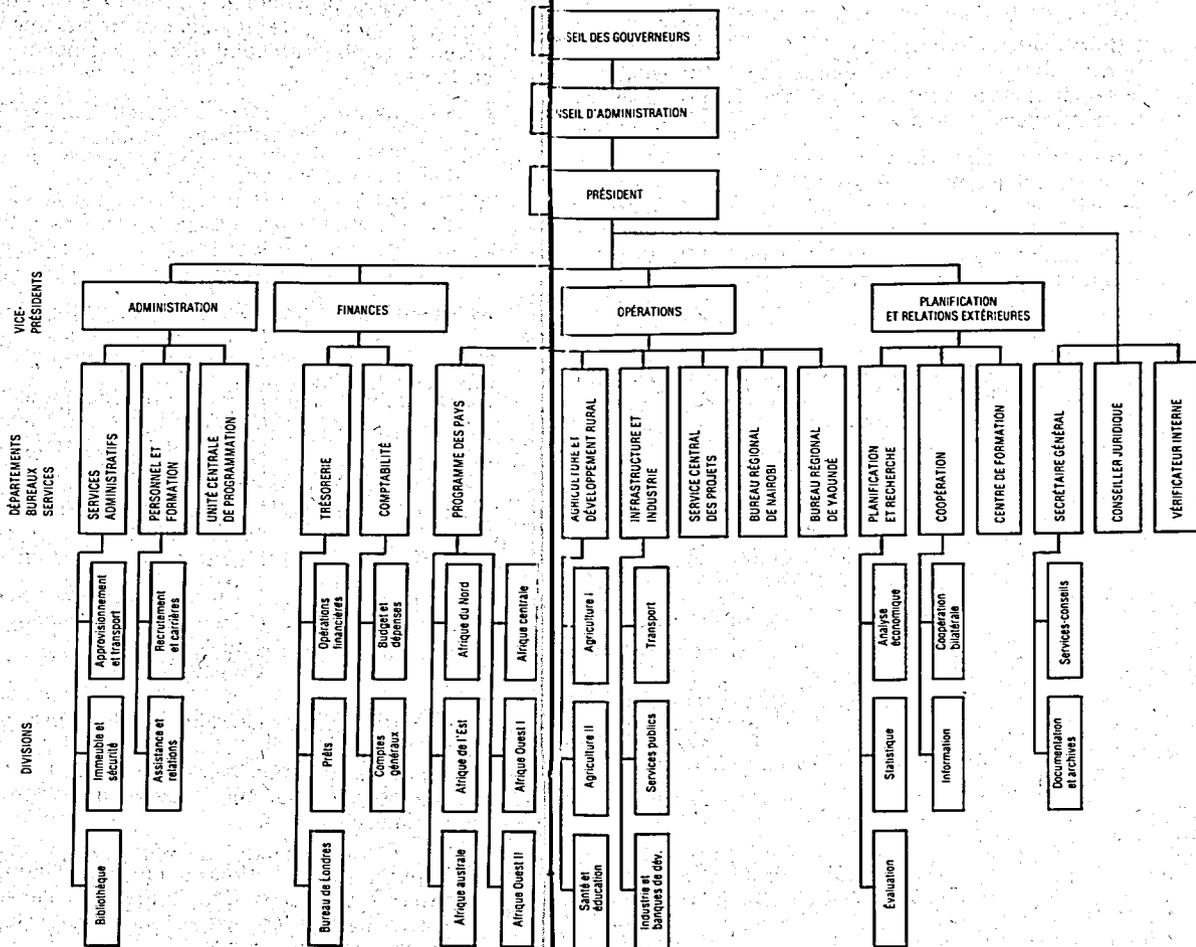
#### 5. **Le Département de l'agriculture et du développement rural**

Chargé de la définition, la préparation, l'évaluation des projets, ainsi que de la supervision des projets en cours dans ce secteur.

#### 6. **Le Département de l'infrastructure et de l'industrie**

La responsabilité de ce département est d'exécuter dans ses secteurs les mêmes fonctions que le service précédemment cité.

ORGANIGRAMME — BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



### **7. Le Département de la coopération**

Sa fonction est de mobiliser les ressources financières, de sources bilatérale et internationale pour l'assistance technique et de faire connaître à l'échelle internationale les buts et activités de la Banque.

### **8. L'Unité centrale des projets**

Service chargé d'aider le vice-président responsable des opérations à coordonner les activités des départements opérationnels.

### **9. Autres services de la Banque**

- le Département de la trésorerie
- le Département de la comptabilité
- le Département du personnel et de la formation
- le Département des services administratifs
- l'Unité centrale des programmations

## ANNEXE C — ADRESSES UTILES AU CANADA ET EN AFRIQUE

### 1. Au Canada

Ministère des Affaires extérieures  
Direction de l'expansion du commerce en Afrique (GAT)  
M. Denis Thibault, directeur adjoint  
Ottawa (Ontario) K1A 0G2  
Tél.: (613) 990-8133

### 2. En Côte-d'Ivoire

Ambassade du Canada  
Conseiller (Affaires commerciales)  
01 BP 4104, Abidjan 01  
Édifice Trade Center  
Câble: DOMCAN ABIDJAN  
Tél.: 32.20.09  
Telex: (983) 23593  
(DOMCAN CI)

### 3. Ambassades canadiennes en Afrique

ABIDJAN (Côte-d'Ivoire) : Mali - Burkina Faso -  
Niger - Libéria - Sierra Leone

ADDIS ABEBA (Éthiopie) : Djibouti  
Unity Square  
C.P. 1130  
Câble : DOMCAN ADDIS ABEBA  
Tél. : 15.11.00; 15.92.00  
Télex : 21053 (DOMCAN ADDIS)

ALGER (Algérie)  
27 bis rue d'Anjou  
Hydra  
C.P. 225, Gare Alger  
Câble : CANAD ALGER  
Tél. : 60.66.11  
Télex : (408) 52036 (CANAD ALGER)

CONAKRY (Guinée)  
C.P. 99  
Conakry (Guinée)  
Tél: 46-37-33; 46-37-32; 46-36-26  
Télex: (0995) 2170 (DOMCAN GE)

DAKAR (Sénégal) : Gambie - Guinée Bissau -  
Mauritanie - Îles du Cap-Vert  
45, avenue de la République  
C.P. 3373  
Câble : DOMCAN DAKAR  
Tél. : 21.02.90  
Télex : 632 (DOMCAN SG)

HARARE (Zimbabwe) : Zambie - Mozambique -  
Malawi - Botswana  
45, avenue Baines  
C.P. 1430  
Câble : CANAD HARARE  
Tél. : 79.38.01  
Télex : (907) 4465 (4465 CANADA ZW)

KINSHASA (Zaïre) : Burundi - Rwanda - République  
populaire du Congo - Angola  
Angle de l'avenue Wangata et du boulevard du 30-juin  
Édifice Shell  
C.P. 8341  
Câble : DOMCAN KINSHASA  
Tél. : 22-706 et 24-346  
Télex : (982) 21303 (21303 DOMCAN ZR)

LAGOS (Nigeria) : Ghana - Bénin - Togo  
Station Ikoyi  
C.P. 54506  
Câble : CANADIAN LAGOS  
Tél. : 612382/386  
Télex : (905) 21275 (21275 DOMCAN NG)

LE CAIRE (Égypte) : Soudan  
6 Sharia Mohamed Fahmi el Sayed  
Garden City  
Kasr el Doubara Post Office, P.B. 2646  
Câble : DOMCAN CAIRO  
Tél. : 543-110  
Télex : (91) 9-2677 (CANCAR UN)

NAIROBI (Kenya) : Ouganda - Tanzanie -  
île Maurice - La Réunion - Madagascar -  
îles Comores - Îles Seychelles  
Comcraft House  
Avenue Hailé Sélassié  
CP. 30481  
Câble : DOMCAN NAIROBI  
Tél. : 334033/6  
Télex : (987) 22198 DOMCAN

**PRETORIA (Afrique du Sud) : Lesotho - Swaziland -  
Sainte-Hélène  
Nedbank Plaza  
Angle des rues Church et Beatrix  
Arcadia, Pretoria 0083  
(C.P. 26006  
Arcadia, Pretoria 0007)  
Câble : CANDOM PRETORIA  
Tél. : 287062/3/4  
Télex : 3-22112 SA**

**RABAT (Maroc)  
13 bis, rue Jaafar As-Sadik  
C.P. 709  
Rabat-Agdal  
Tél. : 728-81, 728-82  
Télex : (407) 31964M (CDARABAT 31964M)**

**TUNIS (Tunisie) : Libye  
3, rue du Sénégal  
Place de Palestine  
C.P. 31  
Belvédère  
Câble : DOMCAN TUNIS  
Tél. : 286-577/377/619  
Télex : 12324 (12324 DOMCAN TN)**

**YAOUNDÉ (Cameroun) : Tchad - Gabon - Sao-Tomé -  
Île du Prince - République centrafricaine - Guinée  
équatoriale  
Immeuble Stamatiades  
Avenue de l'Indépendance  
C.P. 572  
Câble : DOMCAN YAOUNDÉ  
Tél. : 23.02.03/22.18.22/22.10.90  
Télex : 8209 (DOMCAN 8209 KN)**

- 4. Banque africaine de développement  
M. Georges Proulx  
Administrateur pour le Canada  
Banque africaine de développement  
01 C.P. 1387, Abidjan 01  
Tél. : 32.99.08**

## **ANNEXE D — BIBLIOGRAPHIE**

- 1. Programme d'opération du Groupe de la Banque  
1982-1986 : Document ADF/BD/82/175, 29 novembre  
1982**

2. BAD : Un instrument au service de la coopération et du développement économique. Document ADB/BD/WP/84/04, 29 décembre 1983
3. BAD/FAD Rapport annuel 1983
4. Brochures d'information :
  - Accord portant sur la création de la Banque africaine de développement
  - L'emploi des consultants par le Fonds africain de développement et ses emprunteurs
  - Utilisation des conseillers
  - Règles de procédures à suivre pour la passation de marches au titre des prêts consentis par le FAD
  - Prêts et investissements
  - Assistance technique
  - Données de base
  - Faits et chiffres

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20064347 9

Storage

CA1 EA412 85A81 FRE

Attribution des contrats et  
possibilites offertes par la Banq  
africaine de developpement : guid  
de l'expert-conseil et du  
43242845

Canada