

CA1
EA413
96A22f

b 2993429(F)

DOCS

Department of Foreign Affairs
and International Trade

Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international

Le Groupe de la Banque africaine de développement
Guide des possibilités d'affaires pour les Canadiens

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada
Direction des relations avec l'Afrique occidentale et centrale

Septembre 1996

LE GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

Guide des possibilités d'affaires pour les Canadiens

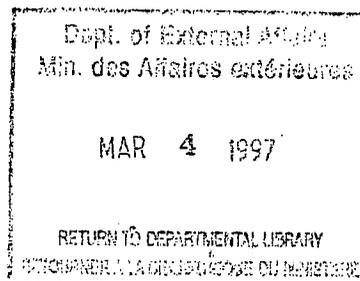
Table des matières :

I.	Avant-propos - Introduction	1
II.	Vue d'ensemble du Groupe de la Banque africaine de développement	2
III.	Le Canada et la Banque africaine de développement	4
IV.	<u>Les opérations de crédit de la BAfD - Tendances et perspectives d'avenir</u>	8
V.	L'élaboration des projets	11
VI.	Les politiques et procédures de passation des marchés	13
	Les services-conseils	14
	Les biens, l'équipement et les travaux de génie civil	17
	Les sources de renseignements sur les projets et soumissions	19
VII.	Comment obtenir des contrats - Approche stratégique	21

Annexes

1.	Autres sources d'information	25
2.	Sources d'information électroniques : L'Afrique sur le Web	27
3.	Adresses utiles et autres contacts	29
4.	Ambassades, hauts-commissariats et bureaux commerciaux du Canada en Afrique	34
5.	Pays membres de la Banque africaine de développement	39
6.	Organigramme de la Banque africaine de développement	41

43-278-557



Avant-propos

La Banque africaine de développement (BAfD), institution financière internationale dont le siège est situé à Abidjan en Côte d'Ivoire, a pour mission de fournir des ressources techniques et financières aux pays africains en développement qui en sont membres afin de stimuler leur croissance économique et leur développement. Dans la plupart des cas, cet appui prend la forme de prêts servant à financer des projets de développement ainsi que des programmes d'investissement dans les secteurs de l'énergie, des transports, de l'eau et de l'assainissement, de l'agriculture, de la santé, de l'éducation et de l'environnement. La BAfD participe également au financement de projets du secteur privé dans la région.

Les projets financés par la Banque africaine de développement créent des occasions d'affaires très intéressantes. Les pays emprunteurs utilisent les prêts-projets de la BAfD pour acheter des biens et de l'équipement, pour passer des marchés d'exécution de travaux, et pour se procurer les services de consultation et d'assistance technique dont ils ont besoin pour élaborer et exécuter ces projets. Comme le Canada est membre de la Banque africaine de développement, les Canadiens peuvent soumissionner les centaines de contrats qu'attribuent chaque année les pays membres auxquels la BAfD consent des prêts. Certaines des meilleures occasions de vendre en Afrique qui s'offrent aux entreprises canadiennes découlent précisément de projets financés par la Banque africaine de développement : ces projets sont des priorités nationales, les mécanismes de financement sont déjà arrêtés et le paiement est presque toujours assuré.

En dépit de la diminution du volume annuel des prêts consentis par la Banque africaine de développement ces dernières années et des doutes exprimés sur son efficacité en tant qu'institution de développement, la Banque continuera de représenter une source importante de débouchés pour les sociétés canadiennes intéressées à faire des affaires sur le continent africain. Les réformes institutionnelles et opérationnelles entreprises à la Banque se sont traduites par un renforcement de la BAfD, par une gestion améliorée des projets, par une plus grande transparence et par un meilleur accès à l'information.

Ces dernières années, les marchés passés auprès de fournisseurs et de consultants canadiens ont considérablement augmenté; cette augmentation est en majeure partie attribuable aux contrats qu'ont obtenus des entreprises possédant les compétences techniques nécessaires, compétitives et bien préparées. Sachant que la passation de marchés est la responsabilité principale de l'emprunteur — habituellement un gouvernement ou un organisme désigné à cet égard — les sociétés canadiennes qui ont recours à une approche marketing stratégique, intégrée et soigneusement planifiée pour tenter d'obtenir des contrats dans le cadre des projets financés par la Banque africaine de développement ont des chances d'y parvenir et de réaliser des bénéfices.

La présente publication a pour objectif d'informer les gens d'affaires canadiens, spécialement ceux qui en sont à leur première incursion sur ce marché, des possibilités découlant des projets financés par la Banque africaine de développement, et aussi de favoriser une meilleure compréhension du fonctionnement de la Banque, de ses priorités actuelles, de ses méthodes

d'élaboration de projets, et de ses politiques et procédures de passation des marchés. Ce guide contient également, à l'intention des fournisseurs et consultants, des conseils et recommandations stratégiques quant à la marche à suivre pour solliciter et obtenir des contrats lucratifs dans le cadre des projets financés par la BAfD.

Nul doute que le présent guide est un document d'information des plus utiles pour la recherche stratégique de contrats dans le cadre des projets financés par la BAfD, mais les entreprises intéressées sont fortement encouragées à se familiariser avec les nombreux autres publications, rapports et sources électroniques d'information relatifs à la BAfD ainsi qu'avec les contacts au gouvernement canadien dont une liste détaillée est présentée en annexe.

II. Vue d'ensemble du Groupe de la Banque africaine de développement

Communément appelée la « Banque africaine de développement », l'institution que forme le *Groupe de la banque africaine de développement* se compose officiellement de la *Banque africaine de développement*, du *Fonds africain de développement* et du *Fonds spécial du Nigéria*. Ces différents guichets de financement se distinguent par la composition de leurs ressources pécuniaires, par les conditions d'admissibilité des pays à ces sources de financement, par leur degré de concessionnalité ainsi que par leurs autres critères et conditions de financement. À titre d'exemple, la *Banque africaine de développement* consent des prêts aux taux et conditions du marché à ses pays membres les plus développés sur le plan économique, tandis que les membres les plus pauvres du groupe se procurent leur financement auprès du *Fonds africain de développement*, dont les prêts sont assortis de conditions plus libérales. Le financement obtenu du *Fonds africain de développement* se caractérise par des conditions très privilégiées (prêts généralement sans intérêt mais comportant certains frais) et des périodes de remboursement de plus longue durée. Un faible pourcentage (environ 10 %) des ressources du « Fonds » sont distribuées sous forme de subventions que les emprunteurs les plus pauvres peuvent obtenir d'un sous-guichet appelé *Fonds d'assistance technique* pour la préparation de projets et pour d'autres activités d'assistance technique.

Sans égard au compte de capital, les opérations et projets sont administrés par le même personnel et par les mêmes gestionnaires, et les procédures que doivent suivre les emprunteurs pour attribuer les contrats d'achat de biens et d'équipement, d'exécution de travaux et de services de consultation sont uniformes. Aux fins du présent guide et sauf indication contraire, l'acronyme BAfD fait référence à l'ensemble du Groupe de la Banque africaine de développement.

La *Banque africaine de développement* a été fondée en 1964 par les pays africains ayant récemment accédé à l'indépendance afin d'aider ceux-ci à mobiliser des ressources pour financer leurs programmes de développement. (Le guichet des ressources concessionnelles, le *Fonds africain de développement*, a été créé en 1972.) Ce n'est qu'en 1982 que le Canada et d'autres pays non africains ont été invités à se joindre officiellement à la Banque, mais le Canada avait participé au *Fonds africain de développement* dès sa mise sur pied. Aujourd'hui, la Banque compte 53 pays membres « régionaux » sur le continent africain et 24 pays

membres « non régionaux » parmi lesquels figurent le Canada, les États-Unis, le Japon, la plupart des pays européens, l'Inde, la Chine, la Corée, le Koweït, l'Argentine et le Brésil. Seuls les pays membres « régionaux » sont admissibles au financement consenti par la Banque, à l'exception de la Libye, qui est un membre régional non emprunteur.

Ensemble, les pays membres régionaux de la BAfD sont actionnaires majoritaires de la *Banque africaine de développement*, dont ils détiennent approximativement les deux tiers des voix. Le *Fonds africain de développement* est doté de capitaux versés par les pays membres non régionaux et ses engagements de prêts représentent habituellement un tiers de tous les engagements du Groupe de la Banque africaine de développement.

Il est important pour les entreprises de savoir que la BAfD est une organisation distincte de la Banque mondiale, dont le siège est situé à Washington. La Banque mondiale finance aussi des projets de développement dans presque tous les pays africains et, à l'occasion, cofinance un projet avec la BAfD, mais les deux institutions fonctionnent de manière autonome sur les plans organisationnel et opérationnel. C'est pourquoi, dans leurs recherches d'informations et de renseignements sur les projets et appels d'offres, les sociétés doivent considérer les deux organisations comme des entités distinctes. Cependant, les politiques et procédures de passation des marchés qu'utilisent les deux banques se ressemblent beaucoup, les agents d'exécution des projets des deux banques dans les pays africains emprunteurs sont souvent les mêmes et, par conséquent, la même approche stratégique peut être utilisée pour tenter d'obtenir un contrat dans le cadre des projets financés par l'une ou l'autre des deux banques. Évidemment, les sociétés à la recherche de tels contrats ont tout intérêt à opter pour une approche intégrée du marché et à considérer, dans leurs activités de prospection de la clientèle, toutes les sources possibles de financement des projets, aussi bien multilatérales (c'est-à-dire la Banque mondiale, la BAfD, le PNUD, les Fonds arabes, etc.) que bilatérales (c'est-à-dire l'ACDI, la SEE, etc.).

En ce qui concerne l'administration de ses activités de projets, la BAfD répartit ses 53 pays membre régionaux entre cinq sous-régions : l'Afrique du Nord, l'Afrique occidentale, l'Afrique centrale, l'Afrique orientale et l'Afrique australe. Cette répartition se reflète dans l'organisation du département des opérations de la Banque, qui se compose de cinq départements-pays. (L'organigramme de la BAfD, adopté à la suite de la réorganisation de la Banque au début de 1996, est présenté à l'annexe 6). Les chargés de prêts et de projets qui travaillent dans ces départements, et dans les différents services de ceux-ci, sont des contacts clés pour les fournisseurs et consultants qui cherchent à se procurer des informations et des renseignements supplémentaires sur le contenu, le calendrier d'exécution et l'envergure de certains projets.

Il convient de noter que la République sud-africaine a récemment été acceptée comme membre régional de la BAfD. Comme l'Afrique du Sud génère à elle seule 70 % du PIB du continent africain, son entrée à la Banque est un événement particulièrement important. Étant donné sa domination économique et son économie orientée vers le marché, l'adhésion de l'Afrique du Sud à la Banque aura pour effet, espère-t-on, de renforcer le processus

d'intégration économique en Afrique. *Sur le plan commercial, l'une des principales conséquences de l'adhésion de l'Afrique du Sud à la Banque réside dans le fait que les sociétés sud-africaines — fournisseurs, entrepreneurs et consultants — pourront présenter des soumissions afin de tenter d'obtenir des contrats découlant des projets financés par la BAfD, ce qui aura sans doute pour effet de susciter une concurrence plus vive pour ces contrats, surtout en Afrique orientale et en Afrique australe. Les sociétés canadiennes désireuses de se tailler une place sur ce marché auraient donc tout intérêt à examiner les conséquences de cette concurrence et à envisager notamment la possibilité d'établir des partenariats stratégiques avec des sociétés sud-africaines afin de profiter de leur proximité géographique des autres pays africains, de leurs rapports de longue date avec ceux-ci et de leur expérience dans la région.*

Le personnel de la BAfD travaille au siège de la Banque à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Pendant une grande partie de ses années d'existence, la Banque a maintenu des bureaux extérieurs dans la région, mais ceux-ci ont été fermés récemment à la suite d'une importante réorganisation. On étudie maintenant la possibilité de rouvrir certains de ces bureaux, ainsi qu'un bureau à Washington, afin de fournir un point d'accès à l'information aux sociétés nord-américaines et aussi afin de faciliter la liaison et la coordination avec les institutions financières internationales situées à Washington.

III. Le Canada et la Banque africaine de développement

Le Canada est devenu membre de la *Banque africaine de développement* en 1982, après avoir participé aux activités de la BAfD en versant des contributions au *Fonds africain de développement* depuis la création de celui-ci en 1972. Il détient 3,35 % du capital-actions et des voix à la Banque africaine de développement et 4,9 % des voix au *Fonds africain de développement*.

En tant que membre de la Banque, le Canada occupe un siège au Conseil des Gouverneurs, l'organe suprême de décision de l'organisation. Le Canada occupe également un siège permanent au Conseil d'administration de la Banque qui se réunit à la BAfD à Abidjan. Le rôle principal de l'administrateur canadien (qui siège également au nom de l'Espagne, de la Corée, du Koweït et de la Chine) est de représenter les intérêts du Canada et des autres membres dans l'exercice quotidien des fonctions de direction confiées au Conseil d'administration. Les activités du Conseil d'administration consistent entre autres à approuver tous les prêts, à établir les politiques en matière de finances et d'investissement, à étudier les programmes par pays, et à examiner les questions budgétaires ainsi que les autres questions opérationnelles et administratives.

Les gens d'affaires canadiens qui veulent se présenter à la BAfD doivent d'abord s'adresser au **Bureau de liaison avec la Banque africaine de développement (OLIFI-Abidjan)**¹, à l'ambassade du Canada à Abidjan. Les agents et le personnel d'OLIFI-Abidjan ont pour fonctions d'aider et d'appuyer les sociétés canadiennes en leur fournissant de l'information et des renseignements sur les projets financés par la BAfD et sur les soumissions pour ces projets, en facilitant leurs démarches en vue de rencontrer les chargés de projets et de prêts, en leur prodiguant des avis et conseils stratégiques, et en intervenant lorsque surgissent des problèmes liés à la passation de marchés.

Avant de communiquer avec OLIFI-Abidjan en Côte d'Ivoire, les Canadiens intéressés à présenter des soumissions pour l'exécution de projets financés par la BAfD (tout spécialement les sociétés qui en sont à leur première incursion sur ce marché) devraient s'adresser à des organismes gouvernementaux canadiens, au Canada, afin d'obtenir des renseignements et conseils préliminaires. Parmi les principaux contacts (liste détaillée à l'annexe 3) figurent notamment les Centres de commerce international situés dans les différentes régions du pays, la Direction des finances internationales du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) à Ottawa, la Direction des relations avec l'Afrique occidentale et centrale du MAECI, et l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Comme c'est le cas pour toutes les grandes institutions financières internationales, il n'y a pas nécessairement de lien entre le capital-actions que détient un pays et la part des marchés qu'il obtient. À cet égard, l'unique paramètre est le fait que seuls les consultants, les entrepreneurs et les fournisseurs des pays membres régionaux et non régionaux de la BAfD sont autorisés à soumissionner la fourniture de biens, l'exécution de travaux de construction ou la prestation de services-conseils dans le cadre de projets financés par la Banque.

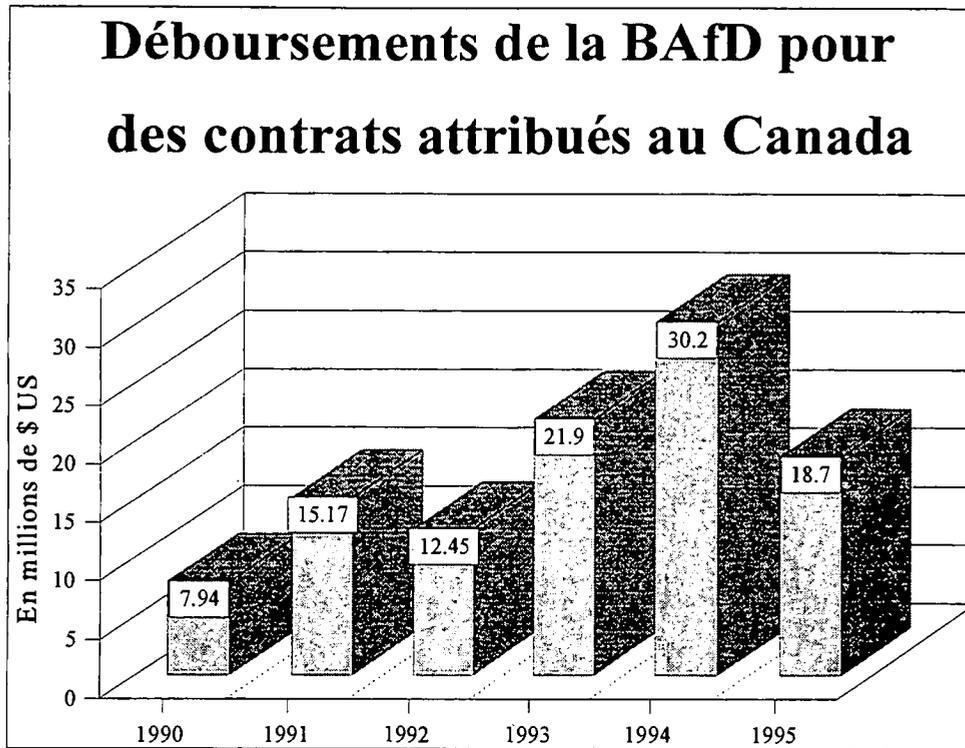
Contrats octroyés au Canada : Même si, dans l'ensemble, les prêts et déboursements de la BAfD pour la passation de marchés ont diminué ces dernières années, une forte tendance à la hausse a été enregistrée en ce qui concerne la valeur des contrats octroyés à des fournisseurs canadiens de biens et d'équipement ainsi qu'à des sociétés canadiennes d'experts-conseils. La valeur de ces contrats a en effet augmenté d'environ 46 % par année entre 1990 et 1994. Les déboursements pour des biens, de l'équipement et des services en provenance du Canada sont chiffrés à 30 millions de dollars américains en 1994, soit 1,45 % de tous les déboursements de la BAfD pour la passation de marchés. En 1995, les déboursements portés au crédit du Canada sont tombés à 18,7 millions de dollars américains, mais cette baisse récente est attribuable, du moins en partie, à la diminution générale des déboursements de la Banque en 1995 pour l'attribution de contrats. Une bonne partie des contrats décrochés par des entreprises canadiennes au fil des ans se situent dans les secteurs de l'énergie électrique, des

¹ L'acronyme « OLIFI » signifie *Office for Liaison with International Financial Institutions* (Bureau de liaison avec les institutions financières internationales). Parmi les autres OLIFIs figurent également OLIFI-Washington (le Bureau de liaison avec la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement) et OLIFI-Manille (le Bureau de liaison avec la Banque asiatique de développement).

transports, de l'éducation, de l'eau et de l'assainissement, et pour des projets réalisés dans presque tous les pays membres ayant obtenu des prêts de la BAfD.

Bien des indices, ne serait-ce que l'augmentation perceptible du nombre d'entreprises canadiennes déployant des efforts soutenus pour obtenir des contrats dans le cadre de projets financés par la BAfD, permettent de croire que d'autres réussites du même genre sont possibles. En Afrique, les entreprises canadiennes sont renommées pour la qualité supérieure de leur participation aux projets, et les consultants et experts techniques du Canada, surtout dans les secteurs des ressources et des infrastructures, sont souvent considérés comme les meilleurs. À la lumière de l'analyse des dossiers de la passation de marchés, la faible proportion des contrats attribués au Canada (en comparaison avec les autres pays membres non régionaux) pourrait éventuellement s'expliquer par le fait que, dans l'ensemble, peu d'entreprises présentent des soumissions pour des projets financés par la BAfD. D'autres facteurs interviennent également, notamment les suivants : les sociétés canadiennes n'ont pas une très bonne connaissance de la BAfD et des possibilités découlant des prêts consentis par la Banque, elles n'ont pas établi de liens étroits avec les entreprises locales et sont peu présentes sur le marché régional et, dans certaines catégories de biens et d'équipement ainsi que dans les travaux de génie civil, leurs prix ne sont pas concurrentiels.

Parmi les pays membres non régionaux, les compétiteurs qui obtiennent le plus grand nombre de contrats dans le cadre de projets financés par la BAfD sont la France, l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni et les États-Unis. Mais il est également important de savoir que les pays membres régionaux de la Banque sont également des concurrents redoutables et qu'environ 50 % des déboursements au titre de la passation de marchés sont portés chaque année au crédit d'entreprises de la région. Toutefois, une bonne partie des contrats qui leur sont accordés sont exécutés en association avec des sociétés de l'extérieur de la région. Et justement parce la BAfD encourage fortement l'utilisation de l'expertise locale pour l'exécution des projets, les sociétés étrangères sont de plus en plus conscientes que la création de coentreprises avec des partenaires locaux dynamiques et la conclusion d'alliances stratégiques sont des moyens efficaces, voire indispensables, d'assurer leur présence sur le marché et ainsi accroître leurs chances de réussite.



Les données concernant les « contrats attribués » à des entreprises canadiennes permettent de dresser un tableau de la situation encore plus encourageant. La valeur des nouveaux contrats attribués au Canada en 1994 et en 1995 (pour lesquels les déboursements tendent à déborder sur les années subséquentes) devrait excéder les 100 millions de dollars américains.

Les contrats remportés par le Canada dans le cadre de projets financés par la BAfD ont toujours totalisé des montants moindres que ceux confiés au Canada dans le cadre de projets financés par la Banque mondiale en Afrique. La différence s'explique principalement par le fait que le volume des prêts de la Banque mondiale à des pays africains a été supérieur à celui de la BAfD, surtout ces dernières années. Toutefois, les deux banques sont des sources importantes de financement de projets dans la région et les sociétés auraient intérêt à aborder de manière intégrée toutes les possibilités qu'offrent les projets financés par des institutions financières internationales (IFI) en Afrique, en tenant compte des deux institutions dans leurs plans et stratégies de recherche de clients.

Le programme d'aide technique du Canada : Le gouvernement canadien, par l'intermédiaire de l'ACDI, a créé, à la Banque africaine de développement, un fonds spécial pour les services-conseils; ce fonds met à la disposition de la Banque et de ses emprunteurs des subventions supplémentaires servant à financer des services d'aide technique pour la

préparation des projets et autres travaux connexes. L'utilisation de ce fonds, présentement inactif, était liée principalement à l'embauche de consultants canadiens. L'un des objectifs de ce genre de programmes est d'inciter un plus grand nombre de Canadiens à participer aux stades préliminaires des gros projets pluriannuels de développement, participation qui peut par la suite faciliter l'obtention d'autres contrats. À l'époque de la rédaction du présent guide, le fonds était en renégociation.

IV. Les opérations de crédit de la BAfD : Tendances et perspectives d'avenir

Depuis sa création, le Groupe de la Banque africaine de développement a consenti des prêts et subventions totalisant plus de 30 milliards de dollars américains² répartis entre 1 900 projets et a donné une haute priorité, dans son programme de prêts, aux projets exécutés dans les secteurs de la vie rurale et agricole, des services publics (énergie, eau et assainissement, télécommunications), de l'industrie (fabrication, exploitation minière, institutions financières de développement) et, plus récemment, du développement durable et de l'environnement. À l'intérieur de ces secteurs, le *Plan opérationnel quinquennal* en cours à la Banque met tout particulièrement l'emphase sur la réadaptation et la reconstruction, sur l'intégration économique et les échanges commerciaux, sur le développement du secteur privé ainsi que sur la réduction de la pauvreté.

La majorité des prêts approuvés par la BAfD sont affectés spécialement aux investissements dans les projets, mais la Banque consent également des prêts à l'ajustement structurel et au redressement sectoriel axés sur les politiques afin d'aider les pays en développement membres à entreprendre les changements politiques et les réformes institutionnelles qui vont leur permettre d'améliorer leur balance des paiements et relancer leur croissance économique.

Les prêts consentis chaque année pour la réalisation de nouveaux projets n'ont cessé de croître au cours des années 1980 et ont atteint un sommet de 3,4 milliards de dollars américains pour 167 projets en 1991. La réduction des ressources pécuniaires de la Banque et la lenteur des délibérations concernant l'augmentation du capital de la *Banque africaine de développement* et la reconstitution des ressources du *Fonds africain de développement*, ont provoqué ces dernières années une diminution du total des prêts : 1,4 milliard de dollars américains pour 30 nouveaux projets en 1994 et moins de 700 millions de dollars américains en 1995.

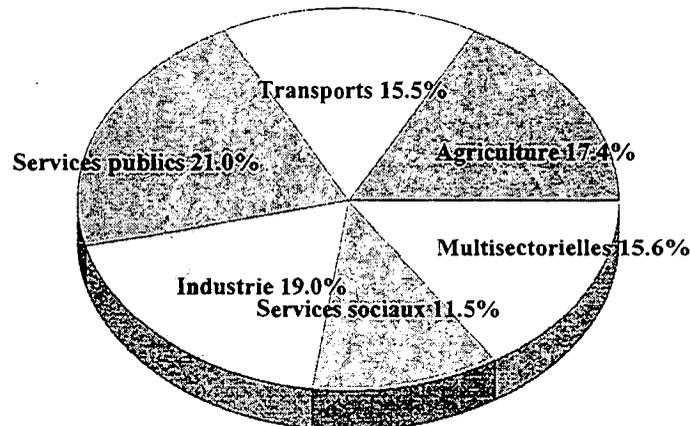
Par comparaison, les prêts de la Banque mondiale à la région ont excédent les 4 milliards de dollars américains par an depuis quelques années.

² À ses fins comptables, le Groupe de la Banque africaine de développement utilise une monnaie de convention appelée Unité de compte (UC) et basée sur la valeur or. À la fin de 1995, 1 UC équivalait à 2,029 \$ CAN (1,486 \$ US). L'Unité de compte est utilisée dans de nombreux documents internes de la Banque.

Au début de 1996, le niveau des prêts annuels à venir n'était toujours pas connu. Toutefois, les négociations en cours sur la reconstitution des ressources devraient prendre fin sous peu et la BAfD espère être en mesure de consentir de nouveau des prêts annuels de l'ordre de 1,5 ou 2 milliards de dollars au cours des prochaines années. Mais entre-temps, et en dépit du ralentissement actuel dans les prêts pour des nouveaux projets, les fournisseurs sont forcés de reconnaître que les déboursements liés à l'exécution pluriannuelle des prêts approuvés au cours des années antérieures permettent de financer chaque année des contrats totalisant des montants considérables.

Depuis la création de la BAfD, environ 25 % des prêts sont allés au secteur agricole, 17 % aux transports, 22 % aux services publics (énergie, eau et assainissement, etc.), 16 % à l'industrie, 10 % aux services sociaux (principalement l'éducation et la santé) et 10 % aux activités multisectorielles. Au cours des prochaines années, c'est le secteur des services publics qui devrait être le principal bénéficiaire des nouveaux prêts, suivi de l'industrie et de l'agriculture.

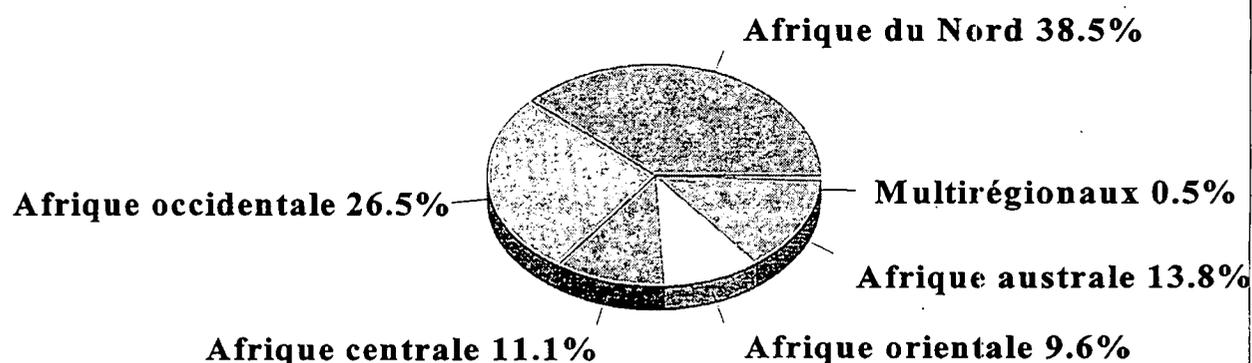
Prêts du Groupe de la Banque par secteur, 1991 - 1994



Des écarts importants ont été constatés dans les prêts consentis aux différentes régions géographiques au fil des ans; les pays relativement développés d'Afrique du Nord ont vu leur part de ces prêts augmenter constamment au cours des dernières années et ont bénéficié de

plus de 55 % des nouveaux prêts approuvés en 1994. La diminution des ressources concessionnelles disponibles, conjuguée à l'inadmissibilité de certains pays aux prêts non-concessionnelles et à d'autres facteurs, a provoqué une baisse importante des prêts consentis par la Banque à ses pays membres les plus pauvres. (En fait, le Fonds africain de développement n'a accordé aucun prêt depuis 1993.) Cette tendance à concentrer les prêts dans un plus petit nombre de pays devrait se maintenir d'ici la fin de la décennie et une part importante des prêts devraient être affectés spécialement aux pays de l'Afrique du Nord et de l'Afrique australe ainsi qu'à de nombreux pays de l'Afrique orientale.

Prêts de la Banque par région, 1991 - 1994



Développement du secteur privé : Les prêts garantis par l'État aux pays membres emprunteurs constituent la très grande majorité du financement accordé par la banque, mais la BAfD fournit également des ressources sous forme de prêts ou de participation à des projets du secteur privé. Les investissements dans ce secteur ont été relativement peu nombreux au cours des dernières années. La BAfD participe également au développement du secteur privé dans la mesure où elle s'efforce de favoriser le développement des petites entreprises en proposant des activités d'ajustement à caractère politique qui contribuent à la création d'un environnement plus attrayant pour les investisseurs et dans la mesure également où elle

environnement plus attrayant pour les investisseurs et dans la mesure également où elle participe, en collaboration avec la Société financière internationale et le PNUD, au Service de promotion et de développement des investissements en Afrique, qui offre des services-conseils aux entrepreneurs africains.

Les consultants et fournisseurs qui souhaitent obtenir des contrats dans le cadre de projets financés par la BAfD doivent d'abord se renseigner sur les problématiques, les priorités et les objectifs actuels du développement qui influent sur les activités de la Banque. En prenant la peine de se renseigner sur les programmes de développement économique et social en cours en Afrique, les entreprises seront mieux préparées et plus aptes à tenir compte de ces enjeux dans leur stratégie de marketing. À cet égard, les principales sources d'information sont les propres rapports et publications de la Banque, les reportages des médias, les séances d'information données par les représentants concernés du gouvernement du Canada à Ottawa, à Abidjan et dans les ambassades et consulats situés dans les différents pays d'Afrique.

V. L'élaboration des projets

Comme c'est le cas à la Banque mondiale et dans les autres institutions multilatérales de prêt, les projets financés par la BAfD progressent en suivant un « cycle de projet » qui comportent plusieurs étapes. En étant conscientes de l'étape à laquelle un projet est rendu, les sociétés peuvent plus aisément en prévoir le calendrier d'exécution et ajuster leur méthode de marketing en conséquence. Celles qui réussissent à suivre d'assez près la progression des projets sont généralement en meilleure position pour agir et réagir lorsque se présentent des possibilités de présenter des soumissions. Il est important de comprendre que les lignes de démarcation entre les différentes étapes du cycle d'un projet sont plutôt floues, que la durée de la préparation d'un projet dépend de multiples facteurs, et que les retards sont fréquents; toutefois, en faisant preuve de diligence dans le suivi des projets et de patience face aux délais inhérents aux projets de développement, les entreprises seront mieux préparées à intervenir et augmenteront leurs chances de réussite.

L'élaboration d'un projet commence dès qu'un pays emprunteur demande à ce que soient définies les priorités sectorielles à la lumière des plans pluriannuels de développement préparés par les pays et des analyses économiques approfondies entreprises par la BAfD (et par les autres IFI); ces premières démarches tiennent compte des contraintes de la BAfD en matière d'attribution des ressources et de ses propres priorités sectorielles. Les projets futurs dont le financement est sollicité de la BAfD sont alors ajoutés à une liste de projets et d'études, qui sont analysés et classés par ordre de priorité avant de faire individuellement l'objet d'un processus d'élaboration à étapes multiples qui souvent requiert plusieurs années avant que le prêt ne soit effectivement approuvé.

La toute première liste de projets en réserve pour chaque pays est le **Programme indicatif de prêts**, qui est essentiellement une liste des principaux projets qu'un pays compte réaliser,

classés selon l'année prévue d'approbation, y compris ceux qui en sont au stade préliminaire d'étude et d'élaboration. Même si, techniquement, ces listes ne sont pas accessibles au public, les sociétés peuvent se les procurer à l'ambassade du Canada à Abidjan.

Lorsqu'un projet est officiellement entré dans le cycle du projet, la BAfD l'annonce dans son **Resume trimestriel des opérations**, que l'on peut se procurer en s'abonnant à la publication des Nations unies *Development Business* ou encore par l'intermédiaire du Babillard électronique du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. (La BAfD projette également de créer un site Web où ce document d'information et d'autres documents seront disponibles.)

Quelle que soit l'utilité des listes de projets et autres sources imprimées de renseignements sur les projets, les entreprises devraient pousser plus loin leurs recherches sur les projets en vérifiant l'information recueillie et en demandant plus de détails sur le calendrier, le contenu et l'envergure des projets aux contacts dans les organismes d'exécution des projets, aux chargés de projets concernés à la BAfD et à l'OLIFI-Abidjan.

Les quatre principales étapes du cycle d'un projet peuvent se résumer ainsi :

Identification : Cette étape préliminaire, qui consiste à conceptualiser le projet et à ébaucher une première planification, est la responsabilité des fonctionnaires du pays emprunteur et des membres du personnel de la BAfD qui se rendent généralement en mission dans le pays afin de discuter des buts et objectifs du projet, d'évaluer les problèmes possibles et les principaux enjeux, et de commencer à déterminer les études et autres travaux préparatoires nécessaires. C'est souvent à cette étape que sont entreprises les études de pré faisabilité et autres études initiales; à ce stade, les sociétés d'experts-conseils et les consultants qui sont intéressés par les études de faisabilité et autres auront déjà manifesté leur intérêt et pris contact avec le personnel de la BAfD et de l'agent d'exécution. À l'étape de l'identification, le financement des travaux de consultation peut provenir de sources multiples : subventions bilatérales (p. ex. du Programme de coopération industrielle de l'ACDI), fonds d'assistance technique de la BAfD, fonds bilatéraux spéciaux d'assistance technique, PNUD, produit de prêts antérieurs à un pays dans le même secteur d'activité, subventions de préparation de projet ou prêts de la BAfD ou de la Banque mondiale.

Préparation : Cette étape est la responsabilité principale de l'agent d'exécution, habituellement un ministère auquel le pays emprunteur a confié la réalisation du projet. C'est à ce stade qu'est préparé le projet dans son ensemble, ce qui comprend les études de faisabilité, les plans et la conception technique détaillée. Ces travaux exigent souvent le recours aux services de consultants (firmes et particuliers) et leur financement provient des différentes sources énumérées ci-dessus. Cette étape peut s'étaler sur une période allant de une à plusieurs années.

Évaluation : Cette étape est la responsabilité exclusive de la Banque; le personnel affecté aux projets procède à un examen approfondi du travail de préparation, évalue les éléments

environnementaux, financiers et économiques du projet, et prépare le Rapport d'évaluation qui consiste en une étude exhaustive et une description détaillée du projet qui sera présenté, à terme, au Conseil d'administration de la BAfD avant que le prêt ne soit approuvé. Les services de consultants sont parfois retenus à cette étape. Les rapports d'évaluation ne sont pas accessibles au public, mais peuvent être obtenus par l'intermédiaire de l'ambassade du Canada à Abidjan; ces rapports contiennent parfois des renseignements utiles aux fournisseurs ou aux firmes d'experts-conseils désireux de participer de près à la phase d'exécution du projet. À ce stade, les employés de la Banque ont parfois besoin de l'aide d'experts avec lesquels ils passent des marchés de courte durée.

La mise en oeuvre ou l'exécution du projet : Une fois que le prêt-projet a été approuvé par le Conseil d'administration de la BAfD, et que les critères et conditions du prêt ont été négociés avec l'emprunteur, l'agent d'exécution du projet entreprend la réalisation du projet, ce qui consiste entre autres à annoncer les perspectives d'achat et les appels d'offres officiels de biens, d'équipement, de travaux et de services requis pour mener à bien le projet et ses différents éléments. L'exécution du projet peut s'étendre sur un plus ou moins grand nombre d'années. La mise en oeuvre des projets est la responsabilité principale de l'agent d'exécution, tandis que celle du personnel de la Banque consiste à suivre de près la progression du projet et à entériner la plupart des principales décisions relatives aux achats afin de s'assurer que les critères et conditions du prêt ainsi que les politiques de la Banque en matière d'achats sont respectés.

VI. Politiques et procédures de passation des marchés

Le pays emprunteur, habituellement par l'entremise d'un ministère ou d'un agent d'exécution, est responsable de toutes les étapes du processus de passation des marchés, notamment de la préparation des dossiers d'appel d'offres, de l'annonce publique, de la sélection préalable des entreprises soumissionnaires, de l'établissement de la liste des soumissionnaires retenus, de l'évaluation des soumissions, de la négociation et de l'attribution des contrats, de la supervision et du paiement des contrats.

Les prêts consentis par la BAfD s'accompagnent d'une condition clé : les emprunteurs doivent se conformer à toutes les règles et lignes directrices établies par la Banque en ce qui concerne l'achat de biens, d'équipement et de services. Le principe de base de la politique de passation des marchés est le suivant : le produit des prêts de la Banque doit être utilisé en prêtant l'attention voulue aux aspects d'économie et d'efficacité et les sociétés compétentes de tous les pays membres de la Banque doivent avoir des chances égales de se faire concurrence pour la fourniture des biens, des travaux de génie civil et des services-conseils financés par la Banque. Un autre principe énoncé dans la politique de passation des marchés consiste à reconnaître qu'il est dans l'intérêt de la Banque, à titre d'institution de développement, de favoriser le développement et la participation des entrepreneurs et fournisseurs provenant des pays qui sont membres régionaux de la Banque.

Les sociétés ont intérêt à bien connaître les lignes directrices de la Banque et à les respecter afin d'éviter le rejet de leurs soumissions et autres problèmes. À cet égard, deux documents de la BAfD contiennent des renseignements particulièrement utiles : le premier s'intitule *Règles de procédure pour l'acquisition des biens et services* et le second *Directives pour l'utilisation de consultants*. À l'époque de la parution du présent guide (au milieu de 1996), la possibilité de réviser les politiques et lignes directrices de la BAfD en matière de passation des marchés était à l'étude; l'un des buts visés était d'harmoniser davantage celles-ci avec les politiques de passation des marchés de la Banque mondiale et des autres banques de développement. Les sociétés devraient se tenir au courant des toutes dernières modifications à ces politiques et lignes directrices en consultant à cet effet les agents du MAECI concernés, le Babillard électronique du MAECI ou l'OLIFI-Abidjan à l'ambassade du Canada en Côte d'Ivoire.

Les procédures de la BAfD ne sont pas les mêmes pour l'achat de biens, d'équipement et de travaux de génie civil, et pour la sélection et l'embauche de consultants. Ces procédures peuvent se résumer comme suit :

Les services-conseils

Les services-conseils englobent un large éventail d'activités telles que les études de préinvestissement (analyses économiques et sectorielles, plans directeurs, études de préféabilité, études techniques préliminaires, évaluation de l'impact sur l'environnement); les études de conception détaillées (conception technique et préparation des cahiers des charges et des dossiers d'appel d'offres); les services de gestion et de supervision des projets; et les services de formation et conseils techniques axés sur le renforcement institutionnel.

Les firmes d'experts-conseils doivent être conscientes que le fait d'effectuer des travaux au cours des phases initiales d'un projet peut avoir pour conséquence de les exclure des contrats de fourniture de biens et d'équipement ou des contrats d'exécution de travaux de génie civil aux stades ultérieurs du projet. Toutefois, si leur rôle consiste essentiellement à fournir des services de consultation, les firmes en cause peuvent être autorisées à continuer d'offrir de tels services, même à titre exclusif éventuellement, surtout si cette continuité est dans l'intérêt économique du projet. Le cas le plus fréquent est celui où la supervision d'un projet est également confiée à la firme d'ingénierie qui a effectué le travail de conception de ce projet.

Les procédures que doivent suivre les emprunteurs faisant appel aux ressources fournies par la BAfD pour procéder à la présélection, la sélection et l'embauche des firmes d'experts-conseils sont essentiellement les suivantes :

- L'emprunteur prépare le mandat et les prévisions budgétaires.
- L'emprunteur prépare la liste restreinte des consultants. Cette liste doit compter entre 5 et 7 firmes de consultants ou encore 3 ou 4 consultants individuels en provenance de

pays membres des différentes régions géographiques parmi lesquels figure au moins un consultant des pays qui sont membres régionaux de la BAFD. Idéalement, la liste restreinte ne compte pas plus d'un candidat d'un même pays, mais cette règle n'est pas toujours observée. Les emprunteurs jouissent d'une grande flexibilité en ce qui concerne la compilation des listes restreintes. Cette liste peut être établie directement ou à l'aide d'un processus formel de présélection qui consiste pour l'emprunteur à solliciter les déclarations d'intérêt soit par invitation directe, soit en publiant une annonce à cet effet. Les listes de présélection sont habituellement constituées à l'aide des listes de consultants qui se sont montrés désireux de fournir des services (après avoir été sollicités ou non) et en tenant compte des expériences antérieures des emprunteurs avec les différents consultants. Une seule exception à cette règle : avec l'approbation de la Banque, une liste de présélection peut comporter exclusivement des noms d'entreprises nationales ou régionales lorsque le montant des services de consultation sollicités n'excède pas 300 000 \$ US dans le cas d'une firme ou 75 000 \$ US dans le cas d'un particulier.

- L'emprunteur prépare et envoie des demandes de propositions aux sociétés dont les noms figurent sur la liste de présélection, qui disposent alors d'une période variant entre 60 et 90 jours pour présenter leurs propositions.
- L'emprunteur évalue les propositions. Les lignes directrices stipulent que l'évaluation et la sélection doivent se fonder sur une évaluation technique qui tient compte du prix, selon la méthode des deux enveloppes. (Toutefois, pour les projets d'une grande complexité technique, la sélection peut parfois se fonder entièrement sur des critères techniques.) Le contrat est attribué à la firme qui a présenté la proposition la plus basse ayant obtenu, sur le plan technique, un nombre de points accusant un écart de moins de 10 % avec la proposition technique jugée la meilleure. Lorsque les propositions sont de qualité et de prix équivalents, la préférence doit aller aux consultants régionaux. Dans les faits, la préférence va aux entreprises conjointes formées de sociétés régionales et non régionales, surtout lorsque les travaux exigent des capacités et une expérience que ne possède pas la firme régionale. L'évaluation technique s'appuie sur les critères suivants : l'expérience des consultants, l'approche et la méthodologie proposées et le personnel proposé pour effectuer le travail. Une fois terminés l'évaluation technique et le classement des propositions, l'on procède à l'ouverture des enveloppes financières des firmes classées « aux premiers rangs » (toutes celles qui ont obtenu un nombre de points accusant un écart de moins de 10 % avec la meilleure proposition). Le consultant dont l'offre financière est jugée la plus avantageuse est déclaré gagnant et est invité à négocier et signer un contrat. (Le personnel de la BAFD étudie les résultats de l'évaluation et « ratifie » la décision qui a été prise.)
- L'emprunteur négocie les critères et conditions du contrat avec le consultant et attribue le contrat.

- La BAfD approuve la sélection finale d'un soumissionnaire et l'attribution du contrat.

Les modalités de paiement varient selon la nature des travaux à effectuer dans le cadre du projet et selon les critères et conditions négociés. En règle générale, les acomptes représentent entre 15 et 30 % du prix prévu au contrat. Les déboursements se font dans la devise qui a servi à établir le prix contractuel. Les travaux effectués par les consultants sont supervisés par l'emprunteur; lorsque ces travaux sont terminés, l'emprunteur est tenu de remplir un rapport d'évaluation du rendement du consultant qui les a effectués et de remettre ce rapport au personnel de la BAfD pour information seulement.

Les sociétés qui cherchent à obtenir des contrats financés par la BAfD, à titre de fournisseurs ou de consultants, doivent d'abord évaluer les risques financiers, économiques et politiques qu'il y a à faire des affaires dans les pays visés. Une telle analyse doit toujours consister, entre autres choses, à vérifier si un pays est en retard dans ses remboursements à la BAfD et (ou) si son nom figure sur la liste des pays frappés de sanctions (on peut se procurer cette liste en s'adressant au MAECI ou à l'OLIFI-Abidjan). Les sociétés concernées feraient bien également de toujours souscrire une assurance des exportations ou toute autre forme de protection pour leurs contrats. À cet égard, la Société pour l'expansion des exportations (SEE) peut s'avérer une importante source d'aide et de conseils judicieux.

Les consultants individuels embauchés par la BAfD

À l'occasion, la BAfD embauche directement des consultants, sans que l'emprunteur n'intervienne, afin d'augmenter son propre personnel dans les cas où elle a besoin des services de certains spécialistes ou encore lorsque ses employés permanents ne suffisent plus à la tâche. Habituellement de courte durée (entre 5 et 10 semaines), les affectations individuelles sont généralement pour des activités telles que la préparation des mandats ou la réalisation d'éléments précis des études sectorielles ou des études de préinvestissement dans les projets. Les procédures d'embauche de tels consultants sont relativement informelles et l'obtention des contrats de cette nature dépend habituellement du réseau de contacts que possèdent les consultants au sein de la Banque, de même que de leur expérience et de leur réputation. L'établissement d'un tel réseau de contacts nécessite de fréquentes visites au siège de la BAfD.

L'inscription : Les firmes d'experts-conseils peuvent s'inscrire à la Banque en faisant parvenir au siège de la BAfD un exemplaire de leur formulaire d'inscription au répertoire informatique sur les consultants — DACON. Les consultants doivent être conscients que l'inscription est une formalité et que la Banque ou ses emprunteurs ont rarement recours au répertoire informatique pour recruter des consultants. Toutefois, il se peut que la Banque s'en serve pour vérifier la nationalité ou l'expérience des firmes dont les noms figurent sur les listes restreintes présentées par l'emprunteur à la Banque pour examen. *Au début de 1996, la Banque avait entrepris de renouveler sa banque de données sur les firmes de consultants. Toutes les firmes sont donc invitées, si ce n'est déjà fait, à s'inscrire à la Banque. Par la suite, l'inscription doit être mise à jour à tous les deux ans.* Il existe également un formulaire

d'inscription pour les consultants individuels et l'on peut obtenir celui-ci directement de la Banque ou de l'OLIFI-Abidjan. *Enfin, contrairement à la Banque mondiale et autres grandes institutions financières internationales, la BAfD tient un registre des fournisseurs de biens et d'équipement. Les fournisseurs qui désirent des renseignements supplémentaires et qui veulent se procurer des formulaires peuvent s'adresser à l'OLIFI-Abidjan.*

Les biens, l'équipement et les travaux de génie civil

L'appel d'offres international est la principale méthode utilisée pour les achats de biens et l'exécution de travaux de génie civil dans le cadre des projets financés par la BAfD. Lorsque les circonstances le justifient, la Banque peut aussi autoriser le recours à d'autres méthodes de passation de marchés, ce qui comprend l'appel d'offres international restreint, l'appel à la concurrence dont la publicité est faite localement, la consultation de fournisseurs à l'échelon international ou national, le contrat en régie intéressée et l'achat direct.

L'une des caractéristiques principales de l'appel d'offres international est que l'emprunteur est tenu de faire paraître des annonces afin d'attirer le plus grand nombre de concurrents possible et afin de donner à tous les soumissionnaires possédant les qualités requises la possibilité de répondre à l'appel d'offres. Les invitations à soumissionner doivent paraître dans la publication des Nations unies *Development Business* et au moins dans un grand quotidien du pays emprunteur, et les avis doivent être transmis aux ambassades et consulats de tous les pays membres de la BAfD, situés sur le territoire du pays emprunteur. Dans le cas de contrats dont l'envergure ou le caractère spécialisé est particulièrement important, les emprunteurs peuvent aussi être priés de faire paraître des annonces dans des revues techniques ou journaux à large diffusion internationale. *Il est certes important de surveiller les avis formels et d'y répondre, mais les sociétés ne devraient jamais perdre de vue que le meilleur moyen de se faire connaître d'un emprunteur est d'établir des contacts personnels et de manifester de l'intérêt, idéalement avant la publication des avis.*

Dans les cas de contrats complexes ou de grande envergure, ou de contrats clés en main, la Banque exigera une détermination préalable de la compétence des soumissionnaires afin de s'assurer que les invitations à soumissionner sont envoyées exclusivement aux firmes compétentes. Les mêmes exigences en matière de publicité s'appliquent lorsque l'on décide de procéder à une présélection.

Voici quelques-unes des caractéristiques de l'appel d'offres international :

- Les documents d'appel d'offres sont préparés par l'emprunteur et doivent énoncer toutes les conditions qui s'appliquent à la passation de marchés pour la fourniture des biens et l'exécution des travaux en cause. Dans tous les cas, des frais non remboursables sont imposés pour la remise des documents d'appel d'offres, que l'on procède ou non à une présélection.

- S'il y a présélection, la Banque oblige l'emprunteur à établir les compétences des soumissionnaires en se basant sur la capacité de la firme à exécuter les travaux demandés de manière satisfaisante et en considérant l'expérience de cette firme, sa connaissance des conditions de travail dans les pays en développement, sa situation financière et ses engagements courants.
- Les soumissionnaires doivent disposer d'au moins 60 jours à compter de la date de l'invitation à soumissionner pour présenter leur soumission, mais lorsqu'il s'agit de travaux de génie civil de grande envergure, cette période est d'au moins 90 jours. Les soumissions doivent être accompagnées d'une garantie de soumission ou d'un cautionnement provisoire, tel que précisé dans les documents d'appel d'offres. Lorsque le contrat aura été attribué et que le soumissionnaire gagnant aura déposé une garantie de bonne exécution, les cautions seront renvoyées aux soumissionnaires non retenus.
- Les soumissions reçues après le jour et l'heure indiqués dans les documents d'appel d'offres ne sont pas prises en considération.
- Les soumissionnaires peuvent exprimer le prix de leur offre dans la monnaie de leur propre pays ou, s'ils le désirent, dans une devise largement utilisée dans les échanges commerciaux internationaux.
- Les soumissions doivent être ouvertes publiquement à la date et à l'heure annoncés. Le contrat doit être attribué au soumissionnaire dont l'offre a été jugée la plus basse. La Banque doit faire une déclaration de « non-opposition » à l'évaluation et à l'adjudication.
- Les règles de la Banque autorisent les emprunteurs à accorder la préférence aux fournisseurs et entrepreneurs nationaux et régionaux (définis dans les règles sur le contenu national ou régional). S'il s'agit de biens admissibles et de services connexes offerts par des entreprises *nationales*, la marge de préférence accordée par les emprunteurs est de 15 %; s'il s'agit de travaux de construction, cette marge de préférence est réduite à 10 %. Dans les cas de produits admissibles et de services connexes offerts par des entreprises *régionales*, la marge de préférence est de 10 %; s'il s'agit de travaux de construction, cette marge est réduite à 7,5 %. (Dans les faits, les emprunteurs n'utilisent pas cette marge de préférence très fréquemment.)

Les sociétés doivent prendre la peine d'étudier et de bien comprendre les politiques et procédures de passation des marchés de la BAfD. Il arrive souvent que des entreprises soient éliminées de la compétition parce qu'elles n'ont pas respecté à la lettre les lignes directrices de la passation de marchés. Les principaux documents à consulter sont « Directives pour l'utilisation de consultants » et « Règles de procédure pour l'acquisition des biens et services » que l'on peut se procurer dans les Centres de commerce international, au MAECI ou à OLIFI-Abidjan.

Les sources de renseignements sur les projets et soumissions

Il existe de nombreuses sources d'information sur l'obtention de contrats dans le cadre de projets financés par la BAfD et par d'autres institutions financières internationales. Avec la venue des bases de données électroniques, du réseau Internet et du Web, les sources supplémentaires de renseignements pertinents se multiplient rapidement.

Les pages qui suivent contiennent une brève description des principales sources imprimées et électroniques d'information, mais les consultants et fournisseurs devraient toujours prendre la peine de vérifier l'information obtenue et de se procurer des renseignements supplémentaires en communiquant directement avec les principaux agents de la BAfD, les agents d'exécution et les bureaux commerciaux concernés du gouvernement canadien. Ils pourront consulter également la liste des autres sources d'information et contacts présentée en annexe.

Outre les partenaires ou représentants locaux, le personnel des agents d'exécution, les chargés de projets et de prêts de la BAfD, et les autres contacts personnels qu'une firme peut avoir dans un pays emprunteur ou à Abidjan, une source très importante de renseignements généraux sur les projets est le journal petit format *Development Business*, qui paraît à toutes les deux semaines et qui est publié par les Nations unies. Ce journal contient un **Resume trimestriel des opérations** dont on propose le financement par la BAfD (la liste de projets d'actualité) ainsi que l'État mensuel des projets inscrits sur les listes de projets de la Banque mondiale et de la Banque interaméricaine de développement (BID). (L'état trimestriel des projets de la BAfD n'est habituellement pas aussi à jour, aussi complet ou aussi fiable que les états de projets de la Banque mondiale et de la BID, mais il semble que des améliorations importantes y seront apportées prochainement.)

Dans chaque numéro de *Development Business*, une section est également consacrée aux avis de passation de marchés que la BAfD et les autres institutions financières internationales demandent à leurs emprunteurs de faire paraître tout au long de l'exécution des projets. La BAfD exige qu'un **avis général de passation de marché** soit publié peu de temps après l'approbation des prêts consentis pour l'exécution de nouveaux projets. Cet avis général décrit le projet dans ses grandes lignes et présente les catégories générales de biens, d'équipement et de services qu'il est prévu de se procurer pendant l'exécution du projet, et donne le nom et les coordonnées de l'agent d'exécution. Par la suite, des **avis spécifiques de passation de marché** paraissent dans *Development Business*; ces avis concernent les soumissionnaires individuels et, s'il y a lieu, les préqualifications exigées. Ces avis doivent, également être publiés dans au moins un grand quotidien du pays emprunteur et aussi être envoyés aux ambassades et consulats des États membres de la BAfD qui sont situés sur le territoire du pays emprunteur.

Il est conseillé aux entreprises qui font des démarches actives pour obtenir des contrats dans le cadre de projets financés par la BAfD de souscrire un abonnement normal sur sortie imprimée au journal *Development Business*, qui coûte 495 \$ US par année ou 895 \$ US pour deux ans. Une version électronique en ligne appelée *Scan-A-Bid* est également disponible, mais sa consultation est plutôt coûteuse : 90 \$ US l'heure et 1,18 \$ pour chaque document visualisé.

Le **programme indicatif de prêts** est une liste des projets et études pour lesquels chacun des pays concernés prévoit obtenir des fonds de la BAfD au cours d'une année donnée. La liste peut comprendre des avant-projets, mais elle peut aussi être un bon complément d'autres sources dans la mesure où elle fait souvent état de projets qui ne figurent pas encore dans l'État trimestriel des projets.

Les **fiches de projets**, qui sont présentées à l'occasion au Conseil d'administration, sont également des documents utiles qui contiennent des descriptions détaillées de chacun des projets proposés à la BAfD pour financement. Les fiches de projets sont envoyées entre 45 et 60 jours avant la présentation au Conseil d'administration.

Une autre source d'information utile pour les consultants et fournisseurs que cela intéresse est le **rapport d'évaluation** du projet, qui présente les origines et le plan du projet, et en fait une description détaillée. En principe, ces rapports ne sont pas accessibles au public, mais il est parfois possible de se les procurer en s'adressant à l'ambassade du Canada à Abidjan.

Les sources électroniques d'information : La Banque africaine de développement n'a pas encore de site Web sur le réseau Internet, mais prévoit en exploiter un sous peu. Toutefois, il est possible de se renseigner gratuitement sur la réserve de projets de la BAfD et sur d'autres aspects de son fonctionnement en consultant le **Babillard électronique** du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Les abonnés à la base de données WIN sur les exportations peuvent joindre le Babillard électronique à l'aide d'un modem d'ordinateur en composant les numéros suivants : 1-800-628-1581 ou (613) 944-1581 dans la région d'Ottawa.

Les usagers d'Internet peuvent également accéder au Centre d'information sur la Banque mondiale en visitant le site Web de celle-ci ou en utilisant un service Gopher. L'adresse électronique de la Banque mondiale, c'est-à-dire son adresse URL, est <http://www.worldbank.org//>. Si l'on utilise le service Gopher, l'adresse Internet est <gopher.worldbank.org>. Le site Web de la Banque mondiale contient des renvois (liens hypertexte) à de nombreux autres sites, notamment à plusieurs sites relatifs à l'Afrique.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, l'ACDI, Industrie Canada et la plupart des autres ministères du gouvernement canadien possèdent des sites Web fort utiles contenant une description de leurs programmes et activités et donnant accès à des renseignements et documents électroniques sur un vaste éventail de sujets.

Des informations utiles sur différentes problématiques et activités de développement en Afrique sont également disponibles sur les sites Web du Programme des Nations unies pour le développement et d'autres organismes des Nations unies. Enfin, le système *African Studies on the Web* de l'Université de Pennsylvanie donne accès à ce qui est probablement le réseau le plus complet de sites Web sur l'Afrique, qui permet d'établir des douzaines de liens hypertexte sur l'ensemble du continent africain. Les adresses URL des sites Web ci-dessus mentionnés et d'autres encore figurent à l'annexe 2.

VII. Comment obtenir des contrats - Approche stratégique

Sur le marché des projets de développement, la concurrence est vive, la recherche de contrats financés par des institutions financières internationales peut s'avérer longue et coûteuse, et les sociétés qui en sont à leurs premières armes sur ce marché peuvent devoir patienter des années avant d'enregistrer quelque succès que ce soit. Néanmoins, les entreprises canadiennes possédant les compétences techniques requises qui ont abordé le marché en adoptant une approche stratégique par pays, qui ont affecté des ressources humaines et financières suffisantes à leurs démarches, et qui ont montré de la détermination et de la persévérance font de plus en plus souvent la preuve qu'il est non seulement possible de réussir, mais que cette réussite est durable.

Parmi les principaux facteurs stratégiques de réussite, souvent cités par les entreprises qui ont obtenu des contrats financés par la BAfD, figurent les suivants :

- La préparation (connaissance de la Banque, de sa culture, de ses politiques, de ses priorités et de ses procédures);
- La connaissance du pays et de sa culture sociale, politique et commerciale;
- L'expérience professionnelle et les compétences de la firme ainsi que la qualité des propositions présentées;
- La présence sur le marché du pays d'accueil et les bonnes relations établies avec les partenaires ou représentants locaux ainsi qu'avec des personnes clés au sein du gouvernement et du secteur privé;
- Le prix (surtout pour les fournisseurs de biens et d'équipement, et pour les entrepreneurs de travaux de génie civil).

Dans une grande partie de l'Afrique, la langue est également un facteur important. Les entreprises qui ont du personnel francophone peuvent s'intéresser aux pays membres de la Francophonie de l'Afrique occidentale et de l'Afrique centrale, celles qui ont du personnel d'expression portugaise peuvent espérer faire des affaires dans les pays lusophones (Angola,

Mozambique, Cap-Vert, Sao Tomé-et-Principe), tandis que celles dont le personnel est exclusivement d'expression anglaise ont tout intérêt à se concentrer dans les pays anglophones.

Avant de tenter d'obtenir des contrats dans le cadre des projets financés par la BAfD, les sociétés intéressées doivent, élaborer une stratégie de marketing appropriée et se doter d'un plan d'action précis. Ce qui signifie qu'elles doivent entre autres, choisir les produits, les services et les connaissances spécialisées pour lesquels elles possèdent des avantages concurrentiels marqués; repérer les marchés géographiques offrant les possibilités les plus compatibles avec leurs propres capacités; se familiariser avec les réalités politiques, économiques, juridiques, sociales et culturelles des pays ciblés; évaluer la concurrence probable ainsi que la possibilité de recruter des représentants locaux; déterminer le niveau de ressources financières et humaines dont elles auront besoin pour mettre leur stratégie en oeuvre, et se familiariser avec les principales sources d'information et de renseignements sur les projets.

Pour être satisfaisante, toute stratégie globale visant à obtenir des contrats sur le marché africain, dans le cadre de projets de développement, devrait envisager une approche intégrée par pays et probablement songer à faire de la Banque mondiale et de l'ACDI des éléments clés du plan d'action. Une fois que cette stratégie aura été élaborée et que votre société aura acquis une bonne connaissance du rôle de la Banque ainsi que de ses politiques et procédures, vous devrez, si vous visez à obtenir des contrats financés par la BAfD, vous tenir prêt à entreprendre les démarches suivantes :

- Explorez les sources possibles d'aide provinciale et fédérale, notamment les programmes d'aide financière couvrant les coûts liés à l'expansion des entreprises et aux études préliminaires en préparation aux projets (c'est-à-dire le Programme de développement des marchés d'exportation et les programmes de services professionnels de la Direction de la coopération industrielle à l'ACDI). Ces programmes peuvent grandement aider les entreprises à se positionner sur le marché et à entrer en action.
- Repérez les projets de la BAfD qui peuvent être intéressants en consultant des sources d'information telles que l'État trimestriel des projets et le Programme indicatif de prêt, et en établissant des contacts personnels à la Banque et dans les pays qui vous intéressent.
- Évaluez les possibilités qu'offrent les projets en vous renseignant davantage sur le calendrier, sur l'envergure et sur le contenu du projet auprès des chargés de prêts et de projets à la BAfD et obtenez les noms et coordonnées du personnel clé des agents d'exécution des projets. Cherchez à vous renseigner également sur les conditions politiques, économiques et sociales qui prévalent dans les pays qui vous intéressent, et tentez de savoir si ces pays accusent des retards dans leurs remboursements à la BAfD. (Les projets exécutés dans les pays aux prises avec de tels arriérés risquent de connaître des délais importants, car il est possible que l'approbation d'un nouveau prêt

et (ou) les nouveaux déboursments à l'égard de ce prêt soient suspendus.)
L'ambassade du Canada à Abidjan ainsi que les ambassades et consulats du Canada accrédités dans les pays cibles peuvent vous faciliter grandement ces démarches.

- Communiquez avec l'agent d'exécution du projet dans le pays emprunteur (normalement par écrit, pour commencer) afin de lui faire part de votre désir de vous qualifier pour les contrats qui seront attribués dans le cadre du projet. Joignez à cette lettre une description détaillée des compétences de l'entreprise. Informez les agents commerciaux canadiens de votre intérêt.
- *Visitez les pays cibles et rencontrez les agents d'exécution de certains projets ainsi que d'autres intervenants clés dans ces projets.* Rien ne peut remplacer les rencontres avec le personnel des organismes emprunteurs, tout particulièrement pour les sociétés de consultants et d'ingénierie. En Afrique, il est habituellement difficile de transiger des affaires uniquement par télécopieur, par correspondance et par téléphone. Il faut se procurer les noms des principaux décideurs du projet (les fonctionnaires de la BAfD sont habituellement en mesure de vous confirmer leur identité) et être prêt à effectuer des visites de suivi.
- Peu importe la destination prévue, une visite au bureau central de la BAfD s'impose, idéalement en route vers les pays cibles. Avertissez suffisamment à l'avance l'ambassade du Canada à Abidjan ainsi que les ambassades ou les haut-commissariats du Canada dans les pays visés; les agents commerciaux canadiens peuvent en effet vous être d'une aide précieuse en facilitant les contacts et en organisant des rencontres et en vous fournissant des renseignements et conseils sur le milieu local.
- Les rencontres avec les fonctionnaires de la BAfD et avec le personnel de l'agent d'exécution seront productives dans la mesure où vous serez bien préparé et saurez faire preuve de professionnalisme. Veillez à préparer à l'avance des questions précises sur le calendrier, sur l'envergure et sur le contenu du projet. Soyez prêt à faire une courte présentation technique des compétences et des capacités de votre entreprise, en mettant tout particulièrement en relief les travaux déjà réalisés dans des pays en développement.
- Recherchez des représentants ou des partenaires locaux. Cette activité importante doit faire partie des objectifs du ou des premiers voyages en Afrique. Le partenariat stratégique avec des entreprises locales ou régionales peut être la pierre angulaire d'une stratégie d'expansion efficace. Les ressortissants locaux possèdent une connaissance approfondie des milieux politique, social, culturel et juridique de leur pays, sans parler de leurs contacts personnels et professionnels; en outre, la BAfD et les gouvernements encouragent les apports locaux. Il est important de dresser à l'avance des listes de partenaires ou représentants locaux potentiels en sollicitant à cet effet les conseils des agents commerciaux canadiens accrédités auprès du pays concerné, en communiquant avec les associations de gens d'affaires de la région, et en obtenant des

recommandations verbales des chargés de projets de la BAfD ou de la Banque mondiale concernant les sociétés locales ou régionales jouissant d'une bonne réputation.

- Suivez de près la progression des différentes étapes du cycle du projet en consultant les sources imprimées et électroniques d'information sur les projets et en restant en communication contact avec le personnel de la Banque, le personnel des agents d'exécution et les contacts sur place. Surveillez les avis officiels de présélection et d'appels d'offres. Envisagez la possibilité de voyages subséquents pour mettre à jour votre information sur les projets, manifester votre intérêt, renforcer vos relations et montrer votre détermination. *L'objectif premier est de vous faire inscrire sur les listes de présélection (pour les consultants) ou de bien vous positionner pour vous préqualifier ou présenter des soumissions (pour les fournisseurs).*
- Si vous voulez vous préqualifier ou soumissionner, vous devez suivre à la lettre les lignes directrices de passation des marchés de la BAfD et veiller à ce que vos soumissions respectent rigoureusement les paramètres et les échéances fixés dans les documents d'appel d'offres. Si vous avez des doutes au sujet de certains aspects ou de certaines exigences, demandez des éclaircissements. *Afin d'éviter l'exclusion définitive, présentez vos soumissions en temps voulu.* Si vous soupçonnez l'existence de problèmes ou d'irrégularités dans la passation des marchés, ou si les décisions ou les paiements accusent des retards déraisonnables, consultez OLIFI-Abidjan à l'ambassade du Canada en Côte d'Ivoire.
- Faites preuve de patience, de persévérance et de détermination avant de songer à réviser ou élargir votre stratégie. En cas d'échec, analysez-en les raisons et tirez des leçons de votre expérience en prévision d'essais ultérieurs. Si vous parvenez à vous faire inscrire sur une liste de présélection ou à obtenir un contrat, informez-en l'ambassade du Canada à Abidjan ainsi que l'administrateur canadien à la BAfD, tout d'abord par courtoisie et aussi parce que vous pouvez avoir besoin de leur aide pour la préparation de votre soumission ou l'exécution de travaux liés à un projet.
- Enfin, si vous obtenez un contrat, efforcez-vous de faire de l'excellent travail et de respecter, voire dépasser, les objectifs et les valeurs repères du projet. Les entreprises qui se montrent compétentes et fiables seront bien placées pour remporter d'autres appels d'offres, pour se voir confier des étapes ultérieures des contrats de services et pour effectuer d'autres travaux.

ANNEXES

Annexe 1. *Autres sources d'information*

Différentes brochures et publications peuvent aider les entreprises à se renseigner sur la BAfD, sur son organisation ainsi que sur les marchés qu'elle finance. La plupart de ces documents peuvent être obtenus en s'adressant à l'un ou l'autre des Centres de commerce international du Canada ou encore à la section commerciale de l'ambassade du Canada à Abidjan, en Côte d'Ivoire.

- *Basic Information on the African Development Bank* : Cette brochure contient des renseignements généraux sur la structure organisationnelle, sur les objectifs et sur les opérations de l'institution.
- *Directives pour l'utilisation de consultants* : Description détaillée des procédures qui régissent la sélection et l'emploi de consultants par la BAfD et ses pays membres emprunteurs.
- *Règles de procédure pour l'acquisition des biens et services* : Ce manuel décrit de manière détaillée les règles qui régissent la passation de marchés pour des biens, de l'équipement et des travaux de génie civil à la Banque.
- *Rapport annuel de la Banque africaine de développement et du Fonds africain de développement* : Revue des activités opérationnelles du Groupe de la Banque, publiée chaque année au début du printemps.
- *ADB Today* : Bulletin d'information trimestriel du Groupe de la Banque africaine de développement, qui contient des articles sur des problématiques et des sujets qui ont trait aux affaires courantes de la Banque.
- *Répertoire téléphonique de la BAfD* : Répertoire des numéros de téléphone et des adresses professionnelles des chargés de projets et de prêts ainsi que des économistes de la BAfD, regroupés par direction et par domaine d'activités industrielles.
- *Organigramme* : Document de plusieurs pages présentant les principales unités opérationnelles et administratives de la BAfD.
- *Programme indicatif de prêts* : Liste des projets et études par pays que la BAfD devrait financer au cours d'une année donnée.
- *Resume trimestriel des opérations* : Liste des projets en préparation à la BAfD; cette liste de projets paraît à tous les trois mois dans la revue *Development Business*.

- *Development Business* : Disponible par abonnement, ce journal petit format publié à toutes les deux semaines par les Nations unies contient des listes des projets à venir, des avis de passation de marchés et d'autres renseignements clés sur toutes les institutions financières internationales. Une liste de contacts figure à l'annexe 3.
- *The African Development Bank* par P. English et H. Mule, Institut Nord-Sud, Éd. Lynne Rienner, 1996.

Annexe 2. Sources d'information électroniques : L'Afrique sur le Web

Des renseignements fort utiles sur les contrats dans le domaine du développement et sur certains pays sont maintenant disponibles sur le réseau « Internet ». À l'aide d'un ordinateur personnel, il est maintenant plus facile et économique d'accéder électroniquement aux bases de données en ligne ainsi qu'aux sites d'information Web créés par les organismes, les gouvernements, les universités, les sociétés et les particuliers. La Banque africaine de développement est en train de planifier la création d'un site Web qui sera probablement en fonction dès 1997. Entre-temps, les internautes peuvent visiter de nombreuses autres sources d'information sur les questions de développement, sur les contrats offerts en ce domaine et sur les pays africains. La liste qui suit n'est pas exhaustive; la plupart des sites comportent de nombreux renvois, ou liens hypertexte, à d'autres sites intéressants.

Sources canadiennes

- *Le Babillard électronique de l'InfoCentre.* Géré par le MAECI, ce service autonome en ligne donne accès à la liste des projets d'actualité de la BAFD et des autres institutions financières internationales, ainsi qu'à d'autres documents utiles. On accède au Babillard électronique en composant le 1-800-628-1581 partout au Canada ou le (613) 944-1581 dans la région d'Ottawa. Le service est gratuit pour les usagers inscrits.
- *La page d'accueil du Gouvernement du Canada* (<http://canada.gc.ca>). Ce site Web donne accès à un large éventail d'informations des gouvernements fédéral et provinciaux.
- *La page d'accueil du MAECI* (<http://www.dfait.maeci.gc.ca>). La page d'accueil principale du MAECI contient de nombreux documents d'archives et des liens hypertexte avec des documents sur la politique étrangère.
- *Agence canadienne de développement international* (http://www.acdi-cida.gc.ca/index_e.htm). Le site Web de l'ACDI contient des renseignements sur ses programmes et une impressionnante collection de documents.
- *La Bibliothèque virtuelle sur le développement international* (<http://www.synapse.net/-acdio3/indexg/welcome.htm>). Créé pour l'ACDI, ce site exhaustif a été coté « 4 étoiles » dans le McKinley Directory; il constitue un excellent point de départ d'où l'on peut ensuite accéder à un vaste réseau de ressources sur les institutions de développement ainsi que sur les tendances et problématiques du développement, et à des informations thématiques par secteur d'activité.
- *Le Centre de recherches pour le développement international* (<http://www.idrc.ca>).

Autres sources

- *African Studies on the Web* (www.sas.upenn.edu/search/AS-search.html). Site très complet, comportant de nombreux liens hypertexte avec d'autres ressources sur l'Afrique. Bon point de départ.
- *Africa IntelWeb* (www.icg.org/intelweb/africa.html).
- *Foreign Government Resources* (www.lib.unmich.edu/libhome/documents.center/foreign.html).
- *Trends in Developing Economies* (<http://www.ciesin.org/IC/wbank/tde-home.html>).
- *Nations unies et autres organisations internationales* (<http://undcp.org/unlinks.html>).
- *Centre d'information sur la Banque mondiale* (<http://www.worldbank.org>).

Annexe 3. Adresses utiles et autres contacts

Voici les coordonnées des différents bureaux où peuvent s'adresser, au Canada et à l'étranger, les entreprises qui ont besoin d'aide afin de poursuivre leur recherche de contrats financés par la BAfD.

Bureau de liaison avec la Banque africaine de développement
Ambassade du Canada
23, avenue Nogues
Abidjan, Côte d'Ivoire
Téléphone : (225) 21 20 09
Télécopieur : (225) 22 05 30

Bureau de l'administrateur canadien
Groupe de la Banque africaine de développement
01 B.P. N° 1387
Abidjan 01, Côte d'Ivoire
Téléphone : (225) 20 42 48
Télécopieur : (225) 20 40 66

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)
InfoCentre
Édifice Lester B. Pearson
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
1-800-267-8376 ou (613) 944-4000
Télécopieur : (613) 996-9709
FaxLink : (613) 944-4500
Babillard électronique : 1-800-628-1581 ou (613) 944-1581

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)
Direction des finances internationales (TPF)
Édifice Lester B. Pearson
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Téléphone : (613) 996-6213
Télécopieur : (613) 943-1100

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)
Direction des relations avec l'Afrique occidentale et centrale (GAF)
Édifice Lester B. Pearson
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Téléphone : (613) 944-6579
Télécopieur : (613) 944-3566

Agence canadienne de développement international (ACDI)
Direction des institutions financières
200, promenade du Portage
Hull (Québec) K1A 0G4
Téléphone : (819) 997-7615
Télécopieur : (819) 953-5348

Agence canadienne de développement international (ACDI)
Direction de la coopération industrielle (SEL)
200, promenade du Portage
Hull (Québec) K1A 0G4
Téléphone : (819) 997-8515
Télécopieur : (819) 953-5024

Société pour l'expansion des exportations
Place Export Canada
151, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) K1A 1K3
Téléphone : (613) 598-2500
Télécopieur : (613) 237-2690

Nations unies
Département des abonnements à *Development Business*
Nations unies, GCPO B.P. 5850
New York, NY 10163-5850
Téléphone : (212) 963-8459
Télécopieur : (212) 963-1381

Corporation commerciale canadienne (CCC)
Groupe des services outre-mer
50, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Téléphone : (613) 996-0227
Télécopieur : (613) 995-2121

Centres de commerce international

Centre de commerce international
P.O. Box 940, Station M
1801 Hollis Street, 5th Floor
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 2V9
Téléphone : (902) 426-7540
Télécopieur : (902) 426-2624

Centre de commerce international
B.P. 1210
1045, rue Main, Unité 103
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 1H1
Téléphone : (506) 851-6452
Télécopieur : (506) 851-6429

Centre de commerce international
P.O. Box 1115
Confederation Court Mall
134 Kent Street, suite 400
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
C1A 7M8
Téléphone : (902) 566-7443
Télécopieur : (902) 566-7450

Centre de commerce international
P.O. Box 8950
Atlantic Place
215 Water Street, Suite 504
St. John's (Terre-Neuve)
A1B 3R9
Téléphone : (709) 772-5511
Télécopieur : (709) 772-2373

Centre de commerce international
5, Place Ville-Marie, bureau 800
Montréal (Québec)
H3B 2G2
Téléphone : (514) 283-6328
Télécopieur : (514) 283-8794

Centre de commerce international
Dominion Public Building
4e étage
One Front Street West
Toronto (Ontario)
M5J 1A4
Téléphone : (416) 973-5053
Télécopieur : (416) 973-8161

Centre de commerce international
P.O. Box 981
Newport Centre, 8th Floor
330 Portage Avenue
Winnipeg (Manitoba)
R3C 2V2
Téléphone : (204) 983-4540
Télécopieur : (204) 983-2187

Centre de commerce international
The S.J. Cohen Building
Room 401
119, 4th Avenue South
Saskatoon (Saskatchewan)
S7K 5X2
Téléphone : (306) 975-5315
Télécopieur : (306) 975-5334

Centre de commerce international
Canada Place, Room 540
9700 Jasper Avenue
Edmonton (Alberta)
T5J 4C3
Téléphone : (403) 495-2944

Centre de commerce international
300 West Georgia Street, Suite 2000
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6B 6E1
Téléphone : (604) 666-0434
Télécopieur : (604) 666-0954

Annexe 4. *Ambassades, hauts-commissariats et bureaux commerciaux du Canada en Afrique*

Algérie (République algérienne démocratique et populaire)

Ambassade du Canada
 Adresse réelle : 27 bis, rue des Frères Benhafid
 Hydra, Alger
 République algérienne démocratique et populaire
 Adresse postale : B.P. 225
 Alger-Gare
 République algérienne démocratique et populaire
 Téléphone : (011-213-2) 69.16.11
 Télex : (Code de destination 408) 66043
 (66043 CANAD DZ)
 Télécopieur : (011-213-2) 69.39.20

Côte d'Ivoire (République de)

Ambassade du Canada
 Adresse réelle : Immeuble « Trade Center »
 23, avenue Noguès
 Le Plateau
 Abidjan, République de Côte d'Ivoire
 Adresse postale : 01 B.P. 4104, Abidjan 01
 République de Côte d'Ivoire
 Adresse télégraphique : DOMCAN ABIDJAN
 Téléphone : (011-225) 21-20-09
 Télex : (Code de destination 983) 23593 (DOMCAN CI)
 Télécopieur : (011-225) 22-05-30
 Territoire : Côte d'Ivoire, Bénin, Burkina Faso, Mali, Niger

Éthiopie

Ambassade du Canada
 Adresse réelle : Higher 23, Kebele 12, House N° 122
 Old Airport Area
 Addis Ababa, Éthiopie
 Adresse postale : P.O. Box 1130
 Addis Ababa, Éthiopie
 Adresse télégraphique : DOMCAN ADDIS ABABA
 Téléphone : (011-251-1) 713022
 Télex : 21053 (DOMCAN ET)
 Télécopieur : (011-251-1) 713033
 Territoire : Éthiopie, Djibouti, Érythrée

République du Niger

Bureau de l'ambassade du Canada
 Adresse réelle : Édifice Sonara II, avenue du Premier Pont
 Niamey, République du Niger
 Adresse postale : B.P. 362
 Niamey, République du Niger
 Téléphone : (011-227) 75.36.86
 Télécopieur : (011-227) 75.31.07

Égypte (République arabe d')

Ambassade du Canada

Adresse postale : 5, rue Midan Al Saraya Al Kobra
Garden City

Le Caire, République arabe d'Égypte

Adresse postale : B.P. 1667 Kasr El Doubara

Le Caire, République arabe d'Égypte

Téléphone : (011-20-2) 354-3110

Télécopieur : (011-20-2) 354-7659

Territoire : Égypte, Soudan

Cameroun (République du)

Ambassade du Canada

Adresse postale : Immeuble Stamatiades

Rue de l'Hôtel de Ville, Yaoundé

République du Cameroun

Adresse postale : B.P. 572, Yaoundé

République du Cameroun

Téléphone : (011-237) 23-02-03/22-16-90/23-23-11

Télécopieur : (011-237) 22-10-90

Courrier électronique : yunde\$\$paris.03\$gc+eaitc.aecec\$\$telecom.canada\$ca

Territoire : Cameroun, République centrafricaine, Tchad

Gabon (République gabonaise)

Ambassade du Canada

Adresse réelle : B.P. 4037, Libreville, Gabon

Téléphone : (011-241) 74-34-64/65

Télécopieur : (011-241) 74-34-66

Télex : GO 5527 (DOMCAN 5527 GO)

Territoire : Gabon, Congo, Guinée équatoriale, Sao Tomé-et-Principe

Ghana (République du)

Haut-commissariat du Canada

Adresse réelle : 46 Independence Avenue

Accra, République du Ghana

Adresse postale : P.O. Box 1639

Accra, République du Ghana

Téléphone : (011-233-21) 228555/228566/773791

Télécopieur : (011-233-21) 773-792

Courrier électronique : td.accra@accra01.x400.gc.ca

Territoire : Ghana, Libéria, Sierra Leone, Togo

Kenya (République du)

Haut-commissariat du Canada
 Comcraft House, Avenue Hailé Sélassie
 Nairobi, République du Kenya
 Adresse postale : P.O. Box. 30481
 Nairobi, République du Kenya
 Adresse télégraphique : DOMCAN NAIROBI
 Téléphone : (011-254-2) 214-804
 Télex : (Code de destination 987) 22198 (22198 DOMCAN KE)
 Télécopieur : (011-254-2) 226-987/216-485
 Territoire : Kenya, Burundi, Rwanda, Somalie, Ouganda

Maroc (Royaume du)

Ambassade du Canada
 Adresse réelle : 13 bis, rue Jaafar As-Saddik
 Rabat-Agdal
 Royaume du Maroc
 Adresse postale : B.P. 709
 Rabat-Agdal
 Royaume du Maroc
 Téléphone : (011-212-7) 67-28-80
 Télécopieur : (011-212-7) 67-21-87

Nigéria (République fédérale du)

Haut-commissariat du Canada
 Adresse réelle : 4, Idowu Taylor Street
 Victoria Island
 Lagos, République fédérale du Nigéria
 Adresse postale : P.O. Box 54506
 Station Ikoyi
 Lagos, République fédérale du Nigéria
 Téléphone : (011-234-1) 262-2513/4/5/6
 Télécopieur : (011-234-1) 262-2517
 Courrier électronique : lagos*td\$paris.03\$gc+eaitc.aecec.\$stelecom.canada\$ca

Sénégal (République du)

Ambassade du Canada
 Adresse réelle : Édifice Sorano, 4^e étage
 45, boul. de la République
 Dakar, République du Sénégal
 Adresse postale : B.P. 3373
 Dakar, République du Sénégal
 Téléphone : (011-221) 23-92-90
 Télex : 632 COMCAN SG
 Télécopieur : (011-221) 23-92-90
 Territoire : Sénégal, Îles du Cap-Vert, Gambie, Guinée-Bissau, Guinée, Mauritanie

Afrique du Sud (République sud-africaine)

Bureau du commercial canadien

Adresse réelle : Cradock Place, 1st Floor

10, rue Arnold, Rosebank 2196

Johannesburg, Afrique du Sud

Adresse postale : P.O. Box 1394, Parklands 2121

Johannesburg, Afrique du Sud

Téléphone : (011-27-11) 442-3130

Télécopieur : (011-27-11) 442-3325

Courrier électronique : jburg@pret01.x400.gc.ca

Territoire : Afrique du Sud, Lesotho, Maurice, Namibie, Ste-Hélène, Swaziland

Tanzanie (République-Unie de)

Haut-commissariat du Canada

Adresse réelle : 38 Mirambo at Garden Avenue

Dar-es-Salaam, République-Unie de Tanzanie

Adresse postale : P.O. Box 1022

Dar-es-Salaam, République-Unie de Tanzanie

Adresse télégraphique : DOMCAN DAR-ES-SALAAM

Téléphone : (011-255-51) 4600/9

Télex : 41015 (41015 DOMCAN TZ)

Télécopieur : (011-255-51) 46000/9 (Demander télécopieur)

Territoire : Tanzanie, Îles Comores, Madagascar, Maurice, Seychelles

Tunisie (République tunisienne)

Ambassade du Canada

Adresse réelle : 3, rue du Sénégal, Place d'Afrique

1002 Belvédère, Tunis, République tunisienne

Adresse postale : B.P. 31, Le Belvédère 1002

Tunis, République tunisienne

Adresse télégraphique : DOMCAN TUNIS

Téléphone : (011-216-1) 796-577

Télex : (Code de destination 409) 15324 (15324 DOMCAN TN)

Télécopieur : (011-216-1) 792-371

Internet : tunis*td\$\$paris.03\$gc+EAITC.AECEC\$\$TELECOM.CANADA\$CA

Territoire : Tunisie, Libye

Zambie (République de, ave)

Haut-commissariat du Canada

Adresse réelle : 5199 United Nations Avenue

(Longacres Area), Lusaka, République de Zambie

Adresse postale : P.O. Box 31313

Lusaka, République de

Adresse télégraphique : (011-260-1) 250 833

Télex : (Code de destination 902) 42480 (DOMCAN ZA)

Télécopieur : (011-260-1) 254 176

Territoire : Zambie, Malawi

Zimbabwe (République du)

Haut-commissariat du Canada

Adresse réelle : 45 Baines Avenue

Harare, République du Zimbabwe

Adresse postale : P.O. Box 1430

Harare, République du Zimbabwe

Adresse télégraphique : CANAD HARARE

Téléphone : (011-263-4) 733-881

Télex : (Code de destination 907) 24465 (24465 CANADA ZW)

Télécopieur : (011-263-4) 732-917

Territoire : Zimbabwe, Angola, Botswana, Mozambique

Annexe 5. Pays membres de la Banque africaine de développement

La BAfD compte 53 pays membres régionaux et 24 pays membres non régionaux.

Membres régionaux

Afrique du Sud	Mali
Algérie	Mauritanie
Angola	Maurice
Bénin	Maroc
Botswana	Namibie
Burkina Faso	Mozambique
Burundi	Niger
Cameroun	Nigéria
Cap-Vert	Ouganda
Comores	République centrafricaine
Congo	Rwanda
Côte d'Ivoire	Sao Tomé-et-Principe
Djibouti	Sénégal
Égypte	Seychelles
Érythrée	Sierra Leone
Éthiopie	Somalie
Gabon	Soudan
Gambie	Swaziland
Ghana	Tanzanie
Guinée	Tchad
Guinée-Bissau	Togo
Guinée équatoriale	Tunisie
Kenya	Ouganda
Lesotho	Zaïre
Libéria	Zambie
Libye	Zimbabwe
Madagascar	
Malawi	

Membres non régionaux

Allemagne
Arabie saoudite
Argentine
Autriche
Belgique
Brésil

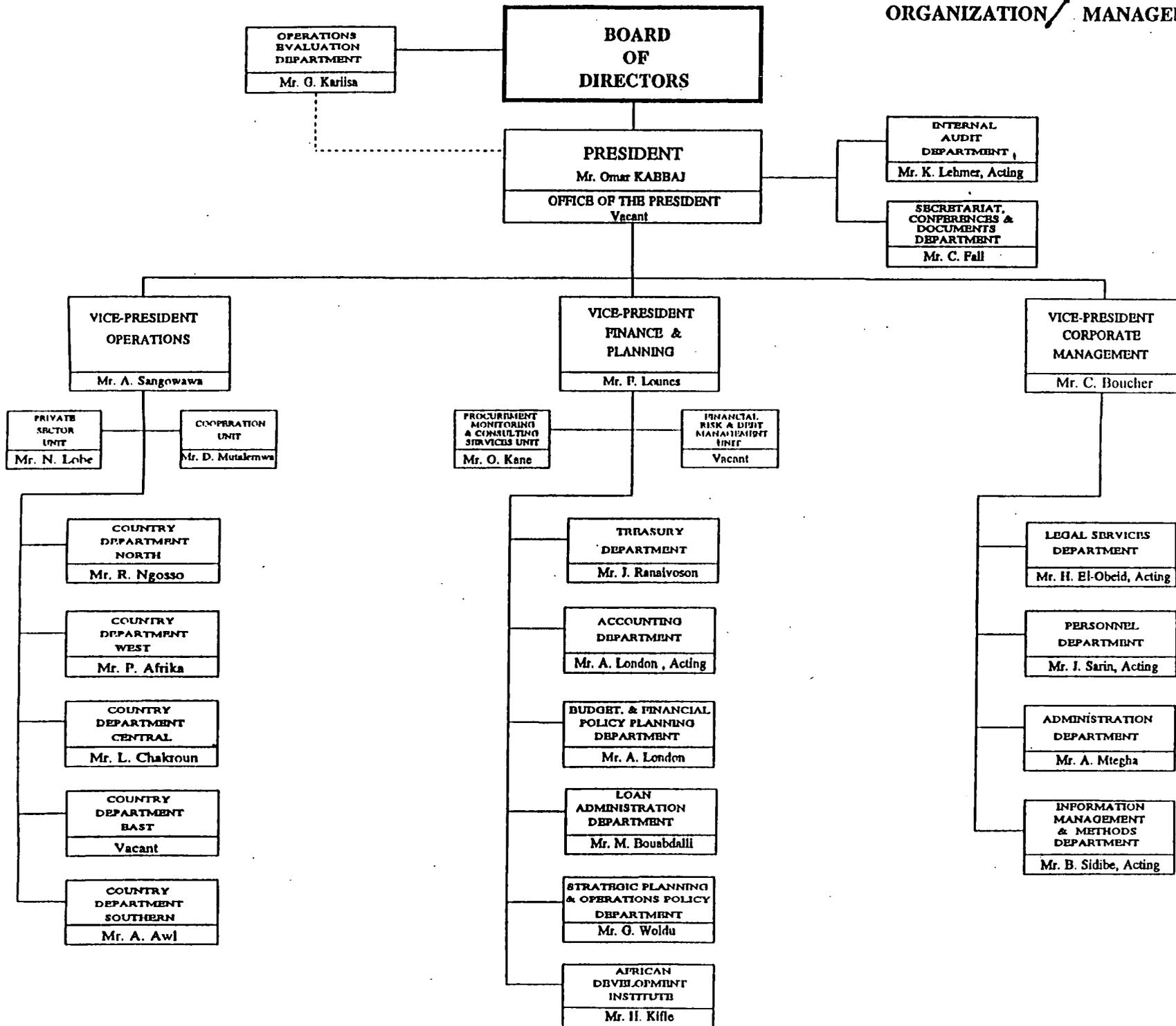
Canada
Chine
Corée
Danemark
Espagne
États-Unis
Finlande
France

Inde
Italie
Japon
Koweït
Pays-Bas
Portugal
Norvège

Royaume-Uni
Suède
Suisse

ORGANIZATION / MANAGEMENT CHART

Annexe 6. Organigramme de la Banque africaine de développement



LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20085646 9



60984 81800