

**Date probable de présentation au Comité
Opérations/Efficacité du Développement
(CODE)**

22 novembre 2016

POUR EXAMEN

MEMORANDUM

AUX : CONSEILS D'ADMINISTRATION

DE : Vincent O. NMEHIELLE
Secrétaire général

OBJET : CADRE DE MESURE DES RESULTATS DU GROUPE DE LA
BANQUE 2016-2025*

Veuillez trouver ci-joint, le document cité en objet

Pj.

Cc : Le Président

***Pour toute question concernant le présent document, prière de s'adresser à :**

M. S. MIZRAHI
Mme V. CHISALA
M. C. BLET

Directeur
Chef de division
Spécialiste principal des résultats

ORQR
ORQR.1
ORQR.1

Poste 2060
Poste 2139
Poste 1995

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT



CADRE DE MESURE DES RÉSULTATS DU GROUPE DE LA BANQUE 2016-2025

Réalisation des Cinq grandes priorités,
Accroître l'impact de la Banque sur le développement

NOVEMBRE 2016

DÉPARTEMENT DE L'ASSURANCE-QUALITÉ ET DES RÉSULTATS

Document traduit

NOTE SUR CE DOCUMENT

Ce document présente la sixième édition du Cadre de mesure des résultats (CMR) du Groupe de la Banque africaine de développement.

Une version précédente de ce document a été présentée pour discussion aux membres du CODE et aux Plénipotentiaires du FAD plus tôt cette année. Le présent projet a été révisé à la lumière de ces commentaires et comprend les principaux ajouts suivants :

- ***Une théorie du changement***—L'Annexe A décrit les logiques d'intervention pour les différents objectifs suivis par le CMR, y compris celles des Cinq grandes priorités et du Modèle de développement et prestation de services. Elles fournissent une justification claire pour chacun des indicateurs inclus dans le CMR et sont le résultat de consultations approfondies avec les départements concernés de la Banque. Ensemble, les 14 logiques d'intervention présentées à l'Annexe A correspondent à ce qu'on pourrait appeler une « théorie du changement ».
- ***Accent mis davantage sur l'égalité des genres***—Une attention supplémentaire a été accordée à l'égalité des sexes dans le document révisé. Dans cette version, l'égalité entre les sexes fait maintenant partie des cinq actions prioritaires du CMR. Les actions décrites visent à combler le fossé entre les sexes à travers le continent et au sein de la Banque. L'un des principes directeurs est de désagréger les indicateurs selon le sexe dans la mesure du possible.
- ***Objectifs de développement durable (ODD)*** —Le RMF comprend maintenant une section expliquant comment la Banque contribue aux ODD et la façon dont ils sont suivis par le CMR. L'annexe A renvoie systématiquement les indicateurs aux ODD, le cas échéant.
- ***Attribution vs contribution***—Le présent document traite des défis pratiques et conceptuels liés à l'attribution des résultats de développement aux activités de la BAD. L'approche proposée dans le document est axée sur une meilleure compréhension de la contribution de la BAD au développement plutôt que sur son attribution (voir la section I).
- ***Rapportage sur les pays du FAD***—La section IV.C du document décrit les dispositions proposées pour le suivi de performance et la présentation des rapports sur les résultats dans les pays du FAD.

Ce projet révisé sera communiqué aux Délégués du FAD pour information. Un projet final du document sera présenté au Conseil d'administration pour approbation en décembre 2016.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ ANALYTIQUE	ii
I. APPROFONDIR L'IMPACT DE LA BANQUE SUR LE DÉVELOPPEMENT. 1	
A. Le CMR aide la Banque à évaluer sa contribution au développement de l'Afrique . 1	
B. Au-delà de la mesure : utiliser le CMR pour stimuler notre impact.....	2
II. COMMENT LA BANQUE VA-T-ELLE AUGMENTER SON IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT	5
A. Augmenter l'orientation stratégique sur cinq priorités du développement.....	5
B. Soutenir la mise en œuvre d'un modèle de prestations plus efficace	11
C. Mieux mesurer l'impact de la Banque sur le développement.....	16
D. Améliorer l'évaluation de la contribution du secteur privé au développement	17
E. Accroître l'accent de la Banque sur l'égalité des genres	19
III. RESPONSABILITÉ	21
A. Établissement de rapports sur le Cadre de mesure des résultats	21
B. Améliorer la manière dont la Banque suit ses résultats	22
C. Aller de l'avant	23
IV. CONCLUSION	25
ANNEXES	
A. La logique des interventions	I
B. Définition des indicateurs	XXIII
C. Définir des cibles	XXXVII

ENCADRÉS, TABLEAUX, ET FIGURES

<i>Encadré 1.</i> Estimer notre impact : le défi de l’attribution.....	2
<i>Encadré 2.</i> Approche de l’impact sur le développement	16
<i>Encadré 3.</i> Comment la Banque suit-elle les opérations de secteur privé ?	18
<i>Encadré 4.</i> Système de marqueur de genre.....	20

<i>Tableau 1.</i> Indicateurs pour Éclairer l’Afrique et l’alimenter en énergie (niveaux 1 et 2)	7
<i>Tableau 2.</i> Indicateurs pour Nourrir l’Afrique (niveaux 1 et 2)	7
<i>Tableau 3.</i> Indicateurs pour Industrialiser l’Afrique (niveaux 1 et 2)	8
<i>Tableau 4.</i> Indicateurs pour Intégrer l’Afrique (niveaux 1 et 2).....	9
<i>Tableau 5.</i> Indicateurs pour Améliorer la qualité de vie des populations d’Afrique (niveaux 1 et 2)....	9
<i>Tableau 6.</i> Indicateurs pour les Domaines stratégiques transversaux (niveaux 1 et 2).....	10
<i>Tableau 7.</i> Niveau 3: La BAD gère-t-elle efficacement ses opérations ?.....	12
<i>Tableau 8.</i> Niveau 4 : La BAD se gère-t-elle de façon efficiente ?	14
<i>Encadré 2.</i> Approche de l’impact sur le développement	16
<i>Tableau 9.</i> Plan d’action : Cadre de suivi	24

<i>Figure 1.</i> Le CMR comporte quatre niveaux pour évaluer l’efficacité de la Banque en développement..	1
<i>Figure 2.</i> La Banque augmente son orientation stratégique sur cinq domaines prioritaires d’action	6
<i>Figure 3.</i> L’impact sur le développement de 400 MW supplémentaires de puissance électrique	17
<i>Figure 4.</i> Exemple illustrant la façon dont la performance de la Banque est suivie dans le temps	21
<i>Figure 5.</i> Exemple de tableau de la performance présenté dans la RAED	22

Note: dans ce rapport « \$ » réfère aux dollars des Etats-Unis.

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

À la Banque africaine de développement, nous évaluons nos réussites en fonction des améliorations que notre travail apporte à la vie des Africains, plutôt qu'en comptant les sommes dépensées et le nombre de projets exécutés. C'est la raison pour laquelle cette sixième édition du Cadre de mesure des résultats (CMR) du Groupe de la Banque est conçue non seulement pour mesurer la performance de la Banque mais aussi pour la stimuler.

Mesurer l'impact de la Banque n'est pas chose facile. Il est difficile d'attribuer des résultats à une seule institution de développement et il nous faut aussi tenir compte du fait que l'Afrique fait face à une variété de défis changeant en permanence, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux. L'économie mondiale rencontre en outre des obstacles et des incertitudes qui affectent les économies africaines plus fortement que les autres.

De nombreuses économies africaines sont encore trop dépendantes de l'exportation de biens primaires. La productivité est freinée par des infrastructures inadéquates, des institutions faibles, un accès limité au crédit et une main-d'œuvre insuffisamment qualifiée. Les inégalités sapent les efforts visant à accélérer le progrès économique, à créer des emplois et à améliorer la qualité de vie des populations d'Afrique.

Afin de nous attaquer à ces défis, nous utilisons un CMR à quatre niveaux qui suit la performance de la Banque dans la réalisation de ses objectifs de développement. Le niveau 1 rend compte des progrès en matière de développement en Afrique. Le niveau 2 mesure les contributions de la Banque au développement dans toutes ses opérations. Le niveau 3 évalue la qualité des opérations de la Banque et le niveau 4 examine l'efficacité de la Banque en tant qu'organisation.

Les besoins de l'Afrique sont nombreux et urgents, nous devons donc en permanence augmenter notre impact sur le développement. C'est la raison pour laquelle la Banque accentue son orientation stratégique dans cinq domaines prioritaires du développement, les « Cinq grandes priorités » : Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations d'Afrique. La Banque adopte en outre un nouveau modèle économique de prestation pour augmenter son efficacité et son efficience.

Dans le cadre du CMR, la Banque entreprend cinq démarches majeures pour stimuler son impact sur le développement, démarches que nous décrivons en détail dans ce rapport :

- ① Augmenter l'orientation stratégique de la Banque sur les cinq domaines prioritaires de la Stratégie décennale. La Banque doit disposer d'un cadre de résultats qui mette en valeur l'impact transformateur des cinq domaines d'intervention prioritaires de la Banque, les « Cinq grandes priorités ». La durée de ce CMR va de 2016 à 2025, conformément à la date d'échéance des Cinq grandes priorités, approuvée en 2016.
- ② Soutenir la mise en œuvre d'un modèle de prestation plus efficace. Le nouveau CMR aidera la Banque à appliquer son Modèle de développement et de prestation de services, récemment adopté, qui vise à faire de la Banque une organisation de développement plus souple et plus efficace. Le CMR suit les progrès en se référant aux moteurs de performance essentiels du modèle.
- ③ Mieux mesurer l'impact de la Banque sur le développement. Alors que la Banque réussit bien à suivre ses résultats – comme le nombre de kilomètres de routes construits – elle a besoin d'aller plus loin pour mesurer et évaluer l'impact élargi de ses activités, y compris le nombre d'emplois créés et la croissance économique. Pour ce faire, la Banque introduit une nouvelle méthodologie intitulée l'Approche de l'impact sur le développement.
- ④ Améliorer la manière dont la Banque évalue la contribution du secteur privé au développement. Le secteur privé est l'un des moteurs clés de la croissance économique et de la création d'emplois en Afrique. Ces dernières années, la Banque a investi une part croissante de son capital dans le

secteur privé – de 250 millions de \$ en 2005 à 2,2 milliards en 2014. La Banque introduit de nouveaux outils et de nouvelles procédures qui permettront de mieux évaluer l'impact sur le développement du soutien de la Banque au secteur privé.

⑤ Augmenter l'attention portée par la Banque à l'égalité des genres. Le progrès vers l'égalité des sexes est au centre de la mise en œuvre des Cinq grandes priorités et de la réalisation de l'objectif de croissance inclusive inscrit dans la Stratégie décennale. Le CMR de la Banque place un accent appuyé sur le suivi des progrès dans la réduction des écarts entre les hommes et les femmes, conformément à sa stratégie du genre de 2014.

Pour atteindre ces cinq objectifs, la Banque entreprendra des actions qui dépassent la portée immédiate d'un cadre de résultats, dont :

- Réorganiser l'architecture du CMR pour augmenter l'orientation stratégique de la Banque sur les Cinq grandes priorités et accorder davantage d'attention aux facteurs de performance opérationnelle ;
- Introduire de nouvelles méthodologies qui permettront à la Banque de mieux mesurer l'impact de ses opérations sur le développement ;
- Appuyer le nouveau CMR par des incitations au niveau des départements – avec la mise à jour des indicateurs de performance –, incitations mieux alignées sur les priorités de la Banque ;
- Renforcer les processus opérationnels pour augmenter la capacité de la Banque à mesurer son impact sur le développement et à en faire rapport, dont une nouvelle approche visant à optimiser l'impact des opérations du secteur privé sur le développement.

L'Annexe A expose les raisons qui ont guidé le choix des indicateurs inclus dans le CMR et décrit les actions que la Banque va devoir entreprendre pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ces objectifs comprennent d'une part les objectifs prioritaires de développement (Cinq grandes priorités) et d'autre part les actions prioritaires nécessaires pour améliorer l'efficacité et l'efficacités de la Banque (le Modèle de développement et de prestation de services, DBDM). L'Annexe A explique également la façon dont la Banque contribue aux Objectifs de développement durable et comment ces derniers sont suivis par le CMR.

Le CMR identifie en tout 14 objectifs pour la Banque : cinq pour les Cinq grandes priorités, huit pour le DBDM, et un transversal. À eux tous, ils résument la théorie du changement qui guide les actions de la Banque et sous-tend le CMR. Cette approche pragmatique cherche à fournir une image générale de la façon dont la Banque entend agir dans ses opérations et ses priorités organisationnelles. Des définitions détaillées des indicateurs du CMR se trouvent à l'Annexe B, tandis que l'Annexe C décrit l'approche adoptée pour définir des cibles ambitieuses et réalistes à tous les niveaux du CMR.

*

Les opérations de la Banque affectent les économies de multiples façons différentes : elles contribuent à la croissance, promeuvent des opportunités économiques en aval et augmentent les exportations. Pour optimiser l'impact de son travail sur le développement, la Banque doit améliorer sa compréhension sur la manière dont ses investissements créent de la valeur économique, sociale et environnementale pour le continent africain. Cette sixième édition du Cadre de mesure des résultats est un engagement conséquent non seulement à améliorer la façon dont la Banque mesure ses résultats et sa performance, mais aussi à approfondir l'impact et la compréhension de la Banque.

I. APPROFONDIR L'IMPACT DE LA BANQUE SUR LE DEVELOPPEMENT

La Banque africaine de développement (BAD ou la Banque) mesure ses succès en fonction des changements qu'elle apporte dans les vies des Africains plutôt qu'en comptant les sommes qu'elle dépense ou les projets qu'elle met en œuvre. Ce parti est au centre de cette sixième édition du Cadre de mesure des résultats (CMR) de la Banque.

A. Le CMR aide la Banque à évaluer sa contribution au développement de l'Afrique

Il n'est pas facile de mesurer l'impact de la Banque, car la dynamique du développement économique est complexe. Il est également difficile d'attribuer des résultats à une seule institution de développement (Encadré 1).

Pour nous aider à faire face à ces défis, nous utilisons un CMR à quatre niveaux qui suit la performance de la Banque dans la réalisation de ses objectifs. Le Niveau 1 assure le suivi des progrès de développement en Afrique. Le niveau 2 mesure les contributions de la Banque au développement de l'Afrique à travers toutes ses opérations. Le niveau 3 évalue la qualité des opérations de la Banque et le niveau 4 examine l'efficacité de la Banque en tant qu'organisation (Figure 1).

Figure 1. Le CMR comporte quatre niveaux pour évaluer l'efficacité de la Banque en matière de développement



En assurant le suivi de la performance aux quatre niveaux, le CMR procure une image complète de l'efficacité de la Banque en matière de développement. Il fournit également à la direction de la Banque un outil permettant d'évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation, et de mettre en œuvre les priorités internes de la Banque avec plus d'efficacité et d'efficience. La Banque révisera ce CMR tous les trois ans et l'ajustera ainsi que de besoin (voir Section IV).

Encadré 1 : Estimer notre impact : le défi de l'attribution

Le développement est un phénomène complexe, à plusieurs niveaux et difficile à mesurer. Pendant la dernière décennie, la compréhension de la Banque du développement s'est élargie. Elle reconnaît que la croissance économique constitue une part essentielle du processus ; qu'elle fournit aux foyers des moyens de subsistance et des opportunités, et aux gouvernements des moyens d'investir dans les biens et les services publics. Mais le développement comprend aussi l'autonomisation des personnes pour qu'elles satisfassent une gamme de besoins et d'aspirations, au moyen notamment de l'éducation, d'une santé améliorée et d'une adhésion à des communautés plus sûres et plus présentes.

Le défi de l'attribution des résultats de développement à un seul partenaire au développement est également rendu plus complexe, pour trois raisons principales.

1. Les résultats de développement ne sont pas simplement attribuables à des interventions spécifiques mais à une combinaison de facteurs externes et de décisions prises par de multiples acteurs, dont les gouvernements, les entreprises, les familles et les agences de développement. La contribution d'une seule intervention ou d'une seule institution à un résultat particulier ne peut pas être isolée de ces autres facteurs ni être évaluée avec un haut niveau de certitude.
2. Il peut se passer de nombreuses années avant que les interventions de développement portent leurs fruits – bien après la fin du projet. Par exemple, un programme efficace d'éducation peut améliorer les compétences et les résultats des élèves, ce qui se traduira en gains de productivité et en augmentation de revenus lorsque les élèves accéderont au marché du travail, des années après le programme d'éducation.
3. Les données nécessaires pour évaluer les résultats sont souvent lacunaires et combler ce manque d'information est coûteux. Les départements nationaux et régionaux de statistiques ne sont pas complètement en mesure de fournir des informations pertinentes en temps opportun. Jusqu'à un certain point, des mécanismes de suivi et d'évaluation peuvent être établis pour générer une information qui est plus pertinente et opportune pour mesurer les résultats, mais cela demeure cher, fragmentaire et imparfait.

Pour ces raisons, l'approche qu'a préférée la Banque est de mesurer les effets de ses interventions au niveau des produits (non des effets ou aboutissements) qui peuvent être entièrement attribués à ses interventions. Les indicateurs du niveau 2 du CMR saisissent les produits agrégés des opérations individuelles achevées ces trois dernières années, en mettant l'accent sur la contribution spécifique de la Banque aux résultats sur le terrain.

En outre, la Banque est la première banque multilatérale de développement ayant choisi de faire rapport exclusivement sur sa propre contribution et non sur la contribution agrégée du projet, qui inclut les co-financeurs. Étant donné que nos interventions sont de plus en plus cofinancées avec d'autres partenaires au développement, faire rapport sur la somme totale des aboutissements ne refléterait pas correctement l'effet de l'apport financier de la Banque et conduirait à un comptage double. Les produits sont calculés au prorata selon le niveau du soutien financier de la Banque par rapport aux coûts totaux du projet.

B. Au-delà de la mesure : utiliser le CMR pour stimuler notre impact

Mesurer notre impact sur le développement n'est pas suffisant : les besoins de l'Afrique sont multiples et urgents et nous devons chercher en permanence à augmenter notre impact sur le développement. Pour stimuler son impact sur le développement, la Banque a décidé d'agir dans cinq directions majeures dans le cadre du CMR :

① ***Renforcer l'orientation stratégique sur cinq domaines d'intervention prioritaires.*** Au moment où la Banque développe ses activités au titre de la stratégie décennale, elle a besoin d'un cadre de résultats qui promeuve l'impact transformateur des cinq domaines d'intervention prioritaires de la Banque, les Cinq grandes priorités : Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations d'Afrique. La durée de ce CMR 2016-2025 s'aligne avec l'échéance des stratégies des Cinq grandes priorités qui ont été approuvées en 2016.

② ***Soutenir la mise en œuvre d'un modèle de prestation plus efficace.*** Le nouveau CMR a été conçu comme un outil de gestion pour aider la Banque à mettre en œuvre le Modèle de développement et de prestation de services récemment adopté – modèle de prestation visant à faire de la Banque une organisation de développement plus souple et plus efficace. À cette fin, le CMR suit les progrès par rapport aux facteurs de performance clés du DBDM. Ainsi, le CMR servira de guide à la prise de décision dans la Banque, par exemple pour la performance opérationnelle ou l'allocation des ressources, plutôt que de servir uniquement à renforcer la responsabilité de la Banque vis-à-vis de ses parties prenantes.

③ ***Mieux mesurer l'impact de la Banque sur le développement.*** Alors que la Banque fait preuve d'efficacité dans la mesure des réalisations intermédiaires (par exemple le nombre de bénéficiaires des projets) et des produits des projets (par exemple le nombre de kilomètres de route construits), elle doit améliorer la mesure et l'évaluation de l'impact de ses activités sur le développement. À cette fin, la Banque introduit une nouvelle méthodologie, intitulée l'Approche de l'impact sur le développement, qui permettra de suivre le nombre d'emplois créés, y compris pour les jeunes et les femmes, et la contribution à la croissance économique.

④ ***Améliorer l'évaluation de la contribution du secteur privé au développement.*** Le secteur privé est l'un des moteurs de la croissance économique et de la création d'emplois en Afrique. Ces dernières années, la Banque a augmenté la part de son capital investi dans le secteur privé – de 250 millions de \$ en 2005 à 2,2 milliards en 2014, dix fois plus. Pour mieux optimiser les opérations, la Banque introduit de nouveaux outils et procédures qui permettront de mieux saisir l'impact sur le développement du soutien de la Banque au secteur privé.

⑤ ***Augmenter l'attention portée par la Banque à l'égalité des genres.*** Faire progresser l'égalité des genres est au centre des Cinq grandes priorités et de la mise en œuvre de l'objectif de croissance verte de la Stratégie décennale. Le CMR de la Banque insiste à nouveau sur le suivi des progrès dans la réduction des écarts entre les hommes et les femmes, conformément à sa stratégie du genre de 2014.

Atteindre ces cinq objectifs exige des actions qui vont bien au-delà de la portée immédiate d'un cadre de résultats. La mise en œuvre de ce nouveau CMR demande des actions aux niveaux suivants.

Réorganiser l'architecture du CMR. S'appuyant sur le CMR à quatre niveaux, le nouveau cadre de résultats doit être réorganisé pour augmenter l'orientation stratégique de la Banque sur les Cinq grandes priorités et accorder davantage d'attention aux facteurs de performance opérationnelle (par exemple la rapidité de l'exécution) ;

Introduire de nouvelles méthodologies. La Banque a besoin d'introduire une nouvelle méthodologie qui lui permettra de mieux mesurer l'impact de ses opérations sur le développement.

Aligner des incitations de l'institution. Le nouveau CMR devra être appuyé par des incitations au niveau des départements qui soient mieux alignées sur les priorités de la Banque. À cette fin la Banque va mettre à jour l'ensemble de ses Principaux indicateurs de performance (PIP) pour les rendre plus synthétiques et mieux les adapter au suivi de la contribution de chaque département aux Cinq grandes priorités et aux priorités de l'institution ;

Renforcer les processus opérationnels. De nouveaux processus opérationnels visant à augmenter la capacité de la Banque à mesurer son impact sur le développement et à en faire rapport incluront une nouvelle approche visant à suivre et à optimiser l'impact des opérations du secteur privé sur le développement.

La conception des projets doit être nourrie par une meilleure compréhension de l'impact des projets sur le développement – la « théorie du changement ». Les opérations de la Banque affectent les économies de multiples façons : elles contribuent à la croissance, créent des emplois, promeuvent des opportunités en aval, augmentent les exportations, etc. Pour optimiser l'impact de

ses opérations sur le développement, la Banque doit améliorer sa compréhension de ces chaînes de développement et de la façon dont ses investissements créent de la valeur économique, sociale et environnementale pour le continent africain.

La deuxième partie de ce rapport expose la façon dont la Banque utilise ce nouveau CMR pour suivre et contrôler cinq séries d'actions visant à améliorer l'impact de la Banque sur le développement. La troisième partie établit un cadre de responsabilisation pour suivre les progrès dans la mise en œuvre des réformes décrites dans ce document.

II. COMMENT LA BANQUE VA-T-ELLE AUGMENTER SON IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT

En concevant un CMR, la BAD doit prendre en compte le changement permanent du paysage du développement. L'économie mondiale fait face à des obstacles et à des incertitudes qui affectent les économies africaines plus que les autres. Afin d'émerger en tant que véritable acteur mondial, le continent devra résoudre un large éventail de problèmes économiques, sociaux et environnementaux :

Diversification de l'économie. La plupart des économies africaines demeurent peu diversifiées et trop tributaires de l'exportation des matières premières. Cela les rend vulnérables aux chocs externes. Tandis que les matières premières représentent 70 pour cent des exportations de l'Afrique, les biens manufacturés représentent 60 pour cent de ses importations. Le continent est également un importateur net de denrées alimentaires.

Compétitivité mondiale. La productivité de l'Afrique est freinée par des infrastructures insuffisantes, des politiques limitées, des institutions faibles, un accès réduit au crédit et une main-d'œuvre peu qualifiée. L'industrialisation du continent reste lente du fait du peu d'attention accordée à l'agroalimentaire. Le faible accès à l'électricité est particulièrement préjudiciable et coûte au continent environ 2,4 pour cent de PIB chaque année.

Intégration des marchés régionaux. Le commerce intra-africain est limité et les marchés africains demeurent très fragmentés. Du fait de leur faible industrialisation, les pays vendent des biens non transformés dotés d'une faible valeur ajoutée ou d'un faible niveau technique. Ce manque d'intégration coûte à l'Afrique 1 à 1,5 pour cent de PIB chaque année.

Climat des affaires. La stabilité macroéconomique, un environnement économique favorable et l'utilisation efficace des ressources publiques restent des défis majeurs. Seuls dix pays africains font partie des cent premiers dans le classement de la Banque mondiale, Doing Business 2017.

Les situations de fragilité. La plupart des situations de fragilité se trouvent en Afrique. La fragilité génère des coûts économiques, sociaux et environnementaux non seulement dans les pays concernés mais également dans les pays voisins.

Des emplois pour les femmes et les jeunes. L'inégalité sape les efforts visant à améliorer la qualité de vie des populations d'Afrique et accélérer le progrès économique. Les femmes sont tout particulièrement affectées. Parce qu'elles ont un accès limité à la terre et aux intrants, leur productivité agricole est un tiers plus basse que celle des agriculteurs. La participation des femmes au marché formel du travail est faible. La plupart des jeunes Africains sont exclus de l'économie formelle. Des 419 millions de jeunes vivant en Afrique, environ un tiers est au chômage ; un autre tiers a un emploi vulnérable – situation qui peut occasionner des tensions et inciter à la migration.

Changement climatique. Les changements climatiques représentent une menace particulière pour les pays africains qui sont en majorité ruraux et dépendant de l'agriculture pluviale pour leur subsistance et leurs revenus. En outre, les ressources limitées – quelles soient humaines, institutionnelles, financières ou technologiques – laissent les pays à bas revenus désemparés pour gérer les impacts complexes des changements climatiques.

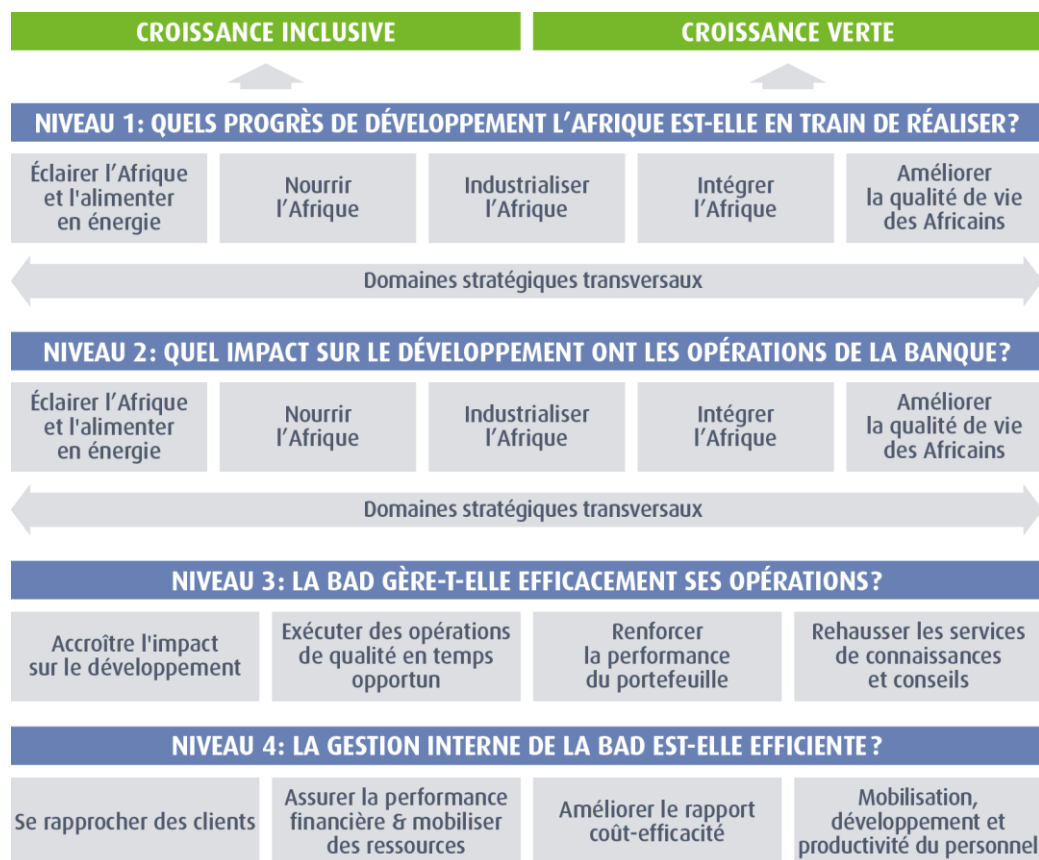
A. Augmenter l'orientation stratégique sur cinq domaines prioritaires du développement

Pour répondre à ces défis, la Banque accentue ses actions, dans le cadre de sa stratégie décennale, sur cinq domaines prioritaires. Elle a réorganisé l'architecture interne du CMR pour la faire correspondre aux priorités institutionnelles de la Banque et au DBDM. La Figure 2 montre les priorités essentielles à chacun des quatre niveaux du CMR.

Une des principales nouveautés de l'architecture du nouveau CMR est que les niveaux 1 et 2 sont alignés verticalement, tous deux organisés en fonction des Cinq grandes priorités. Une telle

conception permet de réaliser des liens conceptuels plus forts entre les défis du développement de l'Afrique (niveau 1) et les interventions de la Banque pour y répondre (niveau 2). Cela facilite également l'analyse de chaque domaine et l'établissement de rapports sur les progrès. Ainsi le CMR intègre les cinq objectifs de la Banque et les domaines stratégiques transversaux dans une vision globale de ce que la Banque entend réaliser.

Figure 2 : La Banque augmente son orientation stratégique sur cinq domaines prioritaires d'action



Pour chacune des Cinq grandes priorités, le nouveau CMR identifie une petite série d'indicateurs et de cibles stratégiques tirés des stratégies adoptées par le Conseil d'administration.¹ L'Annexe A fournit une description détaillée de la logique des interventions pour le CMR ainsi que les raisons sous-tendant chaque indicateur de suivi. Cette partie découle de l'Annexe A et résume les raisons qui ont guidé le choix des indicateurs 1 et 2 pour les Cinq grandes priorités.

■ *Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie*

L'énergie est primordiale pour améliorer la qualité des services, réduire le coût de la pratique des affaires et libérer le potentiel économique. Cependant, le taux d'accès à l'électricité en Afrique demeure le plus faible au monde : dans 19 pays africains, seuls 25 pour cent de la population ont accès à l'électricité. En 2015, la Banque a lancé le Nouveau pacte de l'énergie en Afrique dans l'objectif d'atteindre l'accès universel à l'électricité d'ici 2025. Pour aider à atteindre cet objectif, la Banque a adopté une approche à trois volets. Elle finance des projets qui augmentent la capacité de génération d'électricité – en réseau, hors réseau et via des miniréseaux – avec une attention particulière à l'électricité renouvelable. Ses projets fournissent l'énergie générée et connectent les

¹ Le Conseil d'administration a approuvé au premier semestre 2016 les stratégies suivantes du Groupe de la Banque : Des emplois pour les jeunes en Afrique 2016-2025 ; Stratégie d'industrialisation pour l'Afrique 2016-2025 ; Stratégie pour le nouveau pacte de l'énergie en Afrique 2016-2025 ; et Stratégie pour la transformation de l'agriculture en Afrique 2016-2025. La Politique et stratégie d'intégration régionale 2014-2025 a été approuvée en 2014.

familles au réseau grâce à la construction de lignes de transmission et de distribution à travers le continent. Enfin, les projets de la Banque améliorent l'efficacité et les économies d'énergie, tout au long de la chaîne de valeurs, afin de réduire les pertes dues à un manque d'efficacité lors de la production, de la transmission, de la distribution et de l'usage final.

Tableau 1 : Indicateurs pour Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie (niveaux 1 et 2)

	RÉFÉRENCE (2015)	CIBLE (2025)
INDICATEURS DU NIVEAU 1		
Population ayant accès à l'électricité (% de la population)	32	[97]
Population ayant accès à des solutions de cuisine propre (% de la population)	18	[97]
Capacité électrique nette installée (GW)	170	[330]
Capacité d'électricité renouvelable installée (GW)	77	[200]
Perte d'électricité dans la transmission, la distribution et la collecte (%)	12.6	[8]
INDICATEURS DU NIVEAU 2[†]		
Puissance électrique installée (GW)	1.5	[22]
Puissance électrique renouvelable installée (GW)	0.1	[14]
Puissance électrique totale installée via des mini-réseaux/hors réseau (MW)	0	[300]
Familles disposant d'une connexion électrique nouvelle ou améliorée (millions)	4.2	[12]
Familles disposant d'un nouvel accès à des solutions de cuisine propres (millions)	0	[16]
Lignes de distribution électrique nouvelles ou améliorées (km)	289	[88,000]
Lignes de transmission électrique nouvelles ou améliorées (km)	47	[14,400]

Note — Tous les indicateurs sont ventilés par genre si possible. Un rapport ventilé sur les pays FAD sera fourni dans la RAED.

[†] Les indicateurs de référence du niveau 2 correspondent aux produits agrégés sur une période de trois ans (2013-2015). La cible est cumulative sur une période de dix ans (2016-2025).

■ Nourrir l'Afrique

L'agriculture emploie plus de 60 pour cent de la population active africaine et représente environ un tiers du PIB du continent. Cependant, le continent n'intervient que peu aux échelons supérieurs de la chaîne de valeur, avec quelques industries de transformation et sociétés d'agro-industrie. Le développement agricole nécessite l'accroissement de la production alimentaire et la réduction des importations, ce qui, à son tour, réduira la vulnérabilité du continent à la volatilité des cours des matières premières, améliorera la nutrition et renforcera la sécurité alimentaire. Figurant parmi les premiers exportateurs de récoltes comme le café et le cacao, l'Afrique doit augmenter sa capacité de transformation pour apporter de la nourriture aux consommateurs, éliminer la faim et faire du continent un exportateur net de biens alimentaires. Les investissements dans les chaînes de valeurs africaines, y compris les secteurs de l'élevage et de la pêche, ont le potentiel de diversifier les économies, d'augmenter les revenus et d'améliorer la sécurité alimentaire. Pour atteindre cet objectif, la stratégie de la Banque est de s'orienter particulièrement vers l'amélioration de la productivité agricole et vers la constitution de marchés en aval pour les biens.

Tableau 2 : Indicateurs pour Nourrir l'Afrique (niveaux 1 et 2)

	RÉFÉRENCE (2015)	CIBLE (2025)
INDICATEURS DU NIVEAU 1		
Nombre de personnes souffrant de faim/malnutrition (millions)	240	[0]
Productivité agricole (\$ par agriculteur)	1,273	[1,764]
Indice de rendement des cultures de base (valeur de 2005 = 100)	110	[112]
Solde commercial agricole net de l'Afrique (milliards de \$/an)	-38.9	[0]
Part de la valeur mondiale de produits agricoles clés transformés en Afrique	10.28	[38]

	RÉFÉRENCE (2015)	CIBLE (2025)
INDICATEURS DU NIVEAU 2[†]		
Personnes bénéficiant des progrès en agriculture (millions)	18	[21]
Terres dotées d'un système amélioré de gestion de l'eau (milliers d'ha)	136.6	[455.4]
Population rurale utilisant des technologies agricoles améliorées (millions)	1.8	[5.9]
Intrants agricoles fournis, notamment les engrais et les semences (tonnes)	1,997	[6,660]
Équipements ruraux de commerce et de production construits ou réhabilités (nb)	16,917	[56,390]
Routes de dessertes construites ou réhabilitées (km)	4,240	[14,130]

Note — Tous les indicateurs sont ventilés par genre si possible. Un rapport ventilé sur les pays FAD sera fourni dans la RAED.

† Les indicateurs de référence du niveau 2 correspondent aux produits agrégés sur une période de trois ans (2013-2015). La cible est cumulative sur une période de dix ans (2016-2025).

■ Industrialiser l'Afrique

L'Afrique demeure sous-industrialisée et beaucoup trop dépendante des biens non transformés. Étant donné que de nombreux pays dépendent de l'extraction des matières premières pour plus de la moitié de leurs revenus totaux, le continent est dépendant des produits manufacturés importés. Son PIB industriel reste bas et les biens manufacturés représentent une proportion négligeable de ses exportations mondiales. Pour accélérer l'industrialisation, la stratégie d'industrialisation de la Banque se concentre sur l'amélioration de l'accès au capital et aux marchés et sur le soutien à des politiques favorables, à l'environnement économique et aux infrastructures. En particulier elle cherche à promouvoir le développement d'entreprises de toutes tailles et de toutes productivités, ainsi qu'à rendre plus efficaces les politiques industrielles. L'industrialisation, en conséquence, apportera un ajout de valeur, une productivité plus haute, des emplois formels et une balance commerciale allant vers le positif.

Tableau 3. Indicateurs pour Industrialiser l'Afrique (niveaux 1 et 2)

	RÉFÉRENCE (2015)	CIBLE (2025)
INDICATEURS DU NIVEAU 1		
Formation brute de capital fixe (milliards de \$)	542	[1,737]
Produit intérieur brut industriel (milliards de \$)	751	[1728]
Diversification économique (Indice)	0.63	[0.52]
Compétitivité globale de l'Afrique (Indice)	3.6	[4.8]
Accès au financement (% de la population)	30.8	[65]
Densité du réseau routier (km par km ²)	8.2	[8.6]
Performance de la logistique (Indice 1-5)	2.47	[2.66]
INDICATEURS DU NIVEAU 2[†]		
Personnes bénéficiant des projets des entités dans lesquelles la Banque investit	4.0	[8.3]
Recettes publiques découlant des projets d'investissement (millions de \$)	992	[1,902]
Effets sur les PME (chiffre d'affaires des investissements) (millions de \$)	205	[928]
Lignes de crédit pour les PME (millions d'UC)	[TBA]	[380]
Personnes ayant un meilleur accès aux transports (millions)	26.3	[87.7]
Routes construites, réhabilitées ou entretenues (km)	8,938	[29,794]

Note — Tous les indicateurs sont ventilés par genre si possible. Un rapport ventilé sur les pays FAD sera fourni dans la RAED.

† Les indicateurs de référence du niveau 2 correspondent aux produits agrégés sur une période de trois ans (2013-2015). La cible est cumulative sur une période de dix ans (2016-2025).

■ Intégrer l'Afrique

L'intégration économique régionale est primordiale pour assurer la compétitivité et la croissance en Afrique. Elle a une incidence sur les biens que l'on peut acheter, la variété de l'offre sur le marché, la facilité avec laquelle les citoyens se déplacent entre pays, les localités où les personnes

peuvent décider d'étudier ou de travailler et les domaines où les investissements doivent être orientés. Cependant, l'intégration régionale sur le continent se heurte à des problèmes chroniques d'ordre réglementaire ou institutionnel, ou ayant trait à l'infrastructure, qui limitent la capacité à créer des marchés plus vastes, plus attrayants, relier les pays enclavés aux marchés internationaux et développer les échanges intra-africains. Intégrer l'Afrique signifie pour la Banque intégrer les marchés du continent, en construisant des infrastructures – transports, énergie et télécommunications – qui relient davantage de personnes sur le continent, et en définissant des politiques qui rendent l'intégration régionale possible. Pour aider à atteindre une meilleure intégration, la stratégie de la Banque est de soutenir le développement des infrastructures et du commerce transfrontalier tout en renforçant les mécanismes régionaux et les capacités institutionnelles.

Tableau 4 : Indicateurs pour Intégrer l'Afrique (niveaux 1 et 2)

	RÉFÉRENCE (2015)	CIBLE (2025)
INDICATEURS DU NIVEAU 1		
Commerce intra-africain en proportion du commerce total (%)	11.03	[20]
Coûts des échanges transfrontaliers (\$)	2,384	[2,196]
Note moyenne d'intégration des communautés économiques régionales (échelle 0-1)	0.47	[0.7]
Pays intégrés en profondeur et en largeur (nombre selon indice)	12	[20]
Pays procurant des visas à l'arrivée à 25 % de pays africains (nombre)	20	[35]
INDICATEURS DU NIVEAU 2[†]		
Transport – Routes transfrontalières construites ou réhabilitées (km)	1,281	[2,933]
Énergie – lignes de transmission transfrontalières construites, etc. (km)	0	[9,000]

Note — Tous les indicateurs sont ventilés par genre si possible. Un rapport ventilé sur les pays FAD sera fourni dans la RAED.

[†] Les indicateurs de référence du niveau 2 correspondent aux produits agrégés sur une période de trois ans (2013-2015). La cible est cumulative sur une période de dix ans (2016-2025).

■ Améliorer la qualité de vie des populations d'Afrique

La croissance économique qu'a connue récemment le continent ne s'est pas traduite en réduction de la pauvreté et des inégalités. Les résultats dans le domaine de la santé et de l'éducation figurent parmi les plus faibles du monde ; le chômage est élevé, particulièrement pour les jeunes ; et des millions d'Africains ont un accès insuffisant à l'assainissement et à l'eau potable. Tous ces facteurs constituent une entrave à l'accélération de la croissance africaine. La création d'emplois et l'augmentation du niveau de rétribution du travail grâce à une productivité plus forte sont essentielles pour un développement autonome ainsi que pour la cohésion sociale. La Banque, dans le cadre de sa stratégie en faveur des emplois pour les jeunes en Afrique, travaille à améliorer la qualité de vie sur le continent. Son orientation principale concerne l'emploi. Elle soutient l'innovation, l'investissement et l'intégration pour la création d'emplois, en mettant en relation les demandeurs d'emploi avec les entreprises qui recrutent et en soutenant la formation professionnelle.

Tableau 5. Indicateurs pour Améliorer la qualité de vie des populations d'Afrique (niveaux 1 et 2)

	RÉFÉRENCE (2015)	CIBLE (2025)
INDICATEURS DU NIVEAU 1		
Population vivant en dessous du seuil de pauvreté (%)	42.2	[37]
Inégalités de revenus (Indice de Gini)	41.4	[39.4]
Taux de chômage des jeunes (%)	29	[27.7]
Taux de chômage (%)	8.5	[7.6]
Scolarisation dans l'enseignement technique/professionnel (%)	10.8	[15.2]
Scolarisation (%)	62	[85]

	RÉFÉRENCE (2015)	CIBLE (2025)
Accès à des services d'eau potable sainement gérés (% de la population)	71.6	[90]
Accès à des équipements sanitaires sainement gérés (% de la population)	38.7	[60]
INDICATEURS DU NIVEAU 2[†]		
Emplois directs créés (millions)	2.97	[9.9]
Emplois indirects et induits créés par la Banque au titre de l'initiative JfYA (milliers)	49	[163]
Personnes formées par les opérations de la Banque (millions)	0.89	[3]
Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation (millions)	1.16	[3.9]
Personnes disposant d'un accès nouveau ou amélioré à l'eau et à l'assainissement (millions)	6.10	[20.3]
Personnes ayant accès à de meilleurs services de santé (millions)	45	[80]

Note — Tous les indicateurs sont ventilés par genre si possible. Un rapport ventilé sur les pays FAD sera fourni dans la RAED.

† Les indicateurs de référence du niveau 2 correspondent aux produits agrégés sur une période de trois ans (2013-2015). La cible est cumulative sur une période de dix ans (2016-2025).

■ Domaines stratégiques transversaux

Opérer la transformation de l'Afrique ne sera possible que si une attention suffisante est portée aux domaines de développement communs à toutes les priorités de la Stratégie décennale de la Banque – égalité des genres, gouvernance et responsabilisation, situations de fragilité et changement climatique. L'attention portée à ces domaines aidera en conséquence à soutenir la croissance économique de l'Afrique et à réduire les inégalités. Cela implique, par exemple, de s'engager envers les pays pour traiter les questions de genre directement dans nos opérations et indirectement en mettant un accent spécial sur l'intégration du genre dans toutes nos activités. Cela implique de soutenir des réformes visant à améliorer la prestation de services dans les secteurs centraux comme l'énergie, la santé et l'éducation. En mettant en œuvre les domaines des Cinq grandes priorités, la Banque continue de défendre des interventions à l'épreuve de la fragilité et applique un « prisme de la fragilité » pour guider son engagement stratégique et opérationnel. La Banque augmente en outre la capacité du continent à s'adapter aux risques du changement climatique en améliorant l'accès aux technologies appropriées, en construisant des infrastructures agricoles, en accentuant les réformes des politiques publiques et en améliorant l'accès des petits propriétaires au financement.

Tableau 6. Indicateurs pour les Domaines stratégiques transversaux (niveaux 1 et 2)

	RÉFÉRENCE (2015)	CIBLE (2025)
INDICATEURS DU NIVEAU 1		
Croissance du produit intérieur brut (PIB) (%)	3.6	[7.5]
PIB par habitant (\$)	2,058	[2,700]
Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine (indice)	50	[53]
Institutions nationales sensibles à l'égalité des genres (indice)	0.3	[0.2]
Nombre de réfugiés et de déplacés internes (millions)	17.5	[7.5]
INDICATEURS DU NIVEAU 2[†]		
Pays bénéficiant d'une amélioration de la qualité de gestion budgétaire et financière	18	[36]
Pays bénéficiant d'une amélioration de la qualité de l'administration publique	6	[12]
Pays bénéficiant d'une amélioration de la transparence et de la responsabilisation dans le secteur public	15	[30]
Pays bénéficiant d'une amélioration des systèmes de passation de marchés	5	[10]
Pays d'une amélioration de l'environnement concurrentiel	9	[18]

Note — Tous les indicateurs sont ventilés par genre si possible. Un rapport ventilé sur les pays FAD sera fourni dans la RAED.

† Les indicateurs de référence du niveau 2 correspondent aux produits agrégés sur une période de trois ans (2013-2015). La cible est cumulative sur une période de dix ans (2016-2025).

B. Soutenir la mise en œuvre d'un modèle de prestations plus efficace

Le nouveau CMR vise non seulement à s'aligner avec les nouvelles priorités stratégiques de la Banque mais aussi à appuyer la mise en œuvre du Modèle de développement et de prestation de services (DBDM). Le DBDM a été conçu pour faire de la Banque une organisation de développement plus souple et plus efficace, ayant un impact plus profond sur le développement. Cela implique des changements institutionnels dans cinq domaines. La Banque :

- Se rapproche de ses clients sur le terrain, pour améliorer la prestation et orienter la croissance économique, en augmentant le nombre de personnel technique senior dans les bureaux nationaux et en déléguant davantage de pouvoirs au niveau local ;
- Renforce sa culture de la performance, afin d'attirer et de maintenir les talents, en créant des contrats de performance, en s'efforçant de retenir son personnel et en renforçant sa culture des résultats ;
- Prend des mesures pour augmenter sa performance financière et son impact sur le développement, par exemple la révision de sa politique de tarification des prêts dans le droit fil des politiques des autres banques multilatérales de développement, et en augmentant la vitesse et l'efficacité des décaissements, pour que le capital des prêts ne soit pas indéfiniment bloqué dans les opérations ;
- Renforce le système de matrice permettant au personnel de travailler à travers les frontières, en rendant les départements responsables des prestations conjointes et les équipes régionales responsables de la prestation opérationnelle, en étroite collaboration avec les experts des départements sectoriels ;
- Aligne les complexes avec les priorités stratégiques, y compris en rationalisant ses vice-présidences afin d'augmenter l'orientation sur les opérations pays et de réaliser les Cinq grandes priorités. À cette fin, la Banque a créé des vice-présidences consacrées à l'énergie et à l'agriculture, entre autres.

■ Indicateurs du niveau 3 du CMR : un portefeuille à la performance élevée

À la fin 2015, le portefeuille de la Banque consistait de plus de 850 opérations en cours évaluées à 32 milliards de \$. Pour optimiser son impact sur le développement, la Banque doit exécuter un portefeuille d'opérations très performant. Les investissements doivent être bien conçus et suivis de près pour que la Banque puisse détecter et résoudre les problèmes éventuels très tôt.

Le niveau 3 du CMR suit la qualité du portefeuille d'opérations de la Banque (Tableau 3). Il accorde une importance spéciale aux principaux facteurs de performance identifiés dans le DBDM : augmentation de l'impact des opérations sur le développement, conception d'opérations de haute qualité et exécutées dans les délais, et amélioration de la performance du portefeuille. L'Annexe A fournit une description détaillée des objectifs et des raisons à l'origine de chacun des indicateurs utilisés pour suivre la performance au niveau 3.

Accroître l'impact sur le développement. L'un des objectifs essentiels de la Banque est de s'assurer que ses opérations – prêts, subventions, assistance et travail de conseil – atteignent les résultats de développement escomptés de manière durable et dans les temps. À cette fin, le niveau 3 du CMR suit une petite série d'indicateurs qui mesurent à quel point les opérations atteignent leurs objectifs de développement. Il est également important que la Banque apprenne en permanence des leçons du passé et améliore la conception des nouvelles opérations. C'est la raison pour laquelle la Banque suit également la proportion des opérations pour lesquelles des rapports d'achèvement de projets

ont été soumis dans les temps : les rapports d'achèvement de projet permettent de mieux comprendre les forces et les faiblesses des opérations précédentes.

Exécuter des opérations de qualité en temps opportun. L'amélioration de la conception des nouvelles opérations et la garantie du calendrier de mise en œuvre sont également une dimension essentielle de la qualité et de l'impact des opérations. Des opérations mal conçues débouchent forcément sur des retards dans la mise en œuvre, coûteux pour la Banque et ses clients. Pour s'assurer que toutes ses opérations satisfont aux normes internationales les plus élevées de qualité et sont exécutées dans les délais, la Banque prépare des opérations et des stratégies de haute qualité, réduit le temps entre la note conceptuelle du projet et le premier décaissement, et s'assure que ses priorités de développement sont intégrées dans les opérations.

Renforcer la performance du portefeuille. Pour s'assurer que ses ressources sont entièrement mobilisées et servent au développement, la Banque se concentre sur la forte performance de son portefeuille, réduisant les coûts et augmentant l'efficacité de ses ressources. L'objectif de la Banque est de conserver un haut niveau de performance de son portefeuille. Cela implique de gérer les opérations de manière proactive pour décaisser dans les délais, avec le minimum de risques et le maximum de flexibilité, et en réalignant le portefeuille sur le contexte évolutif, si nécessaire.

Rehausser les services de connaissances et de conseils. La Banque tend à devenir la première institution du savoir et elle doit offrir des connaissances et des solutions aux défis de développement de l'Afrique. Les pays clients demandent de plus en plus que la Banque leur procure de telles solutions et de tels conseils. Il est également important que la Banque puisse assurer que ses projets sont ancrés sur une recherche solide et sur des études de faisabilité sectorielles.

Tableau 7 : Niveau 3: La BAD gère-t-elle efficacement ses opérations ?

	RÉFÉRENCE (2015)	CIBLE (2025)
ACCROITRE L'IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
Opérations ayant atteint les résultats prévus de développement (%)	83	[>87]
Opérations évaluées satisfaisantes à leur achèvement par une entité indépendante (%)	[TBA]	[TBA]
Opérations achevées avec des résultats durables (%)	90	[>93]
Opérations achevées avec un rapport remis dans les temps (%)	60	[>90]
EXECUTER DES OPERATIONS DE QUALITE EN TEMPS OPPORTUN		
Qualité des documents de stratégie pays (échelle 1-6)	4.3	[5.2]
Nouvelles opérations notées satisfaisantes (%)	99	[99]
Délai entre la note conceptuelle et le premier décaissement (mois)	18.7	[12]
Opérations comportant des mesures d'atténuation satisfaisantes (%)	87	[93]
Nouvelles opérations dont la conception prend en compte le genre (%)	75	[>95]
Nouveaux projets dont la conception tient compte des questions climatiques (%)	75	[>95]
RENFORCER LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE		
Taux de décaissement du portefeuille en cours (%)	21	[22]
Temps d'acquisition des biens et travaux (mois)	7.9	[5.5]
Opérations non performantes – Opérations à risque (%)	15	[10]
Opérations non performantes – Opérations éligibles à l'annulation (%)	19	[4]
Fourniture dans les temps des rapports des portefeuilles pays (%)	57	[72]
REHAUSSER LES SERVICES DE CONNAISSANCES ET DE CONSEILS		
Services liés au savoir pour lesquels les objectifs sont atteints (% , noté par le client)	[65]	[73]

Note — Un rapport ventilé sur les pays FAD sera fourni dans la RAED.

■ Indicateurs du niveau 4 du CMR : Efficacité institutionnelle

La BAD est une organisation vaste et complexe, avec environ 2 000 employés basés à son siège et 34 bureaux extérieurs. Pour être efficace, elle doit s'assurer que ses employés disposent du soutien nécessaire pour remplir au mieux leur rôle, et attirer et conserver un personnel de haut niveau grâce à une gestion efficace des ressources humaines. Elle doit aussi se rapprocher de ses clients. Le niveau 4 du CMR suit l'efficacité institutionnelle de la Banque en assurant le suivi des progrès dans (i) le rapprochement de la Banque de ses clients ; (ii) l'amélioration de la performance financière et la mobilisation de ressources ; (iii) l'optimisation des ressources de la Banque ; et (iv) la mobilisation du personnel à une meilleure performance. L'Annexe A fournit une description détaillée de ces objectifs et des raisons qui sous-tendent chacun des indicateurs utilisés pour suivre la performance au niveau 4.

Se rapprocher des clients. La décentralisation du personnel et des fonctions de la Banque est un objectif de longue date pour la Banque, en réponse à une demande claire de ses pays clients. Le nouveau Modèle de développement et de prestation de services vise à accélérer la décentralisation et à rapprocher encore la Banque de ses clients. L'objectif général est d'augmenter la capacité de la Banque à développer de nouvelles affaires en maximisant les ressources et les capacités des pays, et en devenant plus souple et plus réactive aux besoins de ses clients. La Banque se rapproche de ses clients en instaurant cinq bureaux d'intégration régionale et de prestation de services. La présence de davantage d'expertise et d'autorité décisionnaire sur le terrain aidera la Banque à personnaliser ses produits et ses services en fonction des besoins des pays, et à générer des opportunités économiques supplémentaires.

Assurer la performance financière et mobiliser des ressources. La Banque doit accroître les ressources financières disponibles pour répondre aux Cinq grandes priorités et augmenter son impact sur le développement. On peut augmenter les ressources en gérant les coûts des affaires, en adoptant une gestion plus active du bilan, en augmentant les revenus et en mobilisant des ressources financières supplémentaires. Cela implique de dépasser la simple mesure des volumes d'affaires approuvés annuellement et de se concentrer sur la mesure de la mobilisation active des ressources, pour laquelle la Banque joue un rôle majeur en attirant les investissements et les ressources, plutôt que la mobilisation passive qui prend la forme de cofinancement de projets dans des opérations similaires. Le Modèle de développement et de prestation de services établit un plan clair pour améliorer la performance financière et mobiliser les ressources. La Direction va instaurer une discipline visant à générer davantage de revenus qui ouvriront une capacité opérationnelle et financière pour répondre aux Cinq grandes priorités de la Stratégie décennale, et augmenteront la rentabilité de la Banque. La Banque va augmenter le volume des approbations de prêts, augmenter les revenus provenant des investissements dans le secteur privé, accélérer l'exécution des prêts et mobiliser les revenus et les ressources provenant du développement des affaires.

Améliorer le rapport coût-efficacité. Avoir un bon rapport qualité-efficacité est essentiel pour le mandat de la Banque. Cela implique d'adopter un modèle économique qui procure la meilleure valeur de développement pour les clients et les parties prenantes. À cette fin, la Banque doit s'assurer qu'elle est à la fois efficace – qu'elle réalise ses objectifs de développement – et efficiente – qu'elle fait bon usage de ses ressources. Le rapport qualité-prix est une question transversale mais ce groupe d'indicateurs se concentre sur la mesure du rapport coût-efficacité de l'administration.

Mobilisation, développement et productivité du personnel. Pour répondre aux Cinq grandes priorités et à leurs objectifs stratégiques, la Banque a besoin d'un personnel compétent, engagé et motivé qui répond au mieux aux besoins des clients et travaille au-delà des frontières. La Banque veut rester souple et adaptable afin de mieux trouver, gérer, motiver et retenir les talents. Le Modèle de développement et de prestation de services vise à établir une nouvelle façon d'obtenir des résultats qui renforceront considérablement la culture de performance et l'orientation du personnel de la Banque, l'habilitant à innover et à gérer dans l'optique des résultats. Il cherche à augmenter la productivité des employés en s'assurant que le personnel fournit un haut degré de retour sur

investissement à travers la croissance du portefeuille et l'augmentation des revenus. Les principales mesures sont d'améliorer significativement la gestion de la performance en clarifiant les définitions de postes, de réaligner les Principaux indicateurs de performance (PIP) avec les priorités de la Banque et de réactiver les contrats de performance. Ces changements permettront de s'assurer que les bonnes personnes, dotées des bonnes capacités et connaissances, travaillent à la bonne place, à un bon coût et exécutent les bonnes actions. Ils permettront également de s'assurer que le personnel collabore dans les cinq départements régionaux et les nouveaux complexes sectoriels pour une prestation améliorée, et que la planification proactive est en place pour recruter le personnel adéquat et s'assurer que les plans de succession sont en place pour les postes clés. Enfin, cela donnera au siège un personnel plus réduit mais doté d'une expertise forte, tout en déployant le personnel opérationnel pour augmenter notre portefeuille et offrir une meilleure proposition de valeur ajoutée à nos clients.

Tableau 8 : Niveau 4 : La BAD se gère-t-elle de façon efficiente ?

	RÉFÉRENCE (2015)	CIBLE (2025)
MOVE CLOSER TO CLIENTS TO ENHANCE DELIVERY		
Part du personnel professionnel basé dans les bureaux nationaux et régionaux (%)	40.6	[>90]
Projets gérés depuis les bureaux nationaux (%)	60.0	[>90]
IMPROVE FINANCIAL PERFORMANCE & MOBILISE RESOURCES		
Volume d'opérations approuvées (milliards d'UC par an)	6.33	[10-15]
Capital mobilisé pour le développement des affaires (milliards d'UC)	[3]	[5]
Engagements de la Banque en relation avec le climat (milliards d'UC)	[1.5]	[4.3]
Revenus générés par l'organisation d'investissements du secteur privé (millions d'UC)	[TBA]	[TBA]
Ressources de développement obtenues grâce à une augmentation du cofinancement (%)	[TBA]	[TBA]
Ressources du secteur privé catalysées par les investissements de la Banque (millions d'UC)	[TBA]	[TBA]
Montant maximum des prêts octroyés par la Banque (milliards d'UC)	[TBA]	[TBA]
Revenu total de la Banque (millions d'UC)	[TBA]	[TBA]
Engagements pris envers les fonds fiduciaires exécutés par la Banque (millions d'UC)	[TBA]	[TBA]
INCREASE VALUE FOR MONEY		
Coûts administratifs pour 1 million d'UC dépensé (milliers d'UC)	98.9	[80-94]
Coefficient d'exploitation (%)	41.3	[30]
Coût de l'environnement de travail par personne (milliers d'UC)	3.6	[2.8-3.2]
Coût de préparation d'un projet de prêt (milliers d'UC)	85.6	[65-78]
Coût de soutien à la mise en œuvre des projets (milliers d'UC)	19.7	[10-14]
STAFF ENGAGEMENT, DEVELOPMENT AND PRODUCTIVITY		
Indice d'engagement du personnel (1-100)	73.0	[77-87]
Indice de l'efficacité de la direction (1-100)	48.0	[54-70]
Proportion de femmes dans le personnel (%)	26.7	[35-50]
Proportion de femmes dans le personnel de direction (%)	29.4	[35-50]
Taux de vacance net de postes professionnels (%)	16.0	[8-12]
Durée de recrutement moyen des nouveaux personnels (jours)	223.0	[80-100]
Professionnels des opérations (%)	67.0	[80]
Préparation de la relève pour les postes clés (%)	10	[35]
Part des revenus des opérations par le nombre total du personnel des opérations (%)	[TBA]	[TBA]

■ *Processus opérationnels pour étayer les mesures*

Les mesures du CMR doivent s'appuyer sur de solides processus opérationnels et sur des systèmes de gestion de l'information qui fournissent des données exactes et mises à jour.

Aligner les incitations sur les priorités institutionnelles. À l'instar de nombreuses grandes organisations, la Banque utilise des Principaux indicateurs de performance (PIP) pour assurer le suivi des facteurs de performance de ses départements opérationnels et non opérationnels. Les PIP orientent chaque département sur une série de produits qui doivent être réalisés en un an et relient cette réalisation à la planification du budget. La Banque révisé et rationalise ses PIP pour s'assurer qu'ils sont parfaitement alignés avec les nouvelles priorités internes de la Banque et pour améliorer la capacité de la Banque à concevoir et exécuter son budget. Des PIP communs seront également développés pour des produits qui impliquent le soutien de plus d'un département. Cet effort de rationalisation sera déployé en gardant à l'esprit l'ajustement aux spécificités du portefeuille, y compris quand le travail est exécuté dans des situations difficiles et fragiles, ou quand les thèmes de développement comportent des coûts de transaction élevés.

Assurer le suivi du portefeuille et des progrès de développement en temps réel. Afin de fournir au personnel et aux parties prenantes des informations en flux tendu sur la performance du portefeuille et sur les résultats, la Banque travaille sur deux fronts. D'abord, dans un rapport mensuel sur le portefeuille destiné au personnel, la Banque signale les questions de performance et d'efficacité du portefeuille. Ces informations suscitent de plus en plus des discussions qui orientent la prise de décision concernant le portefeuille et les investissements. Cela incite également le personnel à gérer les projets de façon proactive, afin de maintenir un nombre limité de projets à risque. Ensuite la Banque déploie son Système de publication des résultats qui offrira des données en temps réel sur les progrès réalisés sur le terrain. Cette disponibilité de données en temps réel améliorera la façon dont les opérations sont conçues et gérées par les départements sectoriels et régionaux, augmentant la capacité de la Banque à utiliser des analyses solides en appui aux revues de portefeuille et aux exercices de planification.

Établir des lignes claires de responsabilisation. À mesure que la Banque se rapproche du terrain et de ses clients, elle doit s'assurer que son personnel est bien habilité à répondre aux besoins des clients et à développer de nouvelles activités. Grâce à une nouvelle matrice de délégation des pouvoirs, la Banque veillera à ce que le personnel qui gère des projets puisse prendre des décisions d'acquisitions normales. Cela accélérera aussi bien le décaissement que l'exécution des opérations.

Promouvoir une culture de la performance. En introduisant des contrats de performance au niveau de la direction, la Banque va susciter une forte attention sur la gestion de la performance, une meilleure analyse de l'efficacité de la Banque et une plus grande flexibilité pour les contributions en ce qui concerne les cadres. Ces contrats apporteront une grande clarté sur ce que les départements prévoient de réaliser et sur ce qu'ils réalisent effectivement. L'on s'attend à ce que ces contrats créent une saine émulation entre les départements et permettent une évaluation équitable et précise des résultats obtenus. Les contrats de performance seront un mécanisme utile pour améliorer les processus de gestion et augmenter l'efficacité et l'efficience de la Banque.

Relier les données sur la performance au budget et à la mise en œuvre du programme. Grâce au Système d'enregistrement du temps d'activité (SETA), la Banque améliorera l'enregistrement de l'emploi du temps du personnel et générera des informations plus précises sur les coûts des différents aspects des activités de la Banque. Des incitations plus importantes pour les départements et des relations plus fortes entre le processus de budget et l'enregistrement du temps du personnel seront mises en place pour utiliser les données du SETA de façon pertinente. Ainsi, le temps du personnel ne sera pas comptabilisé essentiellement dans les frais généraux, mais sera plutôt clairement assigné au travail de la division. Les cadres de direction pourront utiliser ces indications pour se concentrer sur les tâches stratégiques, assorties de réalisations attendues clairement liées aux centres de coût. Cela préparera la voie à une prise de décision informée de la Direction quant

à la place sur laquelle on doit concentrer les efforts du personnel, et à celle où on peut les redéployer.

C. Mieux mesurer l'impact de la Banque sur le développement

Cette année, la Banque améliore ses capacités à évaluer l'impact de ses investissements sur le développement en introduisant et en pilotant une méthodologie intitulée l'Approche de l'impact sur le développement. Pour faire simple, l'Approche de l'impact sur le développement permettra à la Banque de mesurer le nombre d'emplois directs et indirects soutenus par ses investissements et la mesure dans laquelle ils contribuent à la croissance économique (Encadré 2). L'approche a été utilisée par des organisations de financement du développement comme la Société financière internationale, le Groupe CDC au Royaume-Uni et la banque de développement hollandaise FMO.

Encadré 2 : Approche de l'impact sur le développement

L'Approche de l'impact sur le développement est une méthodologie robuste qui permet à la Banque de quantifier son impact sur le développement. Plus particulièrement, l'approche fournit à la Banque des estimations sur le nombre d'emplois soutenus par la Banque grâce à ses projets et sur la mesure dans laquelle ces emplois contribuent à la croissance économique.

En utilisant des matrices de comptabilité sociale, la Banque peut non seulement mesurer les effets directs produits par des investissements et/ou des projets (par exemple les personnes employées dans le projet lui-même) mais aussi estimer les effets indirects (par exemple les emplois dans la chaîne logistique) et induits (par exemple les emplois créés parce que les personnes employées directement ou indirectement dépensent leurs salaires).

En substance, avec l'Approche de l'impact sur le développement, la Banque suit la façon dont ses investissements se diffusent dans l'économie et mesure ensuite les impacts correspondants sur le développement. La construction de matrices de comptabilité sociales nécessite de collecter des données du portefeuille de la Banque ainsi que de celles de ses clients, ainsi que de données macroéconomiques. La collecte de données est limitée dans le cas de la Banque à des variables clés : nombre d'employés directs (en équivalent temps plein et ventilé par genre et âge) et montant des ventes, des gains, des taxes et des salaires. Les données macroéconomiques sont limitées au PIB, et aux chiffres des résultats et de l'emploi pour les économies pertinentes.

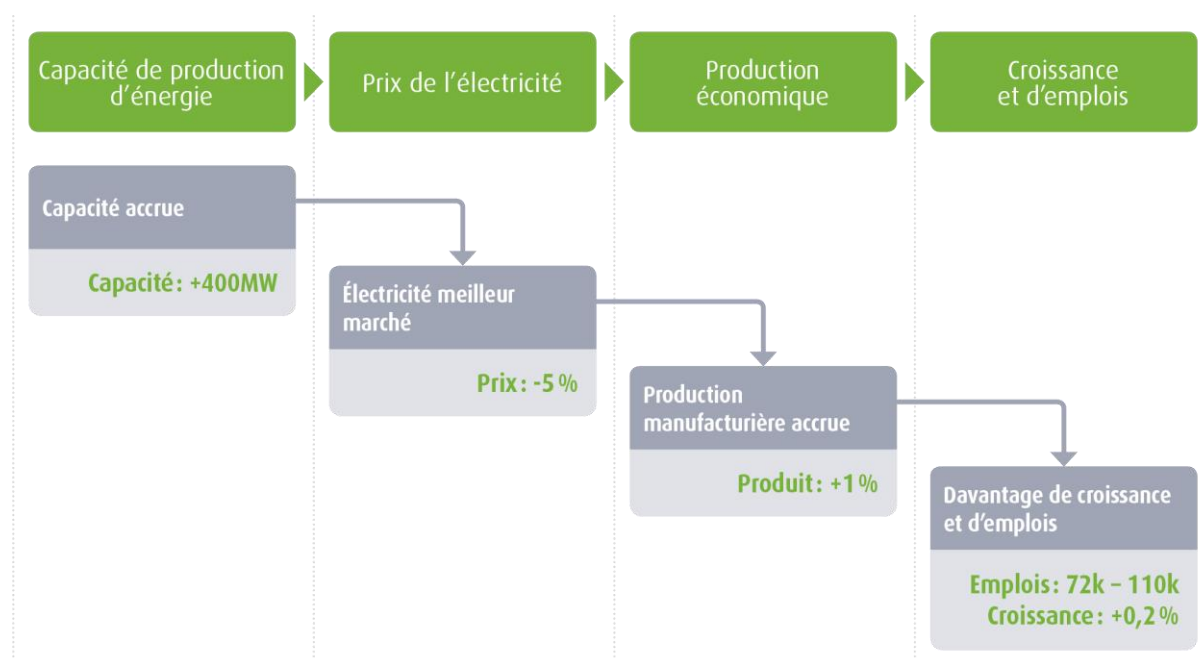
La Banque est en train d'expérimenter cette méthodologie dans son portefeuille est-africain, dans l'idée de le généraliser par la suite et de le présenter dans la Revue annuelle sur l'efficacité du développement de l'année prochaine (RAED).

La méthodologie permettra à la Banque d'estimer l'impact potentiel de ses futurs investissements dans au moins deux domaines critiques pour la réalisation de sa Stratégie décennale : l'emploi et la croissance. Ainsi, par exemple, la Banque sera en position de présenter une évaluation ex-ante concise d'impact sur le développement (comprenant le nombre d'emplois créés) des projets au moment de leur approbation. L'Approche de l'impact sur le développement complétera l'actuelle Évaluation préalable de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA)² en fournissant des évaluations d'impacts ex-ante pour les opérations de secteur public ainsi que pour les opérations de secteur privé. L'approche élargira l'ADOA en offrant des informations qui ne sont pas couvertes actuellement, dont le nombre d'emplois indirects qui seront créés et le volume de croissance escompté.

² L'Évaluation préalable de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) est le cadre principal de filtre et de notation des projets du secteur privé à l'étape de l'approbation. Pour identifier des notes, il se fonde sur des preuves et des indicateurs sur ce que la Banque apporte à l'opération que des prêteurs commerciaux ne peuvent pas apporter ou n'apportent pas, ainsi que sur les résultats de développement attendus.

Les données et l'analyse générées par une modélisation intrants-extrants enrichiront en conséquence notre compréhension des liens directs et indirects que les investissements de la Banque ont sur les économies africaines. La Figure 3 illustre ces liens, en montrant l'effet de l'apport de capacité électricité supplémentaire sur le prix de l'énergie, la production industrielle et enfin le nombre d'emplois et la croissance.

Figure 3 : L'impact sur le développement de l'apport de 400 MW supplémentaires de puissance électrique



Les données, l'analyse et les savoirs générés par une modélisation intrants-extrants enrichiront en conséquence la qualité des rapports ainsi que notre compréhension de l'impact de la Banque sur le développement du continent. La Banque pourra faire rapport sur le nombre d'emplois directs ou indirects qu'elle a soutenus, et sur sa contribution à la croissance des pays. Elle le fera au niveau global, avec une ventilation pour chacune des Cinq grandes priorités. Chose plus importante encore, elle effectuera une analyse plus profonde et mieux étayée de son impact en termes de développement, en suivant où vont ses investissements en vue d'appuyer l'emploi et la croissance.

Pour mieux évaluer le potentiel comme les limites de l'Approche de l'impact sur le développement en matière de mesure de l'impact des opérations, la Banque entreprend une initiative pilote couvrant le portefeuille complet des projets achevés en Afrique de l'Est sur les trois dernières années. Les conclusions de cette étude pilote orienteront les options de généralisation de l'usage de cette méthodologie dans tout le portefeuille de la Banque. Nous allons continuer de rechercher des moyens d'améliorer la méthodologie pour approfondir notre compréhension des résultats des projets et des programmes que nous soutenons. Nous voulons également démontrer progressivement que notre soutien ne procure pas simplement des emplois mais des emplois meilleurs tout au long de la chaîne de valeur ; pas seulement plus de croissance mais de la croissance inclusive ; pas seulement des activités favorables à l'environnement mais des projets qui réduisent de façon significative les émissions de carbone.

D. Améliorer l'évaluation de la contribution du secteur privé au développement

Le secteur privé est l'un des principaux moteurs de la croissance économique et de la création d'emplois en Afrique. C'est la raison pour laquelle les investissements de la Banque dans le secteur privé ont décuplé entre 2005 et 2014, passant de 250 millions de \$ à 2,2 milliards. Pour mieux

comprendre l'impact du secteur privé sur le développement, la Banque doit réviser et mettre à jour la façon dont elle suit les opérations du secteur privé.

À l'heure actuelle, la Banque dispose de différents mécanismes pour assurer le suivi des opérations des secteurs public et privé, en partie parce que les opérations de secteur privé possèdent des conditions particulières. La Banque doit évaluer l'additionnalité – c'est-à-dire la mesure dans laquelle la BAD n'a pas « d'effet d'éviction » sur d'autres investisseurs du secteur privé et n'apporte au marché que des produits et des services particulièrement avantageux ou complémentaires à ceux apportés par d'autres bailleurs de fonds. En d'autres termes, elle vise à répondre à des questions telles que : Le client aurait-il pu trouver un financement suffisant provenant d'autres investisseurs privés ? Le financement de la BAD était-il nécessaire pour diminuer le risque et attirer des ressources additionnelles ? La BAD a-t-elle amélioré la conception des opérations et obtenu un impact plus durable sur le développement ?

Ces différentes dimensions sont évaluées dans le cadre d'Évaluation préalable de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) de la Banque. La Banque suit également les résultats de développement atteints grâce à son soutien lors de la mise en œuvre du projet et à l'achèvement (Encadré 3).

Encadré 3 : Comment la Banque suit-elle les opérations de secteur privé ?

La Banque utilise une approche à quatre volets pour mesurer les résultats escomptés et obtenus de ses opérations de secteur privé :

- *Sélection.* L'ADOA repose sur des preuves et des indicateurs pour calculer les notations de ce que la Banque apporte à l'opération que les prêteurs commerciaux n'apportent pas, de même que les résultats de développement attendus.
- *Approbation.* Un cadre logique axé sur les résultats est présenté à l'approbation du Conseil pour chaque nouveau projet. Il expose les résultats attendus aux niveaux des intrants, effets et impacts.
- *Mise en œuvre.* Des rapports de supervision annuels se penchent sur les risques liés à l'exécution du projet.
- *Achèvement.* Des rapports de supervision élargis (RSE) sont établis, en général, 18 mois après le dernier décaissement du projet afin de faire rapport sur les résultats en termes de développement obtenus.

En mesurant les résultats en termes de développement de ses opérations dans le secteur privé, la Banque peut mieux comprendre toute la mesure de la contribution du secteur privé au développement. Par exemple, le cadre logique préparé à l'étape de l'approbation n'est pas systématiquement éclairé par l'analyse de l'ADOA. Pendant la mise en œuvre, les projets ne font pas rapport aussi fréquemment qu'ils le devraient sur les produits et réalisations en termes de développement. Les rapports d'achèvement du secteur privé pèchent souvent par l'absence de rapports sur les résultats en termes de développement à l'achèvement. Ceci rend difficile le suivi et l'établissement des rapports sur les résultats en termes de développement pour l'ensemble du Groupe de la Banque.

Pour répondre à ces restrictions, la Banque entreprend de suivre systématiquement les résultats de développement du secteur privé de l'approbation à l'achèvement, à travers quatre initiatives.

- *Clarifier la logique d'intervention des opérations de secteur privé.* Un cadre logique sera déployé pour mieux saisir les résultats des projets du secteur privé. Il sera rationalisé pour être utilisé de façon plus intuitive par les équipes de projets, et axé sur les produits et les résultats. Ce cadre sera utilisé comme un tableau de suivi pendant toute la durée du projet.

- *Informar la préparation du projet avec des données ex-ante.* Les équipes de projets intégreront les indicateurs utilisés dans le rapport ADOA du projet en tant que partie de leur propre série d'indicateurs visant à suivre les progrès du projet, et les équipes de projet fourniront des informations sur la mesure dans laquelle l'évaluation ADOA a bien informé la conception du projet. Cela incitera les équipes à utiliser l'ADOA et à tirer partie de son apport.
- *Suivre les résultats pendant la mise en œuvre.* La Banque examinera de plus près les résultats obtenus pendant la mise en œuvre. Les rapports annuels de supervision seront réajustés pour rendre compte clairement des résultats de développement, en utilisant le tableau de suivi préparé au stade de l'approbation.
- *Fournir des informations claires sur les résultats lors de l'achèvement.* Les rapports d'achèvement du secteur privé apporteront l'ensemble des résultats atteints au cours de la durée du projet, en utilisant les indicateurs du tableau de suivi pour permettre une meilleure cohérence et faciliter l'établissement de rapports.

La nouvelle approche contribuera à l'apprentissage et permettra d'orienter les décisions à la lumière des résultats réels obtenus. Un corps de spécialistes du secteur privé de la Banque sera formé sur les principes de la gestion axée sur les résultats et l'utilisation de ses outils.

E. Accroître l'accent de la Banque sur l'égalité des genres

La promotion de l'égalité homme-femme revêt une importance primordiale pour la réalisation des Cinq grandes priorités et l'atteinte de l'objectif de croissance inclusive de la Stratégie décennale. Le CMR de la Banque met un accent renouvelé sur le suivi des progrès en vue de réduire les écarts entre hommes et femmes, conformément à sa Stratégie relative au genre de 2014. La Banque fait rapport sur la base des indicateurs du CMR en utilisant des indicateurs désagrégés par sexe chaque fois que cela est applicable et faisable, et introduit des indicateurs sensibles au genre qui mesurent les changements liés au genre intervenus sur le continent. Le nouveau CMR renforce l'accent mis sur le genre à tous les quatre niveaux :

- *Niveau 1 :* Le CMR comporte des indicateurs nouveaux et plus solides permettant de suivre les progrès dans les Cinq grandes priorités – par exemple il comporte un indicateur qui mesure les inégalités de genre dans les marchés du travail nationaux.
- *Niveau 2 :* Afin de mieux mesurer l'impact des opérations de la Banque sur les femmes et les filles, les indicateurs du niveau 2 – en particulier ceux qui suivent le nombre des bénéficiaires des opérations – sont ventilés par sexe.
- *Niveau 3 :* Une meilleure intégration des dimensions de genre dans la conception des projets est fondamentale pour combler les disparités homme-femme. Le CMR suit systématiquement les progrès dans l'intégration des dimensions de genre dans les opérations de secteur public et dans les documents de stratégie pays.
- *Niveau 4 :* La Banque assume sa responsabilité spéciale de garantir l'égalité homme-femme dans son personnel. Le nouveau CMR a fixé des cibles ambitieuses concernant la proportion des femmes dans le personnel professionnel et dans l'encadrement.

Le suivi des résultats en termes de genre dans le CMR est un premier domaine qui appelle des améliorations. Il est primordial de mieux comprendre les principales contraintes à surmonter pour réduire les écarts. L'introduction d'un Système de marqueur du genre aidera à classer systématiquement les projets en fonction de leur attention au genre (Encadré 4). Cela complétera le travail de la Banque au début d'un projet en menant une analyse du genre qui aide à identifier les inégalités et à prendre des mesures pour y remédier. Lors de la mise en œuvre, la Banque doit savoir si elle obtient les changements escomptés dans la vie des femmes pauvres. Cela est inclus dans le Système de publication des résultats de la Banque qui fournit une base d'éléments fondés

sur les interventions vérifiées et prometteuses visant à réduire les principales contraintes et à réaliser des progrès mesurables vers l'égalité des genres. À l'achèvement, les rapports d'achèvement de projets examinent si des résultats sexospécifiques ont été atteints.

Encadré 4 : Système de marqueur de genre

Faute d'approche systématique permettant d'intégrer le genre dans les projets, l'intégration du genre a été prise en compte souvent de manière superficielle, comme un « accessoire facultatif », selon la conviction des chargés de projet. Le Système de marqueur de genre qui sera introduit réorganisera les pratiques d'intégration existantes en une série de procédures systématiques applicables à tous les projets. Les projets seront classés en quatre catégories, avec des exigences spécifiques pour chacune d'elles.

Le Système de marqueur de genre changera l'orientation de l'intégration du genre, d'un « objectif de conception de projet » vers un « objectif de résultats/produits de projet de développement ». La Banque apportera des directives claires sur le moment et la façon d'intégrer le genre dans les opérations, ainsi que les outils, les manuels, les listes de contrôle et la formation. Les quatre catégories sont :

- Catégorie 1, Axée sur le genre : les objectifs généraux du projet sont concentrés sur l'égalité des genres et sur l'habilitation des femmes.
- Catégorie 2, Intégration du genre : au moins un des résultats du projet est axé sur l'égalité des genres et sur l'habilitation des femmes.
- Catégorie 3, Certains produits en termes de genre : au moins un des produits du projet est axé sur l'égalité des genres et sur l'habilitation des femmes.
- Catégorie 4, Eléments marginaux de genre : au moins une des activités du projet est axée sur l'égalité des genres et sur l'habilitation des femmes.

III. RESPONSABILITÉ

A. Établissement de rapports sur le Cadre de mesure des résultats

Pour saisir les contributions de la Banque au développement de l'Afrique dans toutes leurs dimensions, la Banque publie ses performances à l'aune du Cadre de mesure des résultats dans la Revue annuelle sur l'efficacité du développement (RAED). La RAED rend compte des progrès liés à tous les indicateurs des quatre niveaux du CMR. Elle évalue les tendances du développement à travers le continent et mesure la contribution de la Banque. Par ailleurs, elle évalue l'efficacité avec laquelle la Banque assure sa propre gestion et celle de ses opérations.

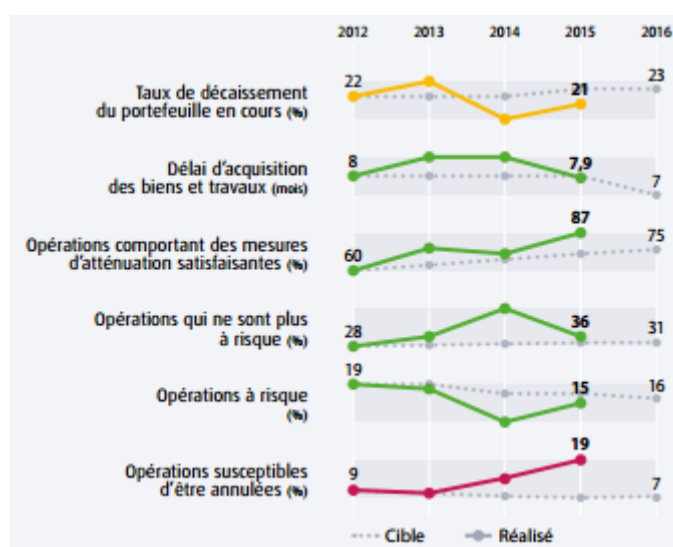
La Banque complète son utilisation généralisée du CMR avec deux séries de Revues sur l'efficacité du développement (RED), au niveau pays et au niveau thématique. L'Éthiopie, le Sénégal et le Rwanda font partie des pays que la Banque a récemment analysés dans une RED pays. Ces rapports évaluent la contribution globale de la Banque au traitement des défis de développement auxquels fait face un pays particulier et ils sont produits en collaboration avec les pays. Ils sont accompagnés d'une série de revues consacrées à des domaines thématiques particuliers ou à des parties de notre portefeuille, comme la gouvernance, les situations de fragilité et l'intégration régionale.

■ Suivre la performance de la Banque

La Banque suit sa performance au cours du temps avec rigueur et transparence. Pour mener à bien ses ambitions et accélérer le rythme du changement, la BAD a fixé des cibles pour les quatre niveaux de son CMR. Le suivi systématique de la performance en direction de ces cibles aidera la Direction à s'assurer que la Banque atteint ses engagements de développement et persévère dans ses réformes institutionnelles.

Ce CMR 2016-2025 innove en définissant des cibles quantifiées et périodisées pour tous les indicateurs qu'il suit, exposant le degré souhaitable d'impact et de prestation de services. C'est la première fois que la Banque promeut un tel degré de responsabilisation qui stimulera l'efficacité de l'institution pour les dix prochaines années. Les données des progrès seront publiées tous les ans pour évaluer si la Banque est en bonne voie d'atteindre ses cibles et pour lui permettre de prendre des mesures pour améliorer le rythme de la prestation (Figure 4). L'Annexe C présente les principes et l'approche de l'établissement des cibles à chaque niveau du CMR.

Figure 4 : Exemple illustrant la façon dont la performance de la Banque est suivie dans le temps



Dans la RAED, la performance est résumée en un tableau de la performance qui utilise un système de feux tricolores pour indiquer si la Banque a atteint ou a manqué ses cibles pour les quatre niveaux du CMR. Les données du tableau sont mises à jour régulièrement pour suivre les facteurs essentiels de la performance et l'impact.

Pour le niveau 1 la fiche de score mesure la performance de l'Afrique par rapport aux progrès du groupe pair de l'Afrique (les pays à revenu bas ou intermédiaire) ; pour le niveau 2, elle compare la performance prévue par la Banque aux résultats accomplis pour toutes les opérations achevées ; et pour les niveaux 3 et 4, elle mesure les progrès de la Banque par rapport à ses cibles de 2015 telles qu'établies dans le CMR (Figure 5).

Figure 5 : Exemple de tableau de la performance présenté dans la RAED

NIVEAU 1 : DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE	
Éclairer l'Afrique et lui fournir de l'électricité	●
Nourrir l'Afrique	●
Intégrer l'Afrique	●
Industrialiser l'Afrique	●
Améliorer la qualité de vie des Africains	●
Questions transversales stratégiques	●
NIVEAU 2 : CONTRIBUTION DE LA BAD A L'IMPACT SUR DÉVELOPPEMENT	
Éclairer l'Afrique et lui fournir de l'électricité	●
Nourrir l'Afrique	●
Intégrer l'Afrique	●
Industrialiser l'Afrique	●
Améliorer la qualité de vie des Africains	●
Questions transversales stratégiques	●
NIVEAU 3 : COMMENT LA BAD GÈRE EFFICACEMENT SES OPÉRATIONS	
Exécuter des opérations de qualité en temps opportun	●
Améliorer la performance du portefeuille	●
Avoir un impact sur le développement	●
NIVEAU 4 : COMMENT LA BAD EST EFFICIENTE EN TANT QU'ORGANISATION	
Décentraliser et mobiliser le personnel pour l'obtention de résultats	●
Assurer la croissance des revenus	●
Améliorer le rapport coût-efficacité	●

■ Rapports sur les résultats et la performance du FAD

Pour ce qui est du Fond africain de développement (FAD) la Banque présentera un rapport sur un cycle de trois ans, de 2017 à 2019 compris, ce qui s'aligne à la période du 14^e réapprovisionnement du FAD. Un espace particulier pour faire rapport sur les résultats, la performance et les cibles du FAD sera réservé dans la RAED. Des tableaux suivront les progrès pour les niveaux 1, 2 et 3 du CMR (le niveau 4 mesure la performance organisationnelle de la Banque et n'est pas pertinent pour les pays FAD). À mi-parcours et à la fin du cycle du FAD, des documents synthétiques fourniront des données sur la performance et les résultats pour le FAD-14.

B. Améliorer la manière dont la Banque suit ses résultats

Ces dernières années, la Banque a considérablement renforcé sa capacité de gestion pour les résultats et de suivi des résultats de développement, grâce à son Système de publication des résultats, à ses Revues de l'état de préparation et à d'autres outils (voir Section I). En 2017, de nouvelles directives pour les Documents de stratégie pays vont être publiées pour augmenter notre recours aux théories du changement, au suivi des résultats, ainsi que notre présentation des orientations et des stratégies.

■ *Accroître la capacité des pays à gérer pour les résultats*

Pour répondre au défi de la disponibilité des données et de la qualité, la Banque renforce les capacités de ses clients et la demande pour des politiques fondées sur des données avérées. Les statisticiens ont un rôle immense à jouer pour fournir les données nécessaires à la conception de plans et d'interventions efficaces. Grâce à son département de statistiques, la Banque soutient les pays en concevant et en mettant en œuvre des stratégies nationales pour le développement de statistiques. L'objectif est de promouvoir une meilleure utilisation et une meilleure production de statistiques pour soutenir la prise de décision des politiques de développement, y compris le suivi des plans de développement nationaux. La Banque soutient également la Communauté africaine de pratiques sur les résultats, dont les plus de 45 000 membres aident à encourager la demande pour des politiques fondées sur des données avérées et une plus grande responsabilisation. Dix-sept pays faisant partie de ce réseau ont organisé des réunions nationales à haut niveau sur les résultats et mènent des initiatives pour renforcer la capacité des pays à gérer en fonction des résultats.

■ *Renforcer les compétences du personnel en matière de gestion axée sur les résultats*

Il est essentiel d'élaborer des outils axés sur les résultats pour mettre en œuvre des opérations de qualité afin de suivre efficacement l'exécution des projets tout au long de leur cycle de projet. Pour que ce soit possible, il faut que le personnel de la Banque dispose du savoir-faire nécessaire pour favoriser le changement. C'est pourquoi la Banque s'est engagée à renforcer la capacité du personnel en matière de gestion axée sur les résultats par un encadrement personnalisé et des formations en ligne. La Banque effectue des exercices de formation au siège et dans les bureaux des pays pour les chargés de mission et les responsables des programmes pays chargés de la conception et de la supervision des projets. Cela a conduit à renforcer les cadres logiques. En plus des ateliers de formation, la Banque accueille une clinique d'assurance de la qualité toutes les deux semaines offrant un soutien individualisé en milieu de travail aux gestionnaires de tâches. Ces interactions en face à face sont soutenues par un module de formation en ligne mis à la disposition du personnel de la Banque. Ensemble, ils améliorent la capacité de la Banque à suivre ses opérations et à atteindre les résultats.

■ *MapAfrica et transparence*

La BAD est à l'avant-garde des initiatives permettant de rendre les résultats disponibles à un vaste public et d'être transparent dans la gestion des affaires. En 2016, la Banque a lancé MapAfrica 2.0, outil en ligne qui permet à tout le monde sur la planète de voir d'un coup d'œil comment les projets de la Banque stimulent les économies de l'Afrique et améliorent la vie des Africains. MapAfrica 2.0 est un portail interactif en ligne qui montre les endroits où la Banque apporte un impact sur le continent – et la façon dont 800 des projets de la Banque sont liés à ses Cinq grandes priorités de développement. Les utilisateurs peuvent voir tous les projets dans un pays ou choisir un projet et voir les autres projets en relation avec lui dans le pays. Des documents sur les impacts ont été développés pour un certain nombre de projets, axés sur les bénéficiaires du projet, l'approche, les principaux résultats et les enseignements tirés. MapAfrica va s'enrichir de fonctions qui permettront aux bénéficiaires de réagir sur la qualité de nos opérations.

En 2016, les efforts de la Banque pour augmenter l'accès à l'information ont conduit Publish What You Fund, un groupe de réflexion britannique, à classer la Banque dans sa première catégorie pour la transparence, et ce pour la troisième année consécutive. La Banque publie ses données selon les normes internationales IATI sur la transparence, rendant les informations sur les dépenses de développement facile d'accès, d'utilisation et de compréhension.

C. Aller de l'avant

La présente section définit un cadre clair des responsabilités pour le suivi des progrès pendant la mise en œuvre des réformes décrites dans ce document. Les séries de mesures et processus

opérationnels ont été mis en œuvre avec des actions claires assorties de délai et les responsabilités ont été convenues par les départements responsables de la mise en œuvre et du déploiement de ces réformes (Tableau 9).

Tableau 9 : Plan d'action : Cadre de suivi

MESURES	DATE CIBLE
1. AUGMENTER L'ORIENTATION STRATÉGIQUE SUR LES CINQ DOMAINES PRIORITAIRES DE DÉVELOPPEMENT	
1.1. Aligner les niveaux 1 et 2 du CMR sur les Cinq grandes priorités de la Banque	Fait
1.2. Aligner les niveaux 3 et 4 du CMR sur les priorités du DBDM de la Banque	Fait
1.3. Examiner et aligner les PIP sur les Cinq grandes priorités et le DBDM	2017
2. MIEUX MESURER L'IMPACT DE LA BANQUE SUR LE DÉVELOPPEMENT	
2.1. Expérimenter l'Approche de l'impact sur le développement sur le portefeuille de l'Afrique de l'Est	Fait
2.2. Déployer l'Approche de l'impact sur le développement dans tout le portefeuille	2017
3. AMÉLIORER L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DU SECTEUR PRIVÉ AU DEVELOPPEMENT	
3.1. Concevoir des outils d'assurance qualité et piloter des tests pour les opérations du secteur privé	2017
3.2. Déployer les outils repensés dans les opérations de secteur privé	2018
3.3. Fournir des résultats clairs pendant la mise en œuvre et à l'achèvement	2018
4. AUGMENTER L'ORIENTATION DE LA BANQUE SUR L'ÉGALITÉ DES GENRES	
4.1. Concevoir et expérimenter le Système de marqueur de genre dans une sélection d'opérations	T1-T2 2017
4.2. Déployer le Système de marqueur de genre	T3 2017
5. AMÉLIORER LA FAÇON DONT LA BANQUE RAPPORTE SUR LES RÉSULTATS	
5.1. Ventiler les résultats pour les pays du FAD dans la RAED	2017
5.2. Rapporter sur les emplois directs et indirects créés dans la RAED	2017
5.3. Fournir une attention accrue au genre et au changement climatique dans la RAED	2017

■ Réviser le CMR

Pour s'assurer de sa pertinence par rapport aux priorités de la Banque, le CMR sera révisé tous les trois ans. Cette révision sera synchronisée avec le processus de réapprovisionnement du FAD, lui permettant de prendre en compte les besoins spécifiques des pays du FAD et les priorités. Les principes qui seront appliqués pour réviser les versions suivantes du CMR comprennent : cesser de suivre les indicateurs qui ont atteint 100 pour cent et ne peuvent plus progresser ; suivre les priorités de développement émergentes en correspondance croissante avec les objectifs de la Banque ; ajuster la direction du passage vers les cibles annuelles en atteignant la cible de 2025.

IV. CONCLUSION

En fixant des objectifs et en mesurant les progrès – pour elle-même comme pour le développement du continent – la Banque établit un équilibre entre l’ambition et le réalisme. La Banque a également besoin de maintenir cet équilibre à long terme et de s’assurer qu’elle progresse dans la bonne direction. Pour ce faire, elle doit garder ses opérations sous un contrôle scrupuleux, en apprenant en permanence de ses expériences et en exploitant ses succès.

Le CMR est un outil de gestion essentiel qui permet à la Banque d’accomplir ce processus d’acquisition des connaissances et de mieux tenir ses responsabilités envers les Africains. Cette édition du CMR élabore non seulement comment la Banque va suivre sa performance dans la réalisation de ses objectifs, mais elle présente aussi comment la Banque s’organise pour augmenter son impact sur le développement. Le CMR montre comment la Banque augmente son orientation stratégique sur les Cinq grands domaines prioritaires de développement et adopte un modèle économique plus efficace.

À eux tous, ces changements ont transformé le CMR en un cadre de mesure, mais aussi de réalisation de résultats.

ANNEXE A. LA LOGIQUE DES INTERVENTIONS

L'Annexe A décrit les raisons qui ont présidé au choix des indicateurs inclus dans le Cadre de mesure des résultats (CMR) du Groupe de la Banque. Ce choix est guidé par la logique des interventions – c'est-à-dire la description des actions que la Banque devra entreprendre pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ces objectifs comprennent d'une part les objectifs prioritaires de développement de la Banque (**les Cinq grandes priorités**) et d'autre part les actions prioritaires nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et l'efficacités de la Banque (**le Modèle de développement et de prestation de services—DBDM**). Le CMR identifie en tout 14 objectifs pour la Banque : cinq pour les Cinq grandes priorités, huit pour le DBDM, et un transversal. Cette annexe développe la logique d'intervention pour ces 14 objectifs et liste les indicateurs qui permettent de suivre la performance dans la réalisation des objectifs. Des définitions détaillées de ces indicateurs sont disponibles dans **l'Annexe B**.

UNE THEORIE DU CHANGEMENT

La figure ci-dessous expose les 14 objectifs, en relation avec les quatre niveaux du CMR. À eux tous, ils résument la **théorie du changement** qui guide les actions de la Banque et sous-tend le CMR. Cette approche pragmatique cherche à fournir une image générale de la façon dont la Banque veut agir dans ses opérations et ses priorités internes.

Figure A1. Les 14 objectifs qui sous-tendent le Cadre de mesure des résultats



Ces objectifs se répartissent en deux catégories : la mesure du mandat de développement de la Banque et les réformes internes de la Banque.

Le mandat de développement de la Banque : cinq objectifs prioritaires

En 2013, la Conseil de la Banque africaine de développement a approuvé une Stratégie pour la période 2013-2022, intitulée *Au centre de la transformation de l'Afrique*. Les objectifs globaux de la Stratégie

décennale sont la réalisation de la croissance inclusive et la transition vers une croissance verte, à travers cinq priorités opérationnelles : développement des infrastructures, intégration économique régionale, développement du secteur privé, gouvernance et responsabilisation, ainsi que qualifications et technologies.

En septembre 2015, les dirigeants mondiaux ont adopté les Objectifs de développement durable (ODD), visant à éliminer l'extrême pauvreté d'ici 2030. Quelques mois plus tard, à la COP21 à Paris, un accord tout aussi ambitieux a été atteint sur le changement climatique. Pour contribuer à transformer ces aspirations en réalité, la communauté internationale a demandé aux banques multilatérales de développement d'augmenter leurs activités de façon significative en tirant parti et mobilisant des ressources financières en faveur des objectifs de développement durable et en passant des 'milliards' aux 'milliers de milliards' de soutien.

Ces développements ambitieux ne seront atteints que s'ils peuvent être réalisés en Afrique. La Banque répond au défi du soutien à la croissance inclusive et de la concrétisation de la transition vers une croissance verte en se concentrant sur cinq domaines prioritaires, que nous appelons les Cinq grandes priorités. Les voici :

1. Éclairer l'Afrique et l'alimenter en électricité ;
2. Nourrir l'Afrique ;
3. Intégrer l'Afrique ;
4. Industrialiser l'Afrique ;
5. Améliorer la qualité de vie des populations d'Afrique.

Ce sont non seulement les priorités centrales de la Stratégie décennale, mais ce sont aussi des priorités en relation avec les ODD et avec les engagements mondiaux sur le changement climatique. Ces Cinq grandes priorités ont été également considérées comme priorités critiques dans l'Agenda 2063 pour l'Afrique, développé en partenariat avec l'Union africaine.

Les Cinq grandes priorités sont centrales dans les niveaux 1 et 2 du CMR. L'une des principales nouveautés dans l'architecture du nouveau CMR est que le niveau 1 et le niveau 2 sont alignés verticalement et organisés conjointement autour des Cinq grandes priorités, avec un regroupement en un seul pôle. Une telle conception du CMR aide à construire des liens conceptuels plus forts entre les défis de développement de l'Afrique (niveau 1) et les actions de la Banque pour y faire face (niveau 2). Elle facilite également l'analyse de chaque domaine et les rapports sur les avancées. Ainsi le CMR intègre les cinq objectifs de la Banque et les domaines stratégiques transversaux dans une vision exhaustive de ce que la Banque veut réaliser.

Les autres objectifs de développement critiques pour la Banque sont considérés sous un titre séparé – domaines stratégiques transversaux (pôle 6). Ils incluent des dimensions fondamentales comme la croissance durable, le renforcement des institutions nationales et la réduction de l'écart entre les genres.

Les réformes internes de la Banque : cinq actions prioritaires

Pour suivre les objectifs de développement, la Banque a entrepris une série ambitieuse de réformes internes visant à faire de l'organisation une institution de développement plus souple, plus efficace et plus efficiente. Ces réformes portent le nom de Modèle de développement et de prestation de services (DBDM).

Elles consistent en cinq actions prioritaires : se rapprocher de nos clients pour une prestation améliorée ; réorganiser le siège pour soutenir les régions afin d'obtenir de meilleurs résultats ; renforcer la culture de la performance pour attirer et conserver les talents ; rationaliser les procédures pour promouvoir l'efficacité et l'efficience ; améliorer la performance financière ; et augmenter l'impact sur le développement.

Globalement, ces actions sont conçues pour opérer un changement de culture quant aux manières dont la Banque travaille.

Le CMR suit la performance de la Banque dans la réalisation de ces cinq actions prioritaires selon les huit groupes d'indicateurs du niveau 3 et du niveau 4. Ce sont :

Niveau 3 – Gérer efficacement les opérations de la Banque

1. Accroître l'impact sur le développement (niveau 3)
2. Exécuter des opérations de qualité en temps opportun (niveau 3)
3. Renforcer la performance du portefeuille (niveau 3)
4. Rehausser les services de connaissances et de conseils (niveau 3)

Niveau 4 – Gérer l'organisation de la Banque

5. Se rapprocher des clients (niveau 4)
6. Assurer la performance financière & mobiliser des ressources (niveau 4)
7. Améliorer le rapport coût-efficacité (niveau 4)
8. Mobilisation, développement et productivité du personnel (niveau 4)

Les logiques des interventions pour ces huit groupes d'objectifs sont détaillées plus bas.

QU'ENTEND-ON PAR LOGIQUE D'INTERVENTION ?

La logique d'intervention établit des raisons, identifie des objectifs clés et souligne l'approche adoptée par la Banque pour atteindre ces objectifs. Un exemple est fourni ci-dessous avec la logique d'intervention pour Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie.

Les raisons

Le développement des raisons pour Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie est expliqué brièvement ci-dessous :

« L'énergie – son accès, sa fiabilité, son caractère abordable et sa durabilité – est critique pour la transformation de l'Afrique. Des services d'énergie moderne permettent la croissance économique ; ils suscitent la création d'emplois et des améliorations de la productivité dans la chaîne de valeurs dans une vaste gamme de secteurs. »

Les objectifs

Cette section établit un objectif régional ou interne à l'organisation, par exemple l'objectif pour Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie est : Fournir un accès universel à l'électricité d'ici 2025. Accès universel signifie fourniture d'une énergie moderne à 97 % des personnes en Afrique. En pratique, cela implique de travailler simultanément à trois objectifs interconnectés :

1. Augmenter l'accès de la population à une énergie moderne ;
2. Augmenter la capacité énergétique installée ;
3. Augmenter l'usage efficient, la transmission et la production d'énergie.

Pour chacun de ces objectifs, des indicateurs spécifiques sont proposés.

L'approche

Pour Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, la Banque adoptera une approche à trois axes :

1. Augmenter la capacité de génération d'électricité, en réseau et hors réseau, et en utilisant des mini-réseaux, avec une attention particulière à l'énergie renouvelable le cas échéant ;
2. Fournir de l'électricité à un plus grand nombre de familles connectées au réseau, grâce à la construction et à la réhabilitation de réseaux de transmission et de distribution, et augmenter les connexions hors réseau ;

3. Améliorer l'efficacité et la conservation de l'énergie le long de la chaîne de valeurs, de façon à réduire les pertes lors de la production, de la transmission, de la distribution et les manques d'efficacité dans l'usage final.

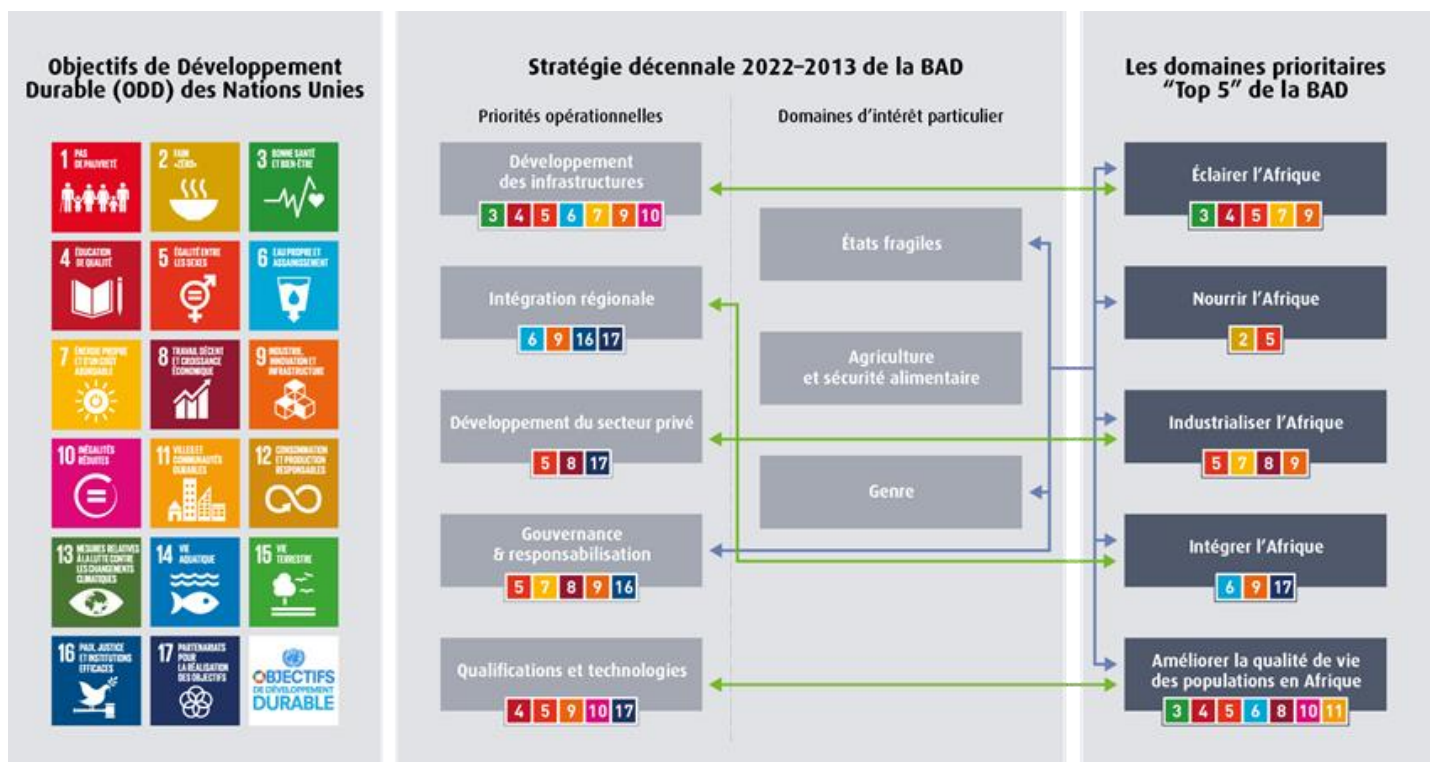
De la même façon, pour chacun de ces objectifs, des indicateurs spécifiques sont proposés.

LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

Les 17 Objectifs de développement durable adoptés par les dirigeants mondiaux en septembre 2015 sont officiellement entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2016. En adoptant ces objectifs, tous les pays se sont engagés à agir pendant les 15 prochaines années pour mettre fin à toutes les formes de pauvreté, combattre les inégalités et s'attaquer au changement climatique, tout en s'assurant que personne ne soit négligé. Les ODD reconnaissent qu'éradiquer la pauvreté doit s'accompagner de stratégies qui construisent la croissance économique et traitent une gamme de besoins sociaux dont l'éducation, la santé, la protection sociale et les opportunités d'emploi.

Le CMR fait appel aux indicateurs des ODD lorsqu'ils sont pertinents pour le mandat de développement de la Banque. Les indicateurs des ODD sont clairement signalés dans la logique d'intervention. Par exemple, sous Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, la « Proportion de la population disposant d'un accès à l'électricité » relève de l'objectif 7 des ODD – « *Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable* » – et fait référence plus particulièrement à l'indicateur 7.1.1 « *Proportion de la population ayant accès à l'électricité* ». La Figure A2 illustre l'alignement stratégique de la Banque avec les ODD.

Figure A2 : L'alignement stratégique de la Banque avec les ODD



LE GENRE

Faire progresser l'égalité femmes-hommes est capital pour la mise en œuvre des Cinq grandes priorités et de l'objectif de croissance inclusive de la Stratégie décennale. Le CMR de la Banque insiste à nouveau sur l'importance de mesurer les progrès dans la réduction des écarts entre les hommes et les femmes, en conformité avec sa stratégie du genre de 2014. L'égalité des genres se mesure grâce

aux indicateurs du CMR qui utilisent des données ventilées par sexe à chaque fois que cela est applicable et faisable, et avec de nouveaux indicateurs sensibles au genre qui mesurent les changements en matière de genre sur le continent. Le nouveau CMR renforce cet accent sur le genre dans ses quatre niveaux :

- Niveau 1 : Le CMR contient de nouveaux indicateurs du genre, plus solides, afin de suivre les progrès dans les Cinq grandes priorités – par exemple, il inclut un indicateur qui mesure les disparités de genre sur les marchés de l'emploi nationaux.
- Niveau 2 : Afin de mieux mesurer l'impact des opérations de la Banque sur les femmes et les filles, les indicateurs du niveau 2 – en particulier ceux qui suivent le nombre de bénéficiaires des opérations – sont ventilés par genre, comme dans le cas du nombre d'agriculteurs utilisant des technologies améliorées.
- Niveau 3 : Une meilleure intégration des dimensions de genre dans la conception des projets est stratégique pour réduire les disparités de genre. Le CMR mesure systématiquement les progrès dans l'intégration des dimensions de genre dans les nouvelles opérations et dans les documents de stratégie pays.
- Niveau 4 : La Banque est consciente de sa responsabilité particulière à garantir l'égalité des genres au sein de son personnel. Le nouveau CMR a fixé des cibles ambitieuses concernant la proportion de femmes dans le personnel professionnel et la direction.

UN ENSEMBLE D'INDICATEURS GERABLES

Outil conçu pour aider à la prise de décision, ce CMR est articulé autour de 109 indicateurs. Pour éviter toute prolifération, les indicateurs couvrent uniquement les aspects les plus importants du travail de la Banque. Ce caractère sélectif permet une meilleure efficacité et une meilleure clarté dans le travail de reporting de la Banque. En parallèle à cet exercice général de l'organisation, les départements sectoriels appliquent un niveau plus poussé de fragmentation dans leur travail de suivi et d'évaluation.

Certains des indicateurs énumérés dans la logique des interventions s'appliquent à plus d'un groupe, du fait de leur objet. C'est le cas par exemple pour l'indicateur sur les « lignes électriques de distribution nouvelles ou améliorées », qui relève de trois groupes : Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Industrialiser l'Afrique et Intégrer l'Afrique. Il est fait référence à ces indicateurs par le numéro du groupe naturel auquel ils appartiennent, avec, à côté, l'indication du groupe dont ils dépendent également, comme dans le cas de l'indicateur énergétique ci-dessus qui dépend avant tout du groupe ①.

PARTIE I – SUIVI DES PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT

Le CMR est aligné sur les priorités stratégiques de la Banque. Du fait de leur importance dans la Stratégie décennale et de l'augmentation des investissements de la Banque dans ces domaines, les Cinq grandes priorités sont centrales dans le niveau 1 et le niveau 2 du CMR. La gouvernance, les situations de fragilité et l'égalité des genres sont des questions en rapport avec la Stratégie décennale qui sont traitées dans divers groupes, dans un groupe spécial sur les domaines stratégiques transversaux. Les indicateurs sont aussi reliés aux ODD et aux engagements mondiaux concernant le changement climatique, ainsi qu'à l'Agenda 2063 et aux stratégies sectorielles pour le continent.

Une des principales nouveautés dans l'architecture du nouveau CMR est que le niveau 1 et le niveau 2 sont alignés verticalement, les deux niveaux étant organisés autour des Cinq grandes priorités et regroupés dans un seul pôle. Cela permet des liens conceptuels plus forts entre les défis de développement auxquels est confrontée l'Afrique (niveau 1) et les actions de la Banque pour y remédier (niveau 2). Cela facilite également l'analyse de chaque domaine et les rapports d'avancement. Ainsi le CMR intègre les cinq objectifs de la Banque et les domaines stratégiques transversaux dans une vision globale de ce que la Banque cherche à réaliser.

Pour chacune des Cinq grandes priorités, le nouveau CMR identifie une petite série d'indicateurs stratégiques et de cibles dans les stratégies approuvées par le Conseil des directeurs. Certains indicateurs font partie de plus d'un groupe quand leur objet est pertinent pour des groupes différents. La prochaine section présente les raisons qui ont guidé le choix des indicateurs du niveau 1 et du niveau 2 pour les domaines stratégiques transversaux des Cinq grandes priorités. Ce sont :

① ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ÉNERGIE

OBJECTIFS

L'énergie – son accès, sa fiabilité, son caractère abordable et sa durabilité – est critique pour la transformation de l'Afrique. Des services d'énergie moderne permettent la croissance économique ; ils suscitent la création d'emploi, réduisent le coût des affaires et aident à améliorer la productivité de la chaîne de valeurs dans divers secteurs

Réaliser l'accès universel à l'énergie d'ici 2025 en Afrique est l'objectif stratégique global de la Banque dans la mise en œuvre du Nouveau pacte de l'énergie. Accès universel signifie fourniture d'une énergie moderne à 97 % des personnes en Afrique.

L'Afrique devra élargir l'accès à une énergie moderne et abordable, continuer d'augmenter sa capacité énergétique et s'assurer de son usage efficient. En pratique, cela implique de travailler simultanément à trois objectifs interconnectés : i) augmenter l'accès de la population à une énergie moderne (en particulier pour la cuisine) ; ii) augmenter la capacité énergétique installée ; et iii) augmenter l'usage efficient, la transmission et la production d'énergie.

1. OBJECTIF — ACCÈS UNIVERSEL A L'ÉLECTRICITÉ	NIVEAU CMR
1.1 Accès des populations à une énergie moderne	
1.1.1 Population ayant accès à l'électricité (% de la population) ^{ODD 7.1.1 & 7.2.1 ; †}	1
1.1.2 Population ayant accès à des solutions de cuisine propre (% de la population) [†]	1
1.2 Infrastructure électrique installée	
1.2.1 Capacité électrique nette installée (GW) [†]	1
1.2.2 Capacité d'électricité renouvelable installée (GW) [*]	1
1.3 Usage efficient, transmission et production d'électricité	
1.3.1 Perte d'électricité dans la transmission, la distribution et la collecte [†]	1

^{ODD #} Indicateur inclus dans les ODD ; [†] Indicateur inclus dans les Stratégies de la BAD ; ^{*} Cible de l'Initiative africaine de l'énergie renouvelable

APPROCHE DE LA BANQUE

Afin d'atteindre ces objectifs, le Nouveau pacte de l'énergie en Afrique (2016-2025) a élaboré une approche en trois axes :

- **Augmenter la capacité de génération d'électricité**, en réseau et hors réseau, et en utilisant des mini-réseaux, avec une attention particulière à l'énergie renouvelable le cas échéant ;
- **Augmenter le nombre de familles connectées au réseau**, grâce à la construction et à la réhabilitation de réseaux de transmission et de distribution, et augmenter les connexions hors réseau ;
- **Améliorer l'efficacité et la conservation de l'énergie** le long de la chaîne de valeurs, de façon à réduire les pertes lors de la production, de la transmission, de la distribution et de pallier les manques d'efficacité dans l'usage final.

Enfin, la Banque entend augmenter l'accès à des **solutions de cuisine propres** pour la cuisson dans les familles, de façon à éliminer les effets négatifs des méthodes de cuisson traditionnels sur la santé, l'économie et l'environnement.

1. APPROCHE — ACCÈS UNIVERSEL A L'ÉNERGIE	NIVEAU CMR
1.4 Augmenter la capacité de génération électrique	
1.4.1 Puissance électrique installée (GW) [†]	2
1.4.2 Puissance électrique renouvelable installée (GW)	2
1.4.3 Puissance électrique totale installée via des mini-réseaux/hors réseau (MW)	2
1.5 Augmenter l'accès des ménages à une énergie moderne	
1.5.1 Familles disposant d'une connexion électrique nouvelle ou améliorée (millions) [†]	2
1.5.2 Familles disposant d'un nouvel accès à des solutions de cuisine propres (millions) [†]	2
1.6 Augmenter l'usage efficient, la transmission et la production d'électricité	
1.6.1 Lignes de distribution nouvelles ou améliorées (km) [†]	2
1.6.2 Lignes de transmission nouvelles ou améliorées (km) [†]	2

* Indicateurs inclus dans les stratégies de la BAD

② NOURRIR L'AFRIQUE

OBJECTIFS

L'agriculture est une source de revenus majeure et contribue à l'élimination de l'extrême pauvreté en Afrique. Un secteur agroalimentaire compétitif et inclusif améliorera les vies et la nutrition, créera des richesses et sécurisera l'environnement en Afrique. La dépendance actuelle de l'Afrique aux importations pour les produits de consommation alimentaire exige de remédier aux niveaux relativement bas des récoltes du continent, à la capacité limitée de transformation avec valeur ajoutée et à l'ampleur des surfaces de terres arables sous-développées.

La stratégie de transformation de l'agriculture africaine, telle qu'elle est exposée dans le Programme de développement de l'agriculture africaine (PDAA) vise à éliminer la malnutrition et la faim grâce à une meilleure fourniture de nourriture. Des techniques agricoles améliorées et une productivité plus forte contribueront également à vaincre l'extrême pauvreté en augmentant les salaires et en développant l'agroalimentaire.

Atteindre cet objectif demande de poursuivre trois objectifs différents en même temps : i) éliminer la faim et la malnutrition ; ii) faire de l'Afrique un exportateur net de produits alimentaires en réalisant l'autosuffisance dans les aliments de base clés ; iii) augmenter la proportion de produits transformés dans les chaînes de valeurs de biens conçus pour l'exportation.

2. OBJECTIF — TRANSFORMER L'AGRICULTURE	NIVEAU CMR
2.1 Éliminer la faim et la malnutrition	
2.1.1 Nombre de personnes souffrant de la faim/de la malnutrition (millions) ODD 2.1.1 ; [†]	1
2.1.2 Productivité agricole (\$ par agriculteur)	1
2.1.3 Indice de rendement des cultures de base (valeur de 2005 = 100)	1
2.2 Devenir un exportateur net de produits alimentaires	
2.2.1 Solde commercial agricole net de l'Afrique (milliards de \$/an) [†]	1
2.3 S'élever dans les chaînes de valeurs agricoles clés	
2.3.1 Part de la valeur mondiale de produits agricoles clés transformés en Afrique [†]	1

ODD # Indicateur inclus dans les ODD ; [†] Indicateur inclus dans les stratégies de la BAD

APPROCHE DE LA BANQUE

La Banque soutient le PDAA à travers sa *Stratégie pour la transformation de l'agriculture Nourrir l'Afrique* (2016-2024). La stratégie vise à transformer l'agriculture africaine en un secteur agroalimentaire compétitif et inclusif qui crée de la richesse, améliore les vies et sécurise l'environnement. Cette stratégie augmentera la production de nourriture et réduira les importations,

diminuant ainsi la vulnérabilité du continent à l'instabilité des prix des marchandises, améliorant la nutrition et augmentant la sécurité alimentaire. La Banque a identifié deux domaines stratégiques de soutien, parmi d'autres :

- ▮ **Élever la productivité agricole** par l'usage de technologies modernes, au bénéfice des Africains, y compris dans la gestion de l'eau ;
- ▮ **Élaborer des marchés en aval** pour les marchandises soutenant des incitations de marché pour ajouter de la valeur dans les marchandises clés d'exportation, afin de progresser dans la chaîne de valeurs.

2. APPROCHE — TRANSFORMER L'AGRICULTURE	NIVEAU CMR
2.4 Augmenter la productivité agricole	
2.4.1 Personnes bénéficiant des progrès en agriculture	2
2.4.2 Terres dotées d'un système amélioré de gestion de l'eau (ha)	2
2.5.1 Population rurale utilisant des technologies agricoles améliorées	2
2.5.2 Intrants agricoles fournis, notamment les engrais et les semences (tonnes)	2
2.5 Construire des marchés en aval	
2.5.1 Equipements ruraux de commerce et de production construits ou réhabilités (nombre) [†]	2
2.5.2 Routes de desserte construites ou réhabilitées (km) [†]	2

[†] Indicateur inclus dans les stratégies de la BAD

③ INDUSTRIALISER L'AFRIQUE

OBJECTIFS

L'industrialisation est un moteur capital de la croissance économique et du développement. Ces dernières années, la croissance solide de l'Afrique était tirée largement par les marchandises non transformées et par l'agriculture. Les économies africaines dépendent encore beaucoup trop des marchandises brutes ; entre 2011 et 2013, les biens manufacturés n'ont compté que pour 18,5 % des exportations, alors que 62 % des importations totales étaient des biens manufacturés – déséquilibre commercial qui vide le continent de sa richesse. L'Afrique doit diversifier ses économies pour soutenir la croissance en ajoutant de la valeur à ses marchandises de base. Cela exige une transformation industrielle tirée par la production intérieure et une procédure d'industrialisation fondée sur les marchandises.

Le Plan d'action de l'Union africaine pour le développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA) expose le rôle de l'industrialisation dans la **transformation de l'Afrique**. L'objectif est de transformer les économies africaines, de domaines dépendant des ressources en domaines dynamiques industriels diversifiés. L'Afrique devra augmenter sa production industrielle en mettant en œuvre des politiques industrielles complètes et déterminées.

Pour industrialiser ses économies, l'Afrique devrait doubler son produit intérieur brut (PIB) dans les dix prochaines années, augmenter sa diversification économique et améliorer sa compétitivité. Pour faire progresser les investissements du secteur privé dans la transformation industrielle, les pays africains devraient s'efforcer de : fournir un climat des affaires favorable – condition préalable à l'investissement dans les industries de production ; améliorer l'accès au capital pour faciliter la croissance des industries et l'émergence de nouvelles entreprises ; et augmenter leur investissement dans les infrastructures de soutien au développement des affaires, y compris la logistique de transport.

3. OBJECTIF — INDUSTRIALISER L'AFRIQUE	NIVEAU CMR
3.1 Faire croître et diversifier l'économie de l'Afrique	
3.1.1 Formation brute de capital fixe (milliards de \$) [†]	1
3.1.2 Produit intérieur brut industriel (milliards de \$) [†]	1
3.1.3 Diversification économique (Indice)	1
3.1.4 Compétitivité globale de l'Afrique (Indice)	1
3.2 Améliorer le climat des affaires, l'accès au financement et le développement des infrastructures	
3.2.1 Accès au financement (% de la population) ^{ODD 8.10.2}	1
3.2.2 Densité du réseau routier (km par km ²) ^{ODD 9.1.1}	1
3.2.3 Performance de la logistique (1-5)	

ODD # Indicateur inclus dans les ODD ; [†] Indicateur inclus dans les stratégies de la BAD

APPROCHE DE LA BANQUE

Pour accélérer l'industrialisation, la Banque portera ses efforts sur l'amélioration de l'accès au capital et aux marchés, et sur le soutien aux politiques habilitantes, l'environnement économique et les infrastructures. L'industrialisation apportera un ajout de valeur, une plus grande productivité, des emplois formels et une balance commerciale plus équilibrée. Pour accélérer le développement industriel du continent, la Stratégie d'industrialisation pour l'Afrique (2016-2025) de la Banque fixe deux directions stratégiques :

- 1 **Promouvoir le développement d'entreprises de toute taille et de toute productivité** tout au long de la chaîne de valeurs internationale pour mieux transformer les marchandises, et créer des entreprises durables et profitables, générant des emplois.
- 2 **Rendre les politiques industrielles efficaces** pour encourager l'engagement du secteur privé, avec un climat des affaires favorable et des infrastructures améliorées, avec un meilleur accès aux financements et aux marchés ainsi qu'aux compétences et aux technologies.

À travers ses interventions et grâce à son rôle de facilitateur, la Banque soutiendra également les partenariats public-privé, augmentera et orientera ses financements et améliorera le dialogue avec les investisseurs.

3. APPROCHE — INDUSTRIALISER L'AFRIQUE	NIVEAU CMR
3.3 Promouvoir le développement d'entreprises de toute taille et de toute productivité	
3.3.1 Personnes bénéficiant des projets des entités dans lesquelles la Banque investit	2
3.3.2 Recettes publiques découlant des projets d'investissement (millions de \$) [†]	2
3.3.3 Effets sur les PME (chiffre d'affaires des investissements) (millions de \$) [†]	2
3.3.4 Lignes de crédit pour les PME (millions d'UC) [†]	2
3.4 Augmenter le réseau d'infrastructures pour rendre les politiques industrielles efficaces	
3.4.1 Personnes ayant un meilleur accès aux transports (millions)	
3.4.2 Routes construites, réhabilitées ou entretenues (km)	2
1.6.1 Lignes de transmission d'énergie nouvelles ou améliorées (km) ^{†*} ①	2
1.6.1 Lignes de distribution d'énergie nouvelles ou améliorées (km) ^{†*} ①	2

[†] Indicateur inclus dans les stratégies de la BAD ; * cet indicateur est également utilisé dans d'autres groupes pertinents.

④ INTEGRER L'AFRIQUE

OBJECTIFS

En Afrique, l'intégration régionale est capitale pour faire du continent un pôle mondial de croissance. Elle alimente le commerce à l'intérieur du continent, améliore les services frontaliers, facilite le

mouvement des personnes et la mobilité de l'emploi, et améliore les investissements interrégionaux. Mais l'intégration régionale en Afrique fait face à un grand nombre de défis. Le commerce infrarégional est le plus bas du monde – 15 % approximativement, par rapport à 54 % dans la zone de l'Accord de libre-échange nord-américain, 70 % dans l'Union européenne et 60 % en Asie. En outre, l'intégration régionale sur le continent est confrontée à des restrictions réglementaires, institutionnelles et infrastructurelles persistantes qui freinent la capacité de créer des marchés plus grands et plus intéressants, de relier des pays enclavés aux marchés internationaux et de stimuler le commerce intra-africain.

L'objectif **Intégrer l'Afrique** vise à promouvoir la libre circulation des biens, des services, des travailleurs et des capitaux aux niveaux régional puis continental. Les réformes politiques et les investissements dans les infrastructures, l'éducation et l'industrie sous-tendent cet objectif. Cela facilitera le commerce des biens et services en Afrique, continent comptant le plus de pays enclavés pour un total de 32.

L'Afrique réalisera son intégration économique, comme y concourent les initiatives continentales comme le Traité d'Abuja et plus récemment l'Agenda 2063, en créant des marchés plus grands et plus attractifs pour augmenter le commerce, en reliant les pays enclavés aux marchés internationaux et en soutenant le commerce intra-africain. Cela exige que les communautés économiques régionales et les pays approfondissent la portée de l'intégration régionale. Cela sera également associé à des réglementations qui libèrent le mouvement des personnes sur le continent.

4. OBJECTIF — INTÉGRER L'AFRIQUE	NIVEAU CMR
4.1 Faciliter le commerce	
4.1.1 Commerce intra-africain par rapport au commerce total de marchandises [†]	1
4.1.2 Coûts des échanges transfrontaliers (\$)	1
4.2 Approfondir l'intégration régionale avec les communautés économiques régionales	
4.2.1 Note moyenne d'intégration des communautés économiques régionales (échelle 0-1)	1
4.2.2 Nombre de pays intégrés en profondeur et en largeur	1
4.3 Augmenter la libre circulation des personnes	
4.3.1 Pays procurant des visas à l'arrivée à 25 % de pays africains (nombre)	1

[†] Indicateur inclus dans les stratégies de la BAD

APPROCHE DE LA BANQUE

Afin d'atteindre l'objectif général d'intégration des marchés africains, à travers sa politique et sa stratégie d'intégration régionale (2014-2022), la Banque va augmenter ses investissements dans le développement des infrastructures matérielles et immatérielles, comme indiqué dans le Programme pour le développement de l'infrastructure en Afrique (PIDA), tout en aidant ses pays membres et les communautés régionales à améliorer leurs politiques commerciales et leurs capacités de facilitation et de financement. La Banque aidera également les pays à rationaliser et à organiser les procédures et la gestion frontalières, à établir un guichet électronique unique et des postes frontières à un seul arrêt, à améliorer la gestion du transit grâce au suivi des cargaisons et à supprimer les barrières non tarifaires. Une meilleure gestion du transit, des procédures de facilitation du commerce et l'élimination des barrières tarifaires et non tarifaires amèneront une complémentarité plus élevée entre les infrastructures matérielles et immatérielles, réduisant ainsi les coûts de production et les durées des rotations.

La priorité Intégrer l'Afrique sera intégrée dans les autres Cinq grandes priorités, y compris par l'établissement de pools énergétiques et d'accords régionaux qui permettent de fournir de l'électricité provenant de surplus à des pays déficitaires, par la facilitation du transport des denrées alimentaires et le soutien aux infrastructures immatérielles comme la création d'un guichet portuaire unique pour accélérer le commerce.

4. APPROCHE — INTÉGRER L'AFRIQUE	NIVEAU CMR
4.4 Soutenir le développement des infrastructures	
4.4.1 Transport – Routes transfrontalières construites ou réhabilitées (km) [†]	2
4.4.2 Énergie – lignes de transmission transfrontalières construites, etc. (km) [†]	2
1.6.1 Lignes de distribution et de transmission d'énergie nouvelles ou améliorées (km) ^{†*}	2
3.5.1 Routes construites, réhabilitées ou entretenues (km) ^{*(3)}	2

[†] Indicateur inclus dans les stratégies de la BAD * Cet indicateur est également utilisé dans d'autres pôles pertinents

⑤ AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES AFRICAINS

OBJECTIFS

Malgré le développement économique encourageant qu'ont connu de nombreux pays africains durant la dernière décennie, la pauvreté, le dénuement et l'inégalité sont encore très répandus. Les chiffres de la santé et de l'éducation sont parmi les plus faibles du monde et la population du continent a un accès insuffisant à l'assainissement et à l'eau potable, ce qui occasionne maladies et vulnérabilité. L'amélioration de la qualité de vie est essentielle pour entraîner une transformation économique inclusive qui bénéficie aux populations africaines, en particulier aux jeunes, grâce à une croissance créatrice d'emplois. Cela pourrait aider à l'augmentation d'une productivité durable sur le continent.

Améliorer la qualité de la vie signifie que les populations d'Afrique aient un emploi qui leur apporte suffisamment de ressources pour avoir une qualité de vie décente et éviter la pauvreté. Cela veut aussi dire des citoyens en meilleure santé et mieux éduqués, qui ont accès à des aliments nourrissants et à des technologies. Une qualité de vie améliorée nécessite que l'accès à l'eau et l'assainissement soit amélioré.

Cela sera obtenu grâce à une approche multidimensionnelle qui augmente l'emploi et assure la sécurité hydrique, une éducation de qualité et le développement des compétences pour des vies saines. Un accent spécial sera porté sur l'augmentation de l'emploi et de l'entrepreneuriat, en particulier pour les jeunes, permettant d'alléger la pauvreté et de réduire les inégalités. Pour soutenir ces efforts, les pays africains devront offrir les compétences adaptées au marché du travail. Enfin, un plus fort développement des infrastructures et un meilleur accès aux services de base amélioreront l'eau et l'assainissement.

5. OBJECTIF – AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES AFRICAINS	NIVEAU CMR
5.1 Réduire la pauvreté et les inégalités	
5.1.1 Population vivant en dessous du seuil de pauvreté (%) ODD 1.2.1	1
5.1.2 Inégalités de revenus (Indice de Gini) ODD 10.2.1	1
5.2 Fournir des emplois aux jeunes et réduire le chômage	
5.2.1 Taux de chômage des jeunes (%) ODD 8.5.2 ; [†]	1
5.2.2 Taux de chômage (%) ODD 8.5.2 ; [†]	1
5.3 Offrir les compétences appropriées au marché du travail	
5.3.1 Scolarisation dans l'enseignement technique/professionnel (%) ODD 4.4.1	1
5.3.2 Scolarisation (%) ODD 4.5.1	1
5.4 Améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement	
5.4.1 Accès à des services d'eau potable sainement gérés (% de la population) ODD 6.1.1	1
5.4.2 Accès à des équipements sanitaires sainement gérés (% de la population) ODD 6.2.1	1

ODD # Indicateur inclus dans les ODD ; [†] Indicateur inclus dans les stratégies de la BAD

APPROCHE DE LA BANQUE

L'objectif de cette priorité est de garantir que la croissance démographique africaine apporte des dividendes économiques significatifs et contribue à une croissance inclusive. Cela sera atteint grâce à

une approche catalytique : la Banque va continuer à investir dans les infrastructures, dans l'accès aux services de base et dans la construction d'un environnement politique de développement humain. En conformité avec ses stratégies pour l'emploi des jeunes pour 2016-2025, afin d'améliorer encore la qualité de vie des Africains, et avec d'autres documents de politique, la Banque soutiendra les domaines suivants :

- ▮ **Augmentation de l'emploi et de l'entrepreneuriat inclusifs.** D'ici 2025, en collaboration avec des partenaires clés, la Banque a l'intention de créer 25 millions d'emplois et d'en faire bénéficier 50 millions de jeunes en renforçant le capital humain et les marchés du travail ;
- ▮ **Augmentation de l'accès à l'eau et à l'assainissement,** grâce au développement d'infrastructures durables, abordables et résilientes, et à la formation ;
- ▮ **Renforcement des systèmes de santé** pour réduire la vulnérabilité aux épidémies et augmenter les soins de santé sur le continent.

5. APPROCHE – AMELIORER LA QUALITE DE LA VIE DES AFRICAINS	NIVEAU CMR
5.5 Augmenter l'emploi et l'entrepreneuriat inclusifs	
5.5.1 Emplois directs créés [†]	2
5.5.2 Emplois indirects et induits créés par la Banque au titre de l'initiative JfYA	2
5.6 Offrir les compétences appropriées	
5.6.1 Personnes formées par les opérations de la Banque [†]	2
5.6.2 Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation	2
5.7 Améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement	
5.7.1 Personnes disposant d'un accès nouveau ou amélioré à l'eau et à l'assainissement (nombre)	2
5.8 Renforcer l'accès à la santé et aux systèmes de santé	
5.8.1 Personnes ayant accès à de meilleurs services de santé	2

[†] Indicateur inclus dans les stratégies de la BAD

⑥ DOMAINES STRATEGIQUES TRANSVERSAUX

OBJECTIFS

Réaliser la transformation de l'Afrique ne sera possible que si une attention suffisante est portée à quatre domaines transversaux : l'égalité des genres, la gouvernance et la responsabilisation, la fragilité et le changement climatique. En réglant ces priorités, l'Afrique atteindra un meilleur impact dans la recherche d'une croissance inclusive et durable.

Traiter ces domaines stratégiques transversaux implique que le continent considère que la croissance économique durable doit profiter aux Africaines et aux Africains. Des institutions ouvertes, efficaces et responsables en matière de développement inclusif seront la clé de la réalisation de cet objectif. Cela exige également des institutions qui promulguent et appliquent des réglementations en soutien à l'adaptation au changement climatique et à son atténuation.

Répondre à ces stratégies transversales demande de mettre l'accent sur des politiques en faveur de la croissance et de renforcer les institutions afin d'aborder efficacement les défis de la gouvernance et de l'égalité des genres. Cela implique également de s'engager dans des efforts délibérés pour augmenter la stabilité, s'attaquer à la fragilité et construire la résilience.

6. OBJECTIF – DOMAINES STRATEGIQUES TRANSVERSAUX	NIVEAU CMR
6.1 Soutenir une croissance forte	
6.1.1 Croissance du produit intérieur brut (PIB) (%) ^{ODD 8.1.1}	1
6.1.2 PIB par habitant (\$)	1
6.2 Renforcer la gouvernance	
6.2.1 Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine (indice)	1
6.3 Soutenir l'égalité des genres	
6.3.1 Institutions nationales sensibles au genre (indice)	1
6.4 Construire la résilience dans les situations de fragilité	
6.4.1 Nombre de réfugiés et de déplacés (millions)	1

^{ODD #} Indicateur inclus dans les ODD

APPROCHE DE LA BANQUE

En mettant en œuvre sa Stratégie décennale pour la transformation de l'Afrique 2013-2022, la Banque accorde une attention particulière au changement climatique et à la gouvernance, ainsi qu'aux situations de fragilité et à l'égalité des genres. Pour traiter des domaines stratégiques transversaux ci-dessus, la Banque a identifié le domaine de soutien suivant, entre autres :

- ▮ **Renforcer la gouvernance des pays**, y compris en fournissant des conseils politiques et en soutenant les réformes qui améliorent la gestion des finances publiques – dont la mobilisation des ressources nationales—, la gestion du secteur public et des acquisitions de manière à créer un environnement compétitif.

6. APPROCHE – DOMAINES STRATEGIQUES TRANSVERSAUX	NIVEAU CMR
6.5 Renforcer la gouvernance nationale	
6.5.1 Pays bénéficiant d'une amélioration de la qualité de gestion budgétaire et financière	2
6.5.2 Pays bénéficiant d'une amélioration de la qualité de l'administration publique	2
6.5.3 Pays bénéficiant d'une amélioration de la transparence et de la responsabilisation dans le secteur public	2
6.5.4 Pays bénéficiant d'une amélioration des systèmes d'acquisitions	2
6.5.5 Pays bénéficiant d'une amélioration de l'environnement concurrentiel	2

PARTIE II – SUIVRE LES MOTEURS D'ACTIVITÉ

Cette partie de l'Annexe A se concentre sur les outils clés qui conduisent la transformation de la Banque, tels qu'ils sont établis dans le Modèle de développement et de prestation de services. Elle traite particulièrement des moteurs les plus pertinents au niveau 3 et au niveau 4 du CMR.

Les logiques d'intervention pour le niveau 3 du CMR du Groupe de la Banque sont axées sur les moteurs clés de l'efficacité opérationnelle. Le CMR identifie quatre moteurs de l'efficacité opérationnelle, qui se renforcent mutuellement. Ce sont :

- ⑦ Accroître l'impact sur le développement
- ⑧ Exécuter des opérations de qualité en temps opportun
- ⑨ Renforcer la performance du portefeuille
- ⑩ Rehausser les services de connaissances et conseils

Les logiques d'intervention pour le niveau 4 du CMR du Groupe de la Banque sont axées sur quatre moteurs clés de l'efficacité opérationnelle. Ce sont :

- ⑪ Se rapprocher des clients
- ⑫ Assurer la performance financière et mobiliser les ressources
- ⑬ Améliorer le rapport coût-efficacité
- ⑭ Mobilisation du personnel, développement et productivité

⑦ ACCROÎTRE L'IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT

OBJECTIFS

La Banque africaine de développement mesure sa performance en tant qu'institution de développement à l'aune de son impact sur le développement – la façon dont elle améliore la vie des Africains. La mesure de ces changements, et plus particulièrement de l'impact de la Banque sur le développement, est un exercice complexe. Le développement est un phénomène qui possède de multiples dimensions en rapports étroits les unes avec les autres – économiques, sociales, environnementales et politiques – et est déterminé par de nombreux facteurs qui pour beaucoup ne relèvent pas du contrôle de la Banque. Afin de suivre l'impact de la Banque sur le développement, le CMR se concentre principalement sur l'efficacité en matière de développement des opérations qu'elle finance.

L'objectif de la Banque est de s'assurer que ses opérations – prêts, subventions, assistance technique et conseils – obtiennent le résultat de développement escompté, dans les délais et d'une manière durable.

APPROCHE DE LA BANQUE

La Banque a élaboré son approche de la mesure de son impact en s'appuyant sur les conclusions de l'évaluation indépendante sur la qualité des rapports concernant les résultats des projets, ce qui souligne le besoin d'améliorer la remise des rapports de projets et la notation indépendante de ces derniers. Afin d'augmenter l'impact de ses opérations sur le développement, la Banque décide d'atteindre trois objectifs pour ses opérations :

- ▶ **Apporter des résultats en matière de développement.** À l'achèvement du projet, les responsables de projets de la Banque évaluent à quel degré le projet a apporté les résultats de développement escomptés. L'évaluation des responsables de projets est complétée par une évaluation du département d'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque.
- ▶ **Obtenir des résultats durables.** Les responsables de projets évaluent également la durabilité des projets dans leur rapport d'achèvement de projet. Leur note fournit la base à partir de laquelle la Banque mesure la durabilité opérationnelle.
- ▶ **Augmenter les connaissances opérationnelles et l'apprentissage.** Augmenter les connaissances de la Banque sur les raisons pour lesquelles les opérations réussissent ou échouent est capital pour que la Banque puisse améliorer sa performance et son efficacité, il est donc essentiel que les rapports d'achèvement de projet des responsables de projets tirent les conclusions utiles aux opérations futures (voir ci-dessous, qualité et rapidité des opérations).

7 — ACCROÎTRE L'IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT	NIVEAU CMR
7.1 Apporter des résultats en matière de développement	
7.1.1 Opérations ayant atteint les résultats prévus de développement (%)	3
7.1.2 Opérations évaluées satisfaisantes à leur achèvement par une entité indépendante (%)	3
7.2 Obtenir des résultats durables	
7.2.1 Opérations achevées avec des résultats durables (%)	3
7.3 Augmenter les connaissances opérationnelles	
7.3.1 Opérations achevées avec un rapport remis dans les temps (%)	3

⑧ EXÉCUTER DES OPÉRATIONS DE QUALITÉ EN TEMPS OPPORTUN

OBJECTIFS

La qualité de la conception d'une opération est l'un des facteurs les plus importants dans le succès de l'opération. Une opération de grande qualité s'aligne sur les stratégies de développement des pays clients et est conçue pour fournir des résultats de développement solides et durables. Des opérations mal conçues ont pour conséquence des délais de mise en œuvre qui sont coûteux pour la Banque et ses clients. Aussi l'exécution d'un projet dans les temps est également une dimension importante de la qualité d'un projet.

La Banque veut s'assurer que toutes ses opérations répondent aux normes de qualité les plus strictes et sont exécutées dans les délais impartis. Ce faisant, elle répond également aux conclusions et aux recommandations de l'évaluation indépendante de 2014 sur la qualité à l'entrée de ses stratégies pays et d'intégration régionale.

L'APPROCHE DE LA BANQUE

Afin de respecter les normes de qualité les plus strictes pour la conception de ses opérations, la Banque suit la performance à trois niveaux :

- **Préparation d'opérations et de stratégies pays de grande qualité**—Les revues de l'état de préparation de la Banque évaluent la qualité à l'entrée des Rapports d'achèvement de projet (RAP) et des Documents de stratégie pays (DSP) avant leur présentation au Conseil pour approbation. Les revues de l'état de préparation évaluent séparément un ensemble de critères importants pour la qualité de conception.¹ Les notes des revues de l'état de préparation pour les RAP et les DSP sont utilisées pour suivre la qualité des opérations et des stratégies pays.
- **Délai avant le premier décaissement**—En 2015 la Banque a adopté une Directive présidentielle spéciale pour accélérer l'exécution des projets². Conformément à cette directive, le CMR suit une dimension importante de l'exécution du projet : le Temps entre la conception et le premier décaissement.
- **Intégration des priorités de développement**—S'assurer que les opérations sont conçues pour répondre aux défis de l'égalité des genres et du changement climatique est fondamental pour garantir qu'elles sont efficaces en matière de développement et durables. C'est la raison pour laquelle ces dimensions sont suivies séparément.

8 – EXÉCUTER DES OPÉRATIONS DE QUALITÉ EN TEMPS OPPORTUN	NIVEAU CMR
8.1 Préparer des opérations et des stratégies pays de grande qualité	
8.1.1 Qualité des documents de stratégie pays (échelle 1-6)	3
8.1.2 Nouvelles opérations notées satisfaisantes (%)	3
8.2 Délai avant le premier décaissement	
8.2.1 Délai entre la note conceptuelle et le premier décaissement (mois)	3
8.3 Intégration des priorités de genre et de changement climatique	
8.3.1 Opérations comportant des mesures d'atténuation satisfaisantes (%)	3
8.3.2 Nouvelles opérations dont la conception prend en compte le genre (%)	3
8.3.3 Nouveaux projets dont la conception tient compte des questions climatiques (%)	3

¹ La revue de l'état de préparation pour les rapports d'évaluation de projet évalue neuf dimensions de la qualité à l'entrée. Ce sont : i) alignement et priorisation ; ii) raisons de la conception ; iii) intégration des enseignements tirés ; iv) appropriation et participation ; v) axe sur les résultats et évaluation des risques ; vi) dispositions de mise en œuvre et durabilité ; vii) aspects fiduciaires ; viii) égalité des genres et ix) sauvegardes environnementales et sociales.

² La Directive présidentielle N° 2/2015 s'applique à la mise en œuvre, à la conception et à l'annulation des projets souverains du Groupe de la Banque et cherche à réaliser cinq objectifs : i) améliorer la qualité à l'entrée des opérations en demandant aux opérations d'entreprendre à l'avance le travail préparatoire nécessaire (sauvegardes, acquisitions, gestion de projet) ; ii) renforcer la mise en œuvre et la gestion des projets ; iii) améliorer l'efficacité institutionnelle ; iv) réduire le temps d'approbation des projets ; et v) augmenter la transparence et la responsabilisation.

⑨ RENFORCER LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE

OBJECTIFS

La Banque africaine de développement gère un portefeuille actif de plus de 850 opérations en cours, représentant 32 milliards de dollars des États-Unis en investissements sur le continent. La gestion active de ce portefeuille d'opérations est stratégique pour garantir que les ressources de la Banque – humaines, techniques et financières – sont totalement mobilisées et bien utilisées pour le développement. Inversement, un portefeuille mal géré signifierait qu'une grande proportion du capital de la Banque serait immobilisée dans des opérations non performantes. En bref, une performance forte du portefeuille permet de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité des ressources de la Banque.

L'objectif de la Banque est de continuer à maintenir un haut niveau de performance de son portefeuille, avec des ressources utilisées efficacement et dans les délais. Cela implique d'avoir un portefeuille qui décaisse dans les temps, avec des risques limités et une grande souplesse, et qui peut réaligner, si nécessaire, les opérations avec le contexte évolutif.

APPROCHE DE LA BANQUE

Conformément à la Directive présidentielle de la Banque de 2015, la Banque garantit la forte performance de son portefeuille en :

- ▮ **S'assurant de l'exécution de ses opérations dans les temps**—Afin de garantir l'exécution des opérations dans les délais, le CMR suit la performance à deux niveaux. D'abord, il suit le taux de décaissement de la Banque.³ Le taux de décaissement mesure le temps moyen nécessaire pour exécuter financièrement une opération. Ensuite il mesure le temps moyen nécessaire pour arriver aux biens et aux travaux.
- ▮ **Gérant les opérations de manière proactive**—La gestion proactive du portefeuille en cours est essentielle pour traiter et résoudre les problèmes liés à l'exécution du projet. Elle est mesurée par les proportions des opérations à risque ou immobilisées (c'est-à-dire éligibles à l'annulation). Cela garantit également une gestion proactive du projet avec la revue régulière de la performance du portefeuille au niveau pays.

9 – RENFORCER LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE	NIVEAU CMR
9.1 Garantir l'exécution des opérations dans les temps	
9.1.1 Taux de décaissement du portefeuille en cours (%)	3
9.1.2 Temps d'acquisition des biens et travaux (mois)	3
9.2 Gestion proactive du projet	
9.1.1 Opérations non performantes – Opérations à risque (%)	3
9.1.2 Opérations non performantes – Opérations éligibles à l'annulation (%)	3
9.1.3 Fourniture dans les temps des rapports des portefeuilles pays (%)	3

⑩ REHAUSSER LES SERVICES DE CONNAISSANCES ET DE CONSEILS

OBJECTIFS

Les pays clients de la Banque lui demandent de plus en plus, outre le financement, de partager des solutions de connaissances et des services de conseil pour répondre à leurs besoins de développement les plus pressants. Dans le même temps, la Banque elle-même a besoin d'informations de grande qualité sous la forme de recherches solides sur les pays et d'études de faisabilité sectorielles pour s'assurer que ses projets ont l'impact de développement escompté.

³ Cela inclut toutes les opérations, sauf les opérations à l'appui de réformes.

L'objectif de la Banque est de parvenir à devenir la première institution africaine en matière de connaissances et de fournir des conseils pour la résolution des défis de développement africains dans les domaines prioritaires définis dans la Stratégie décennale et les Cinq grandes priorités.

APPROCHE DE LA BANQUE

Conformément à la Stratégie de gestion des connaissances (2015-2020) de la Banque, l'Organisation entend atteindre deux objectifs en matière de génération de connaissances :

- **Renforcer la qualité et l'impact des services de connaissances et de conseils de la Banque—**
La Banque agit comme un conseiller politique en fournissant un avis technique personnalisé, des services d'analyse et un soutien à la mise en œuvre. Cela inclut du conseil politique, un travail diagnostique et analytique, l'évaluation de l'impact, le soutien à la mise en œuvre des projets, le partage des connaissances et l'apprentissage par les pairs.

10 – REHAUSSER LES SERVICES DE CONNAISSANCES ET DE CONSEILS	NIVEAU CMR
10.1 Augmenter la qualité et l'impact des services de connaissances et de conseil de la Banque	
10.1.1 Services liés au savoir pour lesquels les objectifs sont atteints (% , noté par le client) (% , noté par le client)	3

⑪ SE RAPPROCHER DES CLIENTS

OBJECTIFS

Rapprocher le personnel et les fonctions de la Banque de ses clients est un objectif qui remonte à loin, en réponse à la demande claire des pays clients. Le nouveau Modèle de développement et de prestation de services vise à intensifier la décentralisation et l'engagement sur le terrain en rapprochant la Banque de ses clients. L'objectif global est d'augmenter la capacité de la Banque à développer de nouvelles opportunités en optimisant les ressources et les capacités des pays, la rendant ainsi plus souple et plus réactive aux besoins des pays clients.

La Banque entend intensifier sa décentralisation en déployant une masse critique d'expertise dans des plateformes régionales et en déléguant davantage d'autorité aux bureaux nationaux. Aussi, la Banque s'appuie sur les conclusions de la revue à mi-parcours de la feuille de route de la décentralisation qui exposaient que la décentralisation avait été utile à la Banque et à ses pays membres régionaux mais que des améliorations étaient nécessaires dans certains domaines, en particulier la gestion du portefeuille et la délégation d'autorité.

APPROCHE DE LA BANQUE

Le Modèle de développement et de prestation de services vise à insister sur une façon de travailler qui rapprochera la Banque de ses clients. Une réforme clé sera d'établir ou de renforcer cinq plateformes régionales de développement et de prestation de services en Afrique australe, Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest, Afrique de l'Est et Afrique centrale. Les plateformes permettront à la Banque de mieux partager ses ressources à travers les pays dans chaque région et fourniront aux régions un soutien solide aux opérations sectorielles, particulièrement dans les domaines prioritaires de la Banque.

Les plateformes de développement et de prestation de services superviseront une combinaison de bureaux nationaux et de bureaux de liaison, ainsi que les pays ne disposant pas de bureau. Du personnel sectoriel senior ainsi que des responsables de projets seront postés dans les plateformes de développement et de prestation de services, afin d'aider à conduire efficacement sur le terrain l'ensemble des interventions de la Banque. Les plateformes régionales et le siège travailleront de concert comme « Une Banque » pour répondre aux demandes des pays et aux priorités de l'organisation.

Le CMR suivra les progrès dans l'intensification de la décentralisation à deux niveaux :

- ▮ **Renforcement de la présence dans les pays**—Conformément au DBDM, la Banque augmentera la proportion de personnel professionnel opérant à partir des bureaux nationaux et dans les plateformes régionales.
- ▮ **Délégation d'autorité au terrain**—Afin de faire de la décentralisation une réalité, on l'accompagnera d'une augmentation de la délégation d'autorité aux plateformes régionales et aux responsables de projets opérant à partir du terrain.

11 – SE RAPPROCHER DES CLIENTS	NIVEAU CMR
11.1 Renforcer la présence dans les pays	
11.1.1 Part du personnel professionnel basé dans les bureaux nationaux et régionaux (%)	4
11.2 Déléguer l'autorité au terrain	
11.2.1 Projets gérés depuis les bureaux nationaux (%)	4

⑫ ASSURER LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET MOBILISER LES RESSOURCES

OBJECTIFS

La Banque africaine de développement doit augmenter les ressources financières disponibles pour répondre aux Cinq grandes priorités et renforcer son impact sur le développement. Pour accroître ces ressources, elle doit gérer les coûts de ses interventions (voir ⑬ - Améliorer le rapport qualité-prix), améliorer sa gestion active du bilan, augmenter ses revenus et mobiliser des ressources financières supplémentaires.

La Banque entend augmenter ses revenus en améliorant sa performance financière et en mobilisant des ressources supplémentaires pour atteindre ses objectifs de développement. Cela implique de dépasser la mesure importante des volumes d'interventions approuvés chaque année et d'inclure les ressources mobilisées. L'accent est mis sur la mesure de la mobilisation active des ressources, quand la Banque prend l'initiative d'attirer des investissements et des ressources, plutôt que sur la mobilisation passive sous la forme de cofinancements de projets dans des opérations similaires.

APPROCHE DE LA BANQUE

Le Modèle de développement et de prestation de services établit un plan clair pour améliorer la performance financière et mobiliser les ressources. Du côté des revenus, la Banque se rapproche du terrain, d'où viennent les revenus (voir ⑪ — Se rapprocher des clients). Du côté des dépenses, les changements seront de veiller à ce que les bureaux nationaux de la Banque soient capables de couvrir leurs coûts au minimum (sauf dans quelques cas comme ceux des pays en transition), et que les activités transversales, aujourd'hui menées à petite échelle dans les pays, soient centralisées dans les régions. La gestion ancrera une discipline de génération de revenus supplémentaires et une tentative de couvrir une part plus importante des coûts des opérations, même lorsque nous déployons des ressources pour stimuler l'impact sur le développement.

La Banque mettra à jour sa politique de prix, de façon à s'aligner sur celle des autres banques multilatérales de développement et d'améliorer encore son taux coûts-revenus. Les mises à jour s'appliqueront à quatre types de frais : augmentation de l'étendue de l'intérêt public de la Banque ; augmentation des frais de commission d'engagement sur les fonds BAD-publics non déboursés ; introduction de commissions d'ouverture pour les nouveaux prêts BAD-publics ; et application de commissions aux conseils clés sur la syndication et les transactions.

Ces changements dans le modèle opératoire de la Banque créeront une capacité opérationnelle et financière pour traiter les Cinq grandes priorités de la Stratégie décennale, et augmenteront la rentabilité de la Banque.

La Banque améliorera sa performance financière de quatre manières principales :

- ▮ **Augmentation du volume d’approbation de prêts**—La Banque va augmenter le nombre d’approbations de prêts en se concentrant davantage sur le développement économique et en élargissant la portée des projets à financer.
- ▮ **Augmentation des revenus en provenance des investissements dans le soutien au secteur privé**—La Banque augmentera les commissions qu’elle collecte via l’adaptation et la mobilisation de financements pour le secteur privé dans les pays en développement, à travers des syndicats commerciaux et des prêts.
- ▮ **Accélération de l’exécution des prêts**—La Banque va accélérer le décaissement en améliorant la procédure de décaissement et la structure de gestion de la performance (voir ⑧ – Relever la qualité et la vitesse des opérations ; et ⑨ – Assurer la forte performance du portefeuille).
- ▮ **Mobilisation des revenus et des ressources pour le développement des affaires**, en attirant les ressources du secteur public (activement et passivement) et en exploitant le cofinancement pour les opérations.

12 — ASSURER LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET MOBILISER LES RESSOURCES	NIVEAU CMR
12.1 Augmenter le volume des approbations de prêts	
12.1.1 Volume d’opérations approuvées (milliards d’UC par an)	4
12.1.2 Capital mobilisé pour le développement des affaires (milliards d’UC)	4
12.1.5 Engagements de la Banque en relation avec le climat (milliards d’UC)	4
12.2 Augmenter les revenus provenant des investissements de soutien au secteur privé	
12.2.1 Revenus générés par l’organisation d’investissements du secteur privé (millions d’UC)	4
12.3 Accélérer l’exécution des prêts	
7.2.1 Délai entre la note conceptuelle et le premier décaissement (mois) * ⑦	3
7.2.2 Délai nécessaire aux acquisitions de biens et de travaux (mois) * ⑦	3
8.1.1 Taux de décaissement du portefeuille en cours (%) * ⑧	3
12.4 Mobiliser des revenus et des ressources pour le développement des affaires	
12.4.1 Ressources de développement obtenues grâce à une augmentation du cofinancement (%)	4
12.4.2 Ressources du secteur privé catalysées par les investissements de la Banque (milliards d’UC)	4
12.4.3 Montants maximum des prêts octroyés par la Banque (milliards d’UC)	4
12.4.4 Revenu total de la Banque (millions d’UC)	4
12.4.5 Engagements pris envers les fonds fiduciaires exécutés par la Banque	4

⑬ AMÉLIORER LE RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ

OBJECTIFS

Avoir un excellent rapport qualité-prix est central dans le mandat de la Banque. Cela implique d’adopter un modèle commercial qui fournit les meilleures valeurs de développement à ses clients et ses parties prenantes. À cette fin, la Banque doit s’assurer qu’elle est en même temps efficace – elle atteint ses objectifs de développement – et efficiente – elle fait un bon usage de ses ressources pour ce faire. Il s’agit non seulement de démontrer que la Banque travaille bien mais aussi de lui permettre d’apprendre de ses expériences.

APPROCHE DE LA BANQUE

Augmenter le rapport qualité-prix en adoptant un modèle commercial plus efficace pour le développement et plus efficient en termes de coûts est au centre du Modèle de développement et de prestation de services. Les cinq piliers du DBDM ont pour objectif d'atteindre un rapport qualité-prix optimal. Le modèle génère une organisation plus souple, plus proche de ses clients, afin d'augmenter la qualité de ses interventions. La nouvelle structure organisationnelle est conçue pour mieux soutenir les régions de façon à ce qu'elles soient en mesure d'augmenter la qualité des prestations. La Banque promeut une nouvelle culture de la performance pour attirer et retenir les meilleurs talents professionnels (voir ⑭)—Mobilisation, développement et productivité du personnel). Elle rationalise les procédures commerciales pour promouvoir l'efficacité et l'efficience (voir ⑧)—Exécuter des opérations en temps opportun). Et elle améliore les performances financières pour augmenter son impact sur le développement (voir ⑫)—Assurer la performance financière & mobiliser des ressources).

Le CMR mesure les progrès dans la plupart de ces domaines, selon les sections pertinentes (par exemple, logique des interventions ⑦ ⑪ ⑫ ⑭). Dans une visée de sélectivité, les indicateurs ci-dessous concernent les mesures administratives de coût-efficacité.

13 — AMELIORER LE RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ	NIVEAU CMR
13.1 Augmenter le rapport coût-efficacité administratif de la Banque	
13.1.1 Coûts administratifs pour 1 million d'UC dépensé (milliers d'UC)	4
13.1.2 Coefficient d'exploitation (%)	4
13.1.3 Coût de l'environnement de travail par personne (milliers d'UC)	4
13.1.4 Coût de préparation d'un projet de prêt (milliers d'UC)	4
13.1.5 Coût de soutien à la mise en œuvre des projets (milliers d'UC)	4

⑭ MOBILISATION, DÉVELOPPEMENT ET PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL

OBJECTIFS

Afin de répondre aux Cinq grandes priorités et à ses objectifs, la Banque doit disposer d'un personnel talentueux, dévoué et motivé, capable de répondre au mieux aux besoins des clients et de travailler au-delà des frontières. La productivité des employés devrait exister par dessein et non par défaut. Elle exige des mentalités capables d'évoluer vers une compréhension de la quantité de revenus provenant de chaque coût de personnel, dans le but d'assurer que nos revenus et nos ressources mobilisés augmentent plus vite que les coûts de personnel.

La Banque entend travailler à la question humaine et devenir souple et adaptable afin d'évoluer, de façon à mieux repérer, gérer, motiver et garder les talents. De plus, la Banque renforce la culture de la performance dans son personnel, lui permettant d'innover et de gérer en vue des résultats. Elle adopte également une structure dont l'objectif est de placer le personnel dans les opérations qui apportent le bon niveau de retour sur investissement, tout en conservant au siège une équipe réduite avec un haut niveau d'expertise.

APPROCHE DE LA BANQUE

Le Modèle de développement et de prestation de services vise à établir une nouvelle manière d'obtenir des résultats qui renforcera considérablement la culture de la performance et la focalisation du personnel de la Banque. Les principales mesures sont d'améliorer de façon significative la gestion de la performance grâce à la clarification des descriptions de rôles, réalignant les KPI avec les priorités de la Banque, et de revitaliser les contrats de performance. L'ajustement de la structure de l'organisation et l'amélioration de la culture de la performance résument bien certains des principaux ajustements au modèle élargi des ressources humaines opérationnelles de la Banque.

Avec ces changements, la culture de la performance de la Banque sera renforcée à travers l'exécution, la collaboration et l'impact sur le terrain, conduisant la Banque vers « une nouvelle manière de mener les affaires ». Elle sera mieux en mesure d'atteindre les cinq priorités de sa stratégie décennale. Elle s'assurera que les bonnes personnes, dotées des bonnes capacités et des bonnes connaissances, sont placées au bon poste, à un bon coût et faisant un bon travail. Elle insistera sur le besoin d'avoir un personnel opérationnel ayant un impact direct sur la croissance du portefeuille et sur la proposition de la valeur des clients.

Enfin, elle s'assurera que son personnel travaille de concert sous l'égide des cinq directions régionales et des nouveaux complexes sectoriels, pour une prestation améliorée. Les quatre complexes sectoriels sont : électricité, énergie et croissance verte ; agriculture, développement social et humain ; secteur privé, infrastructures et industrialisation ; et gouvernance économique.

Le CMR suivra les avancées dans la plupart de ces domaines en utilisant les indicateurs complémentaires suivants :

- ▮ **Mobilisation du personnel en faveur d'une meilleure performance**—Afin d'améliorer la culture de la performance, le CMR suit les progrès dans l'amélioration de l'engagement et de la gestion des employés, et en s'assurant que les femmes sont impliquées à tous les niveaux de prise de décision et de collaboration. Cela aidera la Banque à devenir un employeur de choix.
- ▮ **Productivité plus grande et plus durable**—Le CMR améliorera la capacité à planifier et à élaborer des pools de talents pour la croissance durable au présent comme à l'avenir, grâce à un parti pris proactif de recrutement externe et, plus important encore, de mise en place de plans de succession pour les postes clés et de plans de carrière pour les talents.

14 — MOBILISATION, DÉVELOPPEMENT ET PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL	NIVEAU CMR
14.1 Encourager le personnel à la performance	
14.1.1 Indice d'engagement du personnel (1-100)	4
14.1.2 Indice de l'efficacité de la direction (1-100)	4
14.1.3 Proportion de femmes dans le personnel (%)	4
14.1.4 Proportion de femmes dans le personnel de direction (%)	4
14.1.5 Taux de vacance net de postes professionnels (%)	4
14.1.6 Durée de recrutement moyen des nouveaux personnels (jours)	4
14.1.7 Professionnels des opérations (%)	4
14.2 Avoir une productivité meilleure et plus durable	
14.2.1 Préparation de la relève pour les postes clés	4
14.2.2 Part des revenus des opérations par le nombre total du personnel des opérations	4

ANNEX B. DÉFINITION DES INDICATEURS

L'annexe B fournit la définition de tous les indicateurs suivis aux quatre niveaux du Cadre de mesure des résultats. Les définitions fournissent également des informations supplémentaires sur la justification de la sélection de l'indicateur et sur la façon dont il contribue à suivre les progrès réalisés en ce qui concerne les objectifs de développement et institutionnel de la Banque. Les indicateurs sont renvoyés aux logiques d'intervention, tels qu'ils sont définis à l'annexe A.

INDICATEURS SMART

Les indicateurs de ce CMR sont liés aux résultats en se concentrant sur une ou plusieurs caractéristiques de l'objectif plus large. Ils sont conçus pour exprimer la valeur d'un indicateur quantitativement ou qualitativement en utilisant les critères SMART. Cela signifie que chaque indicateur à tous les niveaux du CMR doit être spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et limité dans le temps. Les caractéristiques des indicateurs SMART sont les suivantes:

- **Spécifique.** Les indicateurs doivent transmettre des informations claires et précises, faciles à communiquer et à comprendre.
- **Mesurable.** Les valeurs des indicateurs devraient être faciles à déterminer, objectivement et avec une précision scientifique.
- **Atteignable.** Les indicateurs et leurs unités de mesure doivent refléter les objectifs réalisables pendant la durée du projet.
- **Réaliste ou pertinent.** Les indicateurs devraient être directement applicables aux objectifs et au contexte du projet et être utiles à des fins de gestion ou d'analyse.
- **Temporellement défini.** Les indicateurs devraient permettre de suivre les progrès à une fréquence désirée pendant une période de temps déterminée.

LISTE ET DEFINITIONS DES INDICATEURS

La présente annexe énumère tous les indicateurs selon la structure du CMR. Les indicateurs des niveaux 1 et 2 sont présentés ensemble, groupe par groupe, tandis que les indicateurs du niveau 3 à 4 sont présentés l'un après l'autre. Chaque indicateur comporte une brève description de ce dont il relève et de la façon dont il est calculé, avec la source et l'unité de mesure.

NIVEAUX 1 & 2. QUEL PROGRÈS DE DÉVELOPPEMENT L'AFRIQUE RÉALISE-T-ELLE ET COMMENT LA BAD Y CONTRIBUE ?

1. — ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ÉNERGIE

1.1 Accès des populations à une énergie moderne

1.1.1 Accès à l'électricité

Part de la population africaine ayant un branchement à l'électricité. L'électricité est indispensable pour certaines activités de base (éclairage, réfrigération, etc.) et ne peut être facilement remplacée par d'autres formes d'énergie. Compte tenu du niveau élevé de la connectivité en Afrique du Nord (99 %) et dans certains pays à revenu intermédiaires, l'indicateur est induit essentiellement par les pays en développement et les zones rurales dont les niveaux d'accès sont faibles.

Source : AIE | **Unité :** pourcentage

1.1.2 Population ayant accès à des solutions de cuisine propre

Indication de l'utilisation des combustibles non solides par les Africains pour la cuisine, plutôt que d'utiliser le bois, le charbon et la bouse de vache dont la fumée pollue l'air dans la maison. Cet indicateur mesure l'accès aux combustibles non solides (pétrole, éthanol, gaz naturel, électricité, etc.) comme approximation pour évaluer l'accès à des solutions de cuisine propres.

Source : Banque mondiale, SEE4ALL, OMS | **Unité :** pourcentage

1.2 Infrastructure électrique installée

1.2.1 Capacité électrique nette installée

Cet indicateur mesure la capacité de production d'électricité ajoutée ou de sortie nominale maximale d'une année à l'année précédente. Il constitue un moyen de mesurer l'augmentation progressive de la production d'électricité en Afrique chaque année.

Source : AIE | **Unité :** million de kilowatt

1.2.2 Capacité d'électricité renouvelable installée

Indication de l'utilisation par l'Afrique de ses sources d'énergies renouvelables pour produire de l'électricité, de préférence au recours au charbon, au pétrole, au gaz et à l'énergie nucléaire. Les sources d'énergies renouvelables (hydroélectricité, bioénergie, éolien, géothermie, photovoltaïque solaire, concentration d'énergie solaire, énergie marine) y sont mentionnées avec leur part dans la production totale d'énergie générée.

Source : AIE | **Unité :** pourcentage

1.3 Usage efficient, transmission et production d'électricité

1.3.1 Part des pertes en ligne par la transmission, la distribution et la collection

Indication de l'efficacité des systèmes d'électricité en Afrique. Cet indicateur, qui mesure les pertes en ligne de transmission et distribution, est calculé en pourcentage en divisant les pertes estimées par le résultat de la transmission totale.

Source : AIE | **Unité :** pourcentage

1.4 Augmenter la capacité de génération électrique

1.4.1 Puissance électrique installée

Cet indicateur détermine dans quelle mesure la Banque a su répondre aux besoins énergétiques croissants des pays africains, en mesurant la capacité totale des centrales électriques et des centrales de cogénération (chaleur et électricité) installées dans le cadre des activités de la Banque.

Source : RAP | **Unité :** gigawatts

1.4.2 Puissance électrique renouvelable installée

Cet indicateur détermine dans quelle mesure la Banque a su répondre aux besoins énergétiques croissants des pays africains, en mesurant la capacité totale installée qui utilisent des sources d'énergies renouvelables: hydroélectricité, bioénergie, éolien, géothermie, photovoltaïque solaire, concentration.

Source : RAP | **Unité :** gigawatts

1.4.3 Puissance électrique installée par le biais de mini-réseaux / hors-réseaux

Cet indicateur détermine dans quelle mesure la Banque a su répondre aux besoins énergétiques croissants des pays africains, en mesurant la capacité totale installée sur des mini-réseaux et systèmes hors réseaux.

Source : RAP | **Unité :** mégawatts

1.5 Augmenter l'accès des ménages à une énergie moderne

1.5.1 Familles disposant d'une connexion électrique nouvelle ou améliorée

Cet indicateur évalue la contribution de la Banque à l'amélioration de la qualité de vie des Africains par la fourniture d'accès à l'électricité, l'amélioration de la qualité des services et la réduction de la pollution causée par les générateurs diesel et l'utilisation de combustibles fossiles dans les ménages. Il mesure le nombre total de personnes bénéficiant d'un accès nouveau ou amélioré à l'électricité grâce à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | **Unité :** nombre (dont le pourcentage de femmes)

1.5.2 Familles disposant d'un nouvel accès à des solutions de cuisine propres

Cet indicateur compte le nombre de nouveaux ménages qui ont accès à des solutions de cuisine propres suite à l'intervention de la Banque. Il assure le suivi de l'accès des ménages aux combustibles non solides (pétrole lampant, éthanol, gaz naturel, électricité, etc.) pour la cuisine, plutôt que de dépendre du bois, du charbon et de la bouse de vache dont la fumée pollue l'air dans la maison. La mesure de la cuisine propre utilise l'accès aux combustibles non solides comme approximation pour évaluer l'utilisation de combustibles tels que le pétrole lampant, l'éthanol, le gaz naturel et l'électricité.

Source : RAP | **Unité :** millions

1.6 Augmenter l'usage efficient, la transmission et la production d'électricité

1.6.1 Lignes de distribution d'électricité nouvelles ou améliorées (km)

Cet indicateur compte le nombre total de kilomètres de lignes de distribution et de transport d'électricité construites ou remises en état suite à l'intervention de la Banque. En règle générale, les lignes de transport relient les centres urbains/villes/établissements et zones rurales au réseau électrique.

Source : RAP | **Unité :** kilomètre

1.6.1 Lignes de transmission d'électricité nouvelles ou améliorées (km)

Cet indicateur compte le nombre total de kilomètres de lignes de distribution et de transport d'électricité construites ou remises en état suite à l'intervention de la Banque. Les lignes de distribution livrent l'électricité directement aux consommateurs.

Source : RAP | Unité : kilomètre

2. — NOURRIR L'AFRIQUE

2.1 Eliminer la faim et la malnutrition

2.1.1 Nombre de personnes qui ont faim/sont malnourries

Indication de la capacité des populations en Afrique à satisfaire les besoins énergétiques alimentaires quotidiens sur une période d'une année. La faim est définie comme synonyme de malnutrition chronique.

Source : FAO | Unité : million

2.1.2 Productivité agricole

Valeur ajoutée agricole moyenne par agriculteur. L'agriculture prend en compte la valeur ajoutée de la foresterie, de la chasse et de la pêche, ainsi que la production agricole et animale, moins la valeur des intrants intermédiaires. Les évolutions de l'indicateur permettent de mesurer non seulement les gains en termes de productivité, mais également les changements en termes d'influence de l'environnement sur la productivité. Cet indicateur est calculé en prenant en compte le taux de change du dollar constant pour l'année 2005.

Source : FAO | Unité : \$ par travailleur

2.1.3 Indice de rendement des cultures de base

Cet indicateur mesure le rendement des cultures au cours d'une année donnée par rapport au rendement des cultures de l'année de référence 2005. Le rendement des cultures est une mesure de la quantité récoltée par unité de superficie. Les cultures de base comprennent les céréales (riz, blé, maïs, petit mil), les racines et tubercules (manioc, pomme de terre) et les gousses (lentille, pois).

Source : FAO | Unité : pourcentage

2.2 Devenir un exportateur net de produits alimentaires

2.2.1 Solde commercial agricole net de l'Afrique

Cet indicateur mesure la différence entre ses exportations et importations de produits agricoles tirés des industries forestière et agricole. Il s'agit d'une indication de la dépendance du continent des importations pour sa consommation alimentaire.

Source : FAO | Unité : valeur

2.3 S'élever dans les chaînes de valeurs agricoles clés

2.3.1 Part de la valeur mondiale de quelques produits agricoles clés transformés en Afrique

Cet indicateur mesure la part dans la production mondiale de quatre produits cultivés en Afrique — cacao, café, anacarde et coton. Ces cultures ont été choisies en raison de leur fort potentiel d'exportation.

Source : FAO | Unité : pourcentage

2.4 Augmenter la productivité agricole

2.4.1 Personnes bénéficiant des progrès en agriculture

Cet indicateur montre la contribution globale de la Banque dans le secteur agricole, une des façons les plus directes de promouvoir une croissance inclusive. Il représente le nombre total de personnes à qui profite l'amélioration de la productivité agricole résultant de l'intervention de la Banque.

Source : RAP | Unité : nombre (dont de femmes)

2.4.2 Terres dotées d'un système amélioré de gestion de l'eau

Cet indicateur évalue l'efficacité avec laquelle la Banque appuie le secteur agricole et améliore la sécurité alimentaire. Il correspond à la superficie totale en hectares des terres irriguées grâce à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | Unité : hectares

2.4.3 Population rurale utilisant des technologies améliorées

Cet indicateur, qui évalue l'action de la Banque en matière de promotion du développement rural, correspond au nombre total de personnes ayant reçu une formation particulière dans le domaine agricole, ou de l'assistance technique pour l'utilisation de technologies améliorées dans le cadre des activités de la Banque.

Source : RAP | Unité : nombre (dont de femmes)

2.4.4 Intrants agricoles fournis, notamment les engrais et les semences

Cet indicateur évalue l'efficacité de la Banque en matière d'augmentation de la productivité agricole grâce à la fourniture d'intrants. Les intrants comprennent, notamment les engrais et les semences. L'indicateur est calculé en tant que poids total des intrants fournis suite à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | Unité : tonnes

2.5 Construire des marchés en aval

2.5.1 Équipements ruraux de commerce et de production construits ou réhabilités (nombre)

Cet indicateur détermine le nombre d'infrastructures de stockage et de commercialisation construites pour les communautés agricoles à travers l'Afrique suite aux opérations financées par la Banque. Il donne une indication des efforts déployés pour résoudre les problèmes des pertes après récolte par la construction d'infrastructures de stockage pour les produits agricoles. Par ailleurs, la connaissance du nombre de marchés ruraux créés est importante pour évaluer les interactions commerciales et sociales avec d'autres entreprises, notamment dans l'agro-industrie.

Source : RAP | Unité : nombre

2.5.2 Routes de dessertes construites ou réhabilitées (km)

L'indicateur mesure le nombre de kilomètres de routes d'alimentation construites pour amener la récolte des champs sur les marchés à travers l'Afrique à la suite des opérations soutenues par la Banque. Cela donne une indication des efforts déployés pour aider les agriculteurs à atteindre les marchés en temps suffisant pour vendre de la nourriture sur les marchés.

Source : RAP | Unité : kilomètres

3. — INDUSTRIALISER L'AFRIQUE

3.1 Faire croître et diversifier l'économie de l'Afrique

3.1.1 Formation brute du capital fixe

Cet indicateur mesure les améliorations de la terre (clôtures, fossés, drains, etc.) ; les usines, les machines et les achats d'équipements ; et la construction de routes, de chemins de fer et autres infrastructures, notamment les écoles, bureaux, hôpitaux, habitations privées, et bâtiments commerciaux et industriels. Il s'agit d'une indication de la capacité de l'Afrique à fournir des services, produire des biens et développer son économie.

Source : Banque mondiale | Unité : milliards de \$

3.1.2 Produit intérieur brut industriel

Cet indicateur mesure la valeur nette de tous les produits industriels en termes réels en Afrique. Par « industrie », l'on entend les industries dans les domaines du bâtiment, de l'électricité, de l'eau et du gaz, les produits alimentaires, des textiles, du bois, des métaux, des équipements, des transports, etc. La liste des secteurs industriels repose sur les divisions 10-45 de l'ISIC.

Source : Banque mondiale | Unité : milliards de \$

3.1.3 Indice de diversification économique

Indication de la dépendance d'un pays à l'égard d'un nombre limité de secteurs économiques. L'indice permet de déterminer si la structure des exportations ou des importations est différente de celle des produits mondiaux. Une valeur proche de 1 indique un éloignement par rapport à la moyenne mondiale.

Source : CNUCED | Unité : notation de 0 (élevée) à 1 (faible)

3.1.4 Compétitivité globale de l'Afrique

Cet indice mesure le niveau de compétitivité d'une économie, c'est-à-dire les institutions, les politiques et les facteurs qui déterminent le niveau de prospérité économique actuel et futur, à moyen terme. Il s'appuie sur 12 piliers ou déclencheurs : institutions, infrastructures, environnement macroéconomique, santé et enseignement primaire, enseignement supérieur et formation, efficacité du marché des biens, efficacité du marché du travail, développement du marché financier, état d'évolution technologique, taille du marché, perfectionnement des entreprises et innovation.

Source : Forum économique mondial | Unité : notation de 1 (faible) à 7 (élevée)

3.2 Améliorer le climat des affaires, l'accès au financement et le développement des infrastructures

3.2.1 Accès au financement

Adultes détenant un compte dans une institution financière. Il est mesuré en tant que pourcentage de la population possédant un compte (commun ou individuel) dans une banque, une mutuelle de crédit ou toute autre institution financière (coopérative, institution de microfinance, etc.), ou à la poste (le cas échéant), y compris ceux ayant une carte de débit.

Source : Base de données Inclusion financière mondiale (Global Findex) | Unité : pourcentage

3.2.2 Densité du réseau routier

Pour dresser un bilan des infrastructures routières, l'indicateur mesure le ratio de la longueur de l'ensemble du réseau routier d'un pays par rapport à la surface émergée du pays (km de routes/km² de zone continentale). Le réseau routier englobe toutes les routes d'un pays : autoroutes, routes nationales ou principales, routes secondaires ou régionales et autres routes urbaines et rurales. Étant donné que la plupart des indicateurs relatifs à l'accès aux routes reposent sur des enquêtes peu fréquentes menées auprès des ménages, cet indicateur est une variable de remplacement raisonnable pour mesurer la disponibilité du transport, et donc de l'accès aux services et aux marchés en Afrique.

Source : BAD | Unité : ratio, de 0 (faible) en montant

3.2. Performance de la logistique

Cet indicateur rend compte de l'efficacité de la production du point de vue de l'environnement, représentant le ratio des émissions de CO2 au PIB (kg de CO2 par dollar du PIB). Les émissions en question sont celles provenant de la combustion de carburants fossiles et de la fabrication du ciment. Elles comprennent le CO2 produit pendant la consommation de combustibles solides, liquides et gazeux et pendant le torchage du gaz.

Source : Banque mondiale | **Unité :** Index (très faible (1) à (5) très haut)

3.3 Promouvoir le développement d'entreprises de toute taille et de toute productivité

3.3.1 Personnes bénéficiant des projets des entités dans lesquelles la Banque investit

Cet indicateur montre la contribution globale de la BAD dans les projets de développement du secteur privé en Afrique, surtout pour ce qui est de l'essor des PME qui sont cruciales pour la création d'emplois. Il correspond au nombre total de personnes bénéficiant des projets et des microfinancements des entités dans lesquelles la Banque investit, grâce aux interventions de la Banque dans le secteur privé.

Source : RAP & RSE | **Unité :** nombre (dont de femmes)

3.3.2 Recettes publiques découlant des projets et sous-projets d'investissement

Cet indicateur mesure l'efficacité des activités de prêts non souverains de la Banque, qui sont conçues pour catalyser des investissements commerciaux dans les infrastructures, l'énergie et le secteur financier. Il fournit le montant total des recettes (taxes, dividendes, subventions, dons et tout autre paiement) générées par les projets et sous-projets dans lesquels la Banque investit, qui sont perçues par le gouvernement.

Source : RSE | **Unité :** million de dollars des États-Unis

3.3.3 Effets sur les PME (chiffre d'affaires des investissements)

Cet indicateur mesure l'ampleur de l'aide que la Banque apporte aux petites et moyennes entreprises (PME) locales pour leur permettre d'accroître leur chiffre d'affaires. Les PME se définissent comme des entreprises ayant de 10 à 250 salariés et un chiffre d'affaires de moins de 50 millions de dollars des États-Unis. L'indicateur correspond au montant total du chiffre d'affaires généré par les projets et sous-projets dans lesquels la Banque investit.

Source : RSE | **Unité :** million de dollars des États-Unis

3.3.4 Lignes de crédits aux PME (millions d'UC)

Il mesure le montant de financement fourni aux entreprises de petites et moyennes tailles, dont par l'intermédiaire de lignes de crédits aux banques commerciales.

Source : RSE | **Unité :** million d'UC

3.4 Augmenter le réseau d'infrastructures pour rendre les politiques industrielles efficaces

3.4.1 Personnes ayant un meilleur accès aux transports

L'amélioration des transports peut stimuler l'activité économique et transformer la vie de communautés entières. Cet indicateur évalue les efforts déployés par la Banque en vue de faciliter l'accès aux transports pour les collectivités isolées, en fournissant des routes praticables en toutes saisons. Il correspond au nombre total de personnes ayant accès à des transports publics en toutes saisons, dans un rayon de 2 km de leur domicile, grâce à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | **Unité :** nombre (dont de femmes)

3.4.2 Routes construites, réhabilitées ou entretenues

Cet indicateur montre les efforts déployés par la Banque pour mettre en place les infrastructures nécessaires en vue de libérer le potentiel de développement des pays africains, en mesurant le nombre total de kilomètres de routes et de voies de desserte construites, réhabilitées ou entretenues grâce à l'intervention de la Banque. Les routes sont généralement des voies non rurales reliant les villes, les installations et les centres urbains de plus de 5 000 habitants entre eux ou à une catégorie supérieure de routes, de villes marchés et de centres urbains. Les voies de desserte sont généralement des routes rurales reliant des petites villes, agglomérations et installations urbaines de moins de 2 000 à 5 000 habitants entre elles ou à des routes, des villes marchés et des centres urbains de catégorie supérieure.

Source : RAP | **Unité :** kilomètres

4. — INTÉGRER L'AFRIQUE

4.1 Faciliter le commerce

4.1.1 Commerce intra-africain en proportion du commerce des produits totaux

Ampleur du commerce entre les pays africains, mesurée par la part des exportations et des importations de biens et services, comparée à ceux avec les pays du reste du monde. Cet indicateur traduit l'intégration nationale ou régionale des infrastructures virtuelles matérielles qui favorisent le commerce à travers le continent.

Source : CNUCED | **Unité :** pourcentage

4.1.2 Coût des échanges transfrontaliers

Coût des exportations et des importations, mesuré en tant qu'ensemble des coûts officiels associés à l'exportation ou à l'importation d'un conteneur de 20 pieds par voie maritime — coût de la documentation, frais de dédouanement et d'inspection, commission du courtier en douane, charges portuaires et coût du transport dans l'arrière-pays. Il n'inclut pas les tarifs et droits de douane ni le coût réel du transport maritime.

Source : Banque mondiale/SFI | Unité : \$

4.2 Approfondir l'intégration régionale avec les communautés économiques régionales

4.2.1 Note moyenne des communautés économiques régionales en matière d'intégration

La note est une moyenne des résultats des communautés économiques régionales. Elle est calculée en tenant compte de cinq dimensions, qui constituent les principales catégories socioéconomiques fondamentales pour l'intégration de l'Afrique. Seize indicateurs (fondés sur les données disponibles), qui concernent toutes les cinq dimensions — infrastructure régionale, intégration commerciale, intégration de la production, libre circulation des personnes, intégration financière et macroéconomique — ont été utilisés pour calculer l'indice.

Source : BAD | Unité : échelle 0-1

4.2.2 Pays intégrés en profondeur et en largeur

Cet indicateur mesure le nombre de pays qui sont généralement intégrés, dont la performance est bonne pour trois des cinq dimensions suivantes de l'Indice d'intégration régionale de l'Afrique ou plus : intégration commerciale, libre circulation des personnes, intégration commerciale, intégration de la production, intégration financière et macroéconomique, intégration de la production et infrastructure régionale.

Source : BAD | Unité : nombre

4.3 Augmenter la libre circulation des personnes

4.3.1 Pays qui délivrent des visas à l'arrivée à 25 % des pays africains

Cet indicateur mesure la part des pays africains qui délivrent des visas à l'arrivée. Il s'agit d'une approximation qui sert à mesurer la libre circulation des personnes en Afrique et constitue la base d'une intégration plus profonde et étroite du continent.

Source : BAD | Unité : nombre

4.4 Soutenir le développement des infrastructures

4.4.1 Transports – routes transfrontalières construites ou remises en état

Cet indicateur évalue les efforts déployés par la Banque en vue de promouvoir l'intégration régionale en reliant les centres d'activités économiques aux ports et aux routes de desserte et en étendant les avantages aux zones environnantes. Il est calculé en tant que nombre total de kilomètres de routes et de routes de desserte construits, remis en état ou entretenus suite à l'intervention multinationale de la Banque.

Source : RAP multinationaux | Unité : kilomètres

4.4.2 Énergie – lignes de transport transfrontalières construites, etc.

Cet indicateur évalue la contribution de la Banque au développement des pools énergétiques régionaux par le truchement desquels les pays voisins raccordent leurs réseaux électriques en un seul réseau de transport. Il est calculé en tant que nombre total de kilomètres de lignes de transport transfrontalières construits, remis en état ou entretenus suite à l'intervention multinationale de la Banque.

Source : RAP multinationaux | Unité : kilomètres

5. — AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES AFRICAINS

5.1 Réduire la pauvreté et les inégalités

5.1.1 Population vivant en dessous du seuil de pauvreté

Part des populations qui sont considérées comme pauvres, la pauvreté étant définie comme étant le fait de vivre en deçà du seuil de pauvreté national. L'indicateur donne une indication de la proportion de la population la plus vulnérable. En combinaison avec l'inégalité du revenu et le PIB, il indique le niveau d'inclusion.

Source : BAD/Banque mondiale | Unité : pourcentage

5.1.2 Inégalité de revenus (indice de Gini)

La mesure dans laquelle la prospérité d'un pays est partagée par sa population. Cet indicateur mesure à quel point la répartition des revenus ou des dépenses de consommation entre les personnes ou les ménages au sein d'une économie dévie d'une répartition parfaitement égale.

Source : BAD / Banque mondiale | Unité : notation de 0 (faible inégalité) à 100 (forte inégalité)

5.2 Fournir des emplois aux jeunes et réduire le chômage

5.2.1 Taux de chômage des jeunes

La mesure dans laquelle les jeunes en Afrique (15-35 ans) sont au chômage ou des travailleurs vulnérables. Le nombre d'étudiants est soustrait de ce calcul. Ceci est un indicateur de la façon dont les jeunes font partie de la main-d'œuvre.

Source : Banque mondiale / OIT | **Unité :** pourcentage

5.2.2 Taux de chômage

Proportion des sans-emploi, c'est-à-dire les personnes en âge de travailler qui : a) ne travaillaient pas pendant la période de référence ; b) étaient disposées à travailler ; et c) cherchaient un emploi, en pourcentage de la population active totale. Cet indicateur révèle la sous-utilisation du potentiel économique et le manque de débouchés économiques.

Source : BAD/OIT | **Unité :** pourcentage

5.3 Offrir les compétences appropriées au marché du travail

5.3.1 Scolarisation dans l'enseignement technique/professionnel

Nombre d'étudiants inscrits dans des programmes d'enseignement technique/professionnel au sein d'établissements secondaires de second cycle privés et publics, par rapport au nombre des étudiants du secondaire. Cet indicateur montre dans quelle mesure les jeunes sont équipés des compétences pour l'emploi.

Source : EDStat | **Unité :** pourcentage

5.3.2 Scolarisation

Ratio brut de scolarisation aux niveaux primaire, secondaire et tertiaire. Il s'agit du nombre de personnes inscrites dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur, quel que soit leur âge, en pourcentage de la population d'âge approprié pour chacun des trois niveaux. Cet indicateur donne une idée du niveau d'instruction de la maternelle à l'enseignement supérieur. Il fait partie de l'indice de développement humain du PNUD.

Source : PNUD | **Unité :** pourcentage

5.4 Améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement

5.4.1 Accès à des sources d'eau améliorées

Pourcentage de la population ayant un accès raisonnable à une quantité d'eau suffisante à partir d'une source améliorée telle qu'un raccordement domestique, une borne-fontaine publique, un puits de forage, un puits ou une source protégés, ou la collecte de l'eau de pluie. Parmi les sources non améliorées figurent les marchands, les camions-citernes et les puits et sources non protégés. Un accès raisonnable se définit comme la disponibilité par personne et par jour d'au moins 20 litres d'eau provenant d'une source située dans un rayon d'un kilomètre du domicile.

Source : Programme commun OMS/UNICEF de surveillance de l'eau et de l'assainissement | **Unité :** pourcentage

5.4.2 Accès à des équipements sanitaires sagement gérés

Pourcentage de la population ayant au moins un accès adéquat à des installations d'évacuation d'excréments capables d'empêcher efficacement le contact des êtres humains, des animaux et des insectes avec ces excréments. Les installations améliorées vont des latrines à fosse simples mais protégées aux toilettes modernes raccordées à un réseau d'égouts. Pour être efficaces, les installations doivent être correctement construites et bien gérées.

Source : Programme commun OMS/UNICEF de surveillance de l'eau et de l'assainissement | **Unité :** pourcentage

5.5 Augmenter l'emploi et l'entrepreneuriat inclusifs

5.5.1 Emplois directs créés

Cet indicateur évalue la réussite de la Banque en matière de création d'emplois permanents et temporaires dans le secteur privé, en particulier pour les femmes, en accordant la priorité à l'accès au financement pour les entreprises et en promouvant les partenariats public-privé. Il est calculé en tant que nombre total des emplois directs créés suite à l'intervention de la Banque.

Source : RAP et RSE | **Unité :** nombre (dont de femmes)

5.5.2 Emplois indirects et induits créés par la Banque au titre de l'initiative JfYA

Cet indicateur évalue la réussite de la Banque en matière de création d'emplois indirects et induits au titre de son programme phare d'emploi des jeunes en Afrique, en accordant la priorité à l'accès au financement pour les entreprises et la promotion des partenariats public-privé. Il est calculé en tant que nombre total des emplois indirects et induits créés suite à l'intervention de la Banque, en d'autres termes les emplois indirects qui appuient les processus et les activités liées aux emplois directement créés et induits en raison de l'impact économique des entreprises appuyées par l'initiative JfYA.

Source : RAP et RSE | **Unité :** nombre (dont de femmes)

5.6 Offrir les compétences appropriées

5.6.1 Personnes formées par les opérations de la Banque (nombre)

Cet indicateur concerne le nombre total des personnes qui ont reçu une formation spécifique et/ou ont été recrutées suite à l'intervention de la Banque. Il comprend le personnel chargé de l'entretien efficace du réseau routier, des infrastructures de production d'énergie et de l'équipement hydraulique. Il prend en compte également le nombre des personnes qui ont reçu une formation spécifique en matière d'activités commerciales pour promouvoir un climat d'investissement propice.

Source : RAP | Unité : nombre

5.6.2 Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation

Cet indicateur mesure l'efficacité de la Banque à améliorer l'accès à l'éducation dans les pays africains. C'est le calcul du nombre total des personnes ayant un meilleur accès à l'éducation grâce à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | Unité : nombre (dont de femmes)

5.7 Améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement

5.7.1 Personnes ayant un accès nouveau ou amélioré à l'eau et à l'assainissement

Cet indicateur évalue la contribution globale de la Banque aux efforts des pays africains en matière d'approvisionnement en eau potable — c'est-à-dire les raccordements domestiques (dans la maison ou dans la cour), les bornes fontaines publiques, les forages, les puits creusés protégés ou les sources protégées et la collecte d'eau de pluie — et d'amélioration des services d'assainissement. Considérant que de nombreux projets fournissent aux bénéficiaires un accès amélioré à l'eau et à l'assainissement, cet indicateur est encore double ; la Banque commence à dissocier les deux domaines en vue des futurs rapports. Il correspond au nombre total de personnes ayant un accès nouveau ou amélioré à l'eau et à l'assainissement grâce à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | Unité : nombre (dont de femmes)

5.8 Renforcer l'accès à la santé et aux systèmes de santé

5.8.1 Personnes ayant accès à de meilleurs services de santé

Cet indicateur détermine l'efficacité de la Banque en matière d'amélioration de la qualité et de la prestation des services de santé dans les pays africains. Il correspond au nombre total de personnes ayant accès à de meilleurs soins de santé (primaire, secondaire et tertiaire) grâce à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | Unité : nombre (dont de femmes)

6. — DOMAINES STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX

6.1 Soutenir une croissance forte

6.1.1 Croissance du produit intérieur brut

La croissance du revenu global dans un pays. Le PIB est la somme de la valeur ajoutée brute de tous les producteurs résidents dans l'économie, plus toutes les taxes sur les produits et moins toutes les subventions non incluses dans la valeur des produits. Il est établi sans déduction pour la dépréciation d'actifs fabriqués ou l'épuisement et la dégradation des ressources naturelles.

Source : BAD / FMI | Unité : pourcentage

6.1.2 PIB par habitant

Le revenu moyen par personne, établi en divisant le PIB par la population au milieu de l'année. Il indique le revenu disponible. Combiné à d'autres indicateurs, il donne un schéma plus complet de la situation économique en Afrique que le PIB seul.

Source : BAD | Unité : dollars des États-Unis

6.2 Renforcer la gouvernance

6.2.1 Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine

Cet indice composite examine divers aspects de la gouvernance (sécurité personnelle, primauté du droit, reddition de comptes et corruption et sécurité nationale) et les combine de façon standardisée pour produire une mesure statistique de la performance des pays africains en matière de gouvernance et pour évaluer l'efficacité de l'offre de biens et de services publics.

Source : Fondation Mo Ibrahim | Unité : notation de 0 (faible) à 100 (élevée)

6.3 Soutenir l'égalité des genres

6.3.1 Institutions nationales sensibles à l'égalité des genres

Indicateur des institutions sociales discriminatoires telles que le mariage précoce, les pratiques successorales inégalitaires, la violence contre les femmes, la préférence pour les garçons, l'accès restreint aux espaces publics et l'accès restreint à la terre et au crédit. Cet indice est constitué de 14 variables uniques regroupées en cinq sous-indices : code de la famille discriminatoire, intégrité physique restreinte, préférence pour les garçons, ressources et droits limités, et libertés civiles restreintes.

Source : OCDE | Unité : notation de 0 (faible degré de discrimination) à 1 (haut degré de discrimination)

6.4 Construire la résilience dans les situations de fragilité

6.4.1 Nombre de réfugiés et de déplacés internes

Cet indicateur mesure le nombre de gens reconnus comme réfugiés et demandeurs d'asile, ainsi que les déplacés internes qui ont été forcés ou obligés à fuir ou quitter leurs domiciles en Afrique. Ces situations ont lieu particulièrement en raison de conflit armé ou de violence.

Source : HCR, IDMC | **Unité :** nombre (million)

6.4 Renforcer la gouvernance nationale

6.4.1 Pays dans lesquels la gestion budgétaire et financière s'est améliorée

Cet indicateur détermine dans quelle mesure les interventions de la Banque ont aidé les pays à lier un budget complet et crédible aux priorités politiques, à renforcer les systèmes de gestion financière et améliorer la ponctualité et l'exactitude de la comptabilité, de l'information financière et des audits. Les calculs se fondent sur les notes de l'EPIP avant et après les interventions pertinentes de la BAD dans un pays. Cet indicateur s'exprime en tant que pourcentage de pays où des améliorations sont constatées par rapport à l'ensemble des pays où la Banque a appuyé les réformes en question.

Source : OSGE, à partir des données de l'EPIP | **Unité :** nombre

6.4.2 Pays où la qualité de l'administration publique s'est améliorée

Cet indicateur détermine dans quelle mesure les interventions de la Banque ont aidé les pays clients à améliorer la conception et l'exécution de politiques publiques et la prestation de services. Les estimations se fondent sur les notes de l'EPIP avant et après les interventions pertinentes de la Banque. Cet indicateur équivaut au pourcentage de pays où des améliorations sont constatées par rapport à l'ensemble des pays où la Banque a appuyé les réformes en question.

Source : OSGE, à partir des données de l'EPIP | **Unité :** nombre

6.4.3 Pays bénéficiant d'une amélioration de la transparence et de la responsabilisation dans le secteur public

L'indicateur évalue si les interventions de la Banque ont aidé les pays clients à améliorer la transparence et la responsabilisation, et à diminuer la corruption dans le secteur public. Il évalue dans quelle mesure le pouvoir exécutif peut être tenu pour responsable de son utilisation des fonds par les électeurs et par le système législatif et judiciaire, et comment les employés du public doivent rendre compte des décisions administratives et de l'utilisation des ressources. Les calculs se fondent sur les résultats de l'EPIP avant et après l'intervention pertinente de la Banque. L'indicateur montre le pourcentage de pays où des améliorations sont observées par rapport à l'ensemble des pays dans lesquels la Banque a soutenu des réformes dans le domaine.

Source : OSGE, à partir des données de l'EPIP | **Unité :** nombre

6.4.4 Pays où les systèmes de passation de marchés se sont améliorés

Cet indicateur détermine dans quelle mesure les interventions de la Banque ont aidé les pays clients à améliorer l'efficacité de leur processus de passation de marchés. Les progrès sont mesurés par l'amélioration de la dimension « passation de marchés » des indicateurs de la gouvernance exploitables. L'indicateur correspond au pourcentage de pays où des améliorations sont constatées par rapport à l'ensemble des pays où la Banque a appuyé les réformes en question.

Source : OSGE, à partir des données de l'EPIP | **Unité :** nombre

6.4.5 Pays où la compétitivité s'est améliorée

Cet indicateur détermine dans quelle mesure l'intervention de la Banque a aidé les pays clients à améliorer le cadre juridique, réglementaire et de politiques pour permettre aux entreprises privées d'investir, de créer des emplois et d'être plus productives. L'indicateur correspond au pourcentage de pays où des améliorations sont constatées par rapport à l'ensemble des pays où la Banque a appuyé les réformes en question.

Source : OSGE, à partir des données de l'EPIP | **Unité :** nombre

NIVEAU 3. LA BAD GÈRE-T-ELLE EFFICACEMENT SES OPÉRATIONS ?

7. — ACCROÎTRE L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT

7.1 Apporter des résultats en matière de développement

7.1.1 Opérations achevées ayant réalisé l'impact attendu (pourcentage)

Cet indicateur mesure la proportion de projets jugés au moins satisfaisants à l'achèvement. Il reflète la qualité de la performance du projet sur plusieurs plans : pertinence de la conception et de l'objectif, efficacité dans la réalisation de l'objectif énoncé, efficience dans l'utilisation des ressources pour parvenir aux résultats et durabilité pour montrer à quel point les risques ont été pris en compte pendant l'exécution.

Source : Département de l'évaluation des opérations | **Unité :** pourcentage

7.1.2 Opérations évaluées satisfaisantes à leur achèvement par une entité indépendante (pourcentage)

L'indicateur mesure le pourcentage de projets clôturés ayant été examinés par le bureau indépendant d'évaluation (IDEV) étant noté comme modérément satisfaisant, satisfaisant ou très satisfaisant sur le nombre total de projets clôturés au cours de l'année passée.

Source : IDEV | Unité : pourcentage

7.2 Obtenir des résultats durables

7.2.1 Opérations achevées avec des résultats durables

L'évaluation de la durabilité examine dans quelle mesure le projet a tenu compte des risques dans sa mise en œuvre et mis en place des mécanismes pour assurer un apport continu de bénéfices après l'achèvement du projet. L'indicateur calcule la proportion de projets ayant un taux de durabilité satisfaisant ou supérieur.

Source : Système des opérations de la BAD | Unité : pourcentage

7.3 Augmenter les connaissances opérationnelles

7.3.1 Opérations achevées avec un rapport remis dans les temps

Les RAP établis dans les délais permettent de prendre connaissance des résultats et des enseignements tirés des opérations achevées pour en tenir compte dans la conception de nouvelles opérations. Cet indicateur évalue la proportion de RAP soumis dans les 12 mois suivant la date de clôture du projet.

Source : Système des opérations de la BAD | Unité : pourcentage

8 — EXÉCUTER DES OPÉRATIONS DE QUALITÉ EN TEMPS OPPORTUN

8.1 Préparer des opérations et des stratégies pays de grande qualité

8.1.1 Qualité des documents de stratégie pays

Cet indicateur s'appuie sur le mécanisme d'examen de l'état de préparation de la Banque pour évaluer la qualité des Documents de stratégie pays (DSP), prenant en compte quatre dimensions : diagnostic contextuel et raisons de la conception de la stratégie ; alignement et appropriation ; positionnement et conception du programme de sélectivité stratégique, et suivi ; résultats et estimation des risques. Il mesure la note moyenne de tous les DSP produits dans l'année écoulée.

Source : Examens de l'état de préparation de la BAD | Unité : classement de 1 (faible) à 6 (élevé)

8.1.2 Nouvelles opérations jugées satisfaisantes

Cet indicateur reflète la qualité de la conception des projets, en tenant compte de huit aspects : alignement et pertinence stratégique, enseignements tirés des opérations précédentes, justification et appropriation, accent mis sur les résultats, évaluation des risques, modalités d'exécution, gestion financière/passation de marchés, considérations environnementales et sociales et égalités des genres. Il correspond à la proportion de l'ensemble des opérations étudiées et jugées au moins satisfaisantes lors de l'examen de l'état de préparation.

Source : Examens de l'état de préparation de la BAD | Unité : pourcentage

8.2 Délai avant le premier décaissement

8.2.1 Délai entre la note conceptuelle et le premier décaissement

Cet indicateur est calculé en tant que temps écoulé entre l'élaboration de la note conceptuelle et le premier décaissement du projet. Il donne une idée de la rapidité avec laquelle les nouvelles opérations sont conçues et traitées depuis le tout début jusqu'au premier décaissement effectif, en passant par l'approbation et l'entrée en vigueur. Il est calculé en tant que délai moyen pour tous les projets d'investissement qui ont atteint leur premier décaissement au cours des douze derniers mois. Il constitue souvent un important facteur de retard de l'exécution des projets et affecte le ratio de décaissement. Il peut être non seulement une indication de la qualité de la conception du projet et du dialogue avec le client, mais également la conséquence de facteurs exogènes.

Source : Système d'opérations de la BAD/BPPS | Unité : mois

8.3 Intégration des priorités de genre et de changement climatique

8.3.1 Opérations comportant des mesures d'atténuation satisfaisantes

Cet indicateur mesure la proportion des opérations pour lesquelles des mesures d'atténuation adéquates ont été prévues et appliquées en matière de sauvegarde environnementale et sociale. Il compte le nombre des opérations publiant des mesures de sauvegarde satisfaisantes, par rapport à l'ensemble des opérations classées dans les catégories de sauvegarde 1, 2 et FI.

Source : Système des opérations de la BAD | Unité : pourcentage

8.3.3 Nouvelles opérations dont la conception prend en compte le genre

Cet indicateur mesure comment la Banque a atteint ses objectifs en matière de genre dans la mise en œuvre de ses opérations. Le département d'évaluation des opérations examine la réussite des opérations en évaluant les résultats en matière de genre atteints par le projet. Cette méthodologie est en cours de révision pour y introduire un calcul plus détaillé à destination des projets qui utilisent déjà la nouvelle méthodologie de conception tenant compte du genre. Les premiers de ces projets commencent à arriver à échéance et la nouvelle méthodologie sera intégrée.

Source : Examens de l'état de préparation de la BAD | **Unité :** pourcentage

8.3.4 Nouveaux projets dont la conception tient compte des questions climatiques

Cet indicateur évalue la place qu'occupe le climat dans la conception des nouvelles opérations de la Banque. Les projets sont classés en trois catégories : (1) très vulnérable — qui demande une évaluation très détaillée des risques relevant du changement climatique ainsi que des mesures d'adaptation ; (2) vulnérable — qui demande un examen des risques relevant du changement climatique et des mesures d'adaptation ; (3) non vulnérable — pas d'action spéciale nécessaire. L'indicateur mesure la proportion de projets prévoyant des mesures satisfaisantes pour protéger les initiatives de développement contre les effets néfastes du changement climatique, de la variabilité du climat et des conditions météorologiques extrêmes.

Source : Examens de l'état de préparation de la BAD | **Unité :** pourcentage

9 — RENFORCER LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE

9.1 Garantir l'exécution des opérations dans les temps

9.1.1 Taux de décaissement du portefeuille en cours

En évaluant le rythme auquel la Banque met des ressources à la disposition de ses clients, cet indicateur montre la vitesse de réalisation du portefeuille de l'institution. Il calcule le ratio de l'ensemble des décaissements de la Banque depuis le début de l'année (à l'exception des décaissements associés à des opérations signées dans le courant de l'année et des opérations à l'appui de réformes), par rapport au solde non décaissé de ses projets au début de l'année.

Source : Système des opérations de la BAD | **Unité :** pourcentage

9.1.2 Temps d'acquisition des biens et travaux

Cet indicateur calcule le temps d'acquisition moyen depuis la réception des offres jusqu'à la signature du contrat. Un processus rigoureux mais rapide est important pour assurer l'exécution en temps opportun des projets et favoriser un ratio de décaissement raisonnable.

Source : Système d'opérations de la BAD | **Unité :** mois

9.2 Gestion proactive du projet

9.2.1 Opérations non performantes – Opérations à risque

Cet indicateur mesure la proportion de projets déclarés problématiques ou potentiellement problématiques et portés à l'attention de la Direction pour faire l'objet d'une supervision appropriée et de mesures correctives ponctuelles.

Source : Système des opérations de la BAD | **Unité :** pourcentage

9.2.2 Opérations non performantes – Opérations éligibles à l'annulation

Cet indicateur signale les projets inactifs du portefeuille, qui doivent être annulés ou restructurés. Il correspond au ratio de projets annulables par rapport à l'ensemble des projets actifs.

Source : Système des opérations de la BAD | **Unité :** pourcentage

9.2.3 Fourniture dans les temps des rapports des portefeuilles pays

Une Revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) doit être réalisée régulièrement et ponctuellement pour vérifier l'état du portefeuille pays et informer la Banque et le pays de toute mesure correctrice qui s'impose. L'indicateur dénote le pourcentage de programmes pays dans lesquels les RPPP ont été effectuées dans l'année écoulée.

Source : Système des opérations de la BAD | **Unité :** pourcentage

10 — REHAUSSER LES SERVICES DE CONNAISSANCES ET DE CONSEILS

10.1 Augmenter la qualité et l'impact des services de connaissances et de conseil de la Banque

10.1.1 Services liés au savoir pour lesquels les objectifs sont atteints (% , notation des clients)

Cet indicateur fait référence au pourcentage des services liés au savoir et consultatifs pour lesquels la note du client était d'au moins 8, sur une échelle de 10 points – 1 étant « exceptionnellement inefficace » et 10 « exceptionnellement efficace » – en réponse à la question « dans quelle mesure [l'activité] a-t-elle été efficace en termes d'atteinte des objectifs ? ». [Enquête à effectuer]

Source : Système des opérations de la BAD | **Unité :** pourcentage

NIVEAU 4. LA GESTION INTERNE DE LA BAD EST-ELLE EFFICIENTE ?

11 — SE RAPPROCHER DES CLIENTS

11.1 Renforcer la présence dans les pays

11.1.1 Part du personnel professionnel basé dans les bureaux nationaux et régionaux

Cet indicateur détermine dans quelle mesure la Banque a amélioré sa capacité à répondre rapidement et efficacement aux besoins des pays membres régionaux en dotant les bureaux extérieurs de professionnels. Il correspond au ratio de professionnels des opérations dans les bureaux extérieurs par rapport à l'ensemble du personnel professionnel de l'institution.

Source : CHRM | Unité : pourcentage

11.2 Déléguer l'autorité au terrain

11.2.1 Projets gérés depuis les bureaux nationaux (%)

Cet indicateur mesure comment la Banque a délégué des fonctions de gestion du siège aux bureaux extérieurs. Il est exprimé sous la forme du ratio de projets en cours dont le chef se trouve dans un bureau extérieur par rapport à l'ensemble des projets en cours de la Banque.

Source : COPB | Unité : pourcentage

12 — ASSURER LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET MOBILISER DES RESSOURCES

12.1 Augmenter le volume des approbations de prêts

12.1.1 Volume des opérations approuvées (milliards d'UC par année)

Cet indicateur mesure le volume des opérations approuvées au cours de l'année passée. C'est une indication de la croissance du volume d'affaires de la Banque.

Source : COPB | Unité : milliards d'UC

12.1.2 Capital mobilisé pour le développement des affaires

Montant du capital (sous forme de fonds propres et/ou d'emprunt) mobilisé à des conditions commerciales par les entités de la BAD pour financer les investissements directs dans les pays membres. Aux fins du présent indicateur, le financement à des conditions commerciales comprend le financement par les entités commerciales privées, les institutions financières internationales et les entités bilatérales. Le capital mobilisé à des conditions commerciales par les entités de la BAD est indiqué dans l'indicateur pendant l'année lorsque le capital mobilisé est quantifiable en fonction de l'exécution de l'obligation juridiquement contraignante (c'est-à-dire « l'engagement ») des créanciers à l'égard du projet ou investis par des détenteurs de fonds propres dans le client à des fins commerciales définies, ou, par l'engagement juridiquement contraignant d'un instrument qui facilite l'accès à un financement commercial, en garantissant les paiements ou obligations définis de l'État.

Source : COPB/FTRY | Unité : UC

12.1.3 Engagements de la Banque dans le domaine du climat

Cet indicateur concerne le financement investi chaque année à l'aide des ressources de la BAD et du FAD en vue de lutter contre les changements climatiques compte tenu des investissements à grande échelle nécessaires pour réduire considérablement les émissions. De même, le financement du climat est essentiel pour l'adaptation, d'importantes ressources financières étant également nécessaires pour permettre aux pays de s'adapter aux conséquences néfastes des changements climatiques et d'en réduire les impacts.

Source : COPB | Unité : milliards d'UC

12.2 Augmenter les revenus provenant des investissements de soutien au secteur privé

12.2.1 Revenus générés par l'organisation d'investissements du secteur privé

Cet indicateur mesure le volume mobilisé avec mandat d'organisateur à la clôture du montage financier (syndication, prêt parallèle, etc.) C'est également une indication de l'augmentation des ressources rendues disponibles par le rôle de la Banque, qui serviront à l'attente de résultats de développement. Cela indique aussi la mesure dans laquelle la Banque réduit son montant d'exposition au risque pour soutenir ses opérations.

Source : OPSD | Unité : million d'UC

12.3 Mobiliser des revenus et des ressources pour le développement des affaires

12.3.1 Ressources obtenues à l'aide d'un cofinancement accru (pourcentage)

Une indication de la mesure dans laquelle la Banque travaille en collaboration avec les organismes internationaux de développement, les institutions multilatérales et bilatérales, le secteur privé, les pays et d'autres partenaires pour financer les activités. Il est calculé comme la part du cofinancement divisée par la taille totale du projet.

Source : COPB | Unité : pourcentage

12.3.2 Ressources du secteur privé catalysées par les investissements de la Banque (milliards d'UC)

Une indication du montant de financement catalysé par le soutien de la Banque avec son portefeuille de projets suscitant l'amélioration du climat des affaires, et de meilleurs infrastructures, qui diminue le niveau de risque et les coûts pour le secteur privé. C'est calculé au moyen de matrices de comptabilité sociale et de modélisation économique.

Source : ORQR | Unité : milliards d'UC

12.3.3 Taille maximum du risque de crédit de la Banque

Cet indicateur évalue l'exposition maximum au risque lié aux prêts de l'année en cours qui pourrait être appuyée par le capital des fonds propres utilisables pendant l'année, sur la base d'un objectif moyen de 20 % pour le ratio prévision/perte (risque de crédit maximum de l'année en cours = fonds propres utilisables pour l'année en cours/20 %).

Source : COPB | Unité : milliards d'UC

12.3.4 Revenu net total de la Banque

Cet indicateur concerne le montant cumulé des projets approuvés par le Conseil au cours d'une période de douze mois.

Source : COPB | Unité : milliards d'UC

12.3.5 Engagements pris envers les fonds fiduciaires exécutés par la Banque (millions d'UC)

Indication du montant des arrangements financiers entre la Banque et les donateurs en vertu desquels les donateurs confient à la Banque des fonds pour une activité spécifique liée au développement.

Source : FRMB | Unité : millions d'UC

13 — AMÉLIORER LE RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ

13.1 Augmenter le rapport coût-efficacité administratif de la Banque

13.1.1 Coûts administratifs pour 1 million d'UC décaissé

Cet indicateur détermine dans quelle mesure la Banque a accru son efficacité en réduisant les coûts administratifs associés aux décaissements. Il correspond au montant total des dépenses administratives (coût des missions, services de consultants, dépenses de bureau et autres, et appui opérationnel) pour chaque million d'UC décaissé.

Source : COPB/FFCO | Unité : UC

13.1.2 Coefficient d'exploitation

Cet indicateur calcule le coefficient d'exploitation du Groupe de la BAD. Les coûts comprennent les dépenses administratives totales de la BAD, y compris les frais de pension et les ajustements mineurs. Le revenu comprend le revenu des frais de services de la BAD, la marge de prêt de la BAD nette des coûts de financement, les recettes du financement extérieur, y compris les Fonds fiduciaires et d'autres recettes diverses et non liées aux opérations.

Source : COPB/FFMA | Unité : pourcentage

13.1.3 Coût de l'environnement de travail par personne

Cet indicateur évalue comment la Banque gère ses installations en calculant le coût total de la location, de l'entretien et des services publics par poste de travail.

Source : CGSP | Unité : UC

13.1.4 Coût de préparation d'un projet de prêt

Cet indicateur est exprimé sous la forme du montant moyen des dépenses liées à l'identification, à la préparation, à l'évaluation et au lancement d'un projet.

Source : COPB | Unité : UC

13.1.4 Coût de soutien à la mise en œuvre des projets

Cet indicateur mesure le montant moyen des dépenses d'appui à l'exécution de projets, notamment le coût de la supervision et de la revue à mi-parcours.

Source : COPB | Unité : UC

14 — MOBILISATION, DÉVELOPPEMENT ET PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL

14.1 Mobiliser le personnel en faveur de la performance

14.1.1 Indice de l'engagement du personnel

Cet indicateur évalue l'engagement des employés envers les objectifs de l'organisation et la mesure dans laquelle le milieu de travail leur permet de contribuer efficacement à la réalisation de ces objectifs. Il est calculé grâce aux enquêtes menées chaque année auprès du personnel.

Source : CHRM | Unité : notation de 0 (faible) à 100 (élevée)

14.1.2 Indice de l'efficacité de la direction

La perception qu'ont les employés de l'efficacité de leur encadrement à permettre aux membres du personnel d'atteindre leurs objectifs et de développer leurs carrières. L'indicateur est renseigné à travers des enquêtes annuelles.

Source : CHRM | Unité : notation de 0 (faible) à 100 (élevée)

14.1.3 Proportion des femmes dans le personnel

Cet indicateur, qui reflète l'engagement de la Banque en faveur de la diversification des genres de ses employés, est calculé sous la forme du ratio de femmes professionnelles par rapport à l'ensemble du personnel professionnel de la Banque (EL, PL et LP).

Source : CHRM | **Unité :** pourcentage

14.1.4 Proportion de femmes dans le personnel de direction

Cet indicateur, qui mesure la capacité de la Banque à promouvoir la diversité des genres parmi ses cadres de direction, est calculé sous la forme du ratio de femmes professionnelles occupant un poste de direction (PL2 ou au-delà) par rapport à l'effectif total des cadres de direction.

Source : CHRM | **Unité :** pourcentage

14.1.5 Taux de vacance (net) de postes professionnels

Cet indicateur évalue la capacité de la Banque à minimiser le nombre de postes vacants grâce à une politique de recrutement efficace. Il correspond au ratio de postes professionnels vacants (EL, PL et LP) — à l'exception des recrutements en cours, des candidats interviewés et sélectionnés, des offres faites et acceptées, des candidats attendant d'entrer en fonction — par rapport à la totalité des postes professionnels budgétisés (EL, PL et LP) à n'importe quel moment.

Source : CHRM | **Unité :** pourcentage

14.1.6 Durée de recrutement moyen des nouveaux personnels (jours)

Cet indicateur mesure le temps moyen nécessaire pour combler une vacance de poste de niveau professionnel, du moment où le poste est porté à la connaissance du public par affichage, puis l'offre, l'acceptation du poste et la prise de fonctions. Il s'agit de l'évaluation de l'efficacité de l'organisation à combler les vacances dans son personnel, mesurée par le nombre de jours ouvrés nécessaires au processus complet.

Source : CHRM | **Unité :** jours

14.1.7 Professionnels des opérations

Cet indicateur mesure le rapport entre l'effectif du personnel professionnel des opérations et l'effectif du personnel professionnel en général. Il correspond au ratio de l'ensemble des professionnels des opérations à l'effectif total du personnel professionnel de la Banque (EL, PL et LP).

Source : CHRM | **Unité :** pourcentage

14.2 Avoir une productivité meilleure et plus durable

14.2.1 Préparation de la relève pour les postes clés

L'indicateur évalue dans quelle mesure la population du personnel est prête pour être promue d'ici 1 à 3 ans à des postes clés. Les postes clés comprennent tous les postes de vice-président, de directeur et de gestionnaire, ainsi que ceux qui ont des rôles d'experts uniques, pour lesquels il est difficile de trouver et de retenir du personnel.

Source : CHRM | **Unité :** pourcentage

14.2.3 Part des revenus des opérations par le nombre total du personnel d'exploitation

Cet indicateur mesure la productivité du personnel. Elle est évaluée en divisant le total des revenus générés par les opérations par le nombre total d'employés en charge des opérations de la Banque.

Source : CHRM | **Unité :** pourcentage

ANNEXE C. DÉFINIR DES CIBLES

L'Annexe C décrit l'approche adoptée pour définir des cibles à tous les niveaux du Cadre de mesure des résultats (CMR) du Groupe de la Banque. Cette approche est guidée par la volonté d'augmenter la performance de la Banque et est ancrée dans une méthodologie visant à calibrer la portée des progrès attendus. Dans le niveau 1 du CMR, les cibles sont fixées principalement à partir des documents stratégiques des Cinq grandes priorités et des cibles internationales reconnues. Elles seront atteintes en partenariat avec les pays et les partenaires au développement. La Banque a défini les cibles pour les opérations qu'elle soutient dans le niveau 2 à partir de ses performances passées et de la hausse de l'augmentation de ses ressources. Elle s'est appuyée sur ses indicateurs clés de la performance et sur les objectifs de gestion afin de définir des cibles pour les indicateurs des niveaux 3 et 4 du CMR. Cette annexe explique l'exercice de définition des cibles pour les indicateurs du CMR et, ce faisant, fournit le contexte, les principes et l'approche de l'exercice.

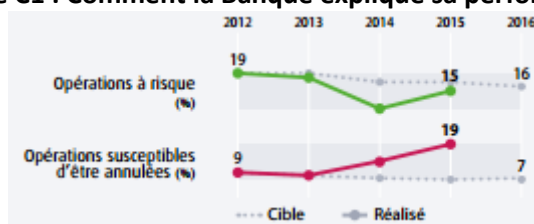
ELARGIR LA PERFORMANCE DE LA BANQUE

En tant que première institution de financement du développement en Afrique, la Banque tient à démontrer que ses investissements apportent les résultats de développement escomptés. Ce CMR 2016-2025 innove en fixant des cibles quantifiables et assorties de délais précis pour chacun des indicateurs qu'il suit, exposant le niveau désiré d'impact et de prestation de services. C'est la première fois que la Banque promeut un niveau si élevé de responsabilisation, et ce format panafricain bénéficiera à l'efficacité de la Banque durant les dix prochaines années. Cela complète l'approche de nos opérations fondée sur les preuves, adoptée dans notre précédent CMR, qui se concentrait sur la définition de cibles pour les niveaux 3 et 4, et a fourni les résultats escomptés pour les progrès de nos opérations.

Cette période de dix ans adoptée pour ce CMR permet à la Banque de définir et de communiquer le besoin de changement, la performance attendue et la direction à suivre pour s'améliorer en permanence. Elle matérialise également l'engagement de la Banque à choisir des parcours à long terme pour atteindre une croissance inclusive et verte, comme il est démontré dans les logiques d'intervention présentées dans l'Annexe A. Cette annexe du CMR se concentre sur la définition de données de référence et de cibles finales de performance. Des cibles annuelles sont également fixées, traçant le chemin annuel de la trajectoire du progrès. Cela est atteint en prenant en compte l'état de mise en œuvre, les ressources disponibles ainsi que les contraintes techniques et externes. Des cibles intérimaires seront présentées tous les ans pour l'année à venir dans les revues annuelles sur l'efficacité du développement.

Les analyses sur les progrès réalisés par rapport aux cibles seront une indication utile pour la prise de décision, montrant la position de la Banque dans la réalisation de ses objectifs de développement. Cela augmentera, en retour, l'attention et les ressources de la Banque envers la réalisation des stratégies prioritaires pendant les années suivantes. Les données des progrès feront l'objet d'un rapport chaque année pour évaluer si la Banque est sur la bonne voie pour atteindre ses cibles et pour prendre des mesures pour augmenter le rythme des prestations. Le tableau de bord de la performance utilise un système de feux de circulation tricolores pour indiquer si la Banque a atteint ses cibles ou a échoué dans les quatre niveaux du CMR.

Figure C1 : Comment la Banque explique sa performance



La Banque a placé la barre très haute avec ses Cinq grandes priorités et avec son Modèle de développement et de prestation de services. En fixant des cibles, la Banque induit une culture d'amélioration permanente et permet à ses clients, son personnel et ses parties prenantes d'identifier leur position ainsi que ce qui doit être fait pour atteindre les priorités stratégiques de la Banque. Ce degré d'élargissement met la Banque et son personnel au défi d'apporter de vraies améliorations. Les cibles des niveaux 2 à 4 seront répercutées aux niveaux des départements et des individus. Elles seront utilisées pour conduire l'amélioration, renforcer la culture de la performance et construire un sens de responsabilisation au niveau du personnel, y compris grâce aux revues de performance. Enfin, cette information d'une part incitera à l'amélioration et d'autre part soulèvera des questions opérationnelles permettant d'accélérer la mise en œuvre et de fixer un nouveau cap.

PRINCIPES PRÉSIDENT A LA DÉFINITION DES CIBLES

En concevant des cibles quantifiées et périodisées, la Banque a développé des objectifs exigeants et atteignables, pertinents avec ses priorités. La Banque a élaboré les cibles qu'elle s'engage à atteindre d'ici 2025 à partir des principes suivants :

- *Cohérence par rapport aux cibles internationales existantes.* Pour les indicateurs du niveau 1, cela implique de s'appuyer sur des cibles sur lesquelles on a atteint un consensus, y compris des cibles qui font partie des Objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063 pour l'Afrique.
- *À l'échelle de toute l'Afrique et ventilées selon le contexte du Fonds africain de développement.* Les cibles sont quantifiées au niveau continental. Cela signifie que toutes les cibles ne sont pas des cibles élargies pour tous les pays. Les pays à revenu moyen ont peut-être déjà atteint certaines de ces cibles, par exemple dans le domaine de l'énergie mais pas dans le développement humain. Les cibles sont ventilées au niveau du FAD pour s'adapter aux besoins spécifiques et aux points de départ de ces pays.
- *Causalité.* Les cibles du niveau 2 du CMR devraient être considérées comme des « incontournables » pour atteindre un ou plusieurs des objectifs du niveau 1. Comme il est exposé dans l'Annexe A, les cibles sont conçues pour mobiliser l'action, la concentration opérationnelle et pour garantir la responsabilisation tout au long des logiques d'intervention. La Banque n'atteindra ce niveau d'ambition qu'en dépassant le statu quo.
- *Exigeantes.* Pour apporter des prestations dans le cadre des Cinq grandes priorités, la Banque s'est fixé un niveau de défi élevé mais réaliste qui reflète son engagement aux résultats et à la réforme, et son évaluation de ce qui est réalisable.
- *Motivantes et faciles à comprendre.* Le CMR s'assure que toutes les cibles communiquent la portée des progrès nécessaires pour réduire l'écart de performance. Il utilise un langage clair dans la mesure du possible, de façon à être bien compris par toutes les parties prenantes.

FIXER DES CIBLES

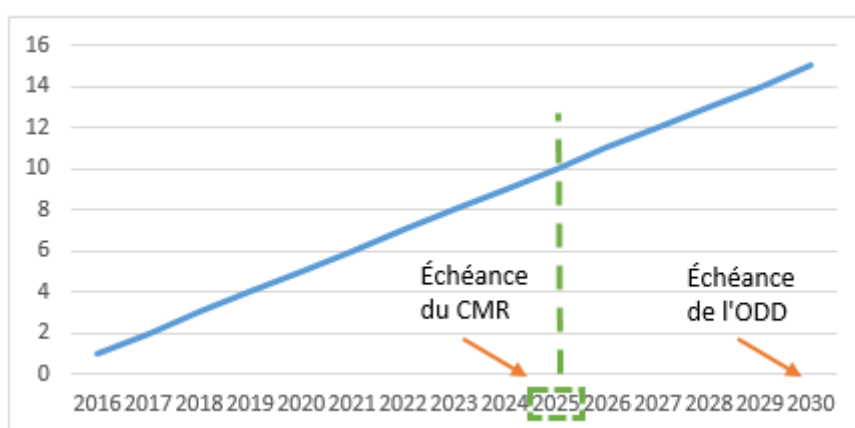
Ce CMR fixe ses cibles en utilisant une approche personnalisée pour chaque niveau de mesure et chaque type d'indicateur. Pour les cibles inspirées des accords internationaux, l'analyse a été menée à l'aide de différentes méthodes et techniques de modélisation. Cette approche mixte découle de la complexité et de la nature des indicateurs utilisés dans le CMR. La Banque a également pris en considération la logique des interventions exposée dans l'Annexe A et les tendances du passé. Elle adopte une approche fondée sur les preuves pour définir ses cibles. Ci-dessous une énumération des outils analytiques utilisés pour concevoir les cibles, niveau par niveau :

- **Niveau 1** – Des objectifs concernant le continent tout entier accompagnent chacune des Cinq grandes priorités. Ils suivent les résultats de développement recherchés par la Banque africaine de développement dans les pays. Ce sont des cibles de niveau macro dans lesquelles

la Banque s'inscrit. Leurs résultats proviennent de l'action collective de tous les acteurs du développement. Les cibles du niveau 1 ont été conçues comme suit :

- ▮ *Présence dans les stratégies des Cinq grandes priorités.* Les cibles définies dans le cadre axé sur les résultats de chacune des cinq stratégies sont reproduites dans ce CMR. Elles comprennent des cibles comme la Fourniture d'un accès universel à l'électricité d'ici 2025. Dans le cas des stratégies des Cinq grandes priorités qui utilisent 2030 comme échéance, comme l'Initiative des emplois pour les jeunes, on a tablé sur la linéarité des progrès et calculé la cible de 2025 au prorata de la date d'échéance de 2030.
- ▮ *Présence dans les accords internationaux.* Les cibles pour les indicateurs ne relevant pas des stratégies des Cinq grandes priorités ont été inspirées des documents politiques et stratégiques mondiaux et régionaux qui bénéficient du consensus de toutes les parties. De la même façon, les cibles ont été calculées pour 2025 au prorata, tablant sur un progrès linéaire, dans le cas de cibles établies pour 2030, comme dans le cas des ODD. En outre, les cibles mondiales ont été ventilées selon les niveaux de l'Afrique et du FAD.

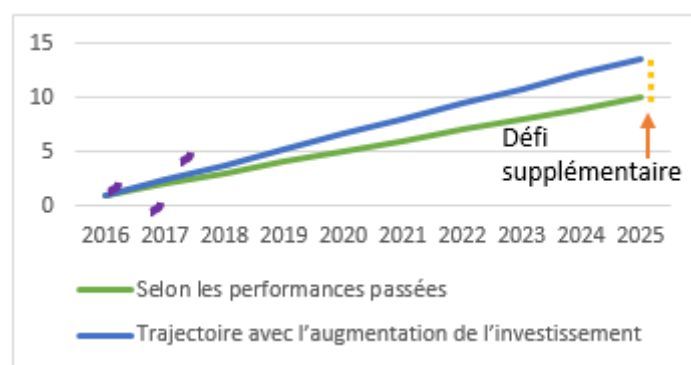
Figure C2 : Le CMR utilise des cibles internationales adaptées aux valeurs 2025



■ Niveau 2 – Elargir la capacité de prestation des opérations

- ▮ *Présence dans les stratégies des Cinq grandes priorités.* La Banque a identifié le haut niveau des prestations comme partie intégrante des Cinq grandes priorités. Dans le cadre des cibles découlant des Cinq grandes priorités approuvées par le Conseil, les cibles ont été reprises comme elles étaient définies dans les documents.
- ▮ *Fondées sur le portefeuille d'opérations de la Banque.* Les indicateurs qui ne sont pas attachés aux stratégies approuvées par la Banque ont été élaborés en s'appuyant sur les performances passées et sur les données de référence actuelles. Les tendances du passé ont été étendues et améliorées, tablant sur la linéarité du changement en comparaison avec les résultats escomptés dans les trois prochaines années à partir du portefeuille de projets actifs. Ces données sont fondées sur les résultats que la Banque s'est engagée à obtenir avec ses partenaires au démarrage du projet. En outre, les départements sectoriels ont ajouté à cette tendance les gains et les doses de défi qui peuvent être attendus en réponse à l'attention accrue de la Banque sur les Cinq grandes priorités.

Figure C3 : Mesure du défi supplémentaire relevant des Cinq grandes priorités



- **Niveaux 3 et 4 – cibles internes.** La Banque s’est fixé des normes exigeantes de performance opérationnelles (niveau 3) et d’efficacité de fonctionnement (niveau 4) – niveaux de mesure sous son contrôle. Elle a identifié des cibles en utilisant une fourchette cible, car la précision des prévisions est difficile pour ces indicateurs. Les cibles ont été définies en utilisant les étapes suivantes, sauf pour celles concernant le Modèle de développement et de prestation de services et les Directives présidentielles, qui ont été reproduites comme telles dans le CMR.
 - ▮ *Identification d’une fourchette de cible élevée.* Étant donné que les données pour les indicateurs n’étaient disponibles, en majorité, que pour les quatre dernières années, nous avons d’abord identifié la valeur moyenne pour cet ensemble d’années et calculé à partir de cet ensemble de données un intervalle de confiance de 95 % pour aller jusqu’à dix ans. Cet intervalle à 2025 a été alors ajusté pour former la largeur de la fourchette prévue pour la période complète de 2016 à 2025. Enfin, la fourchette de cibles a été modifiée pour définir une marge de progrès plus importante, en l’avançant vers un point de données plus souhaitable que le plus haut point de l’intervalle de confiance. La fourchette de cibles a été élargie vers ce nouveau point en calculant le point moyen d’augmentation entre la moyenne à quatre ans et la plus faible valeur de l’intervalle de confiance. Avec ces valeurs nous pouvons faire avancer la fourchette de cible de la distance de cette augmentation vers le point le plus souhaitable du champ.
 - ▮ *Établir la cible.* À partir de ce champ, la cible exacte à 10 ans a été déterminée par la Direction qui a choisi trois points d’échéance : la moyenne à quatre ans (référence), le point le plus élevé de la fourchette de cible (haute) et le point intermédiaire entre la valeur moyenne et le point le plus élevé (centrale).
 - ▮ *Avis des experts.* Dans les cas où la méthodologie ci-dessus ne donnait pas lieu à de bons scénarios, la fourchette de cible a été ajustée manuellement avec les experts sectoriels afin d’obtenir un champ correspond mieux aux ambitions de la Banque.

Figure C4 : Les cibles internes ont été fixées à partir de trois scénarios

