

16 novembre 2016

Préparé par : ORQR

Original : Anglais

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 : EVALUATION GLOBALE DES RESULTATS EN MATIERE DE**  
**DEVELOPPEMENT DU GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE**  
**DEVELOPPEMENT 2004-2013**

### **REPONSE DE LA DIRECTION** \*

Veuillez trouver ci-joint, la **Réponse de la Direction** relative au document cité en objet

**PJ :**

**c. c. : Le Président**

\* Les questions concernant ce document seront adressées à :

Mme F. LEAUTIER  
M. J. LITSE  
M. S. MIZRAHI

Vice-président principal  
Vice-président p.i  
Directeur

SVP  
ORVP  
ORQR

Poste 4021  
Poste 4047  
Poste 2060

# **GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



## **EVALUATION GLOBALE DES RESULTATS EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DU GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT 2004-2013**

### **REPONSE DE LA DIRECTION**

**DEPARTEMENT ORQR**  
Novembre 2016

*Document traduit*



## Réponse de la Direction

Cette note présente les perspectives de la Direction sur l'Évaluation globale des résultats en matière de développement réalisée par IDEV. Cette évaluation passe en revue les résultats du développement de la BAD en examinant la performance de ses interventions et la qualité de ses stratégies pays dans un échantillon de 14 pays. Elle examine également la capacité de la Banque à nouer des partenariats productifs au niveau des pays. Elle fournit une évaluation sérieuse de la performance de la Banque entre 2004 et 2013. Même si la Direction ne partage pas toujours les conclusions d'IDEV, elle souscrit pleinement à ses recommandations. En effet, depuis 2009, la Direction a lancé une série d'initiatives visant à relever les défis posés par l'évaluation. Ces initiatives ont reçu une impulsion supplémentaire en avril 2016 lorsque le Conseil a adopté le nouveau Modèle de développement et de prestation de services (DBDM) dans le but d'améliorer encore l'efficacité et l'efficience du travail de la BAD. L'évaluation d'IDEV est donc particulièrement utile alors que la Banque s'engage dans ces réformes nouvelles et ambitieuses.

### INTRODUCTION

L'évaluation fournit une estimation sobre de la performance de la Banque entre 2004 et 2013. Elle attire l'attention sur des domaines critiques dans lesquels la Banque peut et doit faire mieux. Ces derniers incluent, entre autres, la durabilité économique de ses opérations, la sélectivité de ses stratégies pays et la qualité de ses produits du savoir.

Beaucoup de ces défis ne sont pas nouveaux pour la Direction. Ils ont été discutés au Conseil, signalés par les rapports d'autoévaluation de la Banque publiés tous les ans depuis 2010 –, exprimés dans l'étude d'évaluation des clients de la Banque de 2012 et distingués dans un certain nombre d'évaluations précédentes d'IDEV<sup>1</sup>.

Il existe également des questions difficiles pour lesquelles, la plupart du temps, il n'existe pas de solutions simples. Leur traitement exige d'y porter une attention concentrée et soutenue pendant une certaine durée. C'est la raison pour laquelle la Direction a entrepris un large ensemble de réformes qui visent à répondre à ces questions à plusieurs niveaux.

Au niveau de l'organisation, la Banque a lancé un ambitieux programme pour renforcer sa présence dans ses Pays membres régionaux (PMR), avec la vision de mieux répondre aux besoins de ses clients. Entre 2004 et 2015, le nombre de bureaux opérationnels de la Banque

au niveau pays et au niveau régional a augmenté de 4 à 38<sup>2</sup>. Au niveau opérationnel, entre 2009 et 2014, la Direction a fixé des normes internationales et des bonnes pratiques pour la conception des projets et des stratégies pays. Le Tableau 1 ci-dessous fournit des informations sur les dates et la séquence de ces réformes.

Une dynamique supplémentaire a été donnée à ces initiatives par le lancement des Cinq grandes priorités de la Banque en 2015 et l'adoption de son nouveau Modèle de développement et de prestation de services en avril 2016. Le DBDM a été spécialement conçu pour augmenter l'impact de la Banque sur le développement en introduisant un modèle de prestation plus efficace et plus efficient. Pour mettre en œuvre cette intention, le DBDM cherche à atteindre cinq objectifs qui se renforcent mutuellement :

1. Rapprocher la Banque de ses clients au niveau pays, pour améliorer la prestation et stimuler la croissance des affaires, en augmentant le nombre de personnel technique senior dans les bureaux de terrain et en déléguant plus d'autorité au niveau local.
2. Renforcer la culture de la performance de la Banque, pour attirer et maintenir les talents, en instaurant des contrats de performance, en

<sup>1</sup> Elles incluent les évaluations suivantes : **IDEV 2015**, *Une évaluation indépendante de la qualité à l'entrée des stratégies pays et d'intégration régionale*. **IDEV 2013**, *Revue des études économiques et sectorielles de la Banque Africaine de Développement (2005–2010)*.

**IDEV 2014**, *Politiques et pratiques des acquisitions de la Banque Africaine de Développement*.

<sup>2</sup> Les 38 bureaux de pays ne comprennent pas les bureaux de Tunisie (TRA) et de Côte d'Ivoire (HQ).

travaillant à retenir le personnel et en renforçant sa culture des résultats.

3. Prendre des mesures pour augmenter la performance financière et l'impact sur le développement, comme améliorer la vitesse et l'efficacité des décaissements de telle sorte que le capital des prêts ne soit pas immobilisé dans les opérations.

4. Rationaliser les processus opérationnels afin d'accroître l'efficacité opérationnelle et l'efficacité.

5. Reconfigurer le siège pour appuyer les régions à obtenir de meilleurs résultats en alignant les complexes sur les priorités stratégiques, y compris en rationalisant ses vice-présidences pour augmenter l'orientation sur les opérations de pays et répondre aux Cinq grandes priorités.

Certaines des réformes lancées depuis 2015 portent déjà leurs fruits. La Directive présidentielle 2/2015 par exemple a déjà permis

d'augmenter l'efficacité de la Banque en réduisant le temps moyen entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement. Depuis l'adoption de la directive, ce temps a diminué de 44 % : de 390 jours à 218. D'autres réformes essentielles demanderont, bien sûr, davantage de temps avant de produire un effet.

Alors que la Banque a bien avancé ces dernières années dans la réponse aux défis essentiels, la Direction reconnaît tout à fait que la Banque elle devrait et peut faire plus pour améliorer sa performance dans des domaines essentiels. Cette note expose certains des domaines critiques où cela est nécessaire, présente les défis auxquels la Direction se confronte en traitant ces questions et établit clairement les actions que la Direction va entreprendre à la lumière des conclusions de l'évaluation (voir Inventaire des mesures prises par la Direction).

**Tableau 1 : Réformes essentielles introduites depuis 2010 pour améliorer la performance opérationnelle de la Banque**

REFORMES ESSENTIELLES	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
<b>DECENTRALISATION</b>							
Mise en œuvre de la Feuille de route de la décentralisation		●					
Augmentation de la présence de la Banque dans les pays en situation de fragilité		●					
Pilotage des Centres de ressources régionaux (CRR)			●				
Instauration de la Matrice de délégation des pouvoirs			●				
Adoption du Plan d'action de la décentralisation pour augmenter les CRR						●	
<b>OPERATIONS</b>							
Adoption des cadres logiques standards fondés sur les résultats	●						
Adoption de normes de qualité à l'entrée pour les opérations de secteur public	●						
Déploiement des Revues de l'état de préparation pour améliorer la qualité de la conception opérationnelle		●					
Adoption des standards de qualité à l'entrée pour les Stratégies pays		●					
Déploiement des Revues de l'état de préparation pour les DSP		●					
Directive présidentielle 03/2013 sur la procédure de revues de la Banque				●			
Déploiement du Rapport sur la mise en œuvre des progrès et des résultats				●			
Adoption du nouveau Rapport d'achèvement de projet et de la nouvelle méthode de notation				●			
Bureau de la Performance et des Résultats mis en place					●		
Directive présidentielle 02/2015 sur la conception et l'annulation des projets						●	
<b>INSTITUTION</b>							
Lancement des Cinq grandes priorités						●	
Adoption du nouveau Modèle de développement et de prestation de services (DBDM)							●

## APPROCHE D'IDEV

Mesurer les résultats du développement est difficile. C'est un mélange de questions conceptuelles et pratiques. Ceci car le développement en lui-même est complexe et multidimensionnel, et que ses résultats sont difficiles à mesurer.

C'est la première fois qu'une évaluation entreprend de mesurer les résultats du développement d'une grande banque multilatérale de développement. L'approche adoptée par IDEV à cette fin est de qualité. Plutôt que d'essayer de mesurer l'impact de développement de la Banque, elle évalue la performance de la Banque par rapport à une série de dimensions critiques : par exemple la qualité et l'alignement des DSP sur les stratégies nationales, la durabilité économique des opérations, le temps nécessaire au décaissement, la qualité des produits du savoir, etc. Signalons que ces éléments sont le plus souvent les mêmes critères et mesures que ceux que la Banque utilise pour évaluer sa propre performance.

Pour chacune de ces dimensions, les évaluateurs d'IDEV ont présenté une notation sur une échelle de 1 à 6. Cette notation est fondée sur les éléments avérés qui leur étaient disponibles et sur leur jugement professionnel. Cette approche a l'avantage de fournir une référence simple pour évaluer des dimensions complexes et parfois disparates. Cela facilite également la comparaison des conclusions.

Cette approche a également des limites, qu'IDEV expose clairement dans le rapport. Trois questions méthodologiques sont à mentionner ici.

D'abord, l'évaluation fournit une image relativement datée. En moyenne, les opérations de la Banque nécessitent 5 à 6 ans pour être menées à bien. Cela signifie que l'évaluation examine des projets conçus entre 1999 et 2008 (c'est-à-dire avant que les réformes opérationnelles de 2010-2013 ne fassent effet)<sup>3</sup>.

Deuxièmement, l'évaluation utilise des standards élevés pour évaluer la performance. Par exemple l'« efficacité » est notée modérément insatisfaisante quand en fait, selon l'évaluation, 82 % des opérations ont été notées modérément satisfaisantes et plus. Étant donné que c'est la première fois qu'une Banque Multilatérale de Développement est évaluée de cette manière, l'évaluation n'offre aucun point de référence

permettant à la Banque de comparer sa performance.

Enfin, les conclusions expriment l'opinion professionnelle des évaluateurs plutôt que des faits avérés. Ces opinions sont guidées par des critères d'évaluation qui sont susceptibles d'être interprétés différemment. Par exemple un critère utilisé pour évaluer la durabilité était la « probabilité que la conception du projet affecte négativement les résultats du projet ».

La raison pour laquelle nous soulignons ces questions méthodologiques ne relève pas d'une volonté de discréditer les résultats mais plutôt d'appeler à la prudence dans leur interprétation. À la lumière de ces commentaires, ce document examine les trois dimensions essentielles considérées par l'évaluation : i) la réalisation des objectifs de la Banque, ii) la qualité des stratégies et des programmes de la Banque et iii) la capacité de la Banque à s'impliquer dans des partenariats stratégiques au niveau du terrain.

## REALISATION DES OBJECTIFS DE LA BANQUE

Le premier but de l'évaluation était de déterminer la mesure dans laquelle les opérations de la Banque avaient atteint leurs objectifs escomptés. Pour répondre à cette question IDEV examine la performance opérationnelle en fonction de quatre dimensions : la pertinence, l'efficacité, la durabilité et l'efficience.

### *Pertinence des opérations de la Banque*

L'évaluation définit la pertinence par rapport aux critères suivants – l'alignement des opérations de la Banque avec les stratégies pays et la qualité de la conception des opérations. Elle conclut que les interventions de la Banque ont été modérément satisfaisantes.

*Alignement des stratégies pays.* Selon l'évaluation, 57 % des DSP étaient alignés avec les priorités du pays client ; ce chiffre atteint 93 % si l'on inclut les DSP notés « moyennement satisfaisants » et non pas « satisfaisants » et plus. Cette conclusion est en phase avec l'autoévaluation de la Banque des DSP (mesurée dans les revues de l'état de préparation).

La Direction convient qu'il existe une marge et un besoin d'augmenter encore la qualité de l'alignement des DSP. Cela sera réalisé, par exemple, en renforçant l'analyse du DSP en soutien de l'alignement. Dans cet esprit, le nouvel

<sup>3</sup> Une autre question relative au temps est le fait qu'avant 2010, la plupart des opérations ne comportaient pas de

cadre logique standard. Cela rend encore plus difficile le travail d'évaluation des résultats opérationnels.

outil de résultats du DSP qui est en cours d'élaboration propose la préparation d'une « matrice d'alignement stratégique » pour démontrer de façon plus explicite l'alignement de la stratégie et des programmes de la Banque sur les priorités du pays.

*Pertinence de la conception des projets.* L'évaluation a conclu que 94 % des objectifs des projets étaient alignés avec les priorités de développement des pays clients. Cependant la pertinence de la conception des projets n'est que de 37 % – ou 76 % si l'on inclut les opérations notées modérément satisfaisantes. L'évaluation suggère deux raisons pour cela : la faible intégration des éléments de risque et la mauvaise qualité du cadre de résultats du projet.

Cela n'est pas surprenant parce que, comme il a été signalé plus haut, les cadres logiques standardisés fondés sur les résultats ont été introduits en 2010. Depuis, la Direction a pris des mesures pour augmenter l'évaluation des risques et des résultats à l'étape de la conception du projet. Cela a été réalisé grâce à plusieurs actions : l'introduction de normes claires de qualité à l'entrée et de mesures de coaching pour le personnel, ainsi que de formation.

### **Efficacité**

L'efficacité est comprise comme la mesure dans laquelle les opérations ont atteint leurs effets et leurs résultats. Globalement, l'évaluation a trouvé que l'efficacité de la Banque était *modérément insatisfaisante* sur la base des deux critères suivants.

- *Atteinte des effets et des résultats.* Selon le rapport de synthèse, 82% des opérations de l'échantillon sont jugées comme moyennement satisfaisantes et plus. Cependant, comme seulement 36% des opérations sont jugées entièrement satisfaisantes et plus, la cote d'efficacité globale est jugée insatisfaisante.

- *Répercussions sur les bénéficiaires.* Avec une note plus positive, l'évaluation conclut que presque deux tiers de toutes les opérations ont été notées comme ayant des effets positifs sur les bénéficiaires ciblés, avec les femmes bénéficiaires signalées dans 20 % des opérations et les jeunes dans 3 % des cas.

Bien que ces conclusions soient manifestement décevantes, elles doivent être interprétées à la lumière des questions méthodologiques soulevées plus haut. L'absence de cadres logiques standardisés rend difficile l'évaluation d'opérations sur une base rigoureuse puisque les effets et les

résultats n'étaient pas systématiquement exprimés. Afin de répondre à cet écart, l'évaluation mesure la « probabilité » que les opérations atteignent leurs objectifs. Il aurait été intéressant d'analyser séparément les opérations approuvées avant et après 2010.

Quant à l'efficacité, la Direction convient du besoin de mieux suivre les résultats opérationnels au niveau des effets (pas simplement des extrants) et pense que les actions entreprises depuis 2010 contribueront à ce processus. Dans une grande mesure, cependant, la fiabilité des données sur les résultats repose sur deux principales stratégies :

- Renforcer les systèmes nationaux de statistiques et les capacités de suivi et évaluation, ce qui est un effort de longue haleine auquel la Banque participe avec des partenaires ;

- Identifier des indicateurs de substitution et concevoir des systèmes d'information pour les projets qui sont coûteux et souvent partiels.

Une des innovations que la Banque va introduire pour mieux suivre l'impact économique de ses opérations est l'Approche de l'impact sur le développement. Cette 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.

### **Durabilité**

Globalement, la durabilité des effets des projets a été notée modérément insatisfaisante avec 74 % des opérations notées au moins modérément satisfaisantes et 33 % très satisfaisantes.

*La visibilité financière et économique* était considérée comme le facteur principal sous-tendant la réalisation des extrants et des effets à l'achèvement du projet. Comme on pouvait s'y attendre, de petits projets « sociaux » dans certains États en transition étaient moins susceptibles de conserver leurs bénéfices dans le temps. *Durabilité institutionnelle* et *durabilité environnementale et sociale* étaient également notées modérément insatisfaisantes avec respectivement 68 % et 80 % d'opérations atteignant le seuil de modérément satisfaisantes et plus.

Ces conclusions doivent être nuancées. L'évaluation ne mesure pas, à strictement parler, la durabilité du projet. Elle évalue plutôt la qualité des *mécanismes* mis en place pour assurer cette

durabilité. L'approche est similaire à celle adoptée dans le système d'autoévaluation à travers le rapport d'achèvement de projet. L'évaluation est en général entreprise immédiatement après l'achèvement et examine différents aspects de la durabilité dont la durabilité institutionnelle, financière / économique et environnementale / sociale.

La durabilité, comme on peut s'y attendre, demande de solides partenariats – avec les agences de mise en œuvre, les autorités locales, les communautés, etc. – afin d'assurer la viabilité de mesures visant à soutenir les bénéfices du projet au-delà de la période de soutien financier de la Banque. Comme l'évaluation le fait remarquer justement, la durabilité financière dépend dans une grande mesure de la façon dont les autorités nationales s'approprient les mesures et en prennent la responsabilité, y compris pour les budgets pour l'entretien. C'est la raison pour laquelle la durabilité est en général plus difficile dans les situations de fragilité qui connaissent de lourdes contraintes fiscales, institutionnelles et de gouvernance. La Direction reconnaît ces défis et s'emploiera à les traiter avec un meilleur « prisme de la fragilité » lors du stade de la conception et avec une présence augmentée sur le terrain, deux mesures importantes pour la qualité du dialogue avec les partenaires.

### ***Efficiencia***

L'évaluation a examiné l'efficacité de la Banque en matière de délais et de rapport coût-efficacité. Plus des deux tiers des opérations ont été notées modérément satisfaisantes et plus.

*Rentabilité et analyse coût-bénéfice.* La Direction est encouragée par le fait que 90 % des opérations ont été notées modérément satisfaisantes au regard de deux critères importants : la *rentabilité* (pour le secteur privé) et l'*analyse coûts-avantages* (pour le secteur public).

*Retard des projets et ponctualité.* D'un autre côté, la durée des projets a été notée de façon moins positive à deux égards. D'abord, près d'un tiers de tous les projets (28 %) ont demandé un temps de mise en œuvre plus long que prévu. Et ensuite, l'évaluation a signalé d'importants retards entre l'approbation du projet et le premier décaissement. Près de la moitié de tous les projets ont nécessité plus de douze mois entre l'approbation et le décaissement.

La Direction s'accorde avec l'IDEV sur le point que l'efficacité est probablement la question opérationnelle la plus importante.

Comme c'est le cas dans d'autres banques multilatérales de développement, les temps de démarrage des projets reflètent tout à fait une « culture de l'approbation » persistante du fait de laquelle les opérations doivent être suffisamment « mûres » et « appropriées » avant leur présentation au Conseil pour approbation. Pour traiter ces problèmes, la Banque travaille dans deux directions. D'abord, la Direction est en train de réviser les structures des incitations du personnel et les (Principaux indicateurs de performance (PIP) pour promouvoir une culture de la performance opérationnelle et l'excellence. Avec cette révision, elle explore l'instauration de PIP interdépartementaux qui promeuvent la résolution des problèmes et les responsabilités partagées. Ensuite elle rationalise ses modèles économiques. Dans le cadre du nouveau DBDM, la Direction a mis en place le Comité de responsabilité de la prestation et de l'efficacité des procédures (DAPEC) dans le but d'améliorer l'efficacité et la performance de la Banque en rationalisant les méthodes commerciales, les politiques, les procédures et les systèmes existants de la Banque.

Dans cette optique, depuis que la Directive présidentielle 2/15 a été adoptée l'an passé, le temps entre l'approbation et le premier décaissement a baissé de 44 %, de 390 jours à 218.

Ceci étant dit, les progrès ne dépendent pas complètement de l'efficacité des procédures de la Banque. Le démarrage des projets et leur mise en œuvre ponctuelle dépendent aussi beaucoup des méthodes et des procédures des pays clients sur lesquelles la Banque n'a que peu de contrôle. La Banque s'emploie à améliorer ses processus à travers un dialogue permanent avec les autorités par la fourniture d'assistance technique, une supervision régulière et la formation du personnel des projets.

### ***Thèmes transversaux***

Deux grandes séries de thèmes transversaux – l'inclusivité et la croissance verte – ont été examinées, en matière de conception de DSP et de projet. Une attention particulière a été portée à trois thèmes – croissance verte, genre et âge. Globalement les projets ont été notés modérément satisfaisants pour leur transversalité :

- L'inclusivité était définie de façon vague car l'attention était focalisée sur trois thèmes : genre, inégalités régionales et âge. L'évaluation a conclu que la moitié des projets était évaluée comme susceptible dans leur conception d'obtenir



des effets positifs pour les groupes cibles – les hommes, les femmes, les jeunes et les filles.

- La croissance verte en tant que thème a été considérée comme traitée systématiquement dans certains secteurs (énergie) mais pas dans tous (transports).

Il est bon de noter que ni l'inclusivité ni la croissance verte ne faisaient partie de la stratégie de la Banque pendant la période évaluée. La Stratégie décennale n'a été adoptée qu'en 2013.

## LES STRATEGIES ET LES PROGRAMMES SONT-ILS AXES SUR LES RESULTATS ?

L'évaluation a également mesuré la capacité de la Banque à atteindre des résultats du développement en concevant des stratégies pays sélectives, en promouvant des solutions novatrices et en concevant et supervisant des projets qui obtiennent des résultats.

### *Sélectivité stratégique*

L'évaluation a conclu que les DSP n'étaient pas systématiquement axés sur les secteurs dans lesquels la Banque disposait d'un avantage comparatif. Cela a été évalué en déterminant la mesure dans laquelle les DSP fournissaient une analyse claire en soutien au choix des domaines prioritaires suggérés dans le DSP (Annexe H, p. 82). L'évaluation a également conclu que les DSP de la Banque étaient trop larges et ne se traduisaient pas en sélectivité opérationnelle. Cependant l'évaluation reconnaît les améliorations importantes qui ont suivi l'adoption de normes de qualité à l'entrée pour les stratégies pays, qui prend en compte explicitement les critères d'alignement stratégique, le positionnement de la Banque et les mécanismes de sélectivité.

La Direction pense que la sélectivité stratégique doit être considérée à la lumière des situations spécifiques des pays, plutôt que pour des domaines prédéterminés d'avantages comparatifs, permettant à la Banque de rester pertinente, souple et réactive aux besoins fluctuants de ses clients, tout en renforçant en permanence son expertise. Cependant, l'évaluation pose avec raison la question du « défi de la sélectivité » dans une période où des priorités multiples et en augmentation permanente doivent être prises en compte dans le mandat de la Banque (et dans celui des autres banques multilatérales de développement). Cela concerne les domaines sectoriels comme les

domaines thématiques et transversaux. L'approche conventionnelle qui consiste à identifier un ou deux « piliers » du DSP, visant au départ à garantir une orientation stratégique au niveau sectoriel, a produit des résultats mitigés. Les exigences institutionnelles d'intégrer des ordres du jour de haut niveau – égalité des genres, changement climatique, bonne gouvernance, développement du secteur privé, fragilité – ont également contribué à « flouter » la sélectivité stratégique des DSP de la Banque.

La Direction rejoint l'évaluation d'IDEV sur le fait que la sélectivité stratégique ne s'est pas toujours traduite en sélectivité opérationnelle (programmatique). Alors que l'articulation stratégie-programme est l'une des dimensions de la qualité à l'entrée des DSP, la justification du pipeline de la Banque demande souvent une explication supplémentaire. La Direction reconnaît ces problèmes et est en cours de réaménagement de son approche des stratégies pays et de rationalisation des procédures de préparation des DSP grâce au DAPEC. En outre, les normes de la qualité à l'entrée ont été mises à jour pour prendre en compte les développements stratégiques récents avec les banques multilatérales de développement et également pour mieux refléter le mandat étendu de la Banque comme vaste institution de financement.

### *Adaptation et innovation*

Selon l'évaluation, les opérations et les DSP n'étaient pas conçus de façon à toujours encourager des approches novatrices. Cette conclusion a été obtenue en examinant les logiques d'intervention du programme et en évaluant la mesure dans laquelle elles proposaient une solution adaptée au contexte du pays (Annexe H, p. 82).

Cette évaluation résulte en grande partie du besoin mentionné ci-dessus de mieux articuler le programme avec la stratégie dans les DSP de la Banque. Elle exprime également les aspirations des PMR qui souhaitent que la Banque devienne un partenaire au développement majeur au-delà de son rôle traditionnel de financeur de projets. La Direction reconnaît que les pratiques actuelles sont d'utiliser le DSP essentiellement comme un outil programmatique et que cette approche ne s'adapte pas aux multiples fonctions stratégiques que la Banque endosse dans la grande majorité de ses PMR. La nouvelle approche du DSP, insérée dans les normes de qualité à l'entrée et outils pour les résultats dans leur version révisée, aidera à mieux articuler les rôles stratégiques de la Banque dans les situations spécifiques des pays – comme



fournisseur de solutions de connaissances et de conseils en matière de politiques publiques, comme agent du changement en appui aux réformes institutionnelles et comme catalyseur du financement.

### ***Gestion axée sur les résultats de développement***

L'analyse de la logique d'intervention de la Banque et de la qualité de la supervision des projets a permis à l'évaluation de mesurer la capacité de la Banque à gérer pour obtenir des résultats en matière de développement.

*La logique des interventions.* L'évaluation prend acte des améliorations de la qualité des logiques d'intervention, mais considère que la culture de la gestion axée sur les résultats de développement n'est pas suffisamment ancrée dans les pratiques de la Banque.

En particulier l'orientation sur les résultats des stratégies de la Banque – au niveau central comme au niveau pays – a été considérée comme assez faible et souffrant en général de l'absence de théorie du changement explicite.

La Direction convient que les stratégies institutionnelles et sectorielles de la Banque doivent avoir des objectifs clairement définis, des approches bien articulées pour les atteindre et des indicateurs clairs pour suivre les progrès. C'est ainsi que la direction comprend la notion de « théorie du changement ».

Depuis 2013, toutes les stratégies institutionnelles et sectorielles de la Banque reposent sur une théorie claire du changement et des mesures spécifiques qui définissent les résultats et décrivent clairement les logiques d'intervention qui les guident. En outre, les quatre stratégies des Cinq grandes priorités adoptées en 2016 comprennent toutes, par exemple, un cadre de mesure des résultats.

Cette approche sera encore renforcée avec le nouveau Cadre de mesure des résultats du Groupe de la Banque (2016-2025), qui inclura des logiques détaillées des interventions pour les stratégies des Cinq grandes priorités de la Banque et du DBDM.

*Supervision des projets.* La supervision a été un des domaines identifiés par l'évaluation comme nécessitant une attention particulière. Sa fréquence et sa qualité ont été considérées comme imparfaite, tout particulièrement pour les opérations de secteur privé. Le rapport

d'évaluation prend néanmoins note de l'influence positive de l'ouverture des bureaux nationaux sur les procédures de supervision.

Alors que la Direction convient que les conclusions sont exactes du point de vue de leur direction, elle estime également qu'elles demanderaient à être réexaminées à la lumière des réformes opérationnelles entreprises dans la période 2010-2014 (voir Tableau 1). Par exemple, les normes de la qualité à l'entrée mises à jour en 2013 – parmi quelque 40 critères – incluent (et notent) explicitement l'intégration des leçons issues des expériences passées, la qualité des cadres logiques et les aspects liés aux risques opérationnels. L'outil de supervision – le rapport sur l'état l'exécution des résultats –, déployé en 2013, a été conçu précisément en réponse à certains des problèmes soulevés par l'évaluation, et plus particulièrement le besoin de mettre en place un système de notation opérationnelle plus direct, fondé sur des éléments avérés et axé sur les résultats.

IDEV reconnaît le problème de la périodisation, et cite l'évaluation récente des engagements du FAD/AGC : « les mesures visant à améliorer la qualité opérationnelle à chaque grande étape du cycle de vie des projets du secteur public sont solides, mais n'ont pas eu le temps de prendre racine systématiquement ». La Direction prend note de l'opinion de l'évaluation qui considère que « des problèmes comportementaux plus profonds peuvent constituer une entrave à la mise en œuvre complète ». Elle reconnaît que des solutions techniques (normes, procédures, nouveaux outils) et des services de soutien pertinents (programmes de formation, coaching) sont des moyens nécessaires mais non suffisants pour encourager une culture des résultats et de la performance dans une institution. Comme souligné dans l'évaluation, le changement culturel envisagé demande également une série de structures d'incitations (plus orientées vers la proactivité, la sincérité, la prise de risque, la soif d'apprendre), des boucles de rétroaction qui fonctionnent bien, des mécanismes de transparence améliorés et un encadrement engagé. Un certain nombre d'initiatives sont envisagées à cette fin. Elles seront développées plus longuement dans l'Inventaire des mesures prises par la Direction.

### **LA BANQUE EST-ELLE UN PARTENAIRE DE CHOIX ?**

Enfin, l'évaluation avait également pour but de mesurer la qualité des relations de la Banque avec

ses clients et ses partenaires au niveau pays. Ce faisant, elle s'est axée sur trois dimensions de l'interaction : services des connaissances et des conseils, coopération et coordination, et effet de levier.

### ***Connaissances et conseils***

Selon l'évaluation, le travail de la Banque en matière de connaissances – tout particulièrement le travail économique et sectoriel – n'était pas suffisamment utilisé pour informer la prise de décision au niveau pays ; et n'était pas assez bien diffusé. En résultat, les clients et les parties prenantes perçoivent la Banque comme une institution de prêt plutôt que comme un conseiller.

La Banque aspire à devenir le leader reconnu des statistiques sur le développement de l'Afrique et un fournisseur de connaissance de premier choix sur le développement économique et social en Afrique. Elle a pour cela mis en œuvre une stratégie de gestion des connaissances, ce qui a permis d'améliorer considérablement la qualité et l'accessibilité de ses publications phares – les Perspectives économiques en l'Afrique, le Rapport sur la compétitivité en Afrique et le Rapport sur le développement en Afrique. Elle fournit des statistiques facilement accessibles grâce à la plate-forme Open Data. Elle a également lancé la Conférence économique africaine annuelle et les programmes de séminaires élargis lors de ses réunions annuelles. Néanmoins, la Direction reconnaît que les progrès ont été quelque peu freinés en raison de ressources limitées.

Dans ce contexte, la direction convient de la nécessité de clarifier et de rationaliser la série d'EES selon les lignes qu'elle a énoncées dans la réponse à l'évaluation d'IDEV sur les EES en 2013.

### ***Coopération et coordination***

L'évaluation fournit une évaluation mitigée de la qualité de la coopération et de la coordination au niveau pays. Alors que, par exemple, les

consultations pour le DSP étaient bien planifiées, elles ne se sont pas toujours traduites en actions coordonnées au niveau du pays. Par exemple, les opérations de soutien au budget n'impliquaient pas toujours correctement les autres donateurs pertinents. D'une façon positive, l'évaluation conclut que la coordination est meilleure dans les pays où la Banque possède des bureaux nationaux.

### ***Effet de levier***

L'évaluation conclut que la Banque avait raté des opportunités pour mobiliser des ressources supplémentaires, spécialement au niveau des projets. Pour traiter en partie cette question, la Banque introduit un nouveau département de Syndication et de cofinancement ainsi que des Principaux indicateurs de performance pour inciter fortement l'augmentation des niveaux de syndication et de cofinancement. La Direction a également promu ces dernières années et introduit de nouveaux vecteurs (par exemple Africa50 et le Fonds Africa Growing Together) pour rassembler des ressources supplémentaires.

## **CONCLUSION**

L'évaluation d'IDEV mesure l'efficacité de la Banque en matière de développement selon trois angles différents. Le premier est la mesure dans laquelle les opérations de la Banque ont atteint leurs objectifs. Le second examine la qualité des stratégies et des programmes pays de la Banque. Et le troisième se concentre sur la capacité de la Banque à s'engager dans des partenariats productifs au niveau pays.

Les conclusions présentées dans l'évaluation sont souvent un rappel réaliste des défis de la promotion du développement en Afrique. Ce retour d'informations est particulièrement précieux au moment où la Banque entreprend les réformes exposées dans le Modèle de développement et de prestation de services que la Direction est en train de déployer.

INVENTAIRE DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION	
RECOMMANDATION	REPONSE DE LA DIRECTION
<b>RECOMMANDATION 1</b> : Etendre l'analyse de l'avantage comparatif des stratégies pays au-delà des considérations sectorielles	
<p><i>Commentaire</i> – Cela impliquerait d'analyser le type de rôle que la Banque devrait/pourrait jouer pour ajouter de la valeur, en fonction du contexte et des priorités du pays – « courtier du savoir », conseiller et/ou bailleur de fonds par exemple. Cela devrait inclure une compréhension de la façon dont les gouvernements et les partenaires essentiels perçoivent la Banque en relation avec les directions stratégiques qu'elle souhaite adopter.</p>	<p>ACCORD – La Direction convient de la nécessité d'améliorer le positionnement stratégique de la Banque au-delà du financement des projets. Les Cinq grandes priorités identifient des opportunités de renforcement du rôle de conseil de la Banque dans les domaines suivants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Eclairer l'Afrique</i> - La Banque jouera un rôle central de coordinateur au sein des institutions liées à l'énergie et appuiera les réformes réglementaires par la conception d'un cadre indépendant harmonisé d'approvisionnement des producteurs d'électricité.</li> <li>- <i>Nourrir l'Afrique</i> – Soutenir le développement agricole dans les domaines politiques clés, y compris le régime foncier, les subventions aux intrants et la transformation.</li> <li>- <i>Industrialiser l'Afrique</i> - Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique industrielle propice aux investissements du secteur privé par le biais d'une assistance technique, de services consultatifs et de formations.</li> </ul> <p>En outre, les analyses des avantages comparatifs de la Banque font déjà partie des normes de qualité à l'entrée pour les DSP. Cependant, l'axe de cette analyse a en général été opérationnel – c'est-à-dire fondé sur les aspects sectoriels ou stratégiques – plutôt que stratégique – c'est-à-dire orienté sur les fonctions et les rôles. Pour traiter cette question, les nouvelles normes mises à jour pour les DSP incluront spécialement des critères sur l'« identification des opportunités d'effet de levier » et l'« identification des services des connaissances et de conseil » pour mieux refléter la diversité des modalités d'engagement de la Banque, au-delà du financement des projets.</p> <p>De plus, la Direction développe une nouvelle approche des DSP qui vise à mieux refléter l'amplitude des fonctions stratégiques de la Banque dans les PMR. L'approche sera centrée sur le pays, fondée sur les besoins spécifiques exprimés par le client ainsi que sur les domaines d'avantages comparatifs de la Banque. Ses performances dans la réalisation de ces objectifs seront suivies dans la « Matrice et outil stratégique de l'engagement pour la performance ».</p> <p>ACTION A VENIR :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ De nouveaux processus pour les DSP seront introduits d'ici 2017. Ils seront accompagnés de nouvelles normes en matière d'assurance qualité, ainsi que d'outils pour les résultats.</li> </ul>
<b>RECOMMANDATION 2</b> : Généraliser l'analyse des partenariats potentiels à partir des rôles stratégiques que la Banque entend endosser au niveau pays	
<p><i>Commentaire</i> – Cela inclut un certain nombre de rôles, de contributions et de contraintes possibles, ainsi que les dangers et les opportunités associés. Les partenariats</p>	<p>ACCORD - La direction convient de l'importance de bâtir des partenariats solides au niveau des pays. C'est pourquoi la Direction fait tout son possible pour s'assurer que ses DSP</p>

## INVENTAIRE DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION

RECOMMANDATION	REPONSE DE LA DIRECTION
devraient inclure non seulement les partenariats traditionnels en termes de connaissances/financement avec les partenaires au développement, mais aussi de nouveaux partenariats avec la société civile, le secteur privé et les donateurs émergents.	<p>reposent sur une analyse claire et approfondie des cadres de partenariats pouvant être mobilisés pour appuyer les objectifs des pays.</p> <p>En effet, bâtir des partenariats solides et mobiliser des ressources est essentiel pour réaliser les 5 Priorités de la Banque. Cette exigence sera renforcée dans le contexte de la mise en œuvre du nouveau DBDM.</p> <p>ACTIONS A VENIR :</p> <p>La direction prendra également les mesures suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les efforts visant à construire et à mobiliser des partenariats au niveau des pays seront systématiquement suivis et encouragés.</li> <li>■ Les PIP et les contrats de performance des bureaux régionaux, des directions générales et des bureaux extérieurs sont révisés pour inclure des éléments de partenariat et feront l'objet d'un suivi régulier.</li> </ul>

### RECOMMANDATION 3 : Renforcer l'analyse des risques liés à la mise en œuvre et la durabilité au niveau stratégique des pays et dans les projets.

*Commentaire* – L'analyse des risques devrait inclure une stratégie d'atténuation détaillée et appropriée au contexte et à la capacité pour faire face aux obstacles à la mise en œuvre. Pour la durabilité en particulier, cela impliquerait de déterminer les contributions financières et non financières en fonction de la capacité du pays à suivre les opérations de projet et à développer des partenariats à long terme. Au niveau du projet, des outils comme le « filtre de l'état de préparation » qui atténue le risque de démarrage retardé pourraient être rationalisés et généralisés.

ACCORD – La Direction convient qu'il est important d'analyser les risques en relation avec la mise en œuvre du projet ainsi que la durabilité du projet. C'est pourquoi la Direction prend des mesures à différents niveaux :

- *Evaluations de la fragilité* – Elles sont périodiquement menées dans les PMR pour identifier les risques majeurs qui peuvent causer une grave détérioration du tissu social, économique ou politique d'un pays et avoir un impact sur les interventions de la Banque.

- *Filtre sur l'état de préparation* – La Direction prévoit de généraliser l'utilisation des filtres sur l'état de préparation au niveau pays pour suivre les progrès dans la réalisation des différentes étapes (spécifiques aux pays) menant à l'efficacité et l'efficience du prêt pour le premier décaissement.

- *Les stratégies pays* comportent des sections spécifiques traitant de l'analyse des risques et des mesures d'atténuation. Cependant, la Direction convient du besoin de mieux suivre la dimension « risques et résultats » des normes de qualité à l'entrée

Ces mesures au niveau de l'entrée seront accompagnées d'un accent nouveau porté sur la gestion proactive des projets. Au niveau de la supervision du projet, le tableau du rapport sur l'Etat l'exécution des résultats (EER) demande au personnel de lister spécifiquement les principales questions de mise en œuvre et de les traiter via des mesures et des actions spécifiques.

ACTION A VENIR :

- La Direction va promouvoir une gestion et un suivi permanent et proactif du risque, via le tableau du contrôle de la qualité qui sera publié deux fois par an.

## INVENTAIRE DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION

RECOMMANDATION	REPONSE DE LA DIRECTION
<b>RECOMMANDATION 4</b> : Améliorer l'apprentissage au niveau stratégique comme au niveau des projets	
<p><i>Commentaire</i> – Les leçons apprises devraient faire l'objet d'une discussion plus complète et plus détaillée dans les stratégies pays et dans les documents de projets. Elles devraient également mieux intégrer les avis éventuels d'autres parties prenantes à propos du soutien de la Banque. La dissémination des leçons pourrait faire partie à part entière de la responsabilité du personnel, afin que les leçons deviennent mieux structurées et plus utilisables.</p>	<p>ACCORD – Afin d'atteindre ses objectifs de développement, la Banque doit devenir une organisation en apprentissage permanent, engagée dans l'amélioration incessante de ses opérations. Répondre à ce défi demande des actions à différents niveaux.</p> <p>Au niveau institutionnel, nous devons créer une organisation qui valorise l'apprentissage et offre la possibilité et les outils pour rendre cela possible. La Direction convient qu'elle doit également se lancer dans des efforts plus systématiques pour s'engager dans le dialogue sur les questions politiques essentielles, et fournir des conseils sur les politiques afin d'atteindre une place de premier plan dans le dialogue au niveau pays sur les questions politiques macroéconomiques et sectorielles essentielles.</p> <p>Au niveau du projet, le système actuel de rapportage offre suffisamment d'espace pour permettre l'apprentissage : i) la qualité à l'entrée comprend un espace spécifique pour incorporer des leçons apprises ; ii) la section finale de l'EER traite des « leçons apprises pendant la mise en œuvre », et iii) le RAP demande d'identifier les leçons apprises pour chacune des quatre dimensions notées (pertinence, efficacité, efficience, durabilité).</p> <p>Au niveau des DSP, la Banque a pris l'habitude de préparer le rapport de fin de DSP en même temps que le nouveau DSP, afin d'identifier les leçons du cycle passé, de façon à informer la stratégie et le programme suivant. Cette pratique sera généralisée dans la nouvelle approche du DSP et un seul document sera proposé.</p> <p>La Direction reconnaît cependant que ces efforts ne se sont pas complètement traduits dans les bénéfices attendus en termes de qualité. C'est la raison pour laquelle elle entend prendre les actions suivantes.</p> <p><b>ACTION À VENIR :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La Direction va instaurer un programme de Prix du personnel et de plateforme du développement de l'apprentissage, afin de récompenser l'excellence dans la conception et la gestion de projet d'ici 2017. Le programme fournira un mécanisme efficace pour suivre et partager l'apprentissage opérationnel à travers les régions de façon systématique.</li> </ul>
<b>RECOMMANDATION 5</b> : Améliorer la conception des stratégies pays sur la base de l'analyse qui précède	

*Commentaire* – Cela implique i) de clarifier les rôles stratégiques que la Banque souhaite jouer dans le pays ; ii) de positionner la Banque dans des partenariats vastes et iii) de clarifier la logique d'intervention ainsi que de rétrécir la contribution de la Banque à un nombre limité de secteurs

ACCORD – La Direction convient du besoin de concevoir des stratégies pays sur la base de la meilleure analyse disponible. Elle est d'accord pour améliorer la qualité des DSP actuels. Ce point est discuté en détail sous les Recommandations 1 et 2 ci-dessus.

## INVENTAIRE DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION

RECOMMANDATION	REPONSE DE LA DIRECTION
et de considérer des indicateurs de DSP moins nombreux et plus modestes.	<p>Pour ce qui est des logiques d'intervention des DSP, la Direction pilote une nouvelle approche des résultats dans les DSP : une matrice d'alignement stratégique est proposée pour chaque pilier du DSP. Il expose la théorie du changement qui sous-tend le programme d'assistance de la Banque conformément à l'approche adoptée par d'autres banques multilatérales de développement à la place de la traditionnelle matrice de résultats.</p> <p>ACTIONS À VENIR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dans le cadre des nouveaux outils de résultats du DSP (voir Recommandation 1), une Matrice d'alignement stratégique clarifiera la logique de l'intervention pays.</li> </ul>

### RECOMMANDATION 6 : Clarifier les termes de référence des bureaux nationaux en fonction des contextes du pays et de la stratégie de la Banque

*Commentaire* – Cela implique de définir la performance à l'aide d'indicateurs clairs pour s'assurer de la redevabilité sur les résultats. Cela implique également la mise à disposition des bureaux des compétences et des ressources appropriées afin qu'ils puissent remplir tous les rôles possibles dans les pays (c'est-à-dire représentation et liaison avec les parties prenantes ; réflexion stratégique et conseil politique ; conception technique ; gestion du risque ; et suivi et évaluation). Une attention spéciale devrait être portée aux États en transition dans lesquels la Banque dispose d'un avantage comparatif pour ce qui est des relations et du dialogue.

ACCORD - Conformément au Plan d'action de la décentralisation mis à jour approuvé par le Conseil, la Direction renforcera sa présence régionale, élargira son effectif et optimisera ses bureaux de pays, déléguant plus d'autorité et de ressources aux pôles régionaux et aux bureaux pays pour exécuter leurs mandats. En tenant compte du rôle de chaque bureau pays, la Direction tiendra compte de critères tels que la taille et la complexité du portefeuille, du nombre de pays en transition et de la nécessité de poursuivre le développement des activités.

Dans les États en transition et dans les petits États insulaires, par exemple, la nécessité pour la Banque de rester engagée et de s'attaquer aux problèmes de développement les plus pressants des pays déterminera dans une large mesure la taille de l'empreinte de la Banque dans ces pays quand la taille du portefeuille est relativement faible. À cette fin, la Direction veillera à ce qu'il y ait une proportion relativement élevée de personnel professionnel recruté sur le plan international pour permettre à la Banque d'aider à renforcer la capacité des pays sur le terrain et à exécuter ses projets et programmes.

#### ACTIONS À VENIR

- Le niveau de dotation en personnel, les termes de référence et les indicateurs clés de performance pour les bureaux pays, les bureaux de liaison, les bureaux des directeurs généraux et des représentants résidents seront révisés pour mieux refléter les besoins et les priorités de chaque pays.
- Dans le cadre des réformes convenues dans le DBDM, un bureau de coordination des États en transition va concentrer les ressources dans un lieu stratégique plus proche des clients afin de leur fournir un appui spécialisé, une expérience multinationales et une un partage des connaissances à travers plusieurs pays.



## INVENTAIRE DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION

### RECOMMANDATION

### REPONSE DE LA DIRECTION

#### RECOMMANDATION 7 : Clarifier et rationaliser la série de produits d'EES

*Commentaire* – Le rôle que l'on attend des EES à côté des DSP devrait être réexaminé et doté des ressources appropriées. En s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes, des ressources appropriées devraient être rendues disponibles dans les pays où la Banque peut combler des lacunes en matière de connaissances dans des créneaux spécifiques en relation avec ses stratégies, et une combinaison pertinente d'EES, d'instruments de dialogue et de financement devrait être proposée au client.

ACCORD - La Banque aspire à devenir le leader reconnu des statistiques sur le développement de l'Afrique et un fournisseur de premier choix sur la connaissance du développement économique et social en Afrique. Elle a pour cela mis en œuvre une stratégie de gestion des connaissances, ce qui a permis d'améliorer considérablement la qualité et l'accessibilité de ses publications phares – les Perspectives économiques en l'Afrique, le Rapport sur la compétitivité en Afrique et le Rapport sur le développement en Afrique. Elle fournit des statistiques facilement accessibles grâce à la plate-forme Open Data. Elle a également lancé la Conférence économique africaine annuelle et les programmes de séminaires élargis lors de ses réunions annuelles. Néanmoins, la Direction reconnaît que les progrès ont été quelque peu freinés en raison des ressources faibles.

#### ACTIONS À VENIR

À cet égard, la direction va:

- Veiller à ce que les EES soient guidées par une définition claire et qu'une plus grande attention soit accordée à l'alignement des EES sur les nouvelles priorités opérationnelles de la Banque et les besoins des clients.
- Revoir ses produits de connaissances pour les organiser en trois groupes: i) Connaissances pour les clients externes, ii) Connaissance comme bien public, et iii) Connaissances à usage interne.
- Les pôles régionaux de la Banque joueront un rôle important dans la coordination des EES et leur diffusion au niveau régional.

#### RECOMMANDATION 8 : S'assurer que les stratégies institutionnelles (par exemple les stratégies sectorielles) sont fondées sur une théorie du changement bien conçue et partagée par les parties prenantes comme base pour la définition des effets qui guident les interventions de la Banque et les indicateurs communs.

*Commentaire* – Des mécanismes pour atteindre le déploiement des effets et des indicateurs dans les stratégies et dans les projets pays devraient être proposés.

ACCORD—La Direction est naturellement d'accord que les stratégies de la Banque et de ses secteurs doivent avoir des objectifs clairement définis et des approches bien articulées pour les atteindre, et des indicateurs clairs pour suivre les progrès. C'est ainsi que la Direction définit la notion de « théorie du changement ».

Dans ce sens, depuis 2013, toutes les stratégies institutionnelles et sectorielles de la Banque reposent sur une théorie claire du changement et des indicateurs spécifiques qui définissent les résultats et décrivent clairement les logiques d'intervention qui les guident. En outre, les quatre stratégies des Cinq grandes priorités adoptées en 2016 comprennent toutes, par exemple, un cadre de mesure des résultats.



## INVENTAIRE DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION

RECOMMANDATION	REPONSE DE LA DIRECTION
	<p>Cette approche sera encore renforcée par le nouveau Cadre de mesure des résultats du Groupe de la Banque (2016-2025), qui comprendra des logiques détaillées des interventions pour les stratégies des Cinq grandes priorités de la Banque et le DBDM.</p> <p>ACTIONS À VENIR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le prochain Cadre de mesure des résultats (2016-2025) du Groupe de la Banque sera guidé par une théorie explicite du changement. Il définira les résultats et les logiques d'intervention pour 14 des objectifs de la Banque, y compris les Cinq grandes priorités et le DBDM.</li> <li>■ Les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs seront tracés dans des « trajectoires » et suivis et présentés dans des tableaux de la performance.</li> </ul>

### RECOMMANDATION 9 : Augmenter la souplesse et la personnalisation en fonction du contexte du pays dans les procédures de la Banque

*Commentaire* – Un bon exemple est la nouvelle politique d'acquisition qui propose une approche souple, fondée sur les risques. Une attention spéciale devrait être portée aux États en transition pour soutenir l'avantage comparatif de la Banque en termes de relations. Dans ces pays, la Banque pourrait considérer de consolider les sources multiples de financement et de rationaliser les fonds fiduciaires pour éviter les retards et les perturbations. Dans les pays à revenus plus élevés, une plus grande souplesse dans les procédures de prêt de la Banque pourrait être envisagée (par exemple le recours aux garanties souveraines).

ACCORD – La direction souscrit pleinement à la nécessité de réformer ses procédures actuelles en vue de promouvoir une plus grande efficacité et efficacité. Il s'agit en fait d'une des cinq priorités de la direction énoncées dans le DBDM.

À cette fin, la direction a établi en 2016 le DAPEC afin de rationaliser les processus, les politiques, les procédures et les systèmes actuels de la Banque.

De plus, comme l'a noté l'évaluation, la Banque adapte de plus en plus ses systèmes aux forces et aux faiblesses des PMR. À cet égard, ORPF entreprend actuellement des évaluations pour déterminer les risques (à la fois en matière de passation des marchés et de gestion financière) dans l'utilisation des systèmes nationaux. Il est probable qu'un certain nombre de contrats (initialement d'une valeur relativement faible) seront attribués par les emprunteurs en utilisant leurs propres systèmes. À mesure que ces systèmes se renforcent et que la confiance des parties prenantes augmente, le nombre et la valeur de ces contrats augmenteront probablement à l'avenir. Cela augmentera l'appropriation et l'efficacité dans la prestation des projets.

ACTIONS À VENIR :

- Le DAPEC examinera les processus opérationnels, la culture organisationnelle, les politiques et les procédures de la Banque et, au besoin, les réorganisera pour atteindre les objectifs du programme de transformation de la Banque approuvés par le conseil d'administration.
- Les évaluations sur la passation des marchés au niveau des pays seront achevées pour 25 pays partenaires d'ici décembre 2016. Les pays restants seront évalués d'ici décembre 2017.
- Les évaluations des risques fiduciaires seront achevées pour 25 pays d'ici décembre 2016.

## INVENTAIRE DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION

RECOMMANDATION	REPONSE DE LA DIRECTION
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un mécanisme de suivi sera mis en place d'ici décembre 2016 pour évaluer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques de passation des marchés et de gestion financière.</li> </ul>

### RECOMMANDATION 10 : Renforcer les cadres de responsabilisation et aligner les incitations afin de susciter des changements de comportements vers une culture de la performance

*Commentaire* – Cela devrait inclure la révision et l'alignement des indicateurs clés de performance (PIP) à tous les niveaux afin de garantir leur cohérence avec des actions orientées vers les résultats (par exemple les cibles de prêts pourraient être assorties de cibles de qualité et de résultats).

ACCORD – Le processus de transformation institutionnelle initié cette année est soutenu par un changement de culture axé sur l'autonomisation du personnel, accompagné d'une plus grande responsabilisation pour les résultats des clients, l'innovation et la créativité, et une culture axée sur les résultats. De nouveaux contrats de performance ont été signés avec les vice-présidents et sont transmis en cascade aux administrateurs, aux gestionnaires et au personnel ayant des responsabilités claires et des PIP. La direction utilise ces PIP pour suivre les moteurs de performance de ses services opérationnels et non opérationnels. Cela permettra que chaque département se concentre sur un ensemble d'objectifs qu'il doit atteindre dans un délai d'un an en lien avec le processus de planification budgétaire. La Banque révisé et rationalise ses indicateurs clés de performance pour s'assurer qu'ils sont pleinement alignés sur les 5 priorités de la Banque et sur le DBDM.

#### ACTIONS A VENIR :

Le DBDM établit une liste complète d'actions visant à changer les comportements et à promouvoir une nouvelle culture des résultats et des performances.

Dans le cadre du DBDM, la Direction va :

- Élaborer et mettre en œuvre une nouvelle Stratégie des ressources humaines et un cadre de dotation stratégique pour rehausser et améliorer les processus institutionnels en Ressources Humaines sur les talents, la gestion du rendement, l'apprentissage et le perfectionnement, les récompenses, la croissance de carrière et le leadership.
- Mettre à jour et rationaliser les indicateurs clés de performance d'ici 2017.
- Intégrer les PIP mis à jour dans le tableau de bord de l'institution conçu pour surveiller la performance des départements, des bureaux régionaux et des bureaux de pays d'ici 2017

### RECOMMANDATION 11 : Augmenter la profondeur et la qualité de supervision des opérations de secteur privé

*Commentaire* – Les options pour cette augmentation comprennent : i) encadrer la supervision sur la base du profil de risque du projet ; ii) améliorer l'orientation sur les résultats en matière d'effets sur le développement ; et iii) clarifier les exigences de fréquence de supervision pour les opérations de secteur privé.

ACCORD – La Direction convient du besoin d'augmenter la qualité de la supervision des opérations de secteur privé. Une équipe interdépartementale a été mise en place pour travailler à un système de contrôle de la qualité intégré qui pourra systématiquement planifier, suivre les résultats (extrants et effets) des opérations non-souveraines et à en faire rapport. La procédure de développement, de test et

## INVENTAIRE DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION

RECOMMANDATION	REPONSE DE LA DIRECTION
	<p>de déploiement des nouveaux outils ainsi que le cycle de vie du projet, prendront environ trois ans. Les notations opérationnelles seront fondées sur des faits avérés et mesureront la performance du projet et la qualité à l'entrée, tout au long de la mise en œuvre et à la fin. En développant le nouveau format de supervision et la nouvelle méthode de notation, les éléments du profil risque et de rentabilité seront mis en valeur.</p> <p>La Direction considère que les demandes de fréquence de supervision devraient être déterminées au cas par cas, selon le niveau de risque de la mise en œuvre. En outre, grâce au modèle décentralisé et à la plus grande proximité avec les clients, la supervision est un processus permanent fondé sur le terrain, plutôt qu'une intervention distincte prise par le siège.</p> <p>ACTION A VENIR :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La Direction introduira un cycle de notation transparent dans le cycle du projet des opérations non souveraines d'ici 2019.</li> </ul>

### RECOMMANDATION 12 : Renforcer la mise en œuvre de la supervision pour les opérations de service public

*Commentaire* – Cela pourrait être effectué en : i) renforçant la reddition des comptes et en alignant les incitations sur la supervision ; ii) améliorant les outils existants selon les besoins (par exemple en suivant la performance du décaissement par rapport à un profil de référence pour les décaissements par secteur) ; et iii) renforçant les capacités au niveau pays pour la Banque et ses homologues nationaux. Cela devrait être effectué dans la mesure du possible en utilisant les systèmes de suivi et d'évaluation nationaux et/ou en améliorant leur institutionnalisation.

ACCORD – La Direction convient du besoin de réviser le système des incitations du personnel pour récompenser la performance proactive et renforcer la responsabilisation. Les gestionnaires de tâches sont au centre d'un certain nombre d'efforts dans cette direction, dont la mise en place envisagée d'une formation institutionnelle, intitulée « l'académie de la BAD » et la proposition de plateforme pour récompenser l'excellence dans la conception et la gestion de projet.

#### ACTION A VENIR :

En plus des mesures décrites dans les recommandations précédentes, la direction va :

- Déployer l'académie des gestionnaires de tâches qui renforcera les capacités du personnel à superviser les projets d'ici 2017.