

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 DE DEVELOPPEMENT DU**  
**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT 2004-2013\***

Veuillez trouver ci-joint, le Rapport cité en objet.

**PJ :**

**c. c. : Le Président**

**\* Les questions concernant ce document seront adressées à :**

**M. R. NANGIA**  
**M. S. HACHEM**

**Evaluateur général**  
**Chef de division**

**IDEV**  
**IDEV.2**

**Poste 2041**  
**Poste 2195**

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



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

**DEPARTEMENT IDEV**  
Novembre 2016

*Document traduit*



IDEV

Independent Development Evaluation  
African Development Bank

# Évaluation globale des résultats de développement du Groupe de la Banque africaine de développement 2004-2013

Rapport de synthèse - Novembre 2016



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP  
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT

## REMERCIEMENTS

<b>Responsable de l'évaluation</b>	Samer Hachem, Chef de Division
<b>Membres de l'équipe</b>	<p><i>Coordination du processus de synthèse</i></p> <p>Penelope Jackson, Chargée d'évaluation en chef</p> <p>Herimandimby Razafindramanana, Chargé d'évaluation en chef</p> <p><i>ERP : directives et assurance qualité</i></p> <p>Michel Aka-Tano, Consultant junior</p> <p>Latefa Camara, Consultante junior</p> <p>Mabarakissa Diomandé, Chargée d'évaluation</p> <p>Eleonora Fornai, Consultante junior</p> <p>Samson Houetohossou, Assistant de recherche</p> <p>Girma Kumbi, Chargé d'évaluation principal</p> <p>Boubacar Ly, Consultant</p> <p>Eglantine Marcelin, Consultante junior</p> <p>Joseph Mouanda, Chargé d'évaluation principal</p> <p>Hajime Onishi, Chargé d'évaluation principal</p> <p>Khaled Samir, Chargé d'évaluation principal</p> <p>Carla Silva, Consultante</p> <p><i>RFC : directives et assurance qualité</i></p> <p>Oswald Agbadome, Chargé d'évaluation senior</p> <p>Akua Arthur-Kissi, Chargée d'évaluation</p> <p>Bilal Bagayoko, Assistant de recherche</p> <p>Clément Bansé, Chargé d'évaluation</p> <p>Erika MacLaughlin, Consultante</p> <p><i>Revue du portefeuille</i></p> <p>Michel Aka-Tano, Consultant junior</p> <p>Girma Kumbi, Chargé d'évaluation principal</p> <p>Joseph Mouanda, Chargé d'évaluation principal</p> <p><i>Analyse comparative qualitative</i></p> <p>Oswald Agbadome, Chargé d'évaluation senior</p> <p>Clément Bansé, Chargé d'évaluation</p> <p>Erika MacLaughlin, Consultante</p>
<b>Consultants</b>	<p>Paul Balogun, Consultant individuel (Appui à la conception de l'évaluation et la mise en œuvre de l'approche qualitative comparative)</p> <p>Science-Metrix, équipe dirigée par Sherri Bisset et Werner Meier (Appui au processus de synthèse)</p>
<b>Conseillers Seniors Indépendants</b>	<p>Ousmane Badiane</p> <p>Mustapha Kamel Nabli</p> <p>Robert Picciotto</p> <p>Jacques Toulemonde</p>
<b>Groupe de référence interne de la Banque</b>	<p>Kapil Kapoor, Vice-Président par intérim, Opérations Sectorielles</p> <p>Janvier K. Litse, Vice-Président par intérim, Opérations Pays et Régionales</p> <p>Simon Mizrahi, Directeur, Département de l'Assurance Qualité et des Résultats</p> <p>Celestin Monga, Chef Economiste et Vice-Président, Gouvernance Economique et Gestion du Savoir</p> <p>Gabriel Negatu, Directeur, Centre de Ressources Régional Afrique de l'Est</p> <p><i>Ont également proposé des commentaires sur le projet de rapport :</i></p> <p>Stefan Nalletamby, Vice-Président par intérim, Secteur Privé, Intégration régionale, Infrastructure</p> <p>Richard Schiere, Chargé d'assurance qualité en chef</p> <p>Lawrence Chi Tawah, Conseiller Supérieur de la Vice-Présidente Senior</p>
<b>Chargée de la gestion des connaissances</b>	Jacqueline Nyagahima, Consultante

## Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

---

<b>Autres appuis/contributions fournis par</b>	Deborah Glassman (Edition) Phoenix DesignAid (Conception graphique)
<b>Remerciements spéciaux à</b>	L'équipe administrative d'IDEV (Ruby Adzobu-Agyare, Myrtha Diop, Henda Ayari, Blandine Gomez) L'équipe d'IDEV dans son ensemble, étant donné que tous ont contribué d'une façon ou d'une autre à l'EGRD
<b>Chef de division</b>	Samer Hachem
<b>Evaluateur Général</b>	Rakesh Nangia

---

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	iii
TABLE DES MATIERES .....	i
ACRONYMES ET ABREVIATIONS .....	i
<b>Rapport des conseillers supérieurs indépendants .....</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé exécutif .....</b>	<b>v</b>
Historique et contexte .....	v
La Banque a-t-elle atteint ses objectifs ? .....	vii
La Banque a-t-elle proposé des stratégies et programmes axés sur les résultats ? .....	ix
Conclusions sur la performance de la Banque .....	xi
Recommandations .....	xii
<b>1. Qu'est-ce que l'EGRD ? .....</b>	<b>1</b>
Objectifs et portée .....	1
Méthodologie .....	1
Limites .....	3
<b>2. Qu'a examiné l'EGRD ? .....</b>	<b>5</b>
Stratégies de la Banque .....	5
Prêts de la Banque 2004 - 2013 .....	6
Portefeuille de la Banque examiné par l'EGRD .....	7
<b>3. La Banque a-t-elle atteint ses objectifs ? .....</b>	<b>8</b>
Pertinence .....	8
Efficacité .....	10
Durabilité .....	12
Efficience .....	15
Thèmes transversaux .....	20
<b>4. La Banque a-t-elle proposé des stratégies et programmes axés sur les résultats ? .....</b>	<b>21</b>
Sélectivité .....	22
Adaptation et innovation .....	24
Gestion axée sur les résultats de développement .....	25
<b>5. La Banque s'est-elle positionnée comme partenaire de choix au niveau national ? .....</b>	<b>29</b>
Connaissances et conseil stratégique .....	29
Coopération et coordination .....	31
Effet de levier .....	33
<b>6. Conclusions sur les performances de la Banque : qu'est-ce qui a fonctionné ou non et dans quelles conditions? ..</b>	<b>35</b>
<b>7. Recommandations .....</b>	<b>38</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>I</b>
Annexe A : Méthodologie .....	I
Annexe B : Théorie du changement de la Banque sous-tendant l'EGRD .....	V
Annexe C : Matrice d'évaluation .....	XII
Annexe D : Échelle de notation utilisée pour la synthèse .....	XVIII
Annexe E : Tableaux de données .....	XXII
Annexe F : Informations sur la mise en œuvre .....	XXIX
Annexe G : Échelle de notation utilisée pour les ERP .....	XXXII
Annexe H : Échelle de notation utilisée pour les RFC .....	XLI

## ACRONYMES ET ABREVIATIONS

<b>AOI</b>	Appel d'offres international	<b>IDE</b>	Investissements directs étrangers
<b>BAD</b>	Groupe de la Banque africaine de développement	<b>IDEV</b>	Évaluation indépendante du développement
<b>CLAR</b>	Cadre logique axé sur les résultats	<b>NTF</b>	Fonds Fiduciaire du Nigeria
<b>CODE</b>	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement	<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la santé
<b>CMR</b>	Cadre de mesure des résultats	<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>DSP</b>	Document de stratégie par pays	<b>PMR</b>	Pays membres régionaux
<b>EES</b>	Etudes économiques et sectorielles	<b>PPP</b>	Partenariat public–privé
<b>EGRD</b>	Évaluation globale des résultats de développement	<b>PTF</b>	Partenaire Technique et Financier
<b>EPIP</b>	Évaluations des politiques et institutions du pays	<b>QCA</b>	Analyse comparative qualitative
<b>ERP</b>	Évaluation des résultats du projet	<b>RAP</b>	Rapport d'achèvement de projet
<b>ESPP</b>	évaluation des stratégies et programmes pays	<b>RDC</b>	République démocratique du Congo
<b>ET</b>	Etats en transition	<b>REP</b>	Rapport d'évaluation de projet
<b>GFP</b>	Gestion des finances publiques	<b>RFC</b>	Revue des facteurs contextuels
<b>GRD</b>	Gestion axée sur les résultats de développement	<b>S&amp;E</b>	Suivi et Evaluation
<b>ICP</b>	Indicateur clé de performance	<b>SMART</b>	Spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps
		<b>TdC</b>	Théorie du changement
		<b>UC</b>	Unité de compte
		<b>UE</b>	Union européenne

## Rapport des conseillers supérieurs indépendants

### A. Introduction

Nous avons été sollicités pour évaluer et attester de l'indépendance et la qualité de cette évaluation et plus précisément, faire des observations sur les méthodes utilisées, les processus suivis et les livraisons.

Nous nous sommes réunis en juin 2014, au début du processus d'évaluation. Pendant et après cette réunion, nous avons donné des conseils sur la conception de l'évaluation. Certains d'entre nous ont par la suite fourni des conseils méthodologiques. Ensuite, nous avons fait des commentaires sur la version préliminaire du présent rapport. Chacun de nous a répondu individuellement et nous sommes satisfaits que nos commentaires aient été écoutés équitablement. La présente déclaration a été écrite collectivement, à travers trois séries d'échanges de courriels. Aucun de nous n'avait avec la Banque un lien qui puisse créer un conflit d'intérêt.

Selon nos termes de référence, nous devions utiliser comme critères d'évaluation « l'indépendance et la qualité ». Nous avons défini l'indépendance comme l'intégrité du processus et l'absence de biais favorisant les intérêts de la Direction de la Banque ou ceux des autres parties prenantes. Nous avons défini la qualité au regard de la clarté, la force probante et la transparence du rapport, ainsi que l'application de méthodes d'évaluation solides et appropriées reflétant les normes de qualité du CAD pour l'évaluation du développement.

### B. Un processus d'évaluation indépendant

Nous considérons que le processus d'évaluation a été indépendant de la Direction de la Banque. Officiellement, les auteurs du (et contributeurs au) rapport d'évaluation étaient soit des membres du personnel d'IDEV qui opèrent sans lien de dépendance avec la Direction, soit des évaluateurs externes recrutés et dirigés par IDEV. De plus, nous notons que l'évaluation s'appuie sur des sources primaires (c'est-à-dire créées exprès) qui sont elles-mêmes guidées par des entretiens impliquant seulement 10% du personnel de la Banque. Des notes sans compromis sur la qualité des projets confirment en outre que l'évaluation a exercé un jugement indépendant. Nous avons reçu des commentaires de la Direction de la Banque sur le

projet de rapport et sommes convaincus qu'ils ont été traités de manière indépendante.

Dans l'ensemble, nous constatons que le rapport décrit le processus d'évaluation de manière juste et transparente. La portée et les questions abordées sont conformes aux objectifs fixés pour l'évaluation, même si un examen évaluatif plus rigoureux aurait dû être axé sur les instruments hors prêts tels que les travaux économiques et sectoriels, et l'utilisation de différents instruments complémentaires. Les critères d'évaluation sont explicites et le rapport aborde les questions soulevées dans les termes de référence. Enfin, les conclusions découlent des données recueillies et les recommandations, bien que conformes aux constatations, sont parfois trop générales et génériques.

### C. Utilisation de méthodes traditionnelles

Les termes de référence étaient ambitieux. L'évaluation d'un grand ensemble d'interventions comprenant divers instruments et visant plusieurs catégories de bénéficiaires dans différents secteurs a été une tâche difficile. Le rapport de démarrage envisageait l'application de méthodes de pointe telles que l'analyse comparative qualitative et l'évaluation basée sur la théorie. Compte tenu des compétences déployées et des difficultés de la tâche, ces méthodes ont été utilisées de manière abstraite et générique, ce qui a ajouté peu de substance à l'évaluation. En conséquence, l'équipe d'évaluation a choisi de revenir à l'approche traditionnelle et éprouvée d'IDEV.

Ainsi, l'évaluation s'est fortement appuyée sur les notes cumulées à travers les projets et les pays. Toutes les banques multilatérales de développement adoptent une approche similaire, qui utilise les évaluations des projets comme briques constitutives des évaluations thématiques, institutionnelles et nationales. Quatorze évaluations au niveau des pays ont été menées afin de parvenir à un jugement global sur la performance de la Banque. Dans ce processus, IDEV a pris soin de valider les notes sur la base des jugements de deux évaluateurs travaillant indépendamment. Cela a renforcé la crédibilité des notes. Dans l'ensemble, nous concluons que les conclusions sont fondées sur des éléments de preuve fiables.

Par ailleurs, un ensemble plus riche de conclusions évaluatives aurait pu se matérialiser si l'équipe d'évaluation avait tenu compte de notre recommandation d'évaluer le rendement de la Banque et des emprunteurs séparément.



En l'absence d'une telle séparation, le rapport semble mettre au même niveau les notes des effets et celles de la performance de la Banque, ce qui n'est ni équitable ni précis. À cet égard, le rapport ne précise pas suffisamment comment l'équipe d'évaluation a atteint son jugement général à la lumière des points de vue distincts d'IDEV, de la Banque et des emprunteurs. Une voix considérable a été accordée à ces derniers, sachant que 60% des 1900 personnes interrogées appartenaient aux institutions gouvernementales et étatiques des pays emprunteurs.

Malgré ces lacunes, nous concluons que les méthodes utilisées étaient adéquates et largement adaptées aux objectifs de l'évaluation, avec une triangulation appropriée des sources et avec des limites correctement reconnues.

#### **D. Utilisation de l'évaluation pour la reddition des comptes**

La Banque a-t-elle atteint ses objectifs ? Puisque le principal objectif de l'évaluation était de rendre compte des résultats, nous considérons que cette question est la principale. Le rapport y répond de manière directe : la Banque n'a pas atteint son plein potentiel et n'a pas encore atteint des résultats durables et pleinement satisfaisants. C'est un signal d'alarme qui souligne la nécessité d'examen de suivi axés sur les moteurs de l'efficacité institutionnelle, conformément aux recommandations des auteurs (et peut-être plus).

Comme indiqué ci-dessus, les conclusions préoccupantes de l'équipe d'évaluation découlent de la notation indépendante de 169 projets dans 14 pays. Nous considérons que l'échantillon est représentatif et que les notes sont crédibles et harmonisées. Nous sommes également d'accord avec les auteurs du rapport sur les limites d'un processus de notation, celui-ci étant basé sur des objectifs de projet qui peuvent différer des effets au niveau général de la Banque, et ne traitent donc pas de la question de savoir si la Banque a « fait la différence en Afrique ».

La principale conclusion du rapport est que la Banque n'a pas donné des résultats pleinement satisfaisants ou n'a pas atteint son plein potentiel. Cette constatation repose sur une évaluation raisonnablement rigoureuse des résultats et de la durabilité des projets, tous deux jugés « modérément insatisfaisants ». Bien

que d'accord avec cette évaluation, nous tenons à souligner que les notes combinent les contributions de la Banque et de ses emprunteurs, plutôt que performances de la Banque uniquement. Nous mettons également en garde contre les tentatives de comparaison entre ces notations et celles d'autres BMD étant donné que leurs processus de notation ne sont pas identiques et ne peuvent pas être utilisés pour des évaluations interinstitutionnelles sans qu'il y ait eu des analyses comparatives rigoureuses.

#### **E. Utilisation de l'évaluation à des fins d'apprentissage**

Nous avons examiné le rapport à la recherche de conclusions encore inconnues des évaluations antérieures ou incorporées dans les documents de stratégie de la Banque. Nous avons conclu que le rapport confirme la plupart des leçons antérieures, chose qui est en soi un atout. En outre, parmi les conclusions et leçons que nous considérons comme relativement nouvelles et digne d'une action de suivi, nous avons identifié les éléments suivants et confirmons leur crédibilité :

- i) Dans les situations fragiles, les relations soutenues permettent à la Banque de s'engager dans un dialogue politique influent et de faciliter ses travaux, même lorsque les ressources sont limitées.
- ii) L'aversion au risque limite l'efficacité de la Banque, ce qui suggère qu'il est nécessaire de reconsidérer les mesures incitatives destinées au personnel.
- iii) La lenteur des progrès peut être attribuée au fait que l'apprentissage par l'expérience reste faible, ce qui donne à penser que le partage des connaissances et l'apprentissage devraient devenir partie intégrante de la responsabilité du personnel.

#### **F. Etapes suivantes**

Nous avons lu dans le rapport que les principaux obstacles à l'efficacité du développement sont : a) la mauvaise conception des projets qui ne permet pas d'identifier pleinement les risques contextuels et b) La supervision inadéquate qui ne suscite pas l'adaptation rapide aux nouvelles situations. Ces problèmes ont fait l'objet de réformes multiples et le rapport formule plusieurs recommandations visant à aller plus loin dans la bonne direction. Cependant, ces

recommandations doivent être hiérarchisées ; ceci devrait être fait dans la phase de suivi du processus d'évaluation.

## G. Réflexions finales

Lors de la première réunion, nous avons exprimé des doutes quant à la faisabilité de l'exécution de la tâche dans les délais prescrits, en raison de l'importance de l'appui logistique et les défis conceptuels impliqués. En effet, nous avons jugé le mandat de l'évaluation comme "*mission impossible*". Le processus a été de cinq mois plus long que prévu et le programme de travail d'IDEV pour les années fiscales 14 et 15 a été largement refocalisé pour alimenter l'EGRD. Nous accordons néanmoins du mérite à l'équipe d'évaluation pour avoir apporté des réponses crédibles aux questions stratégiques soulevées, conformément à la demande de CODE.

Nous reconnaissons que cette évaluation énorme et sans précédent a utilisé des ressources humaines et financières considérables qui ont détourné les efforts d'autres exercices d'évaluation qui auraient pu ajouter plus de valeur. À l'avenir, nous conseillons au CODE d'opter pour d'autres approches qui satisferont les exigences d'apprentissage et de reddition des comptes d'une manière plus légère, par exemple en chargeant IDEV de s'occuper de sujets d'évaluation opportuns et pertinents ainsi que des revues annuelles de haute qualité sur l'efficacité du développement.

### Biographies des membres du Panel de conseillers

**Ousmane BADIANE** est le Directeur Afrique de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). Avant son mandat actuel à l'IFPRI, il était spécialiste en chef de la politique alimentaire et agricole pour la région Afrique à la Banque mondiale, et professeur auxiliaire à l'École de Hautes études internationales de l'Université Johns Hopkins. Il a obtenu un doctorat en économie agricole à l'Université de Kiel en Allemagne. Il a reçu de nombreuses distinctions, notamment un doctorat Honoris Causa de l'Université du KwaZulu Natal en Afrique du Sud, l'admission en tant que membre émérite à l'Association africaine d'économie agricole, et est le lauréat du Prix de l'alimentation en Afrique 2015, une reconnaissance de son leadership dans l'élaboration et l'orientation de la mise en œuvre de la stratégie globale de développement du

Programme de développement de l'agriculture africaine (PDDAA).

**Mustapha Kamel NABLI** est actuellement consultant international. Il a été gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie de janvier 2011 à juillet 2012. Avant cela, il travaillait à la Banque mondiale comme conseiller principal du Groupe Perspectives mondiales (1997-1999), économiste en chef pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (1999-2008), et conseiller principal de l'économiste en Chef de la Banque (2008-2010). Auparavant, il a été chercheur et consultant indépendant (1995-1997), Ministre de la planification et du développement régional du gouvernement tunisien (1990-1995), et président de la Bourse de Tunis (1988-1990). De 1975 à 1988, le Dr NABLI était professeur d'économie à l'Université de Tunis et professeur invité dans diverses universités. Il est titulaire d'une maîtrise et un doctorat en économie de l'Université de Los Angeles en Californie.

**Robert PICCIOTTO** a enseigné l'évaluation au King's College (Londres) jusqu'en 2015. Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure de l'aéronautique (France) et de la Woodrow Wilson School of Public and International Affairs (Université de Princeton), il est membre de l'Académie des sciences sociales, et membre du conseil de la Société européenne d'évaluation. À la Banque mondiale où il est entré en 1962, Robert PICCIOTTO a occupé plusieurs postes de direction, y compris ceux de Directeur de départements de projets dans trois régions, Vice-président, Directeur général de la planification et du budget et Directeur général le groupe d'évaluation indépendant (1992-2002). Depuis sa retraite de la Banque mondiale, Robert PICCIOTTO a conseillé des gouvernements, des agences de financement du développement et des organismes de recherche sur l'évaluation indépendante.

**Jacques TOULEMONDE** travaille comme expert de l'évaluation. Il a cofondé EUREVAL, un cabinet de consultance qui a effectué de nombreuses évaluations pour l'Union européenne, y compris plusieurs évaluations globales. Il a créé un programme de maîtrise en suivi et évaluation pour l'Université de Lyon. Il est l'auteur et éditeur d'articles et de livres traitant de la qualité et du professionnalisme en matière d'évaluation, des techniques d'évaluation et d'analyse de causalité, du suivi de la performance, de l'évaluation en partenariat, et des cultures de l'évaluation.

## Résumé exécutif

## Historique et contexte

L'Évaluation globale des résultats de développement (EGRD) du groupe de la Banque africaine de développement (la BAD, ou la Banque) a été effectuée à la demande du Comité du Conseil sur les opérations et l'efficacité du développement (CODE). L'EGRD vise à proposer une évaluation indépendante, fiable et basée sur des preuves, des résultats obtenus entre 2004 et 2013 par la Banque. En plus de contribuer à la reddition de comptes, elle identifie les leçons et fait des recommandations en vue de renforcer les effets de développement, avec pour objectif de guider la mise en œuvre des nouvelles priorités stratégiques de la Banque.

L'EGRD couvre l'ensemble du portefeuille de la Banque, mais étant donné le caractère onéreux d'une couverture exhaustive de toutes les interventions de celle-ci, un échantillon représentatif de pays a été retenu dans le cadre de l'évaluation. Les pays ont été sélectionnés selon une stratégie d'échantillonnage par choix raisonné pour refléter significativement le portefeuille de la Banque et autant que possible sa composition pour ce qui est des régions, des langues, de l'éligibilité à différentes sources de financement<sup>1</sup> et du niveau de fragilité.

Sur la base des approbations pour la période 2004-2013, l'échantillon final de 14 pays<sup>2</sup> représentait près de 60 pour cent du portefeuille de prêts de la Banque. (Voir Annexe A : *Méthodologie* et Figure 1 : Echantillon de pays de l'EGRD). Une évaluation des stratégies et programmes par pays a été réalisée pour chacun des

pays de l'échantillon, de même qu'un certain nombre d'évaluations de résultats de projets (169 en tout). L'EGRD est une synthèse de ces pièces constitutives.

### Figure 1. Echantillon de pays de l'EGRD



En plus de celles menées dans le cadre de l'EGRD, d'autres évaluations et études, notamment des évaluations antérieures d'IDEV, ont été utilisées pour la synthèse. Elles ont permis de trianguler les données émergeant des pièces constitutives de l'EGRD avec celles provenant d'autres sources. (Voir *Annexe A : Méthodologie* pour la liste complète).

La synthèse de l'EGRD est basée sur une théorie du changement (TdC) (Voir *Annexe B : Théorie du Changement*) ; celle-ci définit les liens entre les activités, les produits et les effets. Elle a été développée par l'équipe d'évaluation après un examen approfondi de documents pertinents : politiques, stratégies opérationnelles et documents d'orientation, évaluations et analyses de la Banque, ainsi que les documents similaires des principaux partenaires au développement <sup>3</sup>. Complétée par un argumentaire, elle donne une description détaillée des cheminements d'impact,

1 FAD - 13 Cadre d'allocation de ressources - Directives opérationnelles, BAD, Avril 2014 : sur la base d'une barre définie pour FY14 par le revenu national brut (RNB) par habitant 2012, 1205 \$ des États-Unis : (i) Les pays solvables au-dessus de la barre sont uniquement éligibles aux ressources de la BAD (prêts non concessionnels) ; (ii) Les pays en-dessous de la barre et non solvables sont uniquement éligibles aux ressources du FAD (prêts concessionnels et dons) ; et (iii) Les pays en-dessous de la barre et solvables ("Pays à financement mixte") sont éligibles aux ressources de la BAD et aux ressources du FAD sous réserve d'un plafond et d'une combinaison de produits. Les états en transition sont éligibles à un financement supplémentaire par le biais de la Facilité pour les Etats en transition.

<sup>2</sup> Les 14 pays sont : le Burundi, le Cameroun, la République démocratique du Congo, l'Éthiopie, le Ghana, le Maroc, le

Mozambique, le Nigeria, le Sénégal, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, le Togo, la Tunisie et la Zambie.

3 D'autres documents ont été consultés en plus des trois principaux documents stratégiques : Revue du Plan stratégique 2003-2007 de la BAD (2008) ; Evaluation de la qualité à l'entrée de la stratégie pays et des documents de stratégie d'intégration régionale (BAD, 2015) ; Note d'orientation du personnel en matière de préparation des rapports d'achèvement de projet et de notation (BAD, 2012) ; Lignes directrices au personnel sur l'établissement de rapports sur l'état d'exécution et les résultats (EER) des opérations du secteur public (BAD, non daté); Revue 2014 sur l'efficacité du développement - Vers la transformation économique de l'Afrique ; Résultats du groupe de la Banque mondiale 2014 ; et Cadre de mesure de résultats pour « Une seule Banque » de la BAD (2013-2016).

soit la façon dont les produits contribuent à la réalisation des effets escomptés.

La TdC a guidé la conception des 14 questions d'évaluation qui ont structuré cette synthèse. (Voir Annexe C : Matrice d'évaluation). Une échelle de notation à six niveaux<sup>4</sup> a été utilisée pour répondre aux questions sur l'atteinte des résultats de développement (Voir Annexe D : Echelle de notation utilisée pour la synthèse).

Comme toute évaluation, L'EGRD présente des limites dont la principale concerne la difficulté d'évaluer des résultats selon les cheminements d'impact définis dans la théorie du changement. En effet, les interventions au niveau des projets ne correspondaient pas toujours aux effets définis dans la théorie et lorsque qu'elles l'étaient, les indicateurs n'étaient pas toujours alignés.

---

<sup>4</sup> TI : Très insatisfaisant ; I : insatisfaisant ; MI : modérément insatisfaisant ; MS : modérément satisfaisant ; S : satisfaisant ; TS : très satisfaisant.

## La Banque a-t-elle atteint ses objectifs ?

Tableau 1. Aperçu des notes

Critères d'évaluation	TI	I	MI	MS	S	TS
<b>Pertinence</b>				●		
Alignement				●		
Capacité de la conception à favoriser l'atteinte des résultats			●			
<b>Efficacité</b>			●			
Réalisation des effets			●			
Avantages pour les groupes cibles				●		
<b>Durabilité</b>			●			
Qualité technique			●			
Viabilité économique et financière		●				
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités			●			
<b>Efficienne</b>			●			
Respect du calendrier de mise en œuvre		●				
Rentabilité				●		
<b>Prise en compte de questions transversales dans la conception</b>				●		
Inclusion				●		
Durabilité de l'environnement / transition vers la croissance verte					●	

Si la Banque a obtenu des résultats, ceux-ci n'ont pas été à la hauteur de son potentiel, particulièrement en ce qui concerne la réalisation d'effets durables.

La pertinence des interventions de la Banque a été jugée modérément satisfaisante. Elle s'est avérée plus forte en planification et stratégie qu'au niveau opérationnel où l'attention n'a probablement pas été suffisamment accordée aux besoins des bénéficiaires. L'alignement de la Banque sur les besoins des pays a été plus important là où elle avait mobilisé l'intérêt de diverses parties prenantes et avait été en mesure d'identifier les obstacles à l'efficacité et proposer des solutions adaptées.

L'efficacité a été évaluée modérément insatisfaisante. Seulement près de 30% des projets de la Banque ont atteint ou étaient susceptibles d'atteindre la plupart de leurs résultats attendus. La même proportion a atteint ou était susceptible d'atteindre moins de la moitié des effets attendus.

En interne, l'efficacité a été limitée par une conception d'autant plus faible qu'elle n'intégrait ni ne gérât pleinement les risques contextuels, et une supervision tout aussi faible qui n'a pas aidé à changer le cours du projet lorsque cela était nécessaire. Le leadership, l'appropriation et la capacité d'exécution ont été des facteurs déterminants pour l'atteinte de résultats au niveau national. Ceci explique également, du moins en partie, les écarts suivants entre différentes opérations : efficacité plus faible dans les Etats en transition ou plus élevée pour des opérations de plus grande envergure -l'appui budgétaire en particulier- entreprises dans les pays se situant au niveau supérieur de la fourchette de revenus.

La durabilité a été évaluée modérément insatisfaisante. La composante la plus faible de la durabilité a été la viabilité financière et économique des opérations du secteur public. Moins d'un tiers des projets (28%) avaient des mécanismes solides en matière de viabilité économique et financière pour assurer le maintien des produits et effets obtenus au-delà de l'achèvement du projet. La viabilité technique de la conception et l'attention accordée au renforcement des capacités institutionnelles ont également été jugés insuffisants.

La durabilité des effets des projets était liée à l'appropriation des pays et l'intégration d'une vision à long terme dans l'analyse et la planification stratégique sectorielles. La Banque a réussi à créer les conditions d'amélioration de la durabilité par une

coordination avec les autres partenaires techniques et financiers, par une conception de projet informée sur le contexte, et par le développement de capacités institutionnelles.

L'efficacité a été évaluée modérément insatisfaisante. Alors que les indicateurs d'efficacité en termes de coûts étaient globalement positifs, le non-respect du calendrier a compromis l'efficacité globale de l'appui de la Banque : pour la moitié environ des projets, le premier décaissement est intervenu après le délai prescrit de 12 mois à compter de l'approbation, tandis que pour près d'un tiers il a fallu 25% de temps en plus par rapport au calendrier initial de mise en œuvre.

Des faiblesses enregistrées dès la phase de conception ont affaibli l'efficacité des projets, ce qui a entraîné des effets soit insuffisants, soit tardifs. Les retards des projets ont également été associés à de longues procédures de la Banque ainsi que des arrangements complexes avec d'autres partenaires au développement. Pour ce qui est des opérations du secteur privé, la supervision et l'administration ont été les composantes les plus faibles en matière d'efficacité. Juste un peu plus de la moitié des projets examinés (52%) ont obtenu des notes positives et seulement 7% des notes satisfaisantes.

Enfin, les questions transversales ont été bien prises en compte dans la conception des documents de stratégie pays (DSP) et des projets. La croissance inclusive a été largement incluse dans les objectifs des DSP, les effets des projets également. Les produits liés aux disparités régionales ont été inclus dans une série de projets sectoriels tandis que les effets relatifs au genre et à l'âge sont apparus moins fréquemment. Les résultats de la croissance verte ont été systématiquement intégrés dans certains secteurs (par exemple l'énergie), mais pas dans d'autres (par exemple le transport). Plus de la moitié des projets ont été évalués comme susceptibles, de par leur conception, d'entraîner des retombées positives sur les groupes cibles (les hommes, les femmes, les jeunes et les filles). Leur efficacité était semblable à celle d'autres projets, ce qui montre que la Banque peut faire la différence dans la vie des gens. L'évaluation n'a cependant pas spécialement attribué une note à la réalisation des effets dans les domaines transversaux.

## La Banque a-t-elle proposé des stratégies et programmes axés sur les résultats ?

L'ambitieux programme de réformes avec lequel la Banque a entrepris de se transformer en institution apprenante axée sur les résultats l'entraîne dans la bonne direction, mais doit encore porter ses fruits, notamment en raison de questions liées au changement des comportements qui n'ont pas été spécifiquement traitées.

La sélectivité s'est améliorée au fil du temps. Cependant, les stratégies pays n'ont pas réussi à sélectionner systématiquement des objectifs sectoriels qui focalisent les efforts de la Banque sur les domaines où elle a un avantage comparatif. En outre, la sélectivité stratégique ne s'est pas toujours traduite par un portefeuille de projets sélectif. Cette dispersion a limité l'atteinte des résultats, comme par exemple pour les opérations de gouvernance au Cameroun.

Au niveau opérationnel, la gestion des résultats restait en transition :

- La qualité de la logique d'intervention au niveau des projets s'est améliorée au cours de la période d'évaluation, mais l'accent restait plus focalisé sur les produits que sur les effets, avec de plus, des variations concernant la qualité et la pertinence des indicateurs<sup>5</sup>.
- La conception de projet n'était pas optimale ; les notes plus faibles étaient souvent liées à des lacunes en analyse des risques et stratégies d'atténuation. Des exemples ont été relevés dans presque chaque pays.
- La qualité et la fréquence de la supervision se sont améliorées au fil du temps, mais l'information sur la performance des projets était souvent pauvre/trompeuse, et d'une fréquence variable selon les secteurs. La supervision était particulièrement faible pour les opérations du secteur privé.

La conception et la supervision sont largement reconnues dans la Banque et au-delà comme des facteurs clés de l'atteinte des résultats. Plusieurs

réformes ont été entreprises dans ces deux domaines et vont dans le bon sens. Cependant, des problèmes plus profonds liés à l'absence de bonnes mesures incitatives, à la culture et aux comportements à la Banque en ont limité la pleine application.

L'apprentissage est resté faible. Les équipes de pays n'ont pas pleinement tiré parti des enseignements des DSP précédents : aucune tendance claire d'amélioration n'a émergé au fil du temps et les leçons tirées de la supervision ou d'autres mécanismes de contrôle n'ont pas toujours été totalement prises en compte.

Il a été constaté que la présence d'un bureau national était un facteur favorable à tous les aspects de la performance. La décentralisation a certes permis une amélioration au fil du temps, mais la présence seule n'était pas suffisante ; les bureaux nationaux n'étaient pas toujours en mesure d'atteindre leur plein potentiel en raison d'une capacité insuffisante et d'un comportement frisant la peur du risque.

---

<sup>5</sup>De bons indicateurs sont Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Réalistes et Limités dans le temps, donc SMART



## **La Banque s'est-elle positionnée comme un partenaire de choix au niveau national ?**

La Banque avait des relations solides avec ses clients et partenaires au développement, mais celles-ci n'ont pas entièrement été soutenues par la capacité nécessaire pour la positionner comme un conseiller influent sur l'élaboration des politiques et pas seulement une source de financement.

Malgré quelques améliorations récentes, la Banque est toujours perçue comme un financier plutôt qu'une source de connaissances et de conseils. Les discussions et le volume d'analyses ont augmenté depuis 2008, mais il y a peu de preuves sur des contributions concrètes.

L'insuffisance de communication sur les possibilités offertes par la Banque a eu comme conséquence de limiter le recours aux études économiques et sectorielles (EES) ainsi qu'à l'assistance technique pour répondre aux besoins des pays. Les situations fragiles, dans lesquelles la Banque a pu utiliser son label et ses relations pour s'engager dans un dialogue politique influent sont des exceptions. En revanche, aucun schéma spécifique n'est apparu pour les PRI et les PFR.

La coordination avec d'autres partenaires a été prise en compte dans les stratégies, mais cela ne s'est pas systématiquement traduit par un alignement des priorités et une coopération au niveau opérationnel. La Banque a toutefois joué un rôle positif dans des contextes de fragilité ou d'urgence en s'appuyant sur ses relations de longue date avec les gouvernements. Dans l'ensemble, l'efficacité de l'engagement dans des partenariats reposait sur l'existence d'un cadre établi de partenariats de coordination pays. La Banque n'a pas pris de contre-initiatives là où celui-ci n'existait pas, notamment avec les donateurs émergents.

Mise à part la mobilisation de ressources au niveau de l'organisation,<sup>6</sup> l'effet de levier a plus été spécifique aux projets qu'entraîné par les objectifs stratégiques exprimés dans les stratégies par pays. L'accent était mis sur le co-financement plutôt que sur la mobilisation active de ressources supplémentaires, même si des pratiques positives ont également été observées dans certains cas : par exemple, la promotion et l'attraction des financements du secteur privé pour des partenariats public-privé (PPP).

---

<sup>6</sup> Entre les deux moitiés de la période examinée, il y a eu un quadruplement du financement par des fonds fiduciaires ; celui-ci a atteint plus d'1.1 milliards d'UC en 2009-2013



## Conclusions sur la performance de la Banque

Dans l'ensemble, la Banque a réalisé des résultats qui pouvaient faire la différence dans la vie des gens au sein des groupes ciblés. Cependant, elle ne l'a pas fait à son plein potentiel, notamment en ce qui concerne l'obtention d'effets durables. Les solides relations avec ses clients et ses partenaires ont été un atout, mais elles n'ont pas été entièrement portées par la capacité adéquate de se positionner, au-delà de bailleur de fonds, comme conseiller influent.

Il n'est pas surprenant que la performance de la Banque ait été influencée par les contextes des pays. Lorsque le leadership, l'appropriation et la capacité nationale de mise en œuvre existaient, les interventions étaient plus efficaces et plus durables. De même, la préexistence d'un cadre de dialogue national favorisait l'engagement de la Banque dans des partenariats bien coordonnés et durables, ainsi que des initiatives visant à mobiliser des ressources supplémentaires pour le développement.

Cependant, lorsque la situation du pays était moins favorable, la Banque n'a pas systématiquement réussi à suffisamment comprendre les contraintes contextuelles (telles que le manque d'appropriation ou de capacités). Cette compréhension insuffisante a été considérée comme un facteur clé de faible efficacité et de durabilité. Elle n'a pas permis des réponses adaptées à des besoins spécifiques au niveau stratégique ou encore de définir, au niveau des projets, des effets réalistes adaptés au contexte et aux capacités.

La présence d'un bureau national de la Banque a créé un contexte propice à une meilleure compréhension des contraintes et des besoins du pays. Elle a en particulier permis d'améliorer le dialogue et la concertation avec diverses parties prenantes et ainsi, de créer des conditions favorables à des interventions pertinentes, efficaces et durables de la Banque. Dans les situations de fragilité, les partenariats de longue date ont facilité le travail de la Banque, malgré la difficulté d'opérer dans des contextes limités par les capacités ou les ressources.

Cependant, la présence seule n'était pas une condition suffisante pour permettre à la Banque d'assurer efficacement tous ses rôles. Celle-ci était encore globalement perçue comme un partenaire financier et de projet, par opposition à un courtier de connaissances ou un conseiller. La gestion des projets et la supervision des opérations à partir du siège de la BAD n'ont pas facilité l'apprentissage contextuel. Peu de flexibilité dans les procédures

institutionnelles en a limité l'utilité, tandis que, les contraintes relatives aux capacités et l'aversion au risque ont limité l'efficacité de la présence de la Banque au niveau des pays.

Enfin, une conception de qualité et une supervision efficace ont été confirmées à la fois comme les plus importants et les plus limitatifs des facteurs de performance du portefeuille pays. L'importance de ces deux facteurs a été clairement reconnue et plusieurs réformes qui leur sont liées, mais pas exclusivement, ont été lancées. Des évaluations récentes ont constaté que la direction prise est bonne. Cependant, la lenteur des progrès qui a été soulignée par les études de cas peut être attribuée à la prise en compte des leçons de l'expérience passée qui reste faible. Elle laisse également penser que des problèmes de comportement plus profonds entravent plus généralement la pleine mise en œuvre des réformes.

## Recommandations

L'évaluation fait les recommandations ci-dessous dans le but d'informer la mise en œuvre des nouvelles priorités stratégiques de la Banque. Ces recommandations s'inscrivent dans le programme de transformation pour l'exécution du Top 5. Là où des actions sont déjà en cours, les recommandations viennent enrichir le processus avec des leçons de l'expérience, afin de faciliter l'identification des questions à traiter en priorité.

### Se positionner dans le contexte

- i) Étendre l'analyse des avantages comparatifs des stratégies pays au-delà des considérations sectorielles. Ceci impliquerait une analyse du type de rôle que Banque qui devrait / pourrait jouer pour ajouter de la valeur, en fonction des contextes et des priorités des pays (courtier du savoir, conseiller et/ou bailleur de fonds par exemple). Comprendre comment les gouvernements et les partenaires perçoivent la Banque, en rapport avec les stratégies vers lesquelles celle-ci souhaite s'orienter, devrait être inclus dans une telle analyse.
- ii) Généraliser l'analyse des partenariats potentiels. Ceci comprend, notamment, les rôles stratégiques possibles, les apports et les contraintes, ainsi que les menaces et opportunités connexes. Les partenariats pourraient couvrir à la fois des domaines traditionnels de collaboration avec les partenaires au développement (connaissances / financement), et de nouveaux partenariats avec la société civile, le secteur privé et les donateurs émergents.
- iii) Renforcer l'analyse des risques liés à la mise en œuvre et la durabilité, au niveau stratégique des pays et dans les projets. Pour surmonter les obstacles à la mise en œuvre, l'analyse des risques devrait inclure une stratégie d'atténuation détaillée, appropriée au contexte et aux capacités. Pour ce qui est de la durabilité en particulier, cet exercice nécessiterait une détermination des contributions en prêts et hors prêts, en fonction de la capacité des pays à maintenir les opérations du projet et développer des partenariats à long terme. Au niveau des projets, des outils tels que le "filtre de préparation", qui atténuent le risque d'un démarrage retardé, pourraient être rationalisés et généralisés.
- iv) Améliorer l'apprentissage, au niveau stratégique comme au niveau des projets. Les leçons apprises devraient être mieux analysées et plus détaillées dans les stratégies pays et les documents de projet ; elles devraient mieux intégrer les avis éventuels d'autres parties prenantes sur l'appui de la Banque. Leur diffusion pourrait formellement faire partie de la responsabilité du personnel afin qu'elles deviennent mieux structurées et plus utilisables.
- v) Améliorer la conception des stratégies pays sur la base de l'analyse ci-dessus. Cela implique de (i) préciser les rôles stratégiques que la Banque souhaite jouer dans le pays ; (ii) positionner la Banque dans des partenariats plus larges ; et (iii) clarifier la logique d'intervention de la BAD en réduisant sa contribution à un ensemble déterminé de secteurs, et retenir des indicateurs de DSP moins nombreux et plus modestes.
- vi) Clarifier les termes de références des bureaux nationaux en fonction des contextes des pays et de la stratégie de la Banque, y compris la définition de la performance à l'aide d'indicateurs clairs pour assurer la reddition de comptes sur les résultats. Cela nécessiterait également la mise à disposition de compétences appropriées et de ressources adéquates pour permettre aux bureaux de remplir leurs différentes fonctions dans les pays (par exemple, la représentation et la liaison avec les parties prenantes, la réflexion stratégique et conseil politique, la conception technique, la gestion des risques, le suivi et l'évaluation). Une attention particulière devrait être accordée aux États en transition où la Banque a un avantage comparatif en ce qui concerne le relationnel et le dialogue.

### Améliorer les services institutionnels

- vii) Clarifier et rationaliser la gamme de produits d'EES (conformément aux recommandations de l'évaluation des EES 2013). Le rôle attendu des EES aux côtés des DSP devrait être revu et convenablement doté de ressources. S'appuyant sur les bonnes pratiques existantes, attribuer des ressources appropriées aux pays où la Banque peut combler des lacunes en matière de connaissances dans des créneaux particuliers compatibles avec ses stratégies et proposer une combinaison pertinente d'EES, dialogue et instruments de financement aux clients.
- viii) S'assurer que les stratégies institutionnelles (par exemple des stratégies sectorielles) soient basées sur une TdC bien conçue, et partagée avec les parties prenantes, comme base pour la définition des effets qui sous-tendent les interventions de la Banque et les indicateurs communs. Des mécanismes permettant la déclinaison des effets et des indicateurs dans les stratégies pays et projets devraient être proposés.
- ix) Améliorer la flexibilité et l'adaptation aux contextes des pays dans les procédures de la Banque. Un bon exemple serait la nouvelle politique d'approvisionnement qui propose une approche flexible, axée sur le risque. Une attention particulière doit être accordée aux États en transition, pour appuyer l'avantage comparatif de la

Banque du point de vue relationnel. La Banque peut envisager la consolidation de plusieurs sources de financement et la rationalisation de fonds fiduciaires pour ces pays pour éviter des retards et des perturbations. Dans les pays à revenu élevé, une plus grande souplesse dans les procédures des prêts de la Banque pourrait être envisagée (p. ex. le besoin de garanties souveraines).

#### **Améliorer la prestation de services**

- x) Renforcer les cadres de responsabilisation et aligner les incitations susceptibles d'induire des changements de comportements, vers une culture de la performance. Cela devrait inclure la révision et l'alignement d'indicateurs clés de performance (ICP) à tous les niveaux, de manière à en assurer la cohérence avec la conduite d'une action axée sur les résultats (p. ex. les objectifs de volumes pourraient être accompagnés d'objectifs de qualité et de résultats).
- xi) Accroître la profondeur et la qualité de la supervision pour les opérations du secteur privé. Des axes d'améliorations comprennent : (i) définir la supervision sur la base du profil de risque d'un projet, (ii) améliorer la focalisation sur les résultats, particulièrement en ce qui concerne les effets de développement, et (iii) clarifier la fréquence des besoins en supervision pour les opérations du secteur privé.
- xii) Renforcer la mise en œuvre de la supervision des opérations du secteur public, notamment par : (i) le renforcement de la reddition des comptes et l'alignement des mesures incitatives relatives à la supervision, (ii) l'amélioration des outils existants en fonction des besoins (p. ex. suivi des performances en matière de décaissement par rapport à un profil de décaissement de référence selon les secteurs), et (iii) le renforcement des capacités au niveau des pays, de la Banque et des homologues nationaux. Ceci devrait être fait dans la mesure du possible soit en utilisant les systèmes nationaux de suivi et évaluation, soit en faisant progresser leur institutionnalisation.

## 1. Qu'est-ce que l'EGRD ?

Cette première section présente l'objet, la portée et la méthode utilisée pour l'évaluation globale des résultats de développement de la Banque (EGRD), ainsi que ses limites.

### Objectifs et portée

Sollicitée par le Comité sur les opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) au nom du Conseil d'administration de la Banque africaine de développement (BAD, ou la Banque), L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) du groupe de la Banque a lancé l'EGRD à la fin de 2013. A travers une évaluation indépendante, fiable et basée sur des preuves des résultats<sup>7</sup> de la Banque entre 2004 et 2013, l'EGRD poursuit principalement un objectif de reddition des comptes ; elle examine en particulier la mesure dans laquelle les investissements de la Banque ont fait une différence Afrique. L'EGRD identifie également des leçons et des recommandations sur la performance de la Banque, afin de renforcer les résultats de développement et informer la mise en œuvre des nouvelles priorités stratégiques, le Top 5<sup>8</sup>, à des fins d'apprentissage. Concernant sa portée, l'EGRD couvre toutes les interventions de la banque (prêts et hors prêts) approuvées entre 2004 et 2013.

Examiner et débattre des priorités stratégiques de la Banque dans son contexte opérationnel ne fait pas partie des objectifs de la présente évaluation, de par sa conception même. Suite aux premières consultations avec la Direction de la Banque et les membres du Conseil d'administration, il avait été convenu que l'EGRD prendrait ces priorités telles quelles et examinerait dans quelle mesure elles ont été efficacement mises en place.

Ce rapport présente les réponses aux objectifs fixés pour l'EGRD. Il cherche à répondre à trois questions pour structurer l'argumentaire sur la performance de la Banque : (1) La Banque a-t-elle atteint ses objectifs ? (2) La Banque a-t-elle proposé des stratégies et des programmes axés sur les résultats ? Et (3) La Banque est-elle apparue comme un partenaire de choix au niveau des pays ? Le rapport propose des conclusions générales sur les performances de la Banque et, enfin, une série de recommandations.

### Méthodologie

L'EGRD est conçue comme une synthèse d'études d'évaluation (briques constitutives) menées au niveau pays. Étant donné le caractère onéreux d'une couverture exhaustive de toutes les interventions de la Banque, un échantillon représentatif des pays a été retenu pour examen. Les pays ont été sélectionnés selon une stratégie d'échantillonnage par choix raisonné pour représenter une part significative du portefeuille de la Banque et autant que possible sa composition

---

<sup>7</sup> "Résultats" est utilisé comme terme générique désignant les produits et les effets des interventions de la Banque. Dans la mesure du possible, la synthèse de l'EGRD a repris la définition des effets de l'analyse de la contribution, à savoir qu'un effet est un changement de comportement qui peut être attendu en fonction de la livraison d'un produit et si les autres hypothèses sont justes. Par exemple, alors que la construction d'une route serait un produit, l'utilisation de la route serait un effet qui pourrait être mesuré quant à la diminution des temps de déplacement et l'accès aux services.

<sup>8</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, mai 2016, Intensification de la mise en œuvre de la stratégie décennale : Programme du Top 5 : La Banque s'attaque au défi de soutenir la croissance inclusive et la transition vers une croissance verte par l'intensification de l'investissement et la mise en œuvre de la SD en se concentrant sur cinq domaines prioritaires, appelés le Top 5. Ces domaines prioritaires sont : « Éclairer l'Afrique et lui fournir de l'électricité - Nourrir l'Afrique - Intégrer l'Afrique - Industrialiser l'Afrique - et Améliorer la qualité de vie des Africains. », page 1.

pour ce qui est des régions, des langues, de l'éligibilité à différentes sources de financement<sup>9</sup> et du niveau de fragilité.

L'échantillon final de 14 pays<sup>10</sup> représente environ 60% du portefeuille de prêts de la Banque, sur la base des approbations de

**Figure 2. Échantillon de pays de l'EGRD**

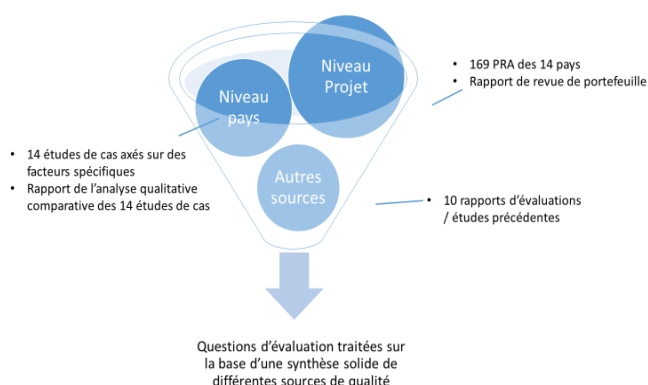


la période 2004–2013 (Voir Figure 2 et *Annexe A : Méthodologie* pour plus de détails). Pour chacun des pays de l'échantillon, une évaluation des programmes et stratégies pays de la Banque a été effectuée, ainsi qu'un certain nombre d'évaluations des résultats de projet (169 en tout).

La synthèse de l'EGRD est basée sur une théorie du changement (*Annexe B : Théorie du Changement*) qui souligne les liens entre les activités, les produits et les effets de la Banque. La TdC a été développée par l'équipe d'évaluation suite à un examen approfondi de documents pertinents, notamment les politiques de la Banque, des stratégies opérationnelles et des documents d'orientation, des évaluations et des analyses, ainsi que des documents comparables des principaux partenaires au développement. Un argumentaire expliquant les composantes et flux de la TdC donne une description plus détaillée du cheminement d'impact, c'est-à-dire comment les produits contribuent aux effets escomptés.

La TdC a guidé la conception de 14 questions d'évaluation qui constituent la structure de la présente synthèse. Ces questions et les indicateurs connexes sont représentés à l'*Annexe C : Matrice d'évaluation*. Une échelle de notation à six niveaux<sup>11</sup> est utilisée pour répondre aux questions relatives à l'atteinte des résultats de développements (*Annexe D : Échelle de notation utilisée pour la synthèse*) ; elle est basée sur agrégation des notes des différentes sources de preuves.<sup>12</sup> Pour les tableaux de données relatifs aux indicateurs utilisés pour répondre aux questions d'évaluation, voir *Annexe E : Tableaux de données*.

**Figure 3. Sources de références pour la synthèse de l'EGRD**



La synthèse s'est appuyée sur plusieurs sources de données (Figure 3). Les études de cas sur les performances des pays comprenaient des évaluations des performances de la Banque basées sur la TdC, c'est-à-dire la revue des facteurs susceptibles d'influencer l'atteinte ou non-atteinte des résultats. Elles ont été entreprises en tant que parties intégrantes du processus d'Évaluation des stratégies et programmes pays (ESPP) dans les 14 pays, à l'aide du cadre de la revue des facteurs contextuels (RFC). Des évaluations des résultats des projets (ERP) détaillées ont été effectuées pour les projets achevés et proches de l'achèvement (169 projets), dans l'ensemble des 14 pays. Dix évaluations et études récentes ont été utilisées pour trianguler les données recueillies via les briques constitutives de l'EGRD avec les données provenant d'autres sources (*Annexe A : Méthodologie*).

<sup>9</sup> FAD - 13 Cadre d'allocation de ressources - Directives opérationnelles, BAD, Avril 2014 : sur la base d'une barre définie pour FY14 par le revenu national brut (RNB) par habitant 2012, 1205 \$ des États-Unis : (i) Les pays solvables au-dessus de la barre sont uniquement éligibles aux ressources de la BAD (prêts non concessionnels) ; (ii) Les pays en-dessous de la barre et non solvables sont éligibles aux ressources du FAD (prêts concessionnels et dons) ; et (iii) Les pays en-dessous de la barre et solvables ("Pays à financement mixte") sont éligibles aux ressources de la BAD et aux ressources du FAD sous réserve d'un plafond et d'une combinaison de produits.

<sup>10</sup> Les 14 pays sont : le Burundi, le Cameroun, La République démocratique du Congo, l'Éthiopie, le Ghana, le Maroc, le Mozambique, le Nigeria, le Sénégal, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, le Togo, la Tunisie et la Zambie.

<sup>11</sup> TI : Très insatisfaisant ; I : Insatisfaisant ; MI : Modérément insatisfaisant ; MS : Modérément satisfaisant ; S : Satisfaisant ; et TS : Très satisfaisant.

<sup>12</sup> Par exemple, I- désigne le % de notes insatisfaisantes ou moins d'une source de preuves donnée, tandis que MS+ indique le % de notes modérément satisfaisantes ou plus.

Chacune des briques constitutives évaluatives constituant des sources de données a généré des résultats en se basant sur une combinaison de méthodes (quantitative et qualitative) et la triangulation pour générer des conclusions. Ces méthodes regroupaient des revues documentaires, des entretiens avec les informateurs clés, des discussions de groupe, des analyses des données. Dans l'ensemble, près de 1900 personnes ont été interrogées dont 10% d'employés de la Banque et 90% d'homologues gouvernementaux et de parties prenantes nationales -y compris le secteur privé et les représentants de la société civile (voir *Annexe F : Informations sur la mise en œuvre*). Les ERP et les RFC ont également utilisé des échelles de notation à six niveaux décrites respectivement à l'*Annexe G : Échelle de notation utilisée pour les ERP* et à l'*Annexe H : Échelle de notation utilisée pour les RFC*.

Deux documents supplémentaires ont complété les documents de référence utilisés dans cette synthèse : une vaste revue et analyse de portefeuille des opérations examinées par l'EGRD<sup>13</sup>, et un examen qualitatif<sup>14</sup> des facteurs permettant ou entravant la réalisation des résultats dans les pays.

## Limites

Un des grands défis rencontrés lors de la préparation de la présente synthèse a été d'identifier les effets intermédiaires de projets examinés, en fonction aussi bien de la TdC du projet que de celle de la Banque dont les effets sectoriels ont servi de base pour la présente évaluation (*Annexe B : Théorie du Changement*). Les effets sectoriels n'étaient pas toujours reflétés par la TdC des projets. Ceci a limité les conclusions sur l'efficacité du cheminement d'impact décrit dans la TdC de la Banque (Encadré 1). En outre, un examen plus approfondi faisait apparaître des variations considérables dans la structure de la TdC en fonction des projets examinés. Par exemple, lorsque les effets sectoriels étaient intégrés, ils étaient présentés comme « directs », « immédiats », « intermédiaires », « à moyen terme », « finaux » ou « à long terme » ou même comme « l'impact ». Pour atténuer ce problème, les informations contenues dans la section des résultats intermédiaires des ERP ont été utilisées systématiquement pour évaluer l'atteinte des résultats. L'analyse a été basée sur l'ensemble des données - indicateurs et présentations détaillées - dans la section des effets intermédiaires.

### Encadré 1. Les écarts entre les TdC des projets et la TdC générale de l'EGRD limitent les conclusions

Étant donné que la TdC de la Banque a été construite dans le cadre de cette évaluation, un décalage était visible entre cette TdC et les théories et cadres de résultats des projets. Des cas d'alignement de projets ont cependant été recensés.

- Dans le secteur des transports, des effets relatifs à *Une plus grande mobilité et accessibilité pour les personnes, les entreprises et le commerce* étaient systématiquement inclus, tandis que moins de projets ont pris en compte des effets relatifs à la *diminution des blessures liées au transport*. C'est le cas du projet Projet de modernisation des routes Singida-Babati-Minjingu.
- Dans le secteur de l'eau et l'assainissement, des effets relatifs à la *Réduction de l'incidence des maladies liées à l'eau et l'assainissement* et la *Réduction de la corvée d'eau* étaient cités plus souvent que les effets relatifs à la *Pollution liée à l'eau et l'assainissement*. Certains projets ont intégré la capacité à mesurer le traitement de l'eau, la mobilisation communautaire et la création d'emplois comme résultats intermédiaires, sans établir un lien explicite avec les effets sectoriels.
- Pour le secteur agricole, les projets avaient plus tendance à inclure des résultats sectoriels tels que *L'augmentation des revenus des ménages ruraux* et *l'amélioration de la sécurité alimentaire* plutôt que *l'amélioration de la résistance des producteurs et de l'approvisionnement national aux chocs*. Cependant, le rapport entre la sécurité alimentaire et les indicateurs de mesure était flou dans certains cas. Les effets mesurés avaient tendance à se concentrer sur l'augmentation des cultures, d'autres productions alimentaires de base ou d'autres indicateurs comme le renforcement des capacités institutionnelles ou la réduction de la prévalence de la maladie. Ces indicateurs ne permettent pas à eux seuls d'évaluer l'effet du projet sur la sécurité alimentaire car ceci nécessite également d'examiner les aspects de la qualité et de la disponibilité des aliments pour le consommateur final.
- Dans le secteur de l'énergie, les résultats sectoriels se rapportant à *l'Accès accru à des sources fiables, de qualité et durable d'électricité pour les régions rurales et les clients privés et commerciaux*, et *Réduction de la pollution liée à la production d'énergie* ont été inclus au hasard dans les projets. Le projet d'énergie Ain Beni Mathar au Maroc est une exception positive. Il a abordé les deux effets sectoriels et obtenu de très bons résultats : réduction des coûts de l'énergie, renforcement du réseau électrique, augmentation de la production d'électricité grâce à des sources renouvelables et limitation la production de gaz à effet de serre, réduction du chômage. Certains projets

<sup>13</sup> Une revue de portefeuille des PRA pour l' EGRD : Couverture, tendances et caractéristiques.

<sup>14</sup> Une analyse comparative qualitative de la TdC de la Banque pour l'EGRD : Évaluation des facteurs considérés comme contribuant à la performance de la BAD au niveau des pays.



ont inclus l'emploi comme un effet, de même que la croissance économique et la réduction de la pauvreté / du chômage. Ceux-ci ont été jugés trop ambitieux, hors du contrôle direct du projet, et par conséquent inappropriés. Tel est le cas du projet énergétique sud-africain Eskom Holdings Corporate Loans.

- Enfin, les projets des secteurs de la gouvernance et des finances manquaient souvent d'articulation claire entre les résultats sectoriels de la Banque, la TdC du projet et les effets mesurés. Par exemple, les modèles logiques du secteur financier ont été trop souvent généralisés, avec des objectifs qui ne pouvaient pas être facilement liés à des indicateurs mesurables. En même temps, des exemples positifs ont tout de même été trouvés dans ces secteurs. En Ethiopie -et en ligne avec les effets spécifiques du secteur de la gouvernance de la Banque- le projet sur la protection des services de base visait à améliorer la transparence financière aux niveaux régional et sous régional (woreda), afin de garantir que les ressources destinées aux services du secteur public soient disponibles pour les services publics. Le projet a atteint son objectif d'informer les citoyens sur les budgets des woreda, et la partie descriptive a clarifié le lien entre ceci et la réalisation de la *Reddition des comptes accrue dans le secteur public et contrôle*.

Evaluer la réalisation des effets présentait un autre défi : des liens mal articulés ou pas de liens entre les effets sectoriels au niveau de la TdC du projet (le cas échéant), et les indicateurs d'effets utilisés pour évaluer l'efficacité du projet. Certains effets des projets ont été mesurés sans qu'un lien explicite avec des effets sectoriels soit établi. D'autres projets ont utilisé des indicateurs faiblement reliés aux effets sectoriels et à la TdC de la Banque. Par exemple, des modèles logiques pour les projets du secteur de la finance ont souvent été trop généralisés, avec des objectifs qui ne pouvaient pas être facilement liés à des indicateurs mesurables. Lorsque les effets sectoriels étaient présents à la fois dans la TdC et les sections du projet relatives aux indicateurs d'effets, l'absence des données de référence, des lacunes dans les indicateurs ou l'incertitude sur la qualité et la fiabilité des données ont souvent empêché d'évaluer la réalisation des effets prévus. Ici encore, par souci d'atténuation, l'analyse s'est fondée sur toutes les données disponibles dans les ERP, y compris les indicateurs et les explications.

Egalement, lorsqu'il n'y avait aucune ou seulement une mauvaise description de la TdC du projet dans la phase de conception (qui était donc rétrospectivement reconstruite par l'équipe d'évaluation), il était difficile d'évaluer la réalisation des effets. Cela a souvent conduit à de très faibles notes. Cependant, le risque de biais chez les évaluateurs doit être reconnu, par rapport à ces notes plus basses mais aussi des notes plus élevées associées à des effets plus clairs, ou encore des chaînes de causalité plus claires qui ont rendu l'évaluation plus facile. Le processus d'assurance de la qualité qui a été créé a réduit ce risque en faisant revoir les notes par au moins 2 personnes.

Un autre défi rencontré au cours de l'évaluation a été que prendre, par conception, des pays comme base d'analyse a abouti à des échantillons de projets qui n'étaient pas statistiquement représentatifs de l'ensemble du portefeuille de la Banque. Les 14 pays ont été sélectionnés pour garantir un échantillon comprenant la plus grande proportion en volume d'approbations au cours de la période examinée, et qui soit aussi proche que possible de la composition du portefeuille global de la Banque. Globalement, l'échantillon résultant des projets correspondait aussi proportionnellement à la composition du portefeuille de la Banque. Les conclusions n'ont cependant pas été directement généralisées aux performances globales de la Banque à partir de ces données, en supposant que l'échantillon était statistiquement représentatif de l'ensemble de la population. Deux approches ont été utilisées pour cela : premièrement, les résultats et les conclusions des analyses effectuées dans le cadre de l'EGRD ont été triangulées avec les données provenant d'autres sources ; et deuxièmement, les résultats ont été généralisés dans la mesure du possible sur la base de la théorie.

Une restriction connexe découle des critères de sélection utilisés pour le choix des projets à examiner par les ERP en vue d'assurer une approche standard dans tous les pays, et qui ont été décidés de façon centralisée. Cette approche de l'échantillonnage était basée principalement sur la maturité des projets. Même si les équipes avaient une étroite marge d'adaptation, l'approche centralisée a en grande partie déterminé la taille de l'échantillon et sa composition sectorielle. Cela s'est traduit par une taille variable et réduite des échantillons de projets examinés par secteur d'activité de la Banque. Par conséquent, comparer les performances des différents secteurs n'a pas été jugé possible ou crédible par cette évaluation.

La formulation des questions d'évaluation de façon entièrement cohérente pour l'ensemble des sources de données a été le dernier défi relatif à la conception. Malgré un effort pour standardiser le cadre d'analyse dans toutes les sources de données, les limites et les chevauchements conceptuels entre les termes peuvent avoir limité la sélection des données pour la formulation des conclusions. Par exemple, les questions relatives à "Sélectivité" et "Orientation stratégique" dans les différentes sources de données ont abordé les mêmes questions sur le plan conceptuel, mais en utilisant des termes légèrement différents. En outre, et pour chaque Source de preuves, les évaluations ont été menées par des équipes différentes, d'où la création d'un risque de non-cohérence à travers les projets et les pays, qui limiterait la valeur du

résultat agrégé. Les mesures d'atténuation au cours de la mise en œuvre ont reposé sur l'émission de directives claires pour les évaluations et sur l'établissement d'un processus d'assurance de la qualité visant à assurer la cohérence entre les évaluations. À l'étape de la synthèse, l'action d'atténuation s'est fondée sur une interprétation attentive des données qualitatives analysées en fonction de la question analytique, sans y inclure les données d'analyse qui ne s'y prêtaient pas spécifiquement.

## 2. Qu'a examiné l'EGRD ?

Cette section présente le contexte de la Banque pour la période 2004 - 2013 couverte par l'EGRD. Elle propose un bref aperçu des stratégies et opérations de la Banque au cours de la période, et présente le portefeuille précis qui a été examinée par la présente évaluation.

### Stratégies de la Banque

Les objectifs stratégiques de la Banque sont restés largement cohérents sur la période de l'évaluation. Ils portaient sur la réduction de la pauvreté, l'équité et le développement économique, comme présenté dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2. Stratégies institutionnelles de la Banque 2004-2013**

Document	Objectifs stratégiques
Plan stratégique 2003-2007	La réduction de la pauvreté par l'amélioration de la productivité et la croissance économique.
Stratégie à moyen terme 2008-2012	La réduction de la pauvreté par l'amélioration de la productivité et de la diversification économique. Contribution à la réalisation des OMD.
Stratégie décennale 2013-2022	Croissance inclusive et durable (verte) grâce à la transformation économique.

Des développements récents ont conduit à une focalisation sur cinq domaines prioritaires, le Top 5, pour intensifier les investissements et la mise en œuvre de la stratégie Décennale<sup>15</sup> qui sont : (i) Eclairer et fournir de l'énergie à l'Afrique ; (ii) Nourrir l'Afrique ; (iii) Intégrer l'Afrique ; (iv) Industrialiser l'Afrique et (v) Améliorer la qualité de vie des Africains. Ces domaines prioritaires ont été complétés par l'accent mis sur quatre domaines transversaux essentiels : le changement climatique, la fragilité, le genre et la gouvernance. Pour accélérer la mise en œuvre, la Banque a lancé un programme de transformation composé de quatre principaux éléments / principes<sup>16</sup>:

- Un nouveau modèle opérationnel, y compris une nouvelle structure organisationnelle largement décentralisée, des mécanismes et instruments de financement innovants, et une mobilisation de partenariats innovants avec les acteurs non traditionnels ;
- Un nouveau cadre de mesure de résultats pour 2016-2019, aligné avec le Top 5 et représentant les objectifs de la Banque en matière de prestations ;
- L'effet de levier, le partenariat et la coordination, qui mettent l'accent sur la mobilisation systématique des ressources propres de la Banque et le rôle de catalyseur qu'elle vise, ainsi que l'extension de ses activités et services (y compris plus de financement non-souverain, de conseil et de gestion des connaissances) afin de mieux répondre aux exigences d'une clientèle différenciée ;
- La sélectivité et le recentrage, en mettant l'accent sur la poursuite de l'utilisation des documents de la stratégie pays et d'intégration régionale comme principaux instruments pour mettre le Top 5 en pratique ; la nécessité pour les programmes de la Banque de rester sélectifs et cibler les domaines où elle a un avantage comparatif, mais aussi proposer des approches multidimensionnelles et intersectorielles.

<sup>15</sup> African Development Bank Group, May 2016, Scaling up implementation of the Ten-Year Strategy: the High 5s Agenda.

<sup>16</sup> *Ibid.*



## Prêts de la Banque 2004 - 2013

La Banque a accordé environ 32,9 milliards d'UC de prêts (exprimés en prêts nets<sup>17</sup>) à 1319 projets/programmes entre 2004 et 2013. Le volume annuel de prêts a augmenté régulièrement depuis 2004 (Figure 4). Il a presque doublé, passant de 11,3 milliards d'UC dans la première moitié de la période étudiée (2004-2008) à 21,5 milliards d'UC entre 2009 et 2013. La taille moyenne des projets a légèrement augmenté, passant de 22 millions d'UC à 27 millions d'UC.

Plus de la moitié des prêts de la période a été canalisée vers des projets d'infrastructures, notamment le transport, l'énergie, l'eau et assainissement. Les opérations multisectorielles représentaient plus d'un cinquième des prêts<sup>18</sup>. Le secteur de l'énergie, dans une moindre mesure le secteur des transports, ont augmenté leur pourcentage déjà élevé du montant total des prêts entre la première et la deuxième moitié de la période couverte par l'évaluation (2004-2008) et la deuxième (2009-2013). La plus forte baisse entre les deux moitiés de la période en matière de prêts a été enregistrée par le secteur agricole (Figure 5). Cette évolution est en ligne avec la focalisation accrue sur l'infrastructure lourde qui a suivi l'adoption par la Banque de la Stratégie à moyen terme (2008-2012).

Figure 4. Volume des approbations (2004-2013)

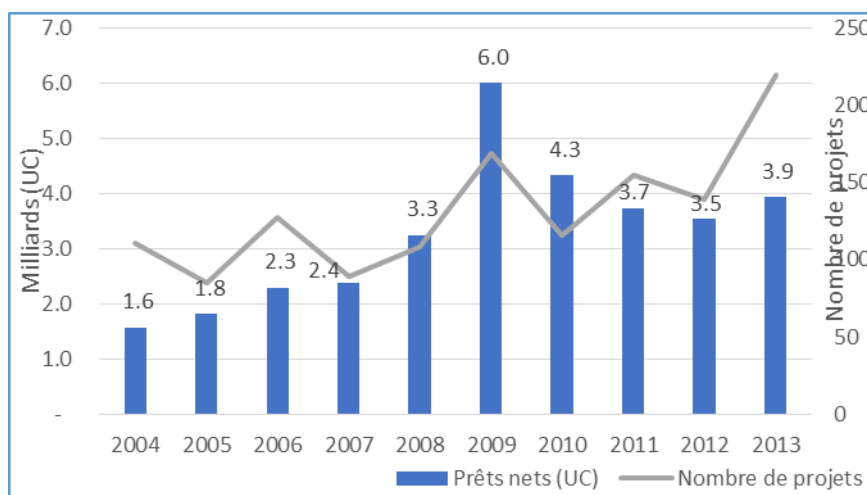
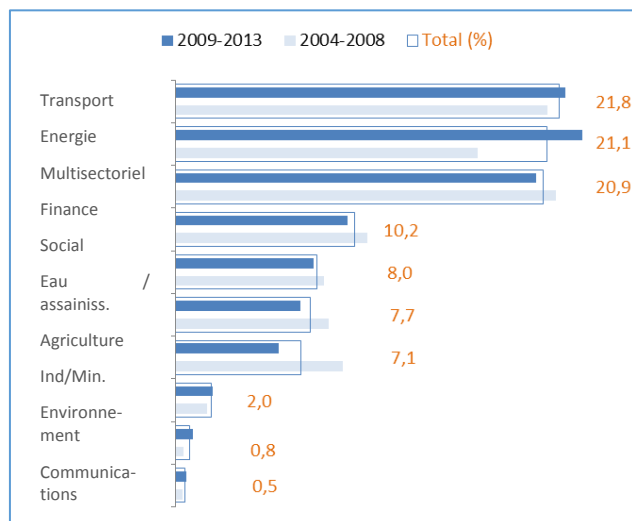


Figure 5. Évolution de la composition du portefeuille



Sources : est passé de 2,3 % en 2004-2008 à 5,2 % en 2009-2013.

L'engagement de la Banque entre 2004 et 2013 pour les États en transition (ET)<sup>19</sup> était d'environ 3 milliards d'UC (soit 9,1 % du total des prêts). L'engagement global est passé de 2,5 % en 2004 à 12,0 % en 2013. Il y a eu des fluctuations mais pas de variation significative en matière de prêts à ces États entre les deux moitiés de la période et ce, malgré l'adoption par la Banque d'une "Stratégie pour le renforcement de l'engagement dans les États fragiles" en 2008.

Les guichets de la BAD et du FAD, correspondant respectivement aux prêts non-concessionnels et concessionnels, ont été les principales sources de financement pour les PMR. Ils ont représenté ensemble plus de 95 % des prêts nets au cours de la période. Les prêts des deux guichets ont fortement augmenté en volume entre les deux moitiés de la période de l'évaluation (Figure 6). Cependant, la part du financement du FAD a baissé, passant de 57 % entre 2004 et 2008 à 44 % en 2009-2013.

<sup>17</sup> Prêt net désigne le montant total approuvé moins les montants annulés.

<sup>18</sup> "Multi-secteur" est le nom générique utilisé dans les systèmes de la Banque pour couvrir une gamme d'interventions, principalement dans le domaine de la gouvernance. La plus grande partie des interventions multisectorielles est représentée par le soutien aux réformes à travers l'appui budgétaire, mais cette catégorie comprend également les opérations d'appui institutionnel.

<sup>19</sup> La présente analyse a examiné la liste des pays classés comme États fragiles sur une base annuelle pendant la période considérée. Ainsi, elle prend en compte les pays ajoutés ou retirés de la liste chaque année.

Il convient de noter qu'une opération atypique (un important appui budgétaire accordé au Botswana en 2009) a faussé le jeu pour la période 2009-2013. Cependant, la tendance reflète la forte augmentation des prêts non souverains qui ont plus que doublé entre les deux périodes. D'autres sources de financement - le Fonds fiduciaire du Nigeria (Nigerian Trust Fund -NTF-) sont restées en dessous de 0,5 % sur la période. Le financement d'autres

## Portefeuille de la Banque examiné par l'EGRD

Les prêts bancaires octroyés aux 14 pays de l'EGRD s'élevaient à 16,7 milliards d'UC, soit près de 60 % de toutes les approbations entre 2004-2013<sup>20</sup>. La répartition sectorielle du portefeuille des 14 pays de l'EGRD présentait des caractéristiques semblables à celles de l'ensemble du portefeuille de la Banque au cours de 2004-2013, avec quelques variations (Figure 7). Le secteur de l'énergie a le plus grand pourcentage de l'échantillon de l'EGRD, alors que le transport est le plus important du portefeuille de la Banque. Il convient de noter que le plus grand projet d'énergie (en Afrique du Sud) fait partie du portefeuille de l'EGRD, ce qui explique en partie cette différence par rapport à l'ensemble du portefeuille.

Le guichet BAD représentait 57 % du total des prêts nets, alors que les ressources du FAD représentaient près de 40 %. Les ressources des autres sources s'élevaient à moins de 4 %, tandis que les ressources du NTF représentaient 0,1 % du total. Ceci n'est pas significativement discordant de l'ensemble du portefeuille, même si le guichet de la BAD était mieux représenté que les autres dans les 14 pays. Les trois Etats en transition représentaient un peu plus de 7% du total.

Sur le portefeuille total de 14 pays, un échantillon de projets à évaluer en profondeur par le biais d'une Évaluation des résultats du projet (ERP) a été retenu. Les critères de sélection étaient les

suivants : (i) un prêt net d'un montant supérieur à d'un million d'UC et (ii) des décaissements de plus 80 pour cent ou un projet achevé/fermé. Dans l'ensemble, les ERP ont couvert 169 projets représentant des prêts nets d'un total de 9,4 milliards d'UC dans les 14 pays. Parmi eux, l'Afrique du Sud a la plus grande part des ERP en volume (30 %), suivie par le Maroc et la Tunisie qui représentent 17 et 15 % respectivement. Le pourcentage par pays de l'échantillon du projet est globalement en ligne avec celui des pays du portefeuille global.

Figure 6. Le financement de la BAD a dépassé au fil du temps celui du FAD

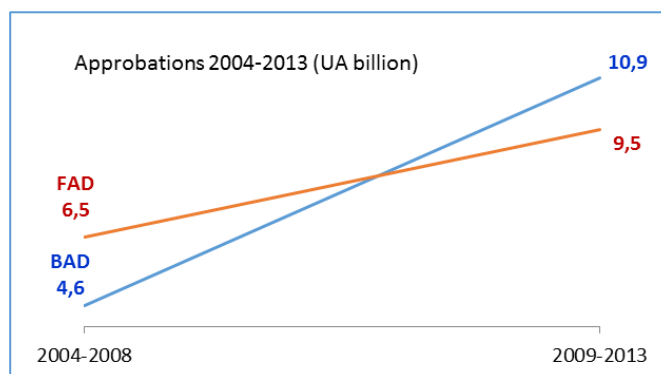
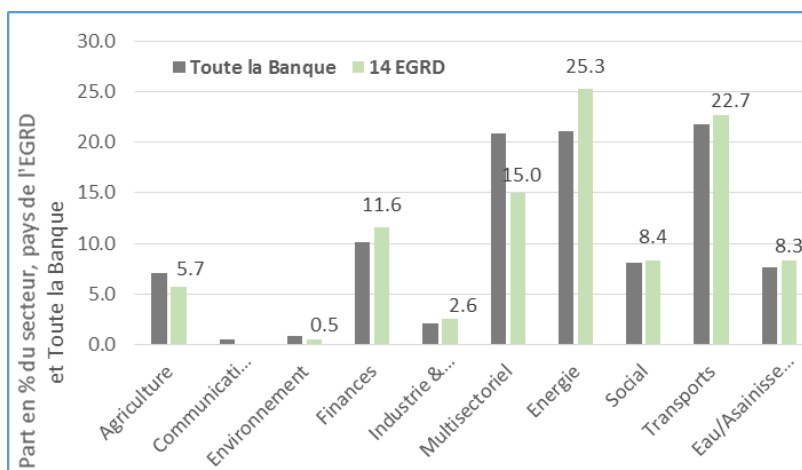


Figure 7. L'échantillon de pays de l'EGRD correspondait sensiblement à la composition du portefeuille de la Banque

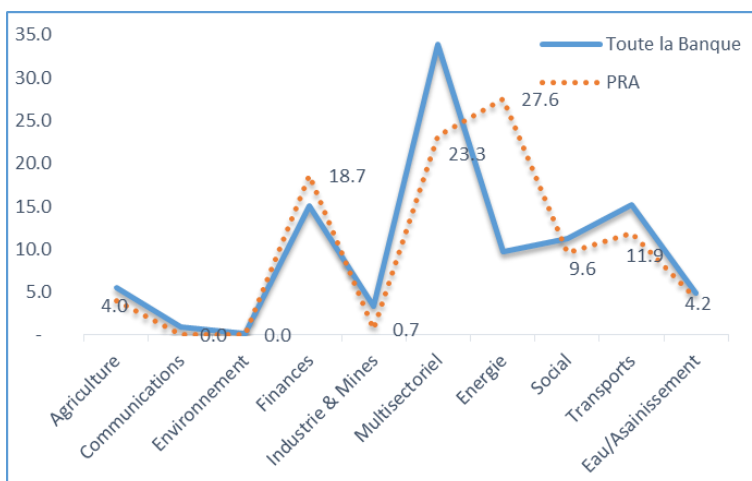


<sup>20</sup> Ce montant ne comprend pas les opérations multinationales, en particulier celles mises en œuvre par les Communautés économiques régionales et d'autres organes et qui couvrent de nombreux pays car il y a des défis d'ordre pratique pour estimer la part d'un pays individuel. Les projets d'infrastructure multinationaux tels que les routes, l'électricité et l'agriculture sont toutefois inclus dans les estimations de leurs pays respectifs. La part des pays de l'EGRD serait de 50,8% des approbations si les opérations multinationales sont considérées comme faisant partie du total des approbations. Les opérations multinationales n'ont pas été exclues de l'analyse proprement dite.

Même si l'échantillon de projets sélectionnés pour ERP n'était pas statistiquement représentatif du portefeuille de la Banque, il présentait des caractéristiques similaires. Si on ne regarde que les projets conformes aux critères d'admissibilité des ERP, la répartition sectorielle de l'échantillon des projets ne s'écarte que légèrement de celle de l'ensemble de la Banque. L'énergie et les opérations multisectorielles représentent la plus grande partie de l'échantillon (28 % et 23 % respectivement), alors que les transports représentent 12 % (Figure 8). Les données du portefeuille indiquent également que le guichet de la BAD a financé la plus grande partie des projets visés par les ERP (68 %), ce qui n'est pas surprenant étant donné que les pays à revenu intermédiaire comme l'Afrique du Sud, le Maroc

et la Tunisie représentent le plus grand pourcentage de l'échantillon des ERP. Les ressources du FAD représentent 31 % ; le reste provient d'autres sources telles que des fonds fiduciaires. Sur les 169 projets examinés, 41 ont eu recours à l'appui budgétaire, ce qui représente 37 % du volume examiné.

**Figure 8. L'échantillon du PRA correspond à la composition du portefeuille de la Banque à de légères différences près**



### 3. La Banque a-t-elle atteint ses objectifs ?

Cette section répond à la première question de l'EGRD : dans quelle mesure la Banque a-t-elle atteint ses objectifs ? Pour y répondre, l'EGRD a vérifié si les interventions de la Banque avaient été pertinentes, réalisé des résultats et de manière efficiente, et si ces résultats sont durables. L'échelle de notation utilisée est présentée à l'Annexe D : *Échelle de notation utilisée pour la synthèse*. Les données des différentes sources examinées sont présentées en détail à l'Annexe E : *Tableaux de données*. Lors de l'évaluation de des performances, ces données ont été examinées par rapport à la limite S+ pour les critères présentés dans cette section. D'après la présente évaluation, si la Banque se donne des objectifs ambitieux pour le futur, elle devrait se pencher sur son expérience de manière proactive et viser la note Satisfaisant ou plus en ce qui concerne l'atteinte des résultats.

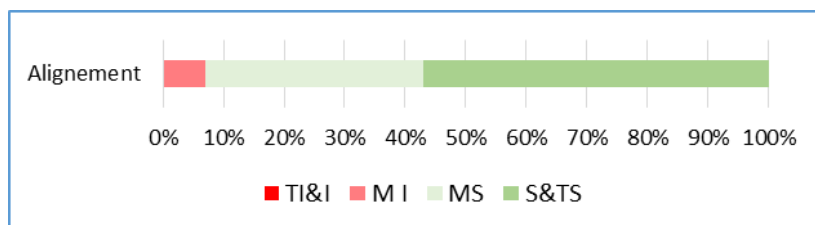
#### Pertinence

*La pertinence des interventions de la Banque a été jugée modérément satisfaisante. Elle s'est révélée plus forte aux niveaux de la planification et de la stratégie qu'au niveau opérationnel où les besoins des bénéficiaires ont parfois été négligés. L'alignement entre les investissements de la Banque et les besoins des PMR à tous les niveaux s'est avéré plus fort lorsque la Banque a pu prendre des mesures adaptées aux besoins en matière de développement, et lorsqu'elle a mobilisé l'intérêt de diverses parties prenantes.*

Critères d'évaluation	Note
Mesure dans laquelle les objectifs des interventions de la Banque sont alignés avec les stratégies de développement des pays, les stratégies applicables de la Banque et les besoins des bénéficiaires.	Modérément satisfaisant
Mesure dans laquelle la conception des interventions est propice à l'atteinte des résultats	Modérément insatisfaisant
<b>Pertinence</b>	<b>Modérément satisfaisant</b>

**L'alignement des interventions de la Banque a été jugé modérément satisfaisant.** Juste un peu plus de la moitié de toutes les stratégies et programmes des pays (57 % de S + selon les études de cas) intègrent des interventions définies avec précision en fonction des besoins des pays et des bénéficiaires, ne présentant donc que peu ou pas d'insuffisances (Figure 9). Les notes attribuées par l'évaluation de la Qualité à l'entrée (QaE) des DSP à l'alignement de la Banque sur les plans de développement des pays ont montré une tendance similaire (55% de S +). Les DSP étaient également bien alignées sur la plupart des principales priorités de la Banque définies dans ses stratégies. Au niveau des projets, l'évaluation globale a montré une très bonne appréciation de la pertinence des objectifs des projets ; ceux-ci sont en phase avec les DSP et les priorités nationales (Figure 10). Les notes attribuées à la pertinence dans les Rapports d'achèvement de projet (RAP) par la Direction de la Banque, et les notes d'IDEV sont élevées de façon cohérentes, mais cette corroboration doit être considérée à la lumière du nombre limité de projets (50) ayant effectué à la fois des RAP et des ERP.

Figure 9. Notes des RFC sur l'alignement



### Encadré 2. Cas de non-alignement

Deux situations ont été décrites par les études de cas comme résultant d'un non-alignement entre les besoins de la Banque et ceux des PMR.

- Une « approche à chaînon manquant » a été observée au Ghana : bien que le programme de réduction de la pauvreté de la Banque ait été défini pour ce qui est de sa contribution à la stratégie du gouvernement ghanéen, la stratégie spécifique adoptée par la Banque n'a pas été précisée. Par conséquent, le choix et la conception des projets n'étaient pas connectés à un plan clair et précis.
- Une « approche axée sur la demande / le client » est apparue en Afrique du Sud et au Mozambique, où la Banque avait relativement peu d'influence sur les réformes des pays, et les DSP ont négligé des questions de politique et réglementation qui pouvaient limiter l'atteinte de leurs objectifs. Des négociations constructives entre la Banque et les PMR, qui auraient pu permettre des adaptations appropriées, ont fait défaut dans les deux cas.

Par contre, en s'adaptant à l'évolution rapide du contexte du pays et en répondant aux nouveaux besoins, la Banque est restée pertinente au Sénégal par exemple.

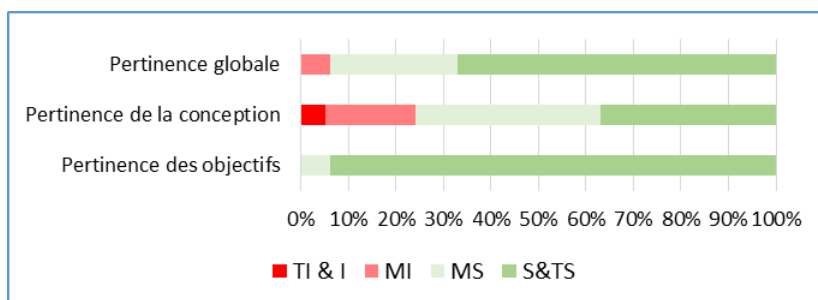
### La conception des projets a été jugée modérément insatisfaisante.

La conception de moins de la moitié des projets examinés (37 % de S +) était largement favorable à l'atteinte des résultats (Figure 10). Ce jugement a été corroboré par les études de cas, qui ont souvent décrit les projets comme très limités, notamment en ce qui concerne l'identification et la gestion des risques. Ceci est particulièrement important dans des pays fragiles, où environ un projet sur cinq ne parvient pas à identifier la meilleure façon de résoudre les problèmes et gérer les risques. La faiblesse des cadres de résultats (cf. section de ce rapport traitant de la gestion axée sur les résultats) est un autre problème relatif à la conception.

**La participation active de la Banque au dialogue soutenu avec les PMR à chaque niveau de la planification a été une condition favorable à la conception de stratégies et programmes pertinents et sélectifs répondant aux besoins des bénéficiaires.** La Banque a pu développer des DSP pertinents, mais d'autres conditions ont été nécessaires pour avoir un portefeuille sélectif. Un dialogue soutenu avec les PMR à tous les niveaux de planification et d'exploitation a influencé positivement la cohérence verticale des considérations nationales, sectorielles et opérationnelles dans les DSP.

Une revue de documents relatifs au contexte des pays (y compris les stratégies et priorités nationales, et le climat macro-économique), accompagnée d'études économiques et sectoriels (EES), ont préparé le terrain à l'alignement des DSP de la Banque avec les besoins de développement nationaux et sectoriels. Lorsque des évaluations de besoins étaient utilisées pour établir une logique d'intervention aux niveaux national et sectoriel, le cadre de mesure des résultats du DSP était plus fort et le portefeuille de la Banque répondait directement et explicitement aux objectifs des stratégies générales et sectorielles du PMR. Cet important alignement a été noté en Éthiopie et en Tunisie où la section du DSP relative aux piliers /secteurs d'intervention a été ancrée dans une séquence d'analyses détaillées, y compris par exemple le programme de croissance du pays, la participation d'autres partenaires au développement, et les

Figure 10. Notes des ERP sur la pertinence (% en nombre)



contraintes sectorielles. La réactivité aux besoins des bénéficiaires a été facilitée par le rôle actif assuré par les PMR grâce aux évaluations internes de faisabilité<sup>21</sup>. Faire inclure des effets explicites pour les groupes cibles dans les cadres logiques des DSP et projets a également augmenté la réactivité aux besoins des bénéficiaires. En revanche, le ciblage des interventions par zones de bénéficiaires n'était pas nécessairement associé à des projets de la Banque qui répondant aux besoins des bénéficiaires. Une analyse qualitative a également constaté que les restrictions relatives à la sélectivité des projets ont eu une influence négative sur l'alignement des interventions de la Banque avec les besoins des pays et des bénéficiaires.

**Une deuxième condition a été de mobiliser un large éventail de partenaires.** Une mobilisation des parties prenantes a pu se produire aux niveaux de planification national et sectoriel, par l'harmonisation des contributions avec d'autres partenaires au développement et par le dialogue avec les organisations de la société civile.

Cela a contribué à l'alignement des DSP avec les priorités et interventions des autres partenaires au développement, et à définir clairement des avantages comparatifs de la Banque. Une large mobilisation de divers intervenants (p. ex., secteur privé, l'administration locale et des organisations civiles) a aussi contribué à la sélectivité du portefeuille de projets. Une telle mobilisation a été particulièrement forte en Tunisie et en Éthiopie, mais faible en Afrique du Sud, par exemple (Encadré 2).

**Une troisième condition a été l'identification et la mise en œuvre d'actions adaptées pour remédier aux insuffisances des pays.** De faibles compétences et capacités d'analyse ont souvent été identifiées au niveau des gouvernements, sans pour autant que mesures appropriées soient mises en œuvre : ceci a limité l'efficacité des projets de la Banque. Parmi les autres défaillances relevées figurent le défaut d'examen des questions de performance antérieures et, dans les pays fragiles, des facteurs de fragilité. De ce point de vue, les DSP des États en transition étaient décrits comme conformes aux stratégies de la Banque concernant les facteurs de fragilité. Pourtant, des améliorations conduisant vers une approche plus intégrée et une zone d'intervention mieux définie pour cibler plus efficacement les régions les plus pauvres auraient pu être réalisées.

## Efficacité

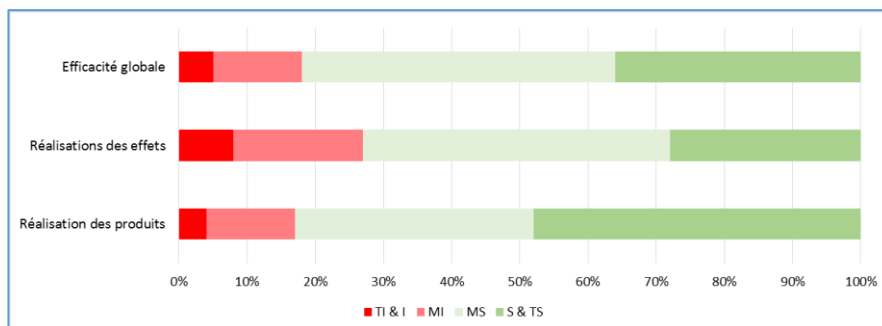
*L'efficacité a été jugée modérément insatisfaisante. Le leadership, l'appropriation et la capacité de mise en œuvre ont été les moteurs des résultats du côté des pays. Du côté de la Banque, l'identification des contraintes liées à la mise en œuvre à l'étape de la conception était insuffisante.*

Critères d'évaluation	Notation
Mesure dans laquelle les résultats intermédiaires attendus ont été atteints	Modérément insatisfaisant
Mesure dans laquelle les interventions de la Banque ont profité aux membres des groupes cibles	Modérément satisfaisant
<b>Efficacité</b>	<b>Modérément insatisfaisant</b>

<sup>21</sup> Ce fut clairement le cas en Éthiopie et Afrique du Sud, respectivement pour l'aménagement routier et l'autonomisation économique.

**L'efficacité a été jugée modérément insatisfaisante.** Moins d'un tiers des interventions de la Banque (27% S+) avait atteint ou était susceptible d'atteindre les effets intermédiaires attendus (Figure 11). Encore plus important, moins de la moitié des opérations (49% S+) ont été jugées comme ayant atteint la plupart de leurs produits prévus. Cela ne signifie évidemment pas que la banque n'a pas obtenu des résultats, mais que ses résultats étaient limités. Le décalage entre les notes des RAP et celles des ERP concernant l'efficacité a également été examiné et a montré une différence marginale : les RAP ont attribué des notes en moyenne 4% plus élevées que les ERP. Ceci est cependant basé sur un sous-ensemble de 79 projets ayant reçu les deux notes, ce qui pose une limite aux conclusions sur l'existence et l'ampleur du décalage. L'existence (ou l'absence) de résultats inattendus a été signalée pour 76 % des projets examinés. Au Mozambique par exemple, un programme du secteur agricole a fait état d'effets positifs inattendus, notamment une augmentation des récoltes et un partenariat réussi entre une entreprise chinoise et une société d'État mozambicaine.

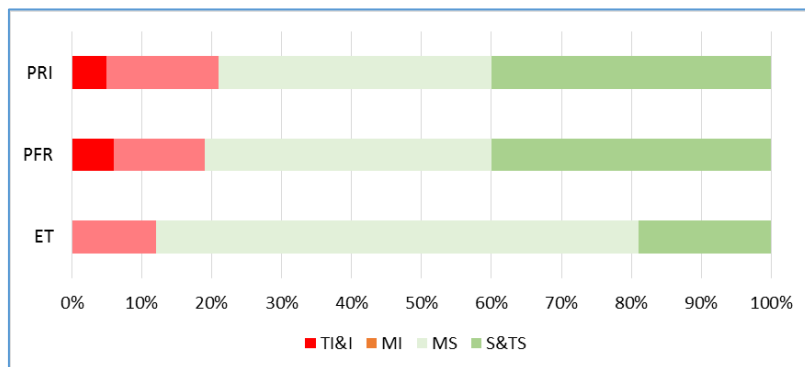
Figure 11. Notes des ERP sur l'efficacité (% en nombre)



**La mesure dans laquelle les interventions de la Banque ont conduit à des retombées positives pour les bénéficiaires cibles a été jugée modérément satisfaisante.** Une analyse qualitative des projets montre que plus de la moitié des projets financés par la Banque (64 %) ont conduit à ou étaient susceptibles d'entraîner des retombées positives pour les groupes cibles. Les effets des avantages directs des projets sur les groupes cibles - hommes, femmes, jeunes et filles – reposaient massivement sur l'exposition à des services relatifs à la formation et l'emploi. L'identification d'un groupe bénéficiaire dans la théorie du changement et les indicateurs de mesure des produits/effets étaient très cohérents. Les effets traitaient le plus souvent de l'offre de formation (52 %) et la création d'emploi (26 %). De plus, dans des projets ayant une composante formation et l'emploi, les femmes étaient spécifiquement ciblées dans environ 20 % des cas et les jeunes dans 3 % des cas. Les jeunes ont été identifiés comme les bénéficiaires ciblés dans un seul projet de formation et un seul projet de création d'emploi. D'autres effets spécifiques aux groupes cibles comprenaient (i) l'éducation, ii) la qualité de vie (c.-à-d. l'accès à l'eau, l'électricité ou les routes) et iii) le crédit (la microfinance), avec respectivement 10 %, 7 % et 4 % environ des effets, les femmes ou des filles étant particulièrement ciblées par environ la moitié des projets. Lorsque les projets comprenaient l'une des mesures d'effets (formation, emploi, éducation, qualité de vie ou crédit) et un groupe cible clairement défini, l'efficacité globale était de 4,1. Lorsque les projets n'intégraient pas ces mesures d'effets, leur efficacité globale était de 4,2. À cet égard, des projets ayant une mesure d'effets pour un groupe de bénéficiaires étaient tout aussi susceptibles d'atteindre leurs effets que ceux qui ne l'avaient pas.

**L'efficacité était plus faible dans les États en transition.** Ceci s'est particulièrement vérifié au niveau S+. Parallèlement, le niveau MS + affiche des valeurs légèrement supérieures ou comparables dans les États en transition (Figure 12). Pour anticiper sur la section suivante, les résultats dans les contextes de transition sont beaucoup moins durables, reflétant la difficulté des contextes. En effet, les performances y ont particulièrement souffert des faiblesses gouvernementales en matière d'appropriation et leadership, ainsi que des contraintes de capacité liées à la forte rotation ou l'absence de personnel qualifié pour la mise en œuvre et le suivi des programmes. La conception et la mise en œuvre de réformes ou de programmes étaient moins susceptibles de réussir là où ces facteurs n'étaient pas dûment pris en considération. Cela ne signifie cependant pas que la Banque ait été inefficace dans les pays en situation de fragilité. Les facteurs de fragilité ont au contraire été abordés grâce au financement supplémentaire de la Facilité en faveur des États fragiles, bien que pas toujours complètement ou durablement (voir encadré 3, exemple du Togo).

Figure 12. Notes des ERP sur l'efficacité selon la classification des pays (% en nombre)





### Encadré 3. Remédier à la fragilité au Togo

Au Togo, la Banque a agi sur de nombreux facteurs de son domaine de compétence contribuant à la fragilité. Dans l'ensemble, elle a influencé un certain nombre d'entre eux par le biais d'interventions et de dialogue, à savoir : l'appui aux opérations de relèvement et développement post-conflit, l'appui à la gouvernance économique et aux infrastructures, le renforcement des capacités. Cependant cela reste limité, la croissance étant restée en deçà de la cible et les facteurs de fragilité structurelle demeurant ancrés dans le pays. En outre, la Banque n'est intervenue que très indirectement sur l'extrême pauvreté et à peine sur les inégalités et l'environnement.

Le pourcentage relativement élevé de projets inefficaces dans les PRI peut être lié à l'effet combiné de la petite taille de l'échantillon et des questions déjà décrites dans la section relative aux limites. Celles-ci comprenaient des logiques d'intervention plus faibles, par exemple pour projets financiers, qui entraînent des notes plus faibles. La plupart de ces projets non productifs sont des lignes de crédit en Afrique du Sud.

**Les projets financés par la BAD ont obtenu de meilleures performances que les projets financés par le FAD.** Ceci est visible en s'intéressant à la barre S+ même s'il n'y a pas de différence significative au niveau MS+ (Figure 13). Cela peut être lié à la fois à

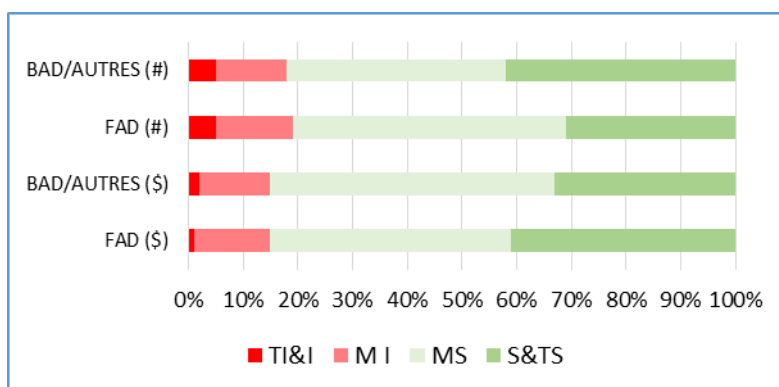
une meilleure conception et à un contexte plus propice à l'atteinte des résultats comme illustré par les études de cas. Fait intéressant, une situation symétrique a été observée lorsqu'on considère les volumes. Ceci est très probablement lié au fait que les opérations dans les PRI, réalisées sur de grandes lignes de crédit, ont reçu des notes négatives sur l'efficacité, comme décrit ci-dessus. Les opérations d'appui budgétaire montrent également une efficacité clairement supérieure au niveau S+ uniquement dans les pourcentages en volume. Dans ce cas, de grandes opérations d'appui budgétaire ont été réalisées dans les pays de l'extrémité supérieure de la fourchette de revenus où le contexte est favorable à l'efficacité.

**Le leadership et l'appropriation des gouvernements ont été déterminants pour l'efficacité.** Ils ont apporté aux processus administratifs le soutien de haut niveau nécessaire, et favorisé un dialogue politique efficace. La compétence des acteurs chargés de la mise en œuvre et du suivi du projet a également joué un rôle important à tous les niveaux - y compris parmi les unités locales de mise en œuvre et les responsables gouvernementaux. Cela incluait à avoir des ressources humaines locales qualifiées et stables, ayant les capacités techniques et administratives requises.

**Du côté de la Banque, la conception et la supervision se sont révélés être les facteurs les plus déterminants de l'efficacité.**

Sur les aspects tant positifs que négatifs, les notes sur la réalisation des effets étaient conformes à celles relatives à la conception des projets. Cette concordance a été confirmée par une analyse qualitative des examens des projets. Une conception faible qui n'intégrait et ne gérât pas pleinement les risques contextuels et/ou une supervision faible qui n'aidait pas à changer le cours du projet en cas de problèmes de mise en œuvre, ont impacté l'efficacité. Au Ghana, par exemple, les réformes dans la gestion des finances publiques semblent avoir pris en compte les systèmes, mais de par leur conception, pas la culture. Ceci a limité l'efficacité, comme en témoigne l'augmentation de la corruption au cours de la période 2009-2013. Ce constat des examens entrepris au niveau des projets a été corroboré par l'analyse comparative qualitative des études de cas, en ce qui concerne les performances des 14 pays qui soulignent la supervision, la conception des projets, la capacité nationale et les partenariats comme éléments essentiels à l'atteinte de résultats.

Figure 13. Notes des ERP sur l'efficacité selon les guichets (% en nombre et en volume)



## Durabilité

*La durabilité a été jugée modérément insatisfaisante. La durabilité des résultats des projets était liée à l'appropriation par les PMR et l'intégration d'une vision à long terme dans l'analyse stratégique et la planification sectorielles. Grâce à la coordination avec d'autres partenaires au développement, une conception des projets basée sur le contexte, et le renforcement des capacités institutionnelles, la Banque a créé des conditions favorables à la durabilité.*

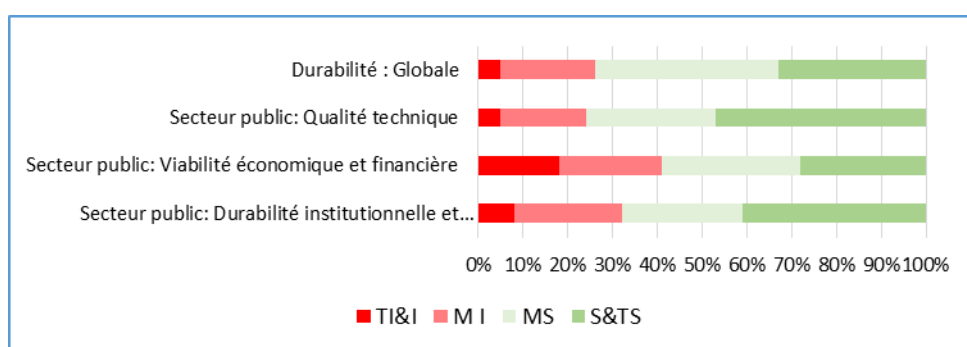
Critères d'évaluation	Notes
Qualité technique	Modérément insatisfaisant
Viabilité économique et financière	Insatisfaisant
Durabilité institutionnel et renforcement des capacités	Modérément insatisfaisant
<b>Durabilité</b>	<b>Modérément insatisfaisant</b>

**Globalement, la durabilité des projets financés par la Banque a été jugée modérément improbable.** Les faibles scores au niveau S+ dans toutes les sources de données indiquent une faible proportion de projets susceptibles d'avoir des résultats durables ou suffisamment de mécanismes pour en assurer la probabilité. Trois facteurs explicatifs spécifiques ont été jugés cruciaux dans les projets examinés (Figure 14).

**La viabilité financière et économique était le principal facteur limitant la durabilité. Elle a été jugée insatisfaisante.**

Près de la moitié des projets de la Banque (41 % MI-) avait peu de mécanismes permettant à la durabilité économique et financière de garantir le maintien des produits et effets au-delà de l'achèvement du projet. Moins d'un tiers (28 % S+) a mis en place des mécanismes solides. Les plus petits projets des secteurs de l'agriculture, du social, de

Figure 14. Notes des ERP sur la durabilité (% en nombre)



l'eau et l'assainissement des Etats en transition ont été les moins performants. Des exemples de bonnes pratiques existent dans tous les secteurs (énergie, agriculture, gouvernance), tels que la mise en place par les projets des conditions pour une bonne maintenance (par exemple les frais pour l'utilisation de l'infrastructure construite) et son appropriation, y compris les budgets relatifs, par les autorités nationales.

**La viabilité technique des projets de la Banque a été jugée modérément insatisfaisante.** Pour la moitié environ des projets examinés, l'atteinte de résultats était susceptible d'être affectée par des facteurs liés à la conception technique (47 % S+). Une analyse qualitative plus approfondie a apporté de solides preuves de l'effet qu'a une mauvaise conception de projet sur les retards et dépassements de coûts, qui à leur tour réduisent l'atteinte des résultats.

**La durabilité institutionnelle et le renforcement des capacités ont été jugés modérément insatisfaisants.**

Un nombre important des projets financés par la Banque n'a pas contribué à renforcer les capacités nécessaires (41% S+). Les systèmes et capacités de pays sont restés un peu faibles en ce qui concerne la garantie que les produits et effets réalisés par les projets seraient maintenus au-delà de la fermeture. Les notes les plus élevées ou les plus basses n'étaient pas l'apanage d'un secteur ou un pays particulier ; elles ont été enregistrées dans tous les secteurs, aussi bien dans les États fragiles que dans les autres. Les mécanismes et investissements de la Banque ont influencé la durabilité, mais l'existence de systèmes et capacités nationaux visant l'intégration d'une vision à long terme sont essentiels pour la durabilité des résultats des projets.

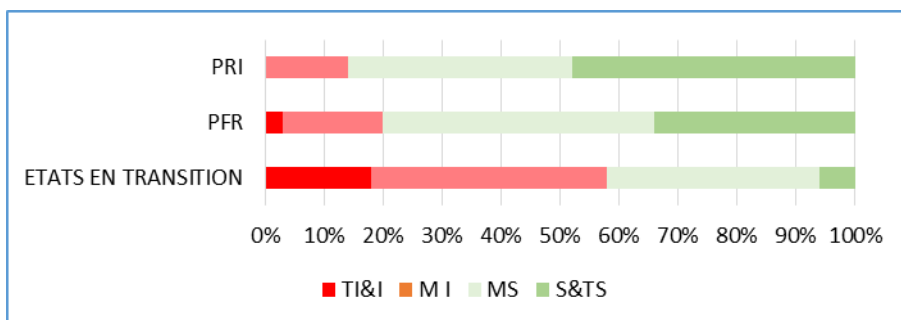


**La durabilité environnementale et sociale des projets financés par la Banque a également été jugée insuffisante.** D'autres éléments de la durabilité ont été analysés pour tous les projets, et la durabilité environnementale et sociale des opérations financées par la Banque a été jugée insuffisante. Si cet aspect a été pris en considération au stade de la conception, moins de la moitié des projets examinés (45 % S +) avait en grande partie mis en œuvre, à temps et de façon satisfaisante, des plans d'atténuation environnementale et sociale, et avec une capacité institutionnelle et du financement jugés suffisants pour pérenniser les effets.

**La durabilité était liée aussi bien à la taille du projet qu'au contexte du pays.** La durabilité a été beaucoup

plus faible dans les contextes de fragilité, où la viabilité financière et économique, l'environnement politique et la gouvernance étaient les principaux facteurs limitatifs (Figure 15). De même, les projets financés par la BAD se sont révélés plus susceptibles d'être durables que ceux financés par le FAD, ce qui reflète le fait que les premiers sont mis en œuvre dans des conditions et avec des capacités nationales plus solides (Figure 16). Les notes sur la durabilité augmentaient invariablement, vues du pourcentage en volume par rapport au pourcentage en nombre. Ceci indique que l'association de la durabilité avec la taille du projet est positive. En examinant la durabilité, les évaluations de projets n'ont pas fait référence à la taille des projets et ceux-ci se sont révélés plus durables lorsque le gouvernement et ses partenaires du projet en avaient assumé la propriété. Ceci suggère que les deux facteurs s'appliquent ou sont peut-être liés à des conditions favorables plus susceptibles de prévaloir lorsque les montants des prêts sont plus élevés. L'échantillon a également montré des variations divergentes, par exemple une performance moins élevée au niveau S + en volume pour le guichet de la BAD, ou une performance plus faible en volume au niveau MS+ pour les appuis budgétaires. Étant donné la petite taille de l'échantillon, celles-ci peuvent être liées à des cas extrêmes. Par exemple, un appui budgétaire important intervenu après la révolution en Tunisie a été évalué négativement sur la durabilité.

Figure 15. Notes des ERP sur la durabilité, par classifications des pays (% en nombre)

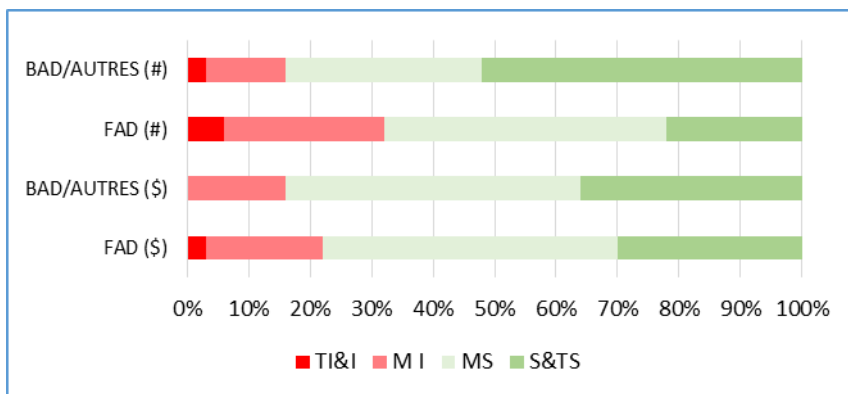


**Il a été établi que quatre principaux facteurs internes interconnectés influencent la durabilité :** (i) une planification de la durabilité des stratégies par pays qui intègre les leçons de précédents projets en matière de durabilité ; (ii) une sélection de projets basée sur la capacité des pays ; (iii) la coordination des partenaires et une vision à long terme, et (iv) une conception de projets identifiant les risques et mesures d'atténuation. La Banque a influencé positivement la durabilité en amont, avec un large éventail de stratégies visant le développement politique et institutionnel, ainsi que des mécanismes de financement innovants. Par exemple, elle a établi des partenariats qui ont optimisé les résultats des projets, et s'est investie dans la durabilité institutionnelle ; elle a contribué au renforcement de la gestion et des capacités techniques gouvernementales aux niveaux central, provincial et district ; elle a assuré des investissements suffisants dans le secteur financier, y compris le développement de PPP, et appuyé les stratégies durables d'intégration régionale ; elle a aussi mené des discussions sur l'appropriation des projets avec les PMR.

**Premièrement, l'intégration d'une vision de la durabilité dans les DSP, en particulier pour ce qui est de la programmation sectorielle, a été identifiée comme pratique ayant une incidence positive sur la durabilité des effets des projets.** Cependant, ce facteur ne garantit la durabilité que s'il est associé à d'autres conditions favorables. Par exemple, lorsque le Cameroun a identifié et intégré des leçons

relatives à la durabilité dans les DSP et les projets, le manque d'engagement de l'administration publique en a limité l'influence sur la durabilité des réalisations. Une pratique néanmoins prometteuse même si le gouvernement manquait de capacités et de ressources pour créer une dynamique suffisante pour soutenir les changements nécessaires.

Figure 16. Notes des ERP sur la durabilité, par guichet (% en nombre et volume)



**Deuxièmement, l'appropriation nationale a été essentielle pour pérenniser les résultats des projets.** Elle a été associée à une sélection de projets, sur la base des besoins identifiés par le pays lui-même, et a pris en compte les ressources actuelles et futures de même que les capacités du gouvernement et des intermédiaires. Pour ce qui est de faciliter la durabilité, l'appropriation a également examiné l'institutionnalisation des pratiques de suivi et évaluation. La durabilité sectorielle s'est révélée variable à l'échelle du pays, tandis que l'appropriation et les capacités peuvent varier d'un ministère à un autre.

**Troisièmement, la mobilisation des partenaires pour la coordination des contributions et l'établissement de relations durables a été identifiée comme ayant influencé la durabilité.** Par exemple, la durabilité des résultats d'un projet d'eau et d'assainissement au Burundi (PREIHMR) a été renforcée par la mobilisation des partenaires pour une contribution à des composantes clés du projet qui n'avaient pas été achevées pendant la durée de celui-ci.

**Dernier élément mais non des moindres, la durabilité a été associée à la conception technique du projet.** Lorsque l'évaluation des risques et l'élaboration d'hypothèses de base étaient génériques et superficielles, les résultats du projet risquaient d'être non-durables. Inversement, la durabilité était consolidée lorsque les projets étaient renforcés et fondés sur les succès techniques des projets précédents. La conception technique était également faible lorsque les projets ne pouvaient pas générer suffisamment de recettes parce qu'ils n'avaient pas tenu compte de la capacité des bénéficiaires à payer pour les services en ligne de compte. Cela a été le cas pour des projets énergétiques (p. ex. en Tanzanie), où la viabilité de l'entreprise était fortement liée à sa capacité à se faire une base de clientèle et de revenus importante. L'encadré 4 illustre diverses autres pratiques sur la durabilité au niveau des pays.

#### Encadré 4. Pratique de la durabilité

- Au Maroc, les résultats des projets étaient susceptibles d'être durables lorsque l'appropriation nationale était forte. La durabilité a été attribuée à l'existence dans le secteur de compétences essentielles pour établir et garantir l'appropriation du projet. Les instruments utilisés par la Banque pour soutenir le Maroc dans sa mise en place de réformes complexes et à long terme ont contribué à créer ces conditions préalables. Par exemple, en partenariat avec le gouvernement du Maroc, la Banque a effectué une étude diagnostic sur la croissance qui a débouché sur la transformation des stratégies d'éducation et d'insertion professionnelle en éléments centraux et priorités nationales, et la réception d'un financement supplémentaire de la Millennium Challenge Corporation. De même, le projet financier marocain PADESEFI III, misait sur l'accès à l'équipement technique, aux ressources humaines et à l'engagement du ministère des Finances par le biais de projets successifs et de la recherche.
- Le manque de capacités et d'appropriation par Ministère de l'agriculture et du développement rural a restreint la durabilité des effets du projet au Nigeria. Les effets du projet (un système de S & E, une stratégie des ressources humaines et un système de gestion de l'information) étaient menacés par le manque d'internalisation de ces procédures dans les pratiques du Ministère. En outre, le Ministère a été décrit comme ayant peu contribué au projet et s'étant contenté de recevoir une subvention de la Banque.
- En Zambie, une menace similaire a été décrite pour des pratiques non institutionnalisées de S & E et des systèmes informatisés. Le projet Child Welfare (protection de l'enfance) n'a pas réussi à maintenir les effets en raison de problèmes de conception du projet, notamment l'insuffisance des capacités et de l'appropriation, ainsi que la gestion des risques importants et les coûts sous-estimés. La Banque n'a pas veillé à assurer la QaE, l'appropriation ou la consultation adéquate des principaux intervenants.

## Efficiences

*L'efficacité a été jugée modérément insatisfaisante. Le non-respect du calendrier a été le principal facteur négatif tandis que le rapport coût-efficacité a obtenu une évaluation plus positive. Les retards des projets étaient liés à une mauvaise conception, de lourdes procédures de la Banque et des arrangements complexes avec d'autres partenaires au développement.*

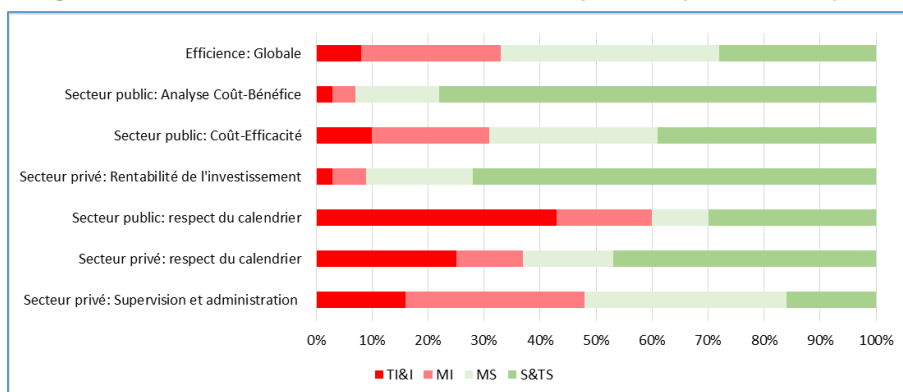
Critères d'évaluation	Notation
Respect du calendrier de mise en œuvre	Insatisfaisant
Coût-efficacité	Modérément satisfaisant
<b>Efficience</b>	<b>Modérément insatisfaisant</b>

**L'efficience a été jugée modérément insatisfaisante.** Le principal facteur de cette évaluation négative est le faible respect du calendrier de mise en œuvre par les projets, particulièrement dans le secteur public. Pour les opérations du secteur privé, les performances en matière de supervision et d'administration étaient aussi particulièrement faibles (Figure 17).

**Ceci est un problème sérieux car une faible efficience a affecté l'efficacité.**

L'analyse qualitative des revues de projets, a prouvé qu'une faible efficience et des retards, particulièrement dans la première phase d'un projet, pouvaient avoir eu un effet boomerang ou des conséquences graves sur l'efficacité du projet (encadré 5).

**Figure 17. Notes des ERP sur l'efficience et sous-composantes (% en nombres)**



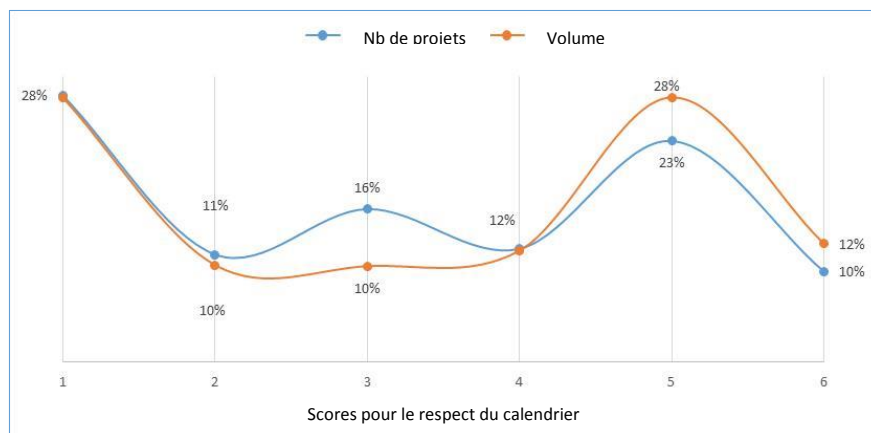
**Encadré 5. Les retards se répercutent sur les effets**

- Au Ghana, un projet de construction d'hôpital qui avait commencé près de deux ans après l'approbation du prêt a ensuite été retardé par les processus nationaux d'approvisionnement. Au cours de la période transitoire, la taille de la population de la zone a augmenté à tel point que les estimations initiales n'étaient plus valables et les conceptions devaient être réajustées. Le prêt initial étant insuffisant pour deux hôpitaux remaniés, un seul a été partiellement construit, laissé inachevé et sans maintenance trois ans après l'achèvement du projet. Ceci a clairement entravé les effets de développement et illustre une utilisation inefficace des ressources de la Banque et du pays.
- Pour le programme intégré d'agriculture publique du Lac Tanganyika en Tanzanie (PRODAP), l'escalade des prix a entraîné des retards qui ont forcé une réduction du nombre de séances de formation et, par conséquent, le nombre de bénéficiaires.
- Les retards ont aussi pu exposer la Banque à des risques considérables. Le projet CETZAM en Zambie en est un exemple. Des allégations selon lesquelles l'équipe de gestion avait mal présenté la situation financière du client laissaient entendre que le projet courait toujours un grand risque de défaillance échappant au contrôle de la Banque. Cependant, le Comité d'examen de crédit a désigné les longs délais entre l'évaluation, l'approbation et la signature de l'accord de prêt comme ayant exposé la Banque à des risques injustifiés.

**Les retards ont été un principal facteur de faible efficacité.** Plus de la moitié (55 %) des projets examinés ont été évalués négativement pour ce qui est de leur calendrier de mise en œuvre. En volume, cette proportion était plus faible (48 %).

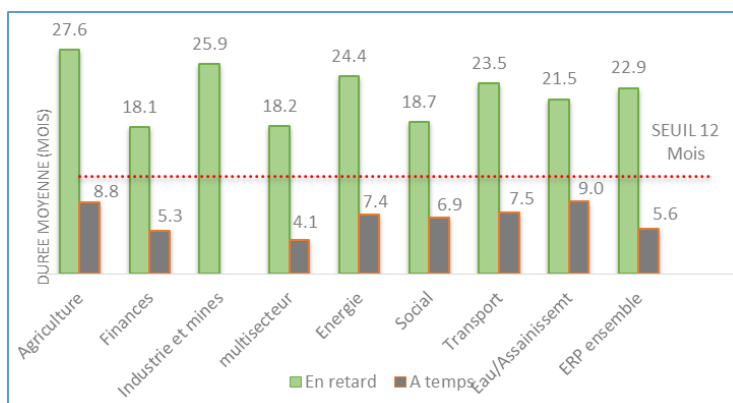
Ceci indique que les grands projets ont eu tendance à gérer les retards un peu mieux que les petits. Cette situation globalement négative a également connu d'importantes variations comme le montre la Figure 18. Alors qu'environ un tiers des projets financés par la Banque qui ont été examinés se sont achevés comme prévu ou avant la date prévue, plus d'un quart d'entre eux ont dépassé la durée prévue pour la mise en œuvre de plus de 25 %. Près de la moitié des projets de l'échantillon ont été retardés d'un an ou plus. Il convient de noter que la qualité des données a affecté les délais calculés, vu que des changements relatifs à la portée d'un projet compliquent souvent les estimations.

**Figure 18. 28% des projets évalués ont dépassé de 25% la durée prévue pour la mise en œuvre**



Par exemple, un projet industriel en Tunisie qui a obtenu de bons résultats par rapport au calendrier de mise en œuvre s'est achevé 18 mois plus tôt que prévu, mais le client avait décidé d'abandonner deux composantes prévues, ce qui réduisait sérieusement la portée. Dans un autre cas, le projet de modernisation des chemins de fer en Tunisie a remplacé un volet de renforcement des capacités institutionnelles par des études techniques pour accélérer la mise en œuvre du projet. Même si cette démarche était solide du point de vue de la gestion du projet (adapter la portée du projet est une réponse nécessaire à l'évolution d'une situation), cette pratique a artificiellement réduit la proportion des projets enregistrant un dépassement en temps ou en coût. Quelques projets ont également manqué d'objectifs assortis de délais, et une évaluation de la ponctualité des effets a été compliquée par l'absence d'une source de preuves adéquate. Tout ceci pourrait signifier que la question du calendrier de mise en œuvre peut en fait être pire qu'il n'y paraît.

**Figure 19. D'importants retards au premier décaissement selon les secteurs**



**Les retards entre l'approbation du projet et le premier décaissement ont été importants.** 48 % des projets examinés ont enregistré plus de 12 mois (échéance cible de débours de la Banque) après l'approbation (Figure 19). Une ventilation plus détaillée montre que la plupart des projets ont pris du retard entre l'entrée en vigueur et le premier décaissement. Près de 60 % des projets examinés ont pris en moyenne 10,4 mois entre la date d'entrée en vigueur et le premier décaissement. Ils sont considérés comme en retard étant donné le délai cible de deux mois de la Banque. Le nombre de projets retardés entre l'approbation et la signature est moins élevé (13,2 %) mais celui entre la signature de l'entrée en vigueur (27,1 %) est encore élevé. Quelques données montrent cependant une diminution des retards. Dans le secteur des transports par exemple,<sup>22</sup> la proportion de projets qui connaissent des retards de l'approbation à la signature et de la signature à l'entrée en vigueur a diminué entre les périodes 2000-2005 et 2006-2011. Une pratique instituée par les bureaux nationaux de concert avec des partenaires nationaux et qui donne des résultats positifs est le filtre de préparation. Il permet de s'assurer qu'une fois l'opération approuvée par le Conseil d'Administration de la Banque, toutes les conditions seront en place pour le démarrage (l'encadré 6 donne plus de détails).

<sup>22</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, décembre 2014, Les transports en Afrique : Interventions de la BAD et résultats de la dernière décennie, Rapport d'évaluation.

### Encadré 6. Les filtres de préparation sont-ils une solution partielle au problème des retards ?

Pour réduire les retards au démarrage et améliorer d'une manière générale l'efficacité et l'efficacité des interventions, des bureaux nationaux (Éthiopie, Tanzanie et Zambie par exemple) ont présenté, en collaboration avec les homologues nationaux, des filtres de préparation complémentaires à la revue de préparation administrée par siège de la Banque. En Zambie par exemple, ceux-ci étaient en grande partie des mécanismes mis en place pour faciliter le démarrage en temps opportun d'une opération, vérifier les ressources humaines, les capacités de l'agence d'exécution et la disponibilité des fonds de contrepartie du gouvernement, ouvrir les comptes du projet, préparer préalablement les documents d'approvisionnement et les manuels comptables et financiers, les termes de référence pour les consultants ou les études, finaliser les mesures de sauvegarde, y compris la relocalisation et l'indemnisation des populations affectées, conformément à l'opération en cours d'examen. En Tanzanie, le DSP 2011-15 s'est fixé l'objectif de faire adopter un « filtre de préparation », c'est-à-dire un ensemble de conditions préalables, par tous les nouveaux projets du FAD XII (2011-13). Il stipule que : (i) le personnel doit être désigné et le plan de mise en œuvre prêt au moment de l'approbation du Conseil, (ii) les sources de données doivent être en place et (iii) un dispositif / du personnel de S & E et un cadre de résultats global doivent être en place avant la mise en œuvre du projet.

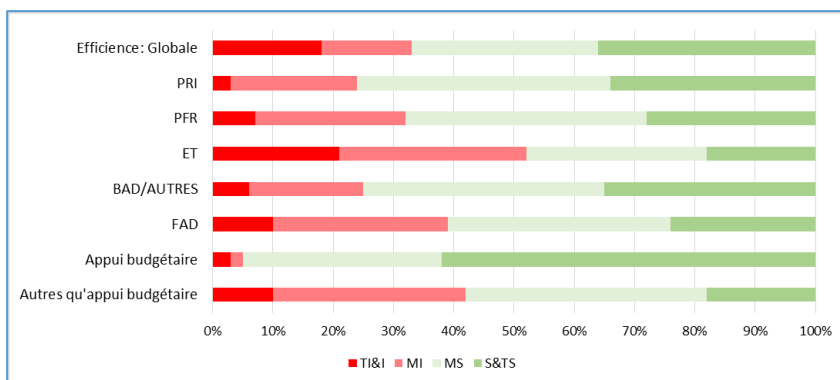
Les filtres de préparation sont appliqués variablement sur tous les projets en Zambie depuis 2012, tandis qu'en Tanzanie l'objectif ci-dessus n'a pas été atteint. Cette recommandation a été réitérée dans le Plan d'amélioration du portefeuille de pays 2014/2015. La mesure a eu un effet positif sur le portefeuille de l'Éthiopie et depuis 2010, la Banque a fait des progrès considérables dans la réduction de la durée des premiers décaissements. Le retard est resté constamment autour d'un an pour les sept projets approuvés en 2010-2012 et couverts par l'évaluation. En Zambie, la durée moyenne entre l'approbation et le premier décaissement a chuté de 16 mois en 2011 à 12 mois en 2014.

Cependant, les filtres de préparation n'ont pas tout résolu. Ils devaient être appliqués mais même lorsqu'ils l'étaient, d'autres défis restaient à relever. En Zambie par exemple, malgré les améliorations, les modèles dont le gouvernement disposait en matière de travaux publics étaient souvent de mauvaise qualité et nécessitaient d'être revus. Cela impliquait le recrutement d'experts et causait donc plus de retard. Les fonds de contrepartie étaient difficiles à trouver et il n'était pas facile d'en assurer la disponibilité à l'avance.

**L'efficacité était plus élevée lorsque la situation du pays était plus favorable.** L'efficacité des projets était plus susceptible d'être notée de façon positive dans les contextes non fragiles que dans les pays en transition, où le retard dans la mise en œuvre et l'achèvement des projets étaient associés à des processus gouvernementaux sous-optimaux. Parmi ceux-ci, l'évaluation et l'attribution de travail contractuel, le remplissage de dossiers de construction, l'obtention de la documentation nécessaire au projet, et l'ajout des modifications au projet.

Les notes relatives à l'efficacité ont été globalement plus élevées pour les projets financés par la BAD. Si l'on considère le pourcentage en volume, les projets de la BAD sont moins bien notés. Ceci est attribuable à la forte baisse du rapport coût-avantages pour les projets de la BAD examinés en volume. Compte tenu de la très petite taille de l'échantillon cependant, aucune conclusion spécifique n'a pu être tirée au sujet du rapport coût-efficacité de la BAD. Du point de vue des instruments, les opérations d'appui budgétaire ont été plus efficaces que les autres. Leur respect du calendrier a été particulièrement beaucoup plus positif (Figure 20).

Figure 20. Notes des ERP pour l'efficacité par pays, guichet et instrument (% en nombre)



**L'insuffisance de la supervision a contribué à réduire l'efficacité des opérations du secteur privé.** Bien que les opérations du secteur privé aient eu tendance à obtenir des notes plus positives sur l'efficacité, le domaine de la supervision a été jugé particulièrement faible. Seulement la moitié des projets environ a obtenu une note positive. Les indicateurs relatifs aux coûts étaient globalement positifs et ne montraient pas de différence significative entre les opérations des secteurs public et privé. Certaines données laissaient penser que certaines entreprises privées ont été en mesure d'assurer la rentabilité des projets malgré les difficultés de fonctionnement dans des contextes de pays en développement. Les données de l'évaluation du secteur des transports ont également donné à penser que les dépassements en coûts et en temps étaient limités pour des projets en PPP. Dans ce cas, les entreprises auraient été en mesure d'assurer la rentabilité malgré les

défis de l'exploitation dans le contexte d'un pays en développement. Les auteurs reconnaissent cependant que les résultats ne peuvent être que très peu généralisés. D'autre part, le choix des PPP comme modèle ne garantit pas le rapport qualité-prix pour les projets du secteur de l'énergie, car ceux-ci sont soumis aux mêmes facteurs exogènes et endogènes que les projets financés par le secteur privé. Par exemple, la promotion secteur privé par la Banque a eu du succès pour certains projets de l'énergie (Cameroun-Dibamba, Cameroun-Sonel, Afrique du Sud-Sere), mais pas tous (Ghana-Takoradi). L'analyse de ce secteur met cependant en garde contre la perception la participation du secteur privé comme une panacée pour l'efficacité et de la durabilité du projet

**Une mauvaise conception a été un facteur déterminant pour les retards.** Des problèmes de conception associés aux retards et dépassements de coûts ont entraîné une sous-estimation des coûts, une conception mal documentée (parfois en raison de l'insuffisance des EES), l'utilisation de taux d'inflation irréalistes et une mauvaise évaluation des risques. Dans le secteur des transports par exemple, le temps et le budget nécessaires pour des missions d'évaluation ont limité la profondeur du processus d'évaluation préalable. Dans certains cas, la qualité de l'ingénierie était un problème majeur, les contraintes budgétaires ayant pris le pas sur les normes techniques. Les retards qui en ont résulté et les dépassements de coûts ne pouvaient pas être corrigés par des mesures traditionnelles telles que la supervision ou le conseil. Ces problèmes pouvaient être aggravés dans les situations de post-conflit. Au Burundi par exemple, le projet PEREIL a sous-estimé les coûts, car il n'a pas pu établir une base de référence appropriée : il n'y avait pas de projets au cours de la période de conflit. La portée du projet devait par conséquent être ajustée et la Banque a dû financer certains aspects par la suite<sup>23</sup>. L'évaluation des PME a également évoqué l'exemple du programme sur la croissance des entrepreneurs au Kenya, qui a déboursé beaucoup moins que prévu raison de la lenteur de la mise en œuvre du projet et des objectifs ambitieux qui n'étaient pas été pris en compte par dans la conception et la mise en œuvre.

**Les procédures de la Banque ont elles aussi entraîné des retards dans la mise en œuvre.** Les avantages qui découlaient de l'existence de bureaux décentralisés ont été limités par la focalisation excessive sur la conformité aux règles de transaction de la Banque, l'aversion au risque et une utilisation inefficace ou variable des acquisitions. Par exemple, des projets d'infrastructures avaient plus de chances de bénéficier de contributions d'experts via des consultants/des ingénieurs de conception que des projets sociaux qui ne bénéficiaient généralement pas de contributions d'experts, subissant par conséquent de graves retards dans leur mise en œuvre. D'autres questions spécifiques au processus d'acquisition comprennent des retards inutiles en revues, un soutien inadéquat de la Banque pour le renforcement des capacités, une application rigide des règles et des procédures d'AOI trop souvent utilisées<sup>24</sup>. Les procédures de la Banque peuvent avoir causé des retards dans certains secteurs et pas d'autres. La procédure d'approbation par non-objection a été citée par les clients de la Banque comme principale cause de retards,<sup>25</sup> quoique pas le cas dans le secteur des transports où la gouvernance et les facteurs relatifs aux acquisitions étaient plus importants<sup>26</sup>. La nouvelle politique des acquisitions devrait introduire davantage de souplesse et une approche fondée sur le risque qui permettra d'alléger ces contraintes. Un autre cas est l'utilisation des dons destinés aux PRI. Malgré leurs faibles montants, ils peuvent être aussi longs à approuver que de grands projets d'investissement, ce qui en réduit l'utilité dans un contexte où une réponse rapide à la demande des clients est primordiale. L'encadré 7 récapitule les grands facteurs de retards pour le programme de la Banque en Afrique du Sud.

#### Encadré 7. Les facteurs de retards pour les opérations de la Banque en Afrique du sud

Une analyse des 13 projets couverts par les évaluations approfondies, complétée par une revue documentaire de 6 autres projets du portefeuille, a montré que certains facteurs ont plus fréquemment réduit le respect des calendriers que d'autres :

- Des retards ont été noté particulièrement au démarrage des projets, y compris en rapport aux les clients devant remplir les conditions de pré-engagement et de décaissement de la Banque ;
- De lourdes procédures de la Banque ont affecté les calendriers des projets énergétiques et l'efficacité des opérations

<sup>23</sup> Burundi, Réhabilitation et extension des infrastructures Électriques (PREIEL) - évaluation de la performance de projet.

<sup>24</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, septembre 2014, Politiques et pratiques des acquisitions opérationnelles de la Banque africaine de développement : Une évaluation indépendante.

<sup>25</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, mars 2012, Le partenaire préféré ? Une évaluation de la Banque africaine de développement par ses clients.

<sup>26</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, septembre 2014, Transport en Afrique : Interventions de la BAD et résultats de la dernière décennie, Rapport sommaire de l'évaluation.



de dons du portefeuille.

- Les questions relatives à la gestion des contrats et des sous-traitants.
- Un suivi et une supervision de la Banque plutôt médiocres. Une focalisation sur la fréquence plutôt que sur la qualité de la supervision, des rapports inadéquats concernant les lignes de crédit, et l'accent sur les performances financières plutôt que sur les effets de développement.
- La capacité de la Banque et ses partenaires d'attribuer de ressources humaines et financières suffisantes et pertinentes (à différents stades).

**D'autres facteurs sur lesquels la banque avait moins de contrôle sont entrés en jeu. Ils comprennent les processus et procédures des PMR, ainsi que l'harmonisation avec les partenaires au développement.** Des retards étaient parfois causés par le temps nécessaire pour ratifier les prêts au niveau national. L'étude de cas du Ghana, par exemple, a cité des retards dans la signature des accords de prêt du fait de l'exigence de ratification interne qui a été une des principales causes des retards dans la réalisation de l'entrée en vigueur du prêt. Un autre facteur de retards est l'absence d'harmonisation avec les partenaires au développement. Les données de l'étude sur l'évaluation des clients ont révélé que la Banque était perçue comme ayant des procédures relativement efficaces pour permettre aux pays d'avoir accès aux fonds d'urgence, mais ce processus s'est vite compliqué et est devenu plus imprévisible avec la participation d'autres partenaires à travers l'appui budgétaire multi-bailleurs et les cadres sectoriels. La recommandation d'éliminer les exigences en matière de fonds de contrepartie pour les États en transition et les pays à haut risque de surendettement ou réellement surendettés a été faite. Au cas où cela n'était pas possible, il était recommandé de communiquer clairement les fonds, avant la budgétisation du pays, de façon à minimiser les perturbations dans l'exécution du programme. Pour les projets multinationaux, les retards étaient causés par un manque de coordination ou d'harmonisation entre les PMR (p. ex. le projet d'aménagement du corridor Burundi/Rwanda, pour lequel l'appui de la Banque a été reporté de 18 mois). Au niveau des pays, des retards dans le processus ont également été notés au Mozambique. Le partenaire au développement japonais (JICA) qui a cofinancé un projet routier a exprimé des préoccupations au sujet du retard de la Banque à établir le document requis pour le décaissement dans le cadre de l'ACFA. JICA et la Banque ont tous les deux attribué ces retards (au moins en partie) à la mauvaise performance de l'organisme de mise en œuvre. Les différences dans l'approche et les procédures des partenaires sont cependant citées comme une cause majeure.

## Thèmes transversaux

*La croissance inclusive a fréquemment été mentionnée dans les objectifs des DSP et les effets des projets, qui comprenaient la prise en compte des disparités régionales dans une série de projets sectoriels. Les effets le genre et l'âge sont apparus moins souvent, ceux de la croissance verte ont été systématiquement intégrés dans certains secteurs (énergie), mais pas d'autres (transports).*

Critères d'évaluation	Notation
Mesure dans laquelle les interventions de la Banque ont pris l'inclusion en compte	Modérément satisfaisant
Mesure dans laquelle les interventions de la Banque ont pris en compte la durabilité environnementale et le soutien à la croissance verte	Satisfaisant
<b>Prise en considération des thèmes transversaux</b>	<b>Modérément satisfaisant</b>

**Deux grands ensembles de thèmes transversaux portés par la Stratégie Décennale de la Banque ont été examinés :** (i) l'inclusion, la mesure dans laquelle les interventions de la Banque ont abordé les disparités en rapport avec le genre, la région ou l'âge, et (ii) la durabilité environnementale. L'évaluation était basée sur une étude qualitative des évaluations des projets. Bien que la Stratégie décennale ait été approuvée après la période couverte par l'évaluation, les deux grands thèmes transversaux ont été considérés comme pertinents compte tenu de leur importance dans les stratégies antérieures de la Banque, mais aussi comme une bonne base pour des enseignements prospectifs.

**La prise en compte de l'inclusion a été jugée modérément satisfaisante.** 56 %, 46 % et 31 % des mesures des résultats des projets ont mentionné respectivement le genre, les disparités régionales et l'âge. Y sont compris, des projets qui attirent l'attention sur les disparités visant les femmes, la région ou l'âge soit dans leur conception, soit dans les effets. L'analyse a ciblé la conception et ne s'est pas systématiquement intéressée à la réalisation des effets. Cependant, les évaluations des secteurs de l'énergie et des transports ont montré que les effets semblaient avoir étendu la base économique à toutes les régions. L'interconnexion régionale et l'accès rural ont été les principaux effets pour la majorité des projets des secteurs de l'énergie et des transports.

**La prise en compte de la durabilité environnementale a été évaluée comme satisfaisante.** Un tiers des projets de l'échantillon ont été évalués comme ayant un impact potentiel sur l'environnement, et tous ont effectué des évaluations environnementales. Cependant, seulement la moitié environ des mesures d'effets des projets a examiné la durabilité de l'environnement. A un niveau plus élevé, les stratégies et actions qui abordent la croissance inclusive et la croissance verte ont été jugés MS + dans 69 % et 100 % des DSP pour lesquels la QaE a été examinée, respectivement<sup>27</sup>. Les DSP montraient toutefois une faiblesse au niveau de l'analyse des forces et faiblesses spécifiques des pays et leurs liens avec les priorités et les choix stratégiques.

**En ce qui concerne les effets ayant directement contribué à la durabilité de l'environnement, des stratégies sectorielles et des résultats des projets ont été cohérents dans certains secteurs (énergie) mais pas dans tous (transports).** La stratégie du secteur de l'énergie intégrait la croissance verte dans ses objectifs stratégiques, notamment les énergies renouvelables et les effets opérationnels de différents projets de réduction des émissions de carbone ou l'augmentation de la production d'électricité à partir de l'énergie hydroélectrique et éolienne. En outre, la croissance inclusive a été un succès pour des projets d'interconnexion énergétiques, dans la mesure où la grande majorité des projets d'électrification rurale visait à augmenter et améliorer l'accès des communautés rurales et des ménages et l'ont réussi<sup>28</sup>. Le secteur des transports ciblait l'environnement urbain et visait à améliorer les plans de gestion du trafic routier et la sécurité routière. Toutefois, une évaluation de ce secteur n'a montré aucune réalisation liée à la croissance verte. À l'exception de deux projets visant : l'un à sensibiliser les individus à la protection de l'environnement et l'autre à améliorer l'efficacité des locomotives,<sup>29</sup> les projets n'ont pas été conçus de manière à étudier les questions relatives à l'environnement urbain telles que la gestion du trafic ou le contrôle technique.

**Environ la moitié (56 %) des projets ont le potentiel de s'attaquer directement aux disparités entre les genres, mais la majorité en ont fait un objectif secondaire.** Même si leur objectif premier n'était pas de réduire les disparités et leur groupe cible n'était pas particulièrement les femmes, les résultats de ces projets ont montré des avantages exclusifs pour les femmes. Par exemple, les projets d'augmentation de l'accès à l'eau, tels que l'AEPA au Sénégal ou au Maroc, ont profité aux femmes en réduisant le temps nécessaire pour remplir les tâches ménagères et ainsi, augmenter le temps disponible pour d'autres centres d'intérêt éducatifs ou professionnels.<sup>30</sup> D'autres projets, tels que le terminal à Conteneurs de Dakar, ont abouti à la création d'emplois et ont été décrits comme ayant des avantages particuliers pour les femmes et les étudiants<sup>31</sup>. En revanche, des exemples positifs ont été trouvés dans les projets de microfinance, tels que le projet PADESFI au Maroc, qui avaient tendance à cibler explicitement les femmes et les étudiants.<sup>32</sup>

## 4. La Banque a-t-elle proposé des stratégies et programmes axés sur les résultats ?

Cette section et la suivante ont pour but de préciser les principaux déterminants des performances de la Banque en matière de résultats. Ils examinent différents facteurs identifiés dans la TdC globale de la Banque et susceptibles d'influencer les performances de la Banque. La présente section examine des facteurs internes à la Banque, tels que la conception et la mise en œuvre des opérations, la sélectivité stratégique, la capacité de proposer des réponses adaptées aux besoins des pays, et la gestion axée sur les résultats de développement. Le détail des données des différentes sources examinées est présenté en *Annexe E : Tableaux de données*. Lors de l'évaluation des performances, le seuil S + des

<sup>27</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, janvier 2015, Définition de stratégies pour « l'Afrique que nous voulons » : une évaluation indépendante de la Qualité à l'entrée des pays et les stratégies d'intégration régionale, Rapport sommaire.

<sup>28</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, juillet 2016, Évaluation de l'appui de la Banque au secteur de l'énergie.

<sup>29</sup> Cameroun, Programme de facilitation de transport sur les corridors Douala-Bangui et Douala-N'Djamena - évaluation de la performance de projet ; République d'Afrique du Sud, Transnet Limited - Project performance assessment.

<sup>30</sup> IDEV, Mars 2016, Évaluation du dixième projet d'alimentation en eau potable AEP 10, Maroc. Sénégal, Avril 2016, Programme d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en milieu rural, Phase II – rapport d'évaluation des résultats.

<sup>31</sup> Sénégal, Dakar container terminal – évaluation de la performance de projet.

<sup>32</sup> IDEV, Avril 2016, Évaluation de la performance du Programme d'Appui au Développement du Secteur Financier (PADESFI-III); IDEV, Avril 2016, Évaluation de la performance du programme d'appui à la relance économique et au développement inclusif, Tunisie.



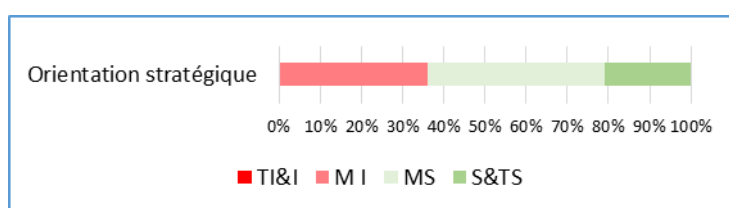
différentes sources de données a été envisagé pour tous les facteurs de cette section. En fait, ces facteurs sont liés à des activités de base de la Banque et leur importance était déjà reconnue au début de la période de l'évaluation. À ce titre, l'évaluation a considéré que la Banque devrait viser une performance au moins satisfaisante pour ces facteurs.

## Sélectivité

*Malgré une nette amélioration au fil du temps, les stratégies pays n'ont pas systématiquement sélectionné des objectifs sectoriels orientant les efforts de la Banque vers les domaines où elle possède un avantage comparatif. En outre, le portefeuille a pu manquer de cohérence et de focalisation sur ces objectifs.*

La sélectivité des stratégies et opérations de la Banque n'était pas optimale sur la période considérée. Elle a été examinée stratégiquement, afin de déterminer si une analyse approfondie du positionnement et de l'avantage comparatif de la Banque avait été effectuée, et l'étendue des secteurs et/ou des résultats stratégiques qu'elle visait à influencer. La sélectivité a également été évaluée sur le plan programmatique, en vue d'examiner la sélection orientée de projets pour atteindre les objectifs stratégiques. Le faible niveau de notes S+ des différentes sources de données révèlent un besoin d'amélioration (Figure 21).

Figure 21. Notes des RFC pour l'orientation stratégique



L'analyse qui sous-tend le positionnement de la Banque n'était pas toujours complète et approfondie. C'est ce que reflètent les notes S+ attribuées dans seulement 20% des études de cas et pour 30% des cas pour les dimensions pertinentes de l'évaluation de la QaE des DSP<sup>33</sup>. Deux aspects de cette analyse à améliorer sont le choix des EES en support du DSP et l'analyse de l'avantage comparatif de la Banque selon le contexte du pays.<sup>34</sup>

La Banque n'a pas été assez sélective dans le choix de ses objectifs sectoriels. Les études de cas montrent que les DSP de la Banque étaient parfois trop denses et généraux (Encadré 8). Plusieurs études de cas ont toutefois noté une amélioration au fil du temps, ce qui a été confirmé par l'évaluation de la QaE des DSP qui n'examinait que les derniers DSP. Le résultat est une note plutôt positive (84 % MS +) mais pas nécessairement bonne (27 % S+) de l'analyse qui sous-tend le choix des piliers stratégiques.

### Encadré 8. Des problèmes de sélectivité liés à un vaste secteur en Tanzanie

L'examen des DSP a révélé que la Banque s'était entièrement alignée sur les besoins du pays et avait harmonisé ses stratégies avec celles des autres partenaires au développement, mais cette harmonisation n'avait pas atteint tous les secteurs. La sélectivité de la Banque est ainsi apparue limitée, ce qui a entraîné dans certains secteurs des efforts insuffisants pour faire une différence. Cette couverture étendue a été attribuée, au moins en partie, à la nature du cadre de stratégie nationale de la pauvreté et à la dynamique de la division du travail entre les partenaires au développement, les deux favorisant l'engagement dans tous les secteurs plutôt que la sélectivité.

<sup>33</sup> La définition de la note MS pour la sélectivité en ce qui concerne l'évaluation de la QaE des DSP est "démontre une sélectivité mais ne parvient pas à l'ancrer pleinement dans l'analyse du positionnement de la Banque et l'avantage comparatif". De même, la définition de la note de MS pour orientation stratégique dans le CFR est : « La stratégie de la Banque présente une analyse du positionnement respectif des partenaires au développement et des domaines d'avantage comparatif, mais l'analyse ne montre pas entièrement comment cela se traduit dans les domaines prioritaires de l'aide de la Banque en adéquation avec l'évolution du contexte et des défis du pays ».

<sup>34</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, janvier 2015, Définition de stratégies pour « l'Afrique que nous voulons » : une évaluation indépendante de la Qualité à l'entrée des pays et les stratégies d'intégration régionale, Rapport sommaire, p.22. ; Groupe de la Banque africaine de développement, 2013, Examen de la Banque africaine de développement économiques et sectorielles (2005-2010).

**Finalement, la sélectivité stratégique ne s'est pas toujours traduite par une sélectivité opérationnelle.** C'est que reflète la mauvaise note (11 % S+) de l'évaluation de la QaE des DSP pour le choix des interventions par secteur et la sélection des projets, et que confirme l'analyse qualitative des RFC. Dans de nombreux cas, le portefeuille a été trouvé dispersé et désorganisé, avec de multiples projets en dehors des domaines prioritaires (p. ex., Burundi). Les clients eux-mêmes ont perçu la Banque comme n'étant pas sélective dans son portefeuille, en particulier dans les secteurs en dehors des domaines traditionnellement couverts par les DSP, tels que l'enseignement supérieur<sup>35</sup>. L'analyse qualitative a constaté une grande variation entre les pays en ce qui concerne la sélectivité des projets, bien qu'avec quelques exemples positifs. Dans certains cas, le processus de sélection a abouti à une cohorte de projets cohérents avec les stratégies et d'objectifs. Dans ces cas, l'avantage comparatif de la Banque était fondé sur la réactivité, la continuité et la crédibilité construite au fil du temps avec le PMR (p. ex., Tunisie et Maroc). Ce processus a été généralement soutenu par une analyse approfondie du positionnement de la Banque par rapport à d'autres partenaires au développement, y compris une analyse des partenariats stratégiques entre les partenaires au développement, et une présentation exhaustive de leurs portefeuilles actifs.

**Les facteurs déterminants d'une bonne sélectivité étaient une évaluation objective de l'avantage comparatif, des évaluations du positionnement des partenaires au développement, et une gestion sélective du portefeuille de projets.** Ceci était le cas au Nigeria où la Banque participe à une plate-forme de coordination visant à coordonner et créer des synergies avec d'autres partenaires au développement. Cette harmonisation a aidé la Banque à mettre en place un portefeuille couvrant une niche particulière. La situation des pays n'a pas toujours facilité la capacité de la Banque à choisir des projets en se basant sur une analyse de leur positionnement par rapport à d'autres donateurs. Par exemple, en Afrique du Sud, le portefeuille a été en fait plus focalisé que prévu (encadré 9).

#### Encadré 9. Sélectivité du portefeuille

- Au Nigeria, la Banque est restée fermement ancrée dans le Cadre d'assistance pays (CAP), une approche stratégique commune élaborée par les partenaires au développement du Nigeria (Groupe de la Banque mondiale, BAD, AFD et autres) pour soutenir le gouvernement dans ses plans de développement à l'aide des dispositifs communs nécessaires pour acheminer l'aide, et par l'harmonisation de la programmation et du dialogue politique. Des exemples de sélectivité tirés du portefeuille comprennent le projet d'appui aux institutions agricoles et rurales, projet qui couvre une niche sectorielle que d'autres donateurs n'avaient pas abordée à l'époque (la collecte et l'analyse d'informations sur le développement agricole). Dans le secteur de l'éducation, le projet de formation et d'enseignement professionnel qui a démarré en 2005 a également occupé une niche spécifique où l'aide d'autres donateurs a été relativement limitée.
- En Afrique du Sud, le portefeuille d'investissements était plus ciblé en pratique que la stratégie ne l'envisageait. Plus précisément, la Banque a augmenté son portefeuille sur l'énergie et les finances mais elle a moins bien réussi à accroître son engagement concernant l'eau et les transports comme décrit dans les DSP. Les prêts de la Banque en Rands n'étaient pas compétitifs dans le contexte sud-africain, et le potentiel de développement des affaires était limité en raison d'un manque d'intérêt du gouvernement à donner des garanties, à quelques exceptions près. Ces questions ont été jugées insuffisamment prises en compte dans la conception des domaines prioritaires du DSP ; de même, la nécessité pour la Banque de trouver des instruments plus adaptés au marché très compétitif de l'Afrique du Sud a été soulignée. Le portefeuille de participations couvre un plus large éventail de secteurs et constitue l'exception en matière de sélectivité élevée, mais n'a pas été reconnu comme résultat de la stratégie pays.
- En Zambie par contre, bien que les DSP soient devenus plus sélectifs du point de vue des thématiques, le nombre de secteurs couverts par chaque portefeuille a augmenté au fil du temps : des interventions ont été approuvées pour quatre secteurs entre 2004 et 2006, 5 secteurs entre 2007 et 2010, et 7 secteurs entre 2011 et 2015. Malgré une plus large gamme de secteurs, la stratégie de la Banque est effectivement devenue plus cohérente dans ce sens que les projets d'une gamme de secteurs supportaient moins de résultats stratégiques. Par exemple, les interventions dans le cadre du DSP 2011-2015 concernant les finances, l'énergie, les transports, le social et le multi-secteur se complètent l'une l'autre, éliminant ainsi les obstacles à la croissance du secteur privé. L'avantage de cette approche est que la Banque a pu aborder différentes facettes de chaque résultat. Cependant, comme indiqué par l'évaluation indépendante de la qualité à l'entrée des DSP 2011-2015, une telle approche risquait aussi de mener à une dispersion excessive des ressources entre plusieurs secteurs et limiter l'atteinte des résultats.

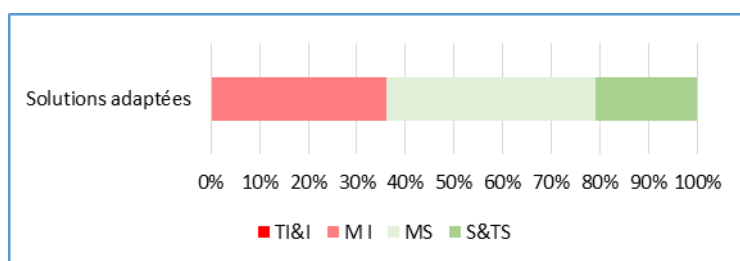
<sup>35</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, mars 2012, Le partenaire préféré ? Une évaluation de la Banque africaine de développement par ses clients, p14.

## Adaptation et innovation

*La qualité à l'entrée s'est améliorée dans l'ensemble, mais la conception des stratégies et des opérations n'est toujours pas parvenue à tenir pleinement compte des défis des pays et proposer des solutions qui garantissent la réalisation pleine des résultats attendus. Des approches innovatrices ont été trouvées pour un nombre réduit mais significatif de projets en ce qui concerne les financements et les mécanismes participatifs, mais pas nécessairement à travers les stratégies pays.*

**Proposer des solutions adaptées aux défis du pays s'est avéré un aspect à améliorer.** L'adaptation au contexte du pays et à l'innovation ont été évalués par rapport à la capacité de la Banque à faire ce qu'il faut (proposer une bonne logique d'intervention basée sur une compréhension du contexte) et bien le faire (proposer des solutions réalistes adaptées en tenant compte des défis et des options innovatrices afin d'assurer le succès de la mise en œuvre). Seulement 20% environ des cas étudiés ont atteint une notation S+ (Figure 22).

Figure 22. Notes des RFC pour l'adaptation



**La capacité de la Banque à proposer des stratégies clairement définies, sur la base d'une compréhension approfondie du contexte, s'est améliorée au fil du temps.** La QaE globale des DSP s'est améliorée même si des études de cas dans différents pays n'ont pas constaté des améliorations constantes.

La qualité des cadres de résultats restait à améliorer. Un autre domaine jugé difficile dans plusieurs études de cas concerne l'identification des défis et des risques, et la mise en œuvre des mesures d'atténuation adéquates pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces lacunes ont été trouvées dans toutes les catégories de pays et sont examinées avec plus de détails dans la section suivante. Ceci est confirmé par la faible prise en compte des capacités comme le souligne l'évaluation de la QaE des DSP (notes S + inférieures à 10%).

**Dans les États en transition, passer d'une analyse précise des facteurs de fragilité à une approche intégrée dans leur gestion a été un défi particulier.** Des études de cas sur les États en transition révèlent en général une bonne compréhension des facteurs de fragilité et la réactivité de la banque à un changement de contexte, mais aucune réponse intégrant la prise en compte de ces facteurs. L'évaluation de la QaE des DSP a également montré une faiblesse générale des DSP dans les États en transition pour ce qui est de renforcer les capacités des citoyens et faciliter une large participation au processus de prise de décision au niveau national.

**L'adoption de solutions innovatrices pour les pays a été variable,** en dépit de la disponibilité de nouveaux instruments au niveau institutionnel. Au niveau stratégique, l'intérêt pour l'innovation s'est principalement manifesté à travers l'adoption de nouveaux instruments tels que les garanties pour appuyer les prêts et dons les plus traditionnels et répondre à des défis tels que le développement du secteur privé. Les analyses des RFC et ERP n'ont montré aucun lien spécifique entre les niveaux stratégique et de projet, puisque des projets innovants pouvaient être situés dans les pays où la stratégie n'a montré aucune innovation spécifique par rapport aux défis du pays (encadré 10).

### Encadré 10. L'innovation au niveau des pays

- Au cours de la période d'évaluation, la combinaison de mécanismes de projets mise en œuvre au Ghana s'est diversifiée de plus en plus : les ressources de la BAD ont plus été utilisées pour appuyer le développement du secteur privé, passant de 6,6 % des projets approuvés en 2002-2004 à 27 % en 2012-2014. Des consultations avec le Bureau de la Banque au Ghana ont confirmé que l'utilisation des fonds de la BAD a été mise en avant pour soutenir le secteur privé, compte tenu de la transition du Ghana vers le statut de pays à revenu intermédiaire. Le portefeuille de projets a montré que des fonds fiduciaires et des dons étaient de plus en plus utilisés pour financer des opérations relatives à l'assistance technique. Des consultations sont en cours avec le gouvernement sur l'utilisation de la garantie partielle de risque pour appuyer les garanties du gouvernement qui sous-tendent les investissements privés et les contrats d'achat d'électricité.
- Au Nigéria, l'approche du financement du projet de route à péage Lekki grâce à son véhicule de titrisation, la Lekki Concession Company, a été novatrice dans le contexte nigérian. Le projet a mis en avant le concept de partenariats

public-privé dans le secteur des transports.

- Quelques exemples d'approches innovatrices en Afrique du Sud : (i) l'engagement de la Banque dans le programme production d'énergie renouvelable (« Renewable Energy Independent Power Producer program »), bien que l'investissement soit modeste (ii) appui aux nouvelles technologies (énergie solaire thermodynamique) ; (iii) les tentatives de syndication pour mobiliser davantage de fonds auprès du secteur privé ; (iii) ciblage des groupes défavorisés et de logements sociaux par de petits prêts (dette subordonnée à la Nedbank) ; et (iv) combinaison des prêts en monnaie locale et étrangère.
- En Éthiopie en revanche, la Banque a eu recours à une gamme étroite d'instruments traditionnels, principalement des prêts et des subventions, à l'exception notable de la PBS. Au cours de la période d'évaluation, elle a adopté de plus en plus une approche innovatrice. Par exemple, des discussions sont en cours sur l'introduction éventuelle de garanties partielles de crédit ; un projet d'appui institutionnel a été approuvé récemment pour encourager les PPP, et une approche sectorielle était en cours dans le secteur de l'eau et de l'assainissement.

## Gestion axée sur les résultats de développement

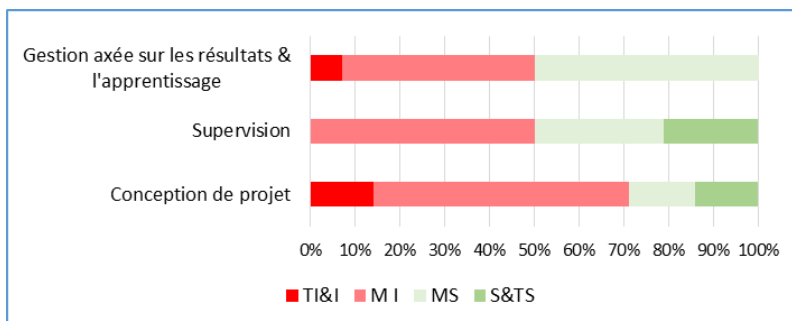
*La qualité des modèles logiques et les performances en supervision se sont améliorées, mais des faiblesses persistent dans les deux domaines. La Banque n'a pas été constante dans la mise en œuvre des leçons apprises au niveau stratégique ou de projet. D'une manière générale, des cadres de S&E communs et bien coordonnés par les gouvernements et d'autres partenaires au développement ont renforcé les performances. Enfin, il y a peu de données sur la contribution de la Banque au développement de capacités nationales en S&E, même si certaines constatations positives sont apparues.*

**La gestion axée sur les résultats de développement (GARD) n'est pas bien ancrée dans les pratiques de la Banque.** Une évaluation générale des systèmes GARD de la Banque au niveau des pays, notamment la capacité de tirer des leçons de l'expérience, a été combinée avec des évaluations plus ciblées sur la qualité de la conception et de la supervision, aux niveaux stratégique et opérationnel. (Figure 23).

Figure 23. Notes des RFC pour la gestion axée sur les résultats

**Dans l'ensemble, l'orientation vers les résultats des stratégies et des projets s'est améliorée sur la période de l'évaluation.**

Des études de cas ont montré la présence d'une série d'indicateurs de rendement et les sources de données correspondantes, de systèmes de contrôle appropriés et des mécanismes pour étayer les résultats, et d'enseignements sur le processus de prise de décisions et le dialogue sur les politiques (p. ex., Tanzanie), même lorsqu'il existe des faiblesses, par exemple autour de la qualité des indicateurs et l'adéquation de la collecte des données (p. ex., Éthiopie).



**L'accent était cependant plus sur les produits que sur les effets, et la qualité/pertinence des indicateurs a été variable.**

L'examen des résultats sectoriels des TdC au niveau projet a révélé un haut degré de variabilité dans la qualité des indicateurs de résultats et de leurs données d'appui. En général, l'absence de mesures réalistes (pas superficielles) des produits et effets dans l'évaluation des rapports d'achèvement a compliqué l'identification des leçons apprises. Par exemple, un examen du portefeuille de l'Éthiopie a estimé que les indicateurs de produits avaient tendance à être clairement identifiés, tandis que les indicateurs d'effets étaient problématiques pour la moitié environ des cadres de résultats examinés au niveau des projets (pour ce qui est des objectifs nationaux sectoriels) ou inexistantes (s'agissant de l'assistance technique et du renforcement des capacités).

**Aucune théorie explicite du changement n'a guidé les stratégies ou les programmes de la banque au niveau national ou sectoriel.** Comme expliqué dans la section sur les limites de l'évaluation, l'examen des TdC projet a révélé un haut degré de variabilité dans la présentation des résultats des projets par rapport aux effets sectoriels définis dans la théorie du changement plus générale de la Banque et reconstituée par la présente évaluation. Ce constat met en relief l'absence d'une TdC globale explicite de la Banque, malgré l'existence de l'ensemble de cadres de mesure des résultats Institutionnels (CMR), ainsi que l'absence de TdC au niveau sectoriel. En outre, les TdC des projets ont été jugés peu claires dans certains cas, ce qui a rendu l'atteinte de résultats plus difficile. L'encadré 11 illustre le cas des lignes de crédit (LC).

**Encadré 11. Théorie du changement pour les LC ou comment trouver le juste milieu entre une bonne banque et une bonne banque de développement.**

Pour le côté financier du portefeuille de la Banque en Afrique du Sud, l'utilisation de LC pour des prêts à l'extérieur du pays a été un succès pour la croissance du portefeuille et pour atteindre les PFR en gérant les risques, ceux-ci étant pris par des intermédiaires. Toutefois, cela n'a pas permis à la Banque d'atteindre des objectifs liés à la création d'emplois ou l'accès au financement en Afrique du Sud. En plus, l'information sur les prêts partiels dans d'autres pays est insuffisante pour lui permettre de comprendre les résultats de développement de ce processus qui ont pourtant été inclus dans les premiers cadres logiques proposés au moment de l'approbation.

**La conception des projets s'est améliorée mais n'était toujours pas adéquate : la gestion des risques nécessitait clairement des améliorations.** Des évaluations au niveau des projets ont montré que la pertinence de la conception du projet s'est améliorée d'une manière générale, passant de 69% des projets jugés MS + en 2004-2008 à 88% dans la période 2009-2013 (en nombre de projets). Cependant, exprimée en pourcentage du montant net, la situation semble différente. On note une différence statistiquement significative de la détérioration de la pertinence concernant la conception des projets : 85% étaient modérément satisfaisants ou mieux en 2004-2008, et 70% en 2009-2013. Cette constatation suggère que, globalement, la conception des projets à grande échelle reste un problème. Les notes les plus basses dans la conception ont souvent été attribuées à des lacunes dans l'analyse des risques et les stratégies d'atténuation, dont des exemples ont été relevés dans presque tous les pays. En Afrique du Sud par exemple, la gestion des gros projets d'énergie a soulevé les questions de savoir si la Banque avait la capacité d'évaluer de tels projets, étant donné que les principaux risques techniques et de la mise en application n'avaient pas été identifiés et atténués au départ. Dans les pays où il y a eu une faible analyse des risques, ceux-ci étaient souvent énoncés trop sommairement ; ni leur ampleur, ni les mesures d'atténuation n'étaient évaluées (ou alors les mesures d'atténuation étaient hors du contrôle de la Banque). Des faiblesses dans la phase de conception des projets ont été citées comme principales causes des mauvais résultats des projets en matière d'efficacité, et aussi comme ayant conduit des projets vers des objectifs ou des cibles irréalistes. Au Mozambique, de mauvaises notes qui ressortent de la QaE en 2005 et 2008 ont été causées par une conception médiocre des projets, une logique d'intervention faible, ainsi que des études d'une qualité insuffisante ; ceci a conduit à des projets trop ambitieux et des conséquences en termes de coûts<sup>36</sup>. Ces facteurs étaient aggravés dans des situations de fragilité où des objectifs trop ambitieux, un calendrier irréaliste et la non prise en compte de la capacité institutionnelle locale ont provoqué d'importants retards<sup>37</sup>.

**Des lacunes dans le processus de supervision demeurent malgré des améliorations, surtout pour les opérations du secteur privé.** La rapidité et la qualité de la supervision de la Banque se sont améliorées au fil du temps dans de nombreux pays ; ceci a en grande partie été attribué à l'ouverture des bureaux nationaux. Des données positives sont apparues dans les pays où tous les projets étaient supervisés au moins une fois par an, les missions de supervision inclusives (effectuées avec d'autres intervenants), et des revues périodiques régulières permettaient aux participants d'analyser les performances, identifier les difficultés et proposer un plan d'action, mais aussi de renforcer les capacités en matière d'acquisitions et de décaissements. Les limites ont été attribuées à l'irrégularité des missions, la négligence des visites de sites, le renouvellement des chargés de projets ou une trop lourde charge de travail. Mais les modifications introduites à l'échelle de la Banque pour le suivi des projets du secteur public n'ont pas influencé la méthode de supervision des projets du secteur privé ; c'est ce que montre l'évaluation des opérations dudit secteur par la présente évaluation (voir la section sur l'efficacité), de même que plusieurs études de cas et évaluations précédentes<sup>38</sup>. L'encadré 12 illustre certaines

<sup>36</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, janvier 2015, Définition de stratégies pour « l'Afrique que nous voulons » : une évaluation indépendante de la Qualité à l'entrée des pays et les stratégies d'intégration régionale, Rapport sommaire.

<sup>37</sup> Burundi, Programme d'Appui aux Réformes Economiques et à la Gouvernance (PAREG) 2005-2006 – Evaluation de la performance des projets.

<sup>38</sup> Le critère « Supervision et Administration » dans le cadre de l'Efficacité a montré un portefeuille pour lequel la moitié des opérations du secteur privé (60% en volume) a reçu une notation négative. L'évaluation IDEV de la mise en œuvre des engagements de la Banque (2015) a insisté sur les niveaux de progrès différents concernant la supervision pour les opérations des secteurs public et privé. Voir également l'évaluation du soutien aux PME en 2015, et l'évaluation des opérations non-souveraines en 2012.



causes de la mauvaise qualité de la supervision.

### Encadré 12. Supervision au niveau national

- Au Mozambique, les performances de la Banque en matière d'assistance, suivi et supervision se sont améliorées au fil du temps. Tous les secteurs sauf le secteur social ont dépassé l'objectif d'au moins une supervision annuelle. Toutefois, des entrevues avec les responsables des projets ont suggéré que la surveillance de la Banque n'était ni suffisamment fréquente, ni suffisamment approfondie pour aboutir à une juste compréhension de ce qui se passe sur le terrain. En outre, la documentation sur la supervision et la mise en œuvre des projets était parfois manquante ou mal archivée, et les chargés de projets ne fournissaient pas toujours ces rapports en temps opportun, ce qui a pu entraver les efforts en matière de contrôle. Le gouvernement du Mozambique a également indiqué que plusieurs missions de supervision avaient été insatisfaisantes et avaient trahi une mauvaise coordination entre les ministères et les équipes des projets. La forte charge de projet par personne au bureau national (25-26 pp) limite le suivi, la supervision et la communication.
- En Zambie, la Banque a adhéré à un minimum d'exigences en matière de supervision. Cependant, des données des projets du secteur privé indiquent que la supervision n'aurait peut-être pas suffi pour atténuer les risques des résultats de développement. L'information sur les performances des projets était parfois mauvaise/trompeuse. La supervision des projets est devenue plus ponctuelle, mais en même la fréquence devenait plus variée en fonction des secteurs et était généralement liée aux performances du projet. La supervision était inadéquate pour l'agriculture et le multi-secteur, des retards considérables dans l'exécution des projets et les acquisitions ayant été enregistrés.
- Au Burundi, les missions de supervision ont été effectuées au moins deux fois par an pour 8 des 15 des projets, mais des problèmes sur la composition de l'équipe ont été signalés, en particulier dans le cadre des projets relatifs aux infrastructures. Ces contraintes n'ont pas permis de mobiliser l'expertise nécessaire pour résoudre les problèmes.
- En Afrique du Sud, seules quatre des 11 opérations du secteur privé examinées ont atteint la barre « modérément satisfaisant » pour la qualité de la supervision. Trois d'entre elles avaient des banques commerciales comme clientes et deux étaient dirigées par un autre partenaire au développement (y compris pour le suivi). Concernant les projets financiers, les rapports d'avancement des projets ont été centrés sur la santé financière de l'intermédiaire. Si les données financières annuelles étaient incluses, la couverture des aspects de développement était minimale. Le contenu des comptes rendus de mission était variable mais axé sur les risques et les aspects financiers et non sur la progression vers les résultats de développement ; ce qu'ils mentionnaient sur les résultats de développement dépendait des données fournies par l'intermédiaire et reste variable tant sur la qualité que sur le détail. Au cours des deux dernières années, les intermédiaires financiers ont été invités à remplir des formulaires relatifs aux effets de développement mais l'équipe d'évaluation a constaté que certains de ces formulaires étaient incomplets.

**La Banque a entrepris plusieurs réformes pour améliorer les performances en matière de conception et de supervision. Cependant, les progrès enregistrés ont été jugés limités sur la période de l'évaluation.** La conception et la supervision des projets ont été identifiées comme facteurs clés des performances des projets par la BAD, mais aussi par le GEI de la Banque mondiale<sup>39</sup> et une analyse des performances du portefeuille de projets de la Banque asiatique de développement. Cela a également été confirmé par l'analyse comparative qualitative de 14 études de cas, qui a montré ces deux facteurs étaient les plus susceptibles (en plus de la situation du pays) d'expliquer l'atteinte des résultats. La Banque a déjà reconnu leur importance et a entrepris plusieurs réformes connexes (Tableau 3). Cependant, cette évaluation a conclu que les deux facteurs, conception et supervision, étaient restés sous-optimaux. Une récente évaluation de la mise en œuvre des engagements du FAD et de l'AGC a indiqué que 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 ». Le rapport a cependant mentionné que « la banque est sur une bonne voie. »<sup>40</sup> Une étude commandée par la direction de la Banque au cours de 2013-2014, à la fin de cette période d'évaluation, a encore souligné des problèmes similaires<sup>41</sup>.

<sup>39</sup> Conclusion du rapport 2015 du Groupe d'évaluation indépendant (GEI) sur les résultats et le rendement du groupe de la Banque Mondiale (page 46), <http://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/results-and-performance-2015>. L'analyse des données sur l'investissement -projet fermé au cours de l'exercice 2009-FY14- conclut que la performance des projets est fortement corrélée avec la qualité à l'entrée, la qualité de la supervision, le S&E, la qualité et, dans une moindre mesure, la taille du projet.

<sup>40</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, avril 2015, Évaluation indépendante des engagements pris au titre de la sixième augmentation générale du capital et des 12e et 13e reconstitutions du Fonds africain de développement : Examen général, Rapport 2015  
<sup>41</sup>Présentation au Conseil sur le processus de développement de projet rationalisé, septembre 2015 (diapositive 2) : problèmes rencontrés par l'étude 2013-2014, comprenant : (i) des retards persistants dans la mise en œuvre des projets ; (ii) la conception des opérations du

**Des progrès lents en dépit de réformes profondes suggèrent que des problèmes comportementaux plus profonds peuvent constituer une entrave à la mise en œuvre complète.** L'évaluation des réformes sur la gestion budgétaire<sup>42</sup> a souligné des « questions non matérielles » relatives à la mise en œuvre de réformes en général et, en particulier, la nécessité d'aborder les questions culturelles et comportementales, notamment le leadership, la cohérence dans la coordination des réformes et une gestion du changement ciblée, mais aussi la nécessité de renforcer les cadres de responsabilisation par le biais d'ICP révisés, de boucles de rétroaction des performances améliorées, et l'accroissement de la transparence.

**Tableau 3. Initiatives de la Banque pour l'amélioration de des performances en matière de supervision et conception de projets**

Supervision	Conception de projets
<p><b><u>2004-2013</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de terrain augmenté de 63 % depuis 2009</li> <li>• Le nombre de projets supervisés deux fois par an passe de 40 % en 2009 à 64 % en 2012.</li> <li>• Le nombre de projets gérés par le bureau national passe de 16 % en 2009 à 42 % en 2012.</li> <li>• Nouvelle matrice de délégation de pouvoirs introduite en 2012 pour faciliter une plus grande délégation de pouvoirs aux bureaux hors siège.</li> <li>• Introduction de modèles standard pour les rapports de supervision élargie des projets du secteur privé.</li> <li>• Quatre nouveaux bureaux extérieurs ouvrent dans les États en transition.</li> <li>• Des bureaux ressources régionaux ouvrent à Pretoria et Nairobi</li> <li>• Présence physique augmentée de 37 pays représentant en valeur 95 % du portefeuille de la banque.</li> <li>• Établissement de rapports d'avancement et de résultats pour mieux évaluer les progrès vers les résultats établis.</li> <li>• Directives pour les rapports d'achèvement des projets révisées.</li> </ul> <p><b><u>Après 2013</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un bureau de gestion de la performance et de la prestation (COPM) pour répondre à la nécessité de suivi et établissement de rapports proactifs.</li> <li>• Établissement de rapports éclair mensuels pour suivre les performances du portefeuille en fonction des ICP.</li> <li>• Création du Tableau de bord exécutif mensuel</li> </ul>	<p><b><u>2004-2013</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Note d'orientation du personnel sur les critères et les normes QaE</li> <li>• Revue de préparation</li> <li>• Révision du Cadre logique axé sur les résultats (CLAR) pour les opérations du secteur public - Note d'information.</li> <li>• Le système intégré de sauvegardes du Groupe de la Banque africaine de développement établit les principes directeurs pour un système de sauvegarde intégré qui consolide et modernise les sauvegardes environnementales et sociales existantes.</li> <li>• Mise en œuvre de la Feuille de route de la décentralisation et la matrice de délégation de pouvoirs.</li> <li>• Diffusion d'outils d'assurance qualité et formation y afférente. Création du site 'Assistant Assurance Qualité' en 2013, y compris la création d'un helpdesk en assurance qualité. Séances d'encadrement sur les outils d'assurance qualité, y compris le CLAR.</li> <li>• Directive présidentielle n° 03/2013 sur le processus d'étude des opérations de la Banque pour une amélioration de l'efficacité du processus d'étude des opérations.</li> <li>• Note d'orientation du personnel révisée sur les critères et les normes QaE pour le secteur public</li> </ul> <p><b><u>Après 2013</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel des opérations mis à jour</li> <li>• Directive présidentielle n° 02/2015 sur la conception, la mise en œuvre et l'annulation des opérations souveraines du groupe de la Banque.</li> </ul>

Groupe de la Banque porte plusieurs faiblesses inhérentes; (iii) le processus de supervision des opérations du Groupe de la Banque est inefficace, et (iv) le dialogue sur les questions de portefeuille au sein et à l'extérieur de la Banque insuffisant

<sup>42</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, août 2015, Évaluation indépendante de la gestion du budget administratif de la Banque africaine de développement, Rapport 2015

**L'apprentissage a été loin d'être systématique**, ce qui pourrait peut-être expliquer la lenteur des progrès. À un niveau stratégique, l'évaluation de la QaE des DSP a montré que les équipes pays enseignements n'avaient pas pleinement tirés profit des enseignements tirés des DSP précédents. C'est ce qu'a reflété l'absence de tendances claires d'amélioration au fil du temps, comme confirmé par différentes études de cas sur les performances des pays. Les leçons tirées sont souvent répétées, soit du fait de l'absence d'une prise de mesures adéquate, soit parce qu'elles correspondent à des problèmes complexes et systématiques difficiles à résoudre (en Éthiopie par exemple). En outre, les leçons tirées de la supervision et d'autres mécanismes de surveillance n'ont pas été pleinement prises en considération par plusieurs pays (le Sénégal par exemple).

**Enfin, il y a eu peu de données systématiques sur la mesure dans laquelle les projets et les stratégies de la Banque ont contribué à la mise en place de capacités en M&E au niveau des pays, bien que ceci soit reconnu comme un facteur déterminant essentiel.** Les réalisations dans ce cadre ont été positivement influencées par l'existence d'un cadre national de S&E solide et bien implanté. Les parties prenantes ont souligné la nécessité d'une responsabilité mutuelle concernant les dispositions en matière de S&E. Les performances en GRD ont été entravées par des lacunes dans les systèmes statistiques nationaux. La faible capacité des PMR et des partenaires de mise en œuvre a eu un impact préjudiciable sur la GRD, alors qu'une capacité forte était citée comme un facteur de succès important. Quelques constats positifs sur le rôle de la Banque dans ce domaine ont été faits dans les pays qui ont enregistré une plus forte performance en GRD. Au Ghana, par exemple, la Banque était impliquée dans le groupe de travail sur le S&E ; elle a animé un atelier sur le S&E pour le personnel de la Banque et les unités chargées de la mise en œuvre des projets au Maroc en 2010. Une opération multinationale visant le renforcement des capacités statistiques existe, mais des évaluations menées dans trois pays ont montré une fois encore une faiblesse de conception qui n'a pas permis la réalisation de résultats complets.

## 5. La Banque s'est-elle positionnée comme partenaire de choix au niveau national ?

Cette section poursuit la précédente en examinant les déterminants des performances de la Banque pour ce qui est des résultats. Elle se concentre sur trois facteurs liés à l'interaction de la Banque avec ses clients et partenaires au niveau des pays. Les données des différentes sources examinées sont présentées en détail par l'*Annexe E : Tableaux de données*. Lors de l'évaluation des performances, le seuil MS + des diverses sources de données a été considéré pour tous les facteurs de cette section. C'est reconnaître que ces facteurs sont liés à des domaines qui n'étaient pas au cœur du travail de la Banque, du moins dans sa conception traditionnelle, et correspondaient plutôt à des domaines complexes de transformation.

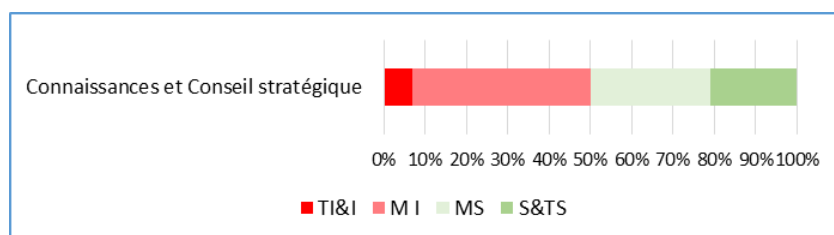
### Connaissances et conseil stratégique

*Dans l'ensemble, la Banque n'a pas rempli ses rôles de courtier du savoir, conseiller, et rassembleur. Les clients n'ont pas trouvé le savoir produit par la Banque facilement disponible ou utile, ce qui a limité l'apport spécifique des EES de la Banque. Les contextes fragiles constituent l'exception où la Banque a été reconnue pour son rôle essentiel en tant que conseiller.*

Les performances de la Banque en matière de connaissances et conseil ont été évaluées par un examen visant à établir si la Banque avait effectué d'importants travaux et si ceux-ci lui avaient servi à se positionner comme chef de file du dialogue politique au niveau des pays.

**Dans l'ensemble, la Banque n'a pas été en mesure d'exploiter ses travaux en matière de connaissances pour se positionner comme conseiller au niveau national ou globalement** (Figure 24). De ce point de vue, les études de cas ont montré dans l'ensemble une image de la Banque aussi positive que négative. Ils ont apporté la preuve de limitations

Figure 24. Notes des RFC pour la connaissance et le conseil stratégique





relatives à l'utilité des EES<sup>43</sup> produits par la Banque. Celles-ci étaient relatives à l'approche générale pour leur construction (p. ex., l'absence de politique globale, un portefeuille dispersé, difficile à trouver et incohérent, une planification limitée en fonction des ressources disponibles, une mauvaise coordination et hiérarchisation), ainsi qu'à leur utilisation (p. ex., une diffusion limitée dans les bureaux nationaux des PMR, trop peu de crédibilité pour influencer la prise de décisions). Ces éléments de preuve ont été corroborés par l'évaluation des EES<sup>44</sup> qui avait noté l'absence d'une politique claire et d'une définition précise de la gamme de produits d'EES. La situation persiste comme indiqué dans la présente évaluation.

**Les parties prenantes et les clients ont largement perçu la Banque comme un établissement de crédit plutôt qu'un conseiller.** La Banque n'a pas été reconnue pour sa capacité à produire des connaissances ou guider la prise de décisions. La quasi-totalité de la population (90 %) à laquelle la Banque fournit des connaissances a déclaré utiliser celles-ci pour guider les politiques seulement "parfois" ou "jamais"<sup>45</sup>. Les gouvernements l'expliquent par d'un manque de disponibilité et une qualité incertaine des connaissances et statistiques produites. Ce constat a été confirmé par plusieurs études de cas récentes.<sup>46</sup> Les répondants du secteur privé ont indiqué que les données et les travaux de recherche de la Banque ne sont pas suffisamment détaillés, spécifiques aux pays ou taillés sur mesure pour la prise de décisions d'affaires ou politiques. L'utilisation limitée des capacités d'analyse de la Banque a en outre été associée à des attentes pour la Banque d'être en position de conduire plutôt que suivre d'autres partenaires au développement dans les discussions politiques. La contribution limitée de la Banque au dialogue sur les politiques a été associée à un manque de personnel et de fonds ainsi que des réorganisations.

**Le choix des EES qui sous-tendent l'analyse des DSP a été identifié comme un point faible. Des améliorations ont cependant été observées au cours des dernières années.** Un volume croissant d'EES a été préparé et les DSP reposent sur certains d'eux. En Zambie par exemple, le DSP 2011-2015 s'est inspiré de deux EES : une évaluation de la compétitivité de la Zambie dans les secteurs de l'élevage, du tourisme et de l'exploitation minière, et un examen des dépenses publiques examinant l'utilisation des ressources du pays de manière efficiente dans le sous-secteur de l'eau et l'assainissement en milieu péri-urbain. De même, en Afrique du Sud, les EES ont été décrites comme ayant joué un rôle important sur le développement du plus récent DSP. Cependant, malgré un volume de travail croissant, l'utilisation et l'influence des EES sont restées limitées.

**La position de la Banque en tant que courtier du savoir et conseiller a été plus visible dans des contextes fragiles.** Une

amélioration de la crédibilité de la Banque a été notée en cas de forte conjonction entre le dialogue et les analyses. L'efficacité de la Banque, en particulier dans les états en transition (ET), s'est développée grâce à des partenariats de longue date établis dans des périodes difficiles, qui ont aidé à asseoir la confiance avec le PMR (encadré 13). La Banque a solidifié sa crédibilité avec les ET en mettant l'accent sur les infrastructures, tout en augmentant des initiatives « non-matérielles » : interventions auprès de l'administration fiscale, analyses économiques et sectorielles, interventions de type emploi. Une orientation stratégique explicite avec un plan de mise en œuvre, le dialogue politique et l'analyse dans les DSP ont contribué positivement au rôle important de la Banque dans le dialogue politique. La capacité analytique de la Banque a été classée comme étant favorable dans certains États en transition (Togo, Burundi) mais pas tous (RDC). Les données de l'étude de cas du Burundi présentent des projets dans lesquels la Banque assure un rôle consultatif sur tous les niveaux (c.-à-d., l'administration centrale et locale). L'étude de cas en RDC a reçu une note moins favorable, mais elle décrit tout de même la Banque comme y ayant soutenu une croissance forte et inclusive au cours de sa transition où elle est passée d'une orientation stratégique post-conflit à une approche basée sur le développement d'infrastructures intelligentes, de projets agricoles,

#### Encadré 8. Un partenariat de qualité au Togo

La qualité de son partenariat avec les autres parties prenantes au Togo a donné à la Banque un statut de partenaire de confiance aux yeux de tous. Les autorités togolaises l'ont régulièrement consultée sur des questions stratégiques. La Banque a joué un rôle décisif dans la reprise de la collaboration internationale, de concert avec les autres partenaires. Dès le début du processus, la Banque s'est énergiquement impliquée dans la reprise du dialogue politique et la mobilisation des instruments appropriés pour créer les conditions d'un réengagement la communauté internationale au Togo.

<sup>43</sup> Comme souligné par l'évaluation des EES, Bien qu'il n'y ait pas de définition commune d'une EES, les banques multilatérales de développement utilisent le terme EES presque exclusivement pour désigner un instrument de la connaissance utilisé pour diagnostiquer les problèmes de développement et identifier les solutions politiques et d'investissement.

<sup>44</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, 2013, Revue des études économiques et sectorielles de la Banque africaine de développement (2005-2010)

<sup>45</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, mars 2012, Le partenaire préféré ? Une évaluation de la Banque africaine de développement par ses clients

<sup>46</sup> EGRD, Revue des facteurs contextuels - Afrique du Sud

de réformes appropriées, et le renforcement des capacités administratives et économiques.

**Les compétences et les ressources des bureaux nationaux ont été des moteurs primordiaux du bon positionnement de la Banque en tant que conseiller, indépendamment des niveaux de revenus des pays.** Le succès de la Banque dans son positionnement comme courtier du savoir et conseiller n'était pas lié au niveau de revenus. On aurait pu imaginer qu'une telle position serait plus difficile à tenir dans les pays où ses services ne sont pas très sollicités, en particulier dans les PRI, mais les données tirées des études de cas montrent des exemples positifs et négatifs dans toutes les catégories de pays (encadré 14). Outre l'existence d'un cadre de coopération solide elles ont également indiqué que les compétences et les ressources des bureaux nationaux favorisaient la position de leader en conseil stratégique.

#### Encadré 9. Influence de la Banque sur le dialogue politique

- Au Maroc, une analyse récente de la croissance<sup>47</sup> est restée au centre des interventions de la Banque depuis 2014 et tous les projets sont alignés sur cette étude. Le gouvernement mettait en œuvre les conclusions du rapport, ce qui a permis de mobiliser les ressources du *Millennium Challenge Corporation* (MCC). D'autres partenaires au développement ont pris contact avec la Banque à propos d'une collaboration sur la base de ce rapport qui sera utilisé dans une analyse sous-jacente pour l'élaboration du prochain DSP.
- En Afrique du Sud un dialogue décrit comme ayant une portée limitée, modeste, trop général et mal défini a limité le potentiel de la Banque pour influencer la politique. Cela a donné lieu à des DSP qui ne traitaient pas des questions stratégiques et réglementaires, ce qui entravait la réalisation de leurs objectifs. Il est cependant juste de préciser que d'autres partenaires au développement ont également eu une influence limitée en Afrique du Sud.
- En Tanzanie, le rôle et l'influence de la Banque dans le dialogue politique ont évolué au fil du temps, en particulier dans les domaines où la Banque apportait une valeur ajoutée précise (secteurs de l'énergie, transports -en partie- et de l'eau). La revue du secteur de l'énergie a offert une base utile pour les processus de réforme du secteur de l'énergie, et l'élaboration du programme multi donateurs GBS relatif à la nouvelle Réforme du secteur et l'appui à la gouvernance.

Enfin, le rôle de la Banque en tant que conseiller au niveau des projets n'a pas pu être pleinement évalué. Dans certains cas, la formation et l'offre d'expertise aux projets étaient clairement insuffisantes<sup>48</sup>, mais la mesure dans laquelle la banque a été directement responsable et n'a pas répondu aux attentes n'a pas pu être établie par les évaluations des projets, celles-ci n'ayant pas spécifiquement mis l'accent sur cet aspect. Le développement des capacités et l'offre de formation n'étaient pas souvent la seule responsabilité de la Banque, mais faisait plutôt une partie des objectifs du projet, quelque chose que différents intermédiaires et les emprunteurs visaient à atteindre à travers les opérations de la Banque.

## Coopération et coordination

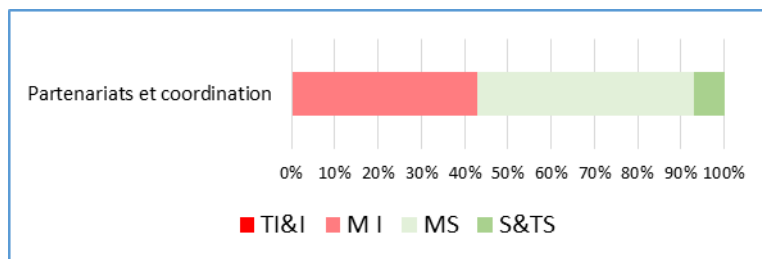
*La banque a enregistré de bons résultats en matière de planification de la coordination de ses DSP. Cela ne s'est cependant pas entièrement traduit par un alignement des priorités et de la coordination opérationnelle, en particulier dans les Etats en transition. La présence d'un bureau national et d'une structure de coordination des partenaires au développement dans un pays a été déterminante pour la création et le maintien ou non d'une coopération efficace au niveau du pays.*

<sup>47</sup> Diagnostic de croissance du Maroc (18/02/2015) gouvernement du Royaume du Maroc, BAD, MCC.

<sup>48</sup> Zambie, ERP Project to support Lake Tanganyika Integrated Regional Development Program (PRODAP).

Les performances de la Banque dans l'établissement de partenariats de coopération et de coordination a été évaluée du point de vue de la conception et la mise en œuvre des stratégies pays, en concertation et en coopération avec d'autres partenaires au développement, et la conversion de cette collaboration en activités. (Figure 25).

Figure 25. Notes des RFC pour les partenariats et la coordination



**La Banque été attentive à la coopération et la coordination au niveau stratégique.**

Malgré une faiblesse de l'analyse, les DSP comprenaient généralement une description du cadre de coordination avec les autres bailleurs et avaient généralement été soumis à de larges consultations avec les différentes parties prenantes dans le pays. Un manque d'outils appropriés pour orienter les consultations avec le secteur privé et la société civile, en plus d'une documentation désordonnée des consultations se sont avérés limitatifs en matière d'évaluation efficace des partenariats<sup>49</sup>. Dans de rares cas, la Banque a agi dans le cadre d'une stratégie d'aide conjointe ; ce fut le cas en Tanzanie (DSP 2006-2010) ou en Zambie, où elle n'a pas établi un autre DSP en dehors de la Stratégie d'Assistance conjointe pour la Zambie 2007-2010.

**Dans l'ensemble, cela ne s'est pas entièrement traduit par un alignement des priorités et une coordination opérationnelle.** En dehors de certaines opérations conjointes de soutien budgétaire, il n'y avait qu'une synergie limitée avec les opérations des autres partenaires au développement. Le manque de procédures harmonisées a souvent empêché la participation aux mécanismes communs, déclenchant des retards et des coûts de transaction. Des consultations avec les homologues gouvernementaux sur la conception et la mise en œuvre ne réunissaient pas toujours toutes les parties prenantes pour assurer la pertinence. Au Ghana, la Banque a assuré une coordination avec le ministère des Finances et de la Planification économique, étant donné la relation traditionnellement étroite avec ce ministère, mais en a négligé d'autres (santé, éducation) qui étaient directement impliqués dans la mise en œuvre et la coopération / coordination avec les bénéficiaires. Cela a abouti au financement par la Banque de projets qui concordaient peu avec les priorités et besoins. Il y a eu, cependant, quelques résultats positifs : la Banque a créé des partenariats inclusifs et diversifiés avec des parties prenantes et des partenaires techniques / financiers, en vue de développer et mettre en œuvre un projet multisectoriel. La dynamique intra-sectorielle constructive entre le secteur privé et les organisations de la société civile aurait contribué à une plus grande crédibilité et plus de professionnalisme dans les organisations impliquées.

**La fragilité a été un facteur aggravant pour la coordination opérationnelle.** Malgré les efforts déployés pour organiser la coopération dans ces contextes, des partenariats efficaces ont été entravés par le manque de leadership du gouvernement et des institutions nationales dont le fonctionnement n'était pas optimal (donnant souvent lieu à des accords bilatéraux et un dialogue informel). Des partenariats fructueux et durables ont été associés à l'engagement des bénéficiaires et un réseau bien structuré et approprié de parties prenantes diversifiées, y compris un engagement de haut niveau laissant quand-même assez de latitude pour prendre des décisions.

**Des éléments de preuve ont montré que des difficultés peuvent être surmontées même dans des conditions difficiles.**

Des résultats positifs sont apparus sur le rôle de la Banque en matière de coordination des partenaires dans différents contextes, comme en Tunisie après la crise de 2011. Preuve a également faite de la bonne coopération de partenaires dans des contextes d'urgence aiguë. Ainsi, la Banque a délégué les opérations dans les domaines où d'autres organisations avaient un avantage comparatif (les catastrophes naturelles par exemple). De même, les données de l'étude de cas du Togo ont indiqué que la Banque avait adapté son approche dans des circonstances particulières d'intervention d'urgence et délégué des opérations à l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture ou à des ministères qui avaient une plus grande expertise.

**Des éléments de preuve ont aussi montré que la présence d'un bureau national pouvait influencer positivement la capacité de la Banque à établir et maintenir des partenariats officiels et officieux et travailler efficacement avec les organes gouvernementaux et les partenaires au développement<sup>50</sup>.** Cela a été possible grâce à l'amélioration la compréhension par la Banque du contexte spécifique d'un pays, et l'augmentation de sa capacité à participer et influencer le dialogue politique à travers des groupes de travail sectoriels et d'autres structures formelles de coordination. La

<sup>49</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, janvier 2015, Définition de stratégies pour « l'Afrique que nous voulons » : une évaluation indépendante de la Qualité à l'entrée des pays et les stratégies d'intégration régionale, rapport sommaire.

<sup>50</sup> *Ibid.*

participation d'un membre du personnel du bureau national dans de tels groupes et structures a aidé à établir la Banque en tant que partenaire clé du développement et à créer une perception de celle-ci comme leader chez les parties prenantes. Ceci a souvent été associé au statut de chef, président ou co-président des plateformes de travail (p. ex., les groupes de travail sectoriels) adopté par les membres du personnel. Les partenaires au développement ont eu le sentiment que leur leadership et leur crédibilité étaient influencés par leur expérience dans la mise en œuvre de projets dans un secteur donné. En outre, la capacité de la Banque à coopérer efficacement et coordonner a été fortement influencée par le cadre de coopération global des partenaires au développement dans le pays. En règle générale, un cadre de partenariat de développement établi de longue date assurait la structure et la culture nécessaires pour favoriser une coopération efficace. Dans certains pays, la Banque a assuré la promotion du dialogue entre le gouvernement et les autres partenaires au développement. En Zambie par exemple, les autres partenaires considéraient la Banque comme ayant des relations privilégiées avec le gouvernement. Ceci les a conduits à demander à la Banque de jouer un rôle de premier plan dans les débats sur certaines questions de politique.

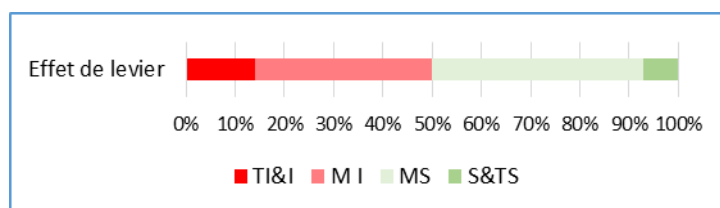
## Effet de levier

*La Banque a mobilisé des ressources supplémentaires au niveau institutionnel et a démontré des cas de mobilisation de ressources au niveau des projets. Ce potentiel a cependant été limité par l'absence de plans stratégiques et d'action concrets et systématiques au niveau pays. De nouvelles opportunités ont également été sous-utilisées en raison du manque de coordination avec les bailleurs émergents.*

L'effet de levier exercé par la Banque et sa capacité à attirer des ressources supplémentaires ont été examinés de façon stratégique et au niveau des projets. Les documents de la Banque ont décrit différents types d'activités et d'outils stratégiques, notamment le co-financement, la mobilisation de ressources locales, le financement privé, la mobilisation des fonds de donateurs émergents (en particulier le secteur privé et les pays émergents donateurs), les garanties partielles de risque, l'exploitation à grande échelle, et la reproduction de projets localisés.

Au niveau stratégique, l'effet de levier était de plus en plus explicitement cité comme un objectif dans le temps. Ceci n'était cependant pas toujours soutenu par des plans d'action ou des cadres concrets au niveau des pays. Les ressources mobilisées de manière centralisée, y compris auprès de nouveaux donateurs, ont considérablement augmenté au cours de la période examinée. Le financement d'opérations venant d'autres sources que la BAD, le FAD et le FSN a plus que quadruplé entre les périodes 2009-2013 et 2004-2008, pour atteindre plus de 1,1 milliards d'UC ou 5,2 % du total des projets approuvés dans la période ultérieure. Au niveau des pays également, les DSP ont de plus en plus mentionné la mobilisation des ressources comme objectif stratégique mais cela ne s'est pas traduit en plans concrets. Dans certains cas, les DSP ont insisté sur la mobilisation sans avoir suffisamment de temps pour en montrer les résultats (Nigeria, DSP 2013-2017). (Encadré 15)

Figure 26. Notes des RFC pour l'effet de levier



### Encadré 10. Mobilisation stratégique au Nigeria

La Stratégie 2013-2017 du Nigeria a identifié l'énorme besoin de financements du pays. La dotation du FAD de la Banque était relativement faible et le plafond des prêts durables limitait les ressources de la BAD. En conséquence, la stratégie a souligné l'importance de déployer l'éventail complet des instruments de la Banque (prêts et non prêts compris) : les prêts du secteur privé, les partenariats-public privé (PPP), les garanties partielles de risque, le renforcement des capacités, les TES et l'appui budgétaire. Elle a également souligné l'importance pour la Banque de jouer un rôle de catalyseur en mobilisant des investissements sous la forme d'un cofinancement, et un rôle de facilitateur en mobilisant d'autres investisseurs, notamment des partenaires émergents tels que les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde, et Chine). En pratique cependant, cela ne semble pas avoir porté des fruits. Il y a peu de preuves que cela se soit produit, en partie parce que la stratégie est récente.

**Au niveau des projets, l'effet de levier a été plutôt opportuniste et non planifié.** Les données relatives aux projets ont confirmé l'écart entre les niveaux stratégique et opérationnel ; les activités relatives à la mobilisation des fonds au niveau projet étaient rarement liées à l'objectif stratégique de leur DSP. Même lorsqu'elles étaient en rapport avec des stratégies plus larges de levée de fonds au niveau des pays, aucune action concrète n'en a forcément découlé. Par exemple, des

projets ont déclaré que la Banque et d'autres partenaires avaient convenu d'harmoniser les interventions pour atteindre une synergie et un impact sur le développement, mais il n'y a pas eu d'activités spécifiques pour y parvenir. Par ailleurs, les projets utilisant des mécanismes de financement privés ont décrit ceux-ci comme étant une réponse aux stratégies de pays en lutte contre la pauvreté<sup>51</sup>. Le Sénégal en particulier fait apparaître un cas où la Banque a pu se positionner opportunément sur des PPP après avoir aidé le gouvernement à adopter une loi-cadre sur les PPP, et lever des fonds du secteur privé par ce canal. D'un autre côté, les occasions manquées par la Banque pour créer des synergies avec d'autres partenaires ont également été identifiées, de même que des occasions manquées de bénéficier de l'avantage comparatif des différents partenaires<sup>52</sup>. C'était le cas lorsque l'absence d'implication du gouvernement donnait lieu à une mauvaise coordination entre les partenaires au développement (p. ex., RDC).

**Au niveau des projets, la mobilisation de ressources a souvent été abordée sous l'angle du co-financement.** Lorsqu'il était accompagné d'une structure de partenariat efficace,<sup>53</sup> le co-financement a contribué à l'atteinte des résultats et la durabilité<sup>54</sup>. Les projets peuvent également avoir eu pour objectif de créer des synergies à partir des résultats obtenus par les projets précédents ou parallèles<sup>55</sup>. Dans ce cas, le rôle de la Banque était décrit dans l'engagement de partenaires et l'obtention de ressources financières, techniques ou administratives<sup>56</sup> pour faciliter la capacité de l'emprunteur à obtenir un crédit ou faire appel à la concurrence et, en définitive, réduire les tarifs de fourniture d'énergie<sup>57</sup>. Le co-financement n'a cependant pas garanti que les projets bénéficient de l'avantage comparatif des partenaires. Dans le projet multinational de renforcement des capacités statistiques au Togo et au Sénégal, la Banque a manqué une occasion d'influer sur la répartition des fonds des partenaires pour maximiser l'impact du projet<sup>58</sup>. Des exemples positifs du portefeuille montrent une capacité d'innover (Encadré 16)

#### Encadré 116. Mobilisation de ressources supplémentaires

- En Tunisie, la crédibilité de la Banque a permis de lever des fonds parce qu'elle réduisait la perception du risque chez les autres prêteurs.<sup>59</sup> Dans d'autres cas, des mécanismes d'investissement en capital ont été utilisés avec succès pour obtenir des fonds<sup>60</sup>.
- Au Nigeria, la Banque a été décrite avantageusement pour ce qui est de la rapidité et l'efficacité avec lesquelles elle a mobilisé des fonds et des ressources pour le projet nigérian UBA-ELE<sup>61</sup>. Ailleurs, dans le projet Lekki, la Banque a mobilisé des fonds du secteur financier local qui avait initialement été sceptique sur le projet<sup>62</sup>.
- Au Mozambique, le succès du projet One Stop Shops (projet cofinancé avec le gouvernement) a attiré un soutien croissant de la communauté des donateurs en raison de son rôle de catalyseur dans l'amélioration de la prestation des services publics et le

<sup>51</sup> Sénégal, Projet d'appui à la réforme économique et financière – évaluation de la performance de projet.

<sup>52</sup> Togo, Système intégré d'information sur l'eau (SIIEAU) – évaluation de la performance de projet ; Burundi, Programme d'appui aux réformes économiques et à la gouvernance (PAREG) 2005–2006 – évaluation de la performance de projet ; Sénégal, Programme de renforcement des capacités statistiques dans les pays membres régionaux et dans les organisations sous régionales – évaluation de la performance de programme.

<sup>53</sup> Sénégal, Programme d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en milieu rural Phase II – rapport d'évaluations des résultats ; République démocratique du Congo, Projet d'appui au secteur de l'éducation (PASE) – évaluation de la performance du projet ; Burundi, Programme d'appui aux réformes économiques Phase IV (PARE IV) – évaluation de la performance de projet.

<sup>54</sup> Sénégal, Programme d'appui de la réduction de la pauvreté (PASRP) – évaluation de la performance de projet ; Mozambique, Appui institutionnel aux réformes du secteur public – Évaluation de la performance du projet ; Sénégal, Programme d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en milieu rural Phase II – rapport d'évaluation des résultats ; Afrique du Sud, Development Bank of Southern Africa (DBSA) LoC IV – Évaluation de la performance du projet ;

<sup>55</sup> Sénégal, Programme de renforcement des capacités statistiques dans les pays membres régionaux et dans les organisations sous régionales – évaluation de la performance de programme; Togo, Terminal à conteneurs de Lomé – évaluation de la performance de projet; Togo, Système intégré d'information sur l'eau (SIIEAU) – évaluation de la performance de projet; Togo, Aide d'urgence au programme d'actions pour atténuer les effets des incendies des marchés de Lomé et de Kara – évaluation de la performance de projet; Togo, Projet d'assistance aux personnes affectées par les inondations au Togo (aide humanitaire d'urgence) – évaluation de la performance de projet; Togo, Projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles (PARCI 2) – évaluation de la performance de projet; Togo, Programme d'appui aux réformes et à la gouvernance (PARG 2) – évaluation de la performance de projet; Togo, Réhabilitation et modernisation de la route Aflao – Sanvee condji – Frontière Bénin: tronçon rond-point Port-Avépozo – évaluation de la performance de projet.

<sup>56</sup> Sénégal, Dakar container terminal – évaluation de la performance de projet ; Sénégal, Autoroute Dakar Diamniadio – Évaluation de la performance du projet ; Nigeria, Lekki Concession Company – Évaluation de la performance du projet.

<sup>57</sup> Afrique du Sud, Standard Bank of South Africa -- Évaluation de la performance du projet.

<sup>58</sup> Togo, Programme de renforcement des capacités statistiques dans les pays membres régionaux et dans les organisations sous régionales – Évaluation de la performance du programme ; Sénégal, Programme de renforcement des capacités statistiques dans les pays membres régionaux et dans les organisations sous-régionales – Évaluation de la performance du programme.

<sup>59</sup> Tunisie, Évaluation de la performance du Projet de mise en valeur du champ gazier Hasdrubal.

<sup>60</sup> Tunisie, Évaluation de la performance du programme d'appui à la relance économique et au développement inclusif.

<sup>61</sup> Nigeria, Facilité de liquidité d'urgence (FLU) de l'UBA, Évaluation de la performance du projet

<sup>62</sup> Évaluation de la performance du projet Nigeria Lekki Concession Company



développement du secteur privé<sup>63</sup>.

- En Afrique du Sud, la Banque a cherché à mobiliser des fonds du secteur privé à l'aide de son Facilité pour les prêts B à deux occasions : la première, pour Transnet, a eu des résultats limités. Non pas parce que les banques commerciales n'ont pas exprimé de l'intérêt, mais parce que Transnet avait trouvé moins cher ailleurs. La deuxième, avec ESKOM, est en cours. Sur les 375 millions du prêt de la Banque, Eskom a retenu l'intérêt de 10 banques commerciales pour un montant supplémentaire de 950 millions de \$ des EU. Les banques ont été attirées par la possibilité de mettre à profit le statut de créancier privilégié de la BAD. Des discussions avec des clients sur les aspects financiers et infrastructurels du portefeuille ont évoqué de la gratitude pour une banque prête à être le premier à financer, quitte à inciter les autres à cofinancer. Dans le cas de Land Bank, le Trésor encourageait l'appui des partenaires au développement ces dernières années, mais la Banque mondiale a commencé à valoriser sa propre ligne de crédit juste après celle de la BAD. Elle a également engagé des ressources du Fonds pour les technologies propres dans deux projets d'énergie renouvelable du secteur public, en complément du financement de la BAD.

**Des défis liés à la coordination des bailleurs ont empêché la mobilisation de ressources dans certains cas.** Le manque de coordination entre les partenaires et l'absence d'une vision à long terme ont empêché d'autres bailleurs de fonds (p. ex., secteur des infrastructures en Tunisie) de s'impliquer. Pour ce qui est d'initier un effet de levier, le rôle joué par la Banque constituait parfois une bonne pratique de la coordination des donateurs et de la coopération ; ses performances étaient cependant jugées faibles du point de vue de la mobilisation (Burundi, au Ghana). Dans ce domaine, la Banque participait à des activités dont elle n'était pas l'initiatrice. Les données relatives à cet échec du lancement d'activités à effet de levier sont plutôt rares. La capacité de la Banque à mobiliser des fonds pourrait être entravée par l'absence d'un cadre et le fait que les parties prenantes la considèrent comme un financier plutôt que le principal initiateur des interventions (p. ex., en Tanzanie).

**L'absence d'un cadre global de coopération avec les partenaires au développement a également été notée par rapport aux partenariats émergents** (tels que les partenaires de l'industrie privée ou pays bailleurs émergents). Les possibilités de mobiliser des fonds supplémentaires auprès des partenaires émergents et d'augmenter la profondeur, l'impact et la durabilité des programmes étaient d'un intérêt particulier dans les pays dans la tranche haute des faibles revenus ou à revenus intermédiaires (le Ghana, le Nigeria ou l'Afrique du Sud par exemple). Cependant des détails sur les secteurs concernés et la contribution exacte de bailleurs de fonds émergents ne sont pas clairs. Au Ghana par exemple, un groupe de discussion pour développer une étude de cas a révélé qu'aucune stratégie explicite n'avait été employée pour attirer le co-financement des bailleurs de fonds non traditionnels ou du secteur privé, ceci à cause d'une série de défis. Notamment, le fait que les nouveaux donateurs ne participent pas aux groupes de travail sectoriels, ce qui limite leurs possibilités d'engagement stratégique pour une compréhension mutuelle des besoins et des opportunités. Au Mozambique, les parties prenantes n'ont pas eu l'impression que la Banque avait utilisé son plein potentiel, que de nombreux donateurs qui pourraient apporter des ressources aux projets ne l'ont pas fait parce qu'il n'existe aucun cadre pour cela, et que la Banque n'est pas bien équipée au niveau des pays pour mobiliser les ressources en question.

## 6. Conclusions sur les performances de la Banque : qu'est-ce qui a fonctionné ou non et dans quelles conditions?

Cette dernière section vise à synthétiser les constatations de l'évaluation en grandes conclusions reliant les performances de la Banque et les conditions au niveau pays. Étant donné que cette évaluation ne mettait pas en question l'orientation stratégique de la Banque de par sa conception, ces conclusions sont axées sur la mise en œuvre.

*Les performances de la banque ont été influencées par la situation des pays. Les interventions ont été plus efficaces et plus durables là où le leadership, l'appropriation et la capacité nationale de mise en œuvre existaient ; les performances de la Banque ont également été meilleures dans d'autres rôles stratégiques tels que l'effet de levier.*

Sans surprise, les activités et interventions de la Banque ont mieux réussi lorsque les situations politique et économique des pays rendaient plus efficace le fonctionnement de tous les aspects des opérations - de la stratégie au suivi et évaluation, en passant par la planification, la conception et la mise en œuvre du projet. Dans un contexte plus large, l'appropriation et le leadership du gouvernement, de même que sa capacité à franchir les étapes de la mise en œuvre du projet, ont largement influencé le succès des opérations. L'existence de fortes capacités techniques et administratives

<sup>63</sup> Mozambique, Appui institutionnel au projet Réforme du secteur public— Évaluation de la performance du projet.

dans les unités de mise en œuvre des projets a joué un rôle important dans l'atteinte des résultats. Les projets de la Banque ont été avantagés dans les PMR où les procédures de la gestion axée sur les résultats de développement étaient institutionnalisées. Les conditions étaient particulièrement favorables lorsque le projet était coordonné avec d'autres partenaires au développement et le PMR, et qu'il était assorti d'un cadre commun de suivi et évaluation comprenant une responsabilité mutuelle.

La Banque a été plus efficace dans les pays ayant un cadre de coopération au développement bien établi et fonctionnel. De tels cadres associés à la situation économique des pays (par exemple un secteur privé plus développé) ont été des facteurs déterminants du succès des efforts visant à susciter un effet de levier. Des exemples d'effet de levier ad-hoc ont également émergé, ce qui suggère une plus grande compréhension du processus et des déclencheurs dont la banque a besoin pour tirer pleinement parti de nouvelles opportunités (p. ex., les nouveaux bailleurs). L'effet de levier avec les partenaires privés a été particulièrement positif dans les pays à revenu élevé, où le secteur privé est plus développé et les possibilités d'investissements multilatéraux plus solides et fondées sur une stratégie encourageant des investissements coordonnés entre plusieurs partenaires.

---

*Là où la situation du pays était moins favorable, la Banque n'a pas systématiquement acquis une compréhension assez profonde des contraintes contextuelles telles que l'absence d'appropriation ou de capacités. Ce manque de compréhension s'est révélé être un facteur négatif pour l'efficacité et la durabilité.*

---

À un niveau stratégique, les DSP n'étaient pas alignés avec les besoins des PMR lorsqu'il n'y avait pas suffisamment d'analyse des performances, de la fragilité et des capacités antérieures. Cela a conduit à ignorer d'importantes limitations des PMR. Un manque de coordination et de consultation avec les partenaires au développement et les PMR concernés, souvent en l'absence d'un cadre de coopération, et une mauvaise analyse de la valeur ajoutée de la Banque, ont également contribué au manque de sélectivité des projets et à la dispersion du portefeuille. Ceci était plus probable lorsque l'ensemble des consultations de la Banque était limité et lorsque des acteurs du secteur privé, l'administration locale et la société civile n'étaient pas activement impliqués dans un dialogue soutenu avec la Banque.

Dans les situations de fragilité, un ou plusieurs des éléments essentiels pour enclencher des mécanismes efficaces ont souvent manqué ; notamment des capacités humaines restreintes (aggravée par un roulement élevé du personnel), une capacité en infrastructures réduite, un leadership / une appropriation faible du gouvernement, ou l'absence de cadres intégrés de dialogue et de progrès collectif. Les DSP des États en transition ont généralement décrit les facteurs de fragilité, mais manquaient d'approche intégrée pour les résoudre de façon cohérente, ce qui a entraîné des performances sous-optimales.

Au niveau des projets, la phase de conception était particulièrement importante pour définir des effets réalistes appropriés au contexte et aux capacités, et prenant en compte l'ampleur et la probabilité des risques et des mesures d'atténuation prévues. Ceci a augmenté la probabilité que les projets respectent les délais et le budget.

---

*La présence de la banque dans le pays a créé un contexte positif pour une meilleure compréhension des besoins et contraintes du pays. Cela a créé des conditions favorables à la pertinence, l'efficacité et la durabilité des interventions de la Banque. Dans les situations de fragilité, des partenariats de longue date ont facilité les travaux de la Banque malgré les défis de travailler dans des contextes limités par les capacités ou les ressources.*

---

Un dialogue politique efficace avec les partenaires du gouvernement était un facteur déterminant pour l'acquisition par la Banque des connaissances contextuelles et des modalités de sélectivité pour ses stratégies et sa programmation, et donc de mettre en œuvre des programmes efficaces et durables. Des données positives des études de cas ont montré l'importance de la proximité. Elle a permis à la Banque de participer au dialogue politique avec le gouvernement et les autres partenaires au développement, de se poser comme leader et participer activement à des groupes de travail sectoriels, de s'engager dans des réunions formelles et informelles avec le gouvernement et les partenaires au développement, et d'agir pour l'amélioration de la capacité de mise en œuvre des acteurs des PMR.

De telles occasions de dialogue plus régulier et d'une meilleure qualité ont également renforcé la crédibilité de la Banque parmi les parties prenantes. Elle était perçue sous un jour plus positif lorsqu'elle était profondément impliquée dans les mécanismes de développement intégrés dans les cadres des pays (p. ex., les groupes de travail sectoriels), ou encore lorsqu'elle faisait preuve d'expérience ses secteurs d'intervention ; elle s'était ainsi bâti une réputation de partenaire fiable et efficace. La perception de la Banque comme un partenaire compétent et fiable a également été un facteur



déterminant de sa capacité à produire un effet de levier.

La Banque est aussi apparue comme un "partenaire de confiance" dans les États en transition et dans les pays à revenu faible ou moyen. Sa crédibilité a été forte entre le gouvernement et les autres partenaires techniques et financiers de tous les types de pays, lorsque la conjonction du dialogue et des travaux analytiques était également forte. Dans tous les types de pays, une orientation stratégique explicite associée à un plan de mise en œuvre pour le dialogue politique et les analyses dans les DSP a contribué de façon positive au positionnement de la Banque dans ce dialogue.

Dans les pays en transition, l'efficacité s'est construite grâce à un partenariat de longue date établi pendant les périodes difficiles et qui avait installé la confiance. La Banque a assis sa crédibilité en se focalisant sur les infrastructures (interventions lourdes), tout en accroissant son action dans l'administration fiscale, l'analyse économique et sectorielle, et l'emploi (interventions légères). Le rôle de la Banque comme un courtier de connaissances a également été positivement évalué dans les contextes de fragilité.

Enfin, l'ouverture des bureaux nationaux a permis d'améliorer la gestion axée sur les résultats de développement (notamment l'atténuation des risques en temps opportun, une supervision plus étroite et le suivi des projets), ce qui a amélioré (mais pas garanti) l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre du projet.

---

*La présence seule n'a pas permis à la Banque d'assurer efficacement ses divers rôles. Des contraintes institutionnelles associées à des problèmes de capacités et de comportement d'aversion au risque au niveau des pays ont limité l'efficacité des bureaux nationaux. La Banque a également été largement perçue comme partenaire de projet et financier, plutôt qu'un courtier du savoir ou conseiller.*

---

Si la perception que la Banque comme partenaire de confiance en matière de réformes des politiques est importante, sa crédibilité limitée en tant que courtier de connaissances pourrait l'affaiblir. Cette situation a été influencée par le sentiment que la Banque a insuffisamment diffusé ses produits de la connaissance et que la qualité de ses travaux de recherche était sous-optimale. On note quelques limites dans les pays à faibles revenus et les pays à revenus intermédiaires où les données de la Banque ont été jugées trop générales pour guider la prise de décisions. L'idée largement répandue que la Banque est un bailleur de fonds a limité l'impact de ses études économiques et sectorielles, et sa capacité d'agir comme initiateur d'un effet de levier. Malgré ses effets positifs par ailleurs, la présence dans les pays n'a pas équilibré cette perception.

Dans un contexte où il n'existait ni structure de coopération formelle, ni mécanisme de coordination au niveau des pays, la Banque n'a pas donné l'impression de prendre des contre-initiatives en vue de favoriser des partenariats efficaces, même lorsqu'elle était présente dans le pays. Cela s'est vérifié dans les pays à revenu intermédiaire par exemple, en raison de la complexité des grands projets cofinancés et des problèmes qui se posaient lorsque les donateurs ne n'adhéraient pas aux mêmes règles de passation des marchés. Le même cas s'est avéré pour la mobilisation de ressources supplémentaires, en particulier celles de nouveaux bailleurs. Tout ceci a principalement été favorisé par l'existence de cadres et non par présence de la Banque en elle-même.

Une focalisation excessive sur la conformité des transactions et des procédures d'acquisitions mal utilisées ont finalement nui à l'efficacité des bureaux nationaux qui avaient aussi différentes contraintes de capacité. En outre, lorsque les chargés de projets ou les superviseurs étaient basés à l'extérieur du pays ou de la région, leur éloignement de la mise en œuvre et la supervision du projet pouvait contribuer à une perte des leçons apprises et à manquer les opportunités pour le renforcement des capacités locales sur la mise en œuvre du projet. Les contraintes des procédures ont limité l'utilité de la Banque dans les PRI où, par exemple, l'approbation de petits dons demandait trop de temps.

Des résultats positifs sont cependant apparus dans différents pays sur la capacité de la Banque à fournir convenablement et en temps opportun des connaissances spécifiques aux questions de politique, et de s'appuyer sur ses relations avec les PMR pour soutenir les réformes des politiques. Dans cette perspective, des travaux sur les PPP comprenant la mise en place de cadres réglementaires et favorisant en même temps l'utilisation de mécanismes ont été mentionnés. Cette pratique positive a été liée au rôle actif pris par le bureau national dans la poursuite d'un créneau particulier.

---

*Malgré des améliorations, l'efficacité et l'efficacité des projets étaient encore entravés par une conception et une supervision insuffisantes. Des problèmes comportementaux liés à la culture et aux incitations ont empêché le programme de réformes d'atteindre des résultats complets.*

---

Outre le manque de prise en compte des contraintes contextuelles, la combinaison d'une mauvaise conception de la TdC, des indicateurs non spécifiques et l'absence de calendrier a entravé l'efficacité des projets. Les limites de la logique et la force opérationnelle des TdC au niveau des projets étaient diffuses et susceptibles d'apparaître dans des projets publics ou privés. Des stratégies institutionnelles non guidées par des TdC claires ont contribué à affaiblir les théories au niveau des projets.

Une théorie du changement logique, dotée d'indicateurs opérationnels qui ont été suivis et mesurés au fil du temps a également influencé et activé la supervision et le suivi des projets. Le respect du calendrier et la qualité de la supervision de la Banque se sont améliorés au fil du temps et dans de nombreux pays. Ceci a en grande partie été attribué à l'ouverture des bureaux nationaux. Cependant, les changements introduits dans toute la Banque au sujet de la supervision des opérations du secteur public pour n'ont pas affecté la supervision des opérations du secteur privé qui était souvent axée sur les performances financières uniquement.

Une conception de qualité et une supervision efficace se sont avérées aussi importantes que restrictives pour expliquer les performances du portefeuille de pays. Leurs rôles étaient tout aussi importants dans toutes les formes de projets. Cela a été clairement reconnu et plusieurs réformes ont été engagées relativement à ces facteurs, mais pas seulement. Les récentes évaluations ont révélé que la direction prise est positive, particulièrement en ce qui concerne les réformes liées à la décision de faire de la Banque une organisation apprenante axée sur les résultats. La lenteur des progrès pourrait être liée à la faiblesse de l'apprentissage, mais elle a également suggéré des questions plus profondes qui entravent la mise en œuvre complète des réformes en général et, en particulier, la nécessité d'aborder les changements comportementaux et culturels à travers des mesures incitatives cohérentes et de renforcer les cadres de responsabilisation.

## 7. Recommandations

En s'appuyant sur les constatations de l'évaluation et les conclusions générales ci-dessus, l'évaluation fait les recommandations ci-dessous dans le but d'informer la mise en œuvre du Top 5. Étant donné que certaines actions à cet effet sont déjà en cours, les recommandations viennent enrichir le processus avec des leçons de l'expérience, afin de faciliter l'identification des priorités dans les questions à traiter.

### Se positionner dans le contexte

- i) Étendre l'analyse des avantages comparatifs des stratégies pays au-delà des considérations sectorielles. Ceci impliquerait une analyse du type de rôle que Banque qui devrait / pourrait jouer pour ajouter de la valeur, en fonction des contextes et des priorités des pays (courtier du savoir, conseiller et/ou bailleur de fonds par exemple). Comprendre comment les gouvernements et les partenaires perçoivent la Banque, en rapport avec les stratégies vers lesquelles celle-ci souhaite s'orienter, devrait être inclus dans une telle analyse.
- ii) Généraliser l'analyse des partenariats potentiels. Ceci comprend, notamment, les rôles stratégiques possibles, les apports et les contraintes, ainsi que les menaces et opportunités connexes. Les partenariats pourraient couvrir à la fois des domaines traditionnels de collaboration avec les partenaires au développement (connaissances / financement), et de nouveaux partenariats avec la société civile, le secteur privé et les donateurs émergents.
- iii) Renforcer l'analyse des risques liés à la mise en œuvre et la durabilité, au niveau stratégique des pays et dans les projets. Pour surmonter les obstacles à la mise en œuvre, l'analyse des risques devrait inclure une stratégie d'atténuation détaillée, appropriée au contexte et aux capacités. Pour ce qui est de la durabilité en particulier, cet exercice nécessiterait une détermination des contributions en prêts et hors prêts, en fonction de la capacité des pays à maintenir les opérations du projet et développer des partenariats à long terme. Au niveau des projets, des outils tels que le "filtre de préparation", qui atténuent le risque d'un démarrage retardé, pourraient être rationalisés et généralisés.
- iv) Améliorer l'apprentissage, au niveau stratégique comme au niveau des projets. Les leçons apprises devraient être mieux analysées et plus détaillées dans les stratégies pays et les documents de projet ; elles devraient mieux intégrer les avis éventuels d'autres parties prenantes sur l'appui de la Banque. Leur diffusion pourrait formellement faire partie de la responsabilité du personnel afin qu'elles deviennent mieux structurées et plus utilisables.
- v) Améliorer la conception des stratégies pays sur la base de l'analyse ci-dessus. Cela implique de (i) préciser les rôles stratégiques que la Banque souhaite jouer dans le pays ; (ii) positionner la Banque dans des partenariats plus larges ; et (iii) clarifier la logique d'intervention de la BAD en réduisant sa contribution à un ensemble déterminé de secteurs, et retenir des indicateurs de DSP moins nombreux et plus modestes.
- vi) Clarifier les termes de références des bureaux nationaux en fonction des contextes des pays et de la stratégie de la Banque, y compris la définition de la performance à l'aide d'indicateurs clairs pour assurer la reddition de comptes sur les résultats. Cela nécessiterait également la mise à disposition de compétences appropriées et de ressources adéquates pour permettre aux bureaux de remplir leurs différentes fonctions dans les pays (par exemple, la

représentation et la liaison avec les parties prenantes, la réflexion stratégique et conseil politique, la conception technique, la gestion des risques, le suivi et l'évaluation). Une attention particulière devrait être accordée aux États en transition où la Banque a un avantage comparatif en ce qui concerne le relationnel et le dialogue.

#### **Améliorer les services institutionnels**

- vii) Clarifier et rationaliser la gamme de produits d'EES (conformément aux recommandations de l'évaluation des EES 2013). Le rôle attendu des EES aux côtés des DSP devrait être revu et convenablement doté de ressources. S'appuyant sur les bonnes pratiques existantes, attribuer des ressources appropriées aux pays où la Banque peut combler des lacunes en matière de connaissances dans des créneaux particuliers compatibles avec ses stratégies et proposer une combinaison pertinente d'EES, dialogue et instruments de financement aux clients.
- viii) S'assurer que les stratégies institutionnelles (par exemple des stratégies sectorielles) soient basées sur une TdC bien conçue, et partagée avec les parties prenantes, comme base pour la définition des effets qui sous-tendent les interventions de la Banque et les indicateurs communs. Des mécanismes permettant la déclinaison des effets et des indicateurs dans les stratégies pays et projets devraient être proposés.
- ix) Améliorer la flexibilité et l'adaptation aux contextes des pays dans les procédures de la Banque. Un bon exemple serait la nouvelle politique d'approvisionnement qui propose une approche flexible, axée sur le risque. Une attention particulière doit être accordée aux États en transition, pour appuyer l'avantage comparatif de la Banque du point de vue relationnel. La Banque peut envisager la consolidation de plusieurs sources de financement et la rationalisation de fonds fiduciaires pour ces pays pour éviter des retards et des perturbations. Dans les pays à revenu élevé, une plus grande souplesse dans les procédures des prêts de la Banque pourrait être envisagée (p. ex. le besoin de garanties souveraines).

#### **Améliorer la prestation de services**

- x) Renforcer les cadres de responsabilisation et aligner les incitations susceptibles d'induire des changements de comportements, vers une culture de la performance. Cela devrait inclure la révision et l'alignement d'indicateurs clés de performance (ICP) à tous les niveaux, de manière à en assurer la cohérence avec la conduite d'une action axée sur les résultats (p. ex. les objectifs de volumes pourraient être accompagnés d'objectifs de qualité et de résultats).
- xi) Accroître la profondeur et la qualité de la supervision pour les opérations du secteur privé. Des axes d'améliorations comprennent : (i) définir la supervision sur la base du profil de risque d'un projet, (ii) améliorer la focalisation sur les résultats, particulièrement en ce qui concerne les effets de développement, et (iii) clarifier la fréquence des besoins en supervision pour les opérations du secteur privé.
- xii) Renforcer la mise en œuvre de la supervision des opérations du secteur public, notamment par : (i) le renforcement de la reddition des comptes et l'alignement des mesures incitatives relatives à la supervision, (ii) l'amélioration des outils existants en fonction des besoins (p. ex. suivi des performances en matière de décaissement par rapport à un profil de décaissement de référence selon les secteurs), et (iii) le renforcement des capacités au niveau des pays, de la Banque et des homologues nationaux. Ceci devrait être fait dans la mesure du possible soit en utilisant les systèmes nationaux de suivi et évaluation, soit en faisant progresser leur institutionnalisation.

## Annexes

### Annexe A : Méthodologie

#### Sources de données

##### Revue des facteurs contextuels (RFC)

Les revues des facteurs contextuels (RFC) consistaient en un examen des performances de la Banque sur la base de la TdC. Les RFC ont évalué des facteurs contextuels (internes, moteurs des performances, et externes, les conditions de pays) supposés influencer l'atteinte des résultats de la Banque et définis sur la base de la théorie du changement de la Banque. Les RFC ont été conduites comme partie intégrante du processus ESPP dans les 14 pays sélectionnés, par le biais d'un examen des documents de stratégie institutionnelle des 14 pays, et la collecte de données sur le terrain.

Des directives détaillées ont été fournies pour minimiser les risques d'une évaluation incohérente entre les pays en ce qui concerne les RFC. En plus des directives, un processus d'assurance de la qualité a été mis en œuvre en interne, guidé par un formulaire d'assurance qualité et impliquant un examen simultané de chaque RFC par deux employés différents, suivies d'une comparaison / discussion, pour qualifier chaque RFC (soit comme satisfaisant le seuil minimal de qualité pour être inclus dans la synthèse, soit pour être révisé ou rejeté).

##### Évaluations des résultats des projets (ERP)

Pour chacun des 14 pays, une évaluation détaillée au niveau du projet a été réalisée pour les projets achevés et actifs proches de l'achèvement. L'évaluation a été effectuée conjointement par des consultants et du personnel IDEV qui ont systématiquement évalué quatre critères d'évaluation : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité<sup>64</sup>. Des directives détaillées sur la conduite des ERP a été fournie aux évaluateurs afin de minimiser le risque de non-cohérence entre les pays. En plus des directives, un processus d'assurance de la qualité a été mis en œuvre en interne, guidé par un formulaire d'assurance qualité, comportant un examen simultané de chaque ERP, par deux employés différents. Ceci était suivi par une comparaison / discussion pour s'assurer que chaque ERP avait le niveau de qualité minimum requis pour l'inclusion dans la synthèse ou était soit réexaminée soit rejetée. Les ERP étaient variables cependant, dans la quantité de détails fournies. Certains ont de manière concise répondu aux questions concernant le projet tandis que d'autres ont fourni un récit beaucoup plus long avec des informations contextuelles et une appréciation précise de la contribution de la Banque aux effets du projet.

Un total de 202 ERP étaient planifiées et 167 ont été livrés à la suite au processus d'assurance de qualité interne d'IDEV.<sup>65</sup> Le tableau A1 fournit le nombre de projets inclus dans cette évaluation par pays. Un ERP (Protection des services de base de l'Éthiopie, phases 1-2-3), couvre un projet en trois phases, ce qui rapporte le nombre total de projets de la Banque couverts par des ERP à 169. Ces chiffres comprennent 12 projets approuvés avant 2004 et 2 projets approuvés après 2013<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Le critère de l'impact du CAD de l'OCDE n'a pas été inclus dans l'évaluation, car il a été considéré comme non évaluable dans de nombreux cas. Cependant, des résultats inattendus ont été évalués dans le cadre des critères d'efficacité.

<sup>65</sup> Tous les PRA ont été soumis à processus d'assurance de la qualité standard : le document a été examiné par une tierce personne sur la base de critères standards pour assurer l'alignement avec le guide de notation, le contrôle de la qualité et la cohérence entre les équipes. La majorité des PRA a nécessité quelques modifications mineures avant de subir le processus, et une minorité de PRA a été totalement exclue.

<sup>66</sup> Ces projets ont été ajoutés après consultation des équipes pays au sujet des projets qui devraient être inclus pour assurer que les évaluations briques constitutives soient plus utiles et pertinentes.

**Tableau A1. Total projets (n=169) par pays**

Pays	Nombre de projets		Volume	
	Nombre	%	Prêt net (millions UC)	%
Burundi	13	7,7	131,29	1,4
Cameroun	5	3,0	148,61	1,6
République démocratique du Congo	8	4,7	219,36	2,3
Éthiopie	14	8,3	878,50	9,4
Ghana	9	5,3	281,15	3,0
Maroc	16	9,5	1557,70	16,6
Mozambique	11	6,5	316,82	3,4
Multinational	7	4,1	2,65	0,03
Nigeria	17	10,1	610,82	6,5
Sénégal	13	7,7	276,03	2,9
Afrique du Sud	13	7,7	2833,88	30,3
Tanzanie	15	8,9	555,93	5,9
Togo	9	5,3	102,98	1,1
Tunisie	12	7,1	1372,45	14,7
Zambie	7	4,1	76,79	0,8
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100,0</b>	<b>9364,95</b>	<b>100,0</b>

En comptant uniquement les projets approuvés entre 2004 et 2013, le nombre d'ERP tombe à 155 avec un montant net d'environ 8,8 milliards d'UC, soit 31,2% et 51,5% du nombre de projets et prêts nets, respectivement dans le portefeuille bancaire global approuvé en la même période, qui correspondent aux mêmes critères d'éligibilité pour les ERP.

L'échantillon de projets soumis à ERP n'est pas statistiquement représentatif du portefeuille de la Banque entre 2004 et 2013 pour deux raisons :

- a.) Il y avait 500 projets approuvés par la Banque entre 2004 et 2013 qui ont été fermés ou étaient en cours, avec un taux de décaissement supérieur à 80%, et un prêt net approuvé de plus de 1 million d'UC. Pour l'échantillon de 155, la marge d'erreur au niveau de confiance de 95% est de 6,55%, ce qui est supérieur à la norme souhaitée (5%). A l'inverse, la taille de l'échantillon nécessaire à un niveau de confiance de 95% et l'intervalle de confiance de 5% pour les 500 projets est 217.
- b.) La sélection de l'échantillon ERP n'a pas été systématiquement établie selon toute technique d'échantillonnage aléatoire.

#### Rapports d'évaluation et études utilisées pour la triangulation

Un total de 10 évaluations récentes et des études menées indépendamment de la CEDR ont été inclus dans cette ligné de preuve, ainsi que des évaluations DSP QAE de 12 pays spécifiques (tableau A2). Les preuves de ces évaluations et des études ont été utilisées à des fins de triangulation dans le cadre de la synthèse.

**Tableau A2 Liste des évaluations et études utilisées pour la triangulation**

Evaluation / Etude
1. Le partenaire préféré ? Une évaluation de la Banque africaine de développement par ses clients. Groupe de la Banque africaine de développement
2. Revue des Etudes Economiques et Sectorielles de la Banque africaine de développement (2005–2010). Département de l’Evaluation des Opérations 2013
3. Durabilité des projets routiers financés par la BAD : Temps pour des solutions innovatrices ? Département de l’évaluation des opérations, Septembre 2013
4. Politiques et pratiques des acquisitions opérationnelles de la Banque africaine de développement : une évaluation indépendante. Rapport sommaire. IDEV août 2014
5. Les transports en Afrique : Interventions de la BAD et résultats de la dernière décennie. Rapport d’évaluation sommaire. IDEV décembre 2014
6. Définition de stratégies pour “l’Afrique que nous voulons” : Une évaluation indépendante de la qualité à l’entrée des stratégies pays et d’intégration régionale. IDEV janvier 2015
Résultats des évaluations de la Qualité à l’entrée de 12 pays : Afrique du Sud (2013-2017), Burundi (2012-2016), Cameroun (2010-2014), République démocratique du Congo (2008-2017), Ethiopie (2011-2015), Ghana (2012-2016), Maroc (2012-2016), Nigeria (2012), Tanzanie (2011-2015), Togo (2009-2010), Tunisie (2014-2015), Zambie (Non précisé).
7. Évaluation indépendante des engagements pris au titre de la Sixième augmentation générale du capital et des 12e et 13e reconstitutions du Fonds africain de développement : Examen général Rapport 2015
8. Evaluation indépendante de la gestion du budget administrative du Groupe de la Banque, Rapport sommaire. IDEV, Août 2015
9. Evaluation de l’assistance du Groupe de la Banque africaine de développement aux PME (2006–2013), IDEV Septembre 2015
10. Evaluation de l’assistance du Groupe de la Banque africaine de développement au secteur de l’énergie. Rapport sommaire. IDEV (draft) Avril 2016

### Analyse des données

L’analyse des données pour l’ensemble des sources de preuves a commencé par un codage déductif directement tiré de la matrice d’évaluation (c’est-à-dire les indicateurs), suivi par un codage inductif pour ajouter les interprétations au codage déductif, y compris les conditions facilitatrices / inhibitrices et les conséquences. Les données dans les documents support ont également été codées et analysées en utilisant l’outil Atlas.ti, un logiciel d’analyse qualitative de données.

En plus des rapports d’évaluation passées, cette évaluation a pris en compte deux revus complétées en mai 2016 par IDEV. Il s’agit d’une revue quantitative, « Une revue du portefeuille ou Evaluations des résultats de projets pour l’EGRD : couverture, tendances et caractéristiques », et d’une revue qualitative « Analyse comparative qualitative de la théorie du changement de la Banque pour l’EGRD : évaluation des facteurs estimés contributeurs à la performance de la BAD au niveau pays ». L’analyse comparative qualitative est une technique d’analyse de données pour déterminer les conclusions logiques liées à un ensemble de données. Elle constitue un moyen d’analyser la contribution causale de différentes conditions (par exemple des aspects d’une intervention et le contexte plus général) sur un effet<sup>67</sup>.

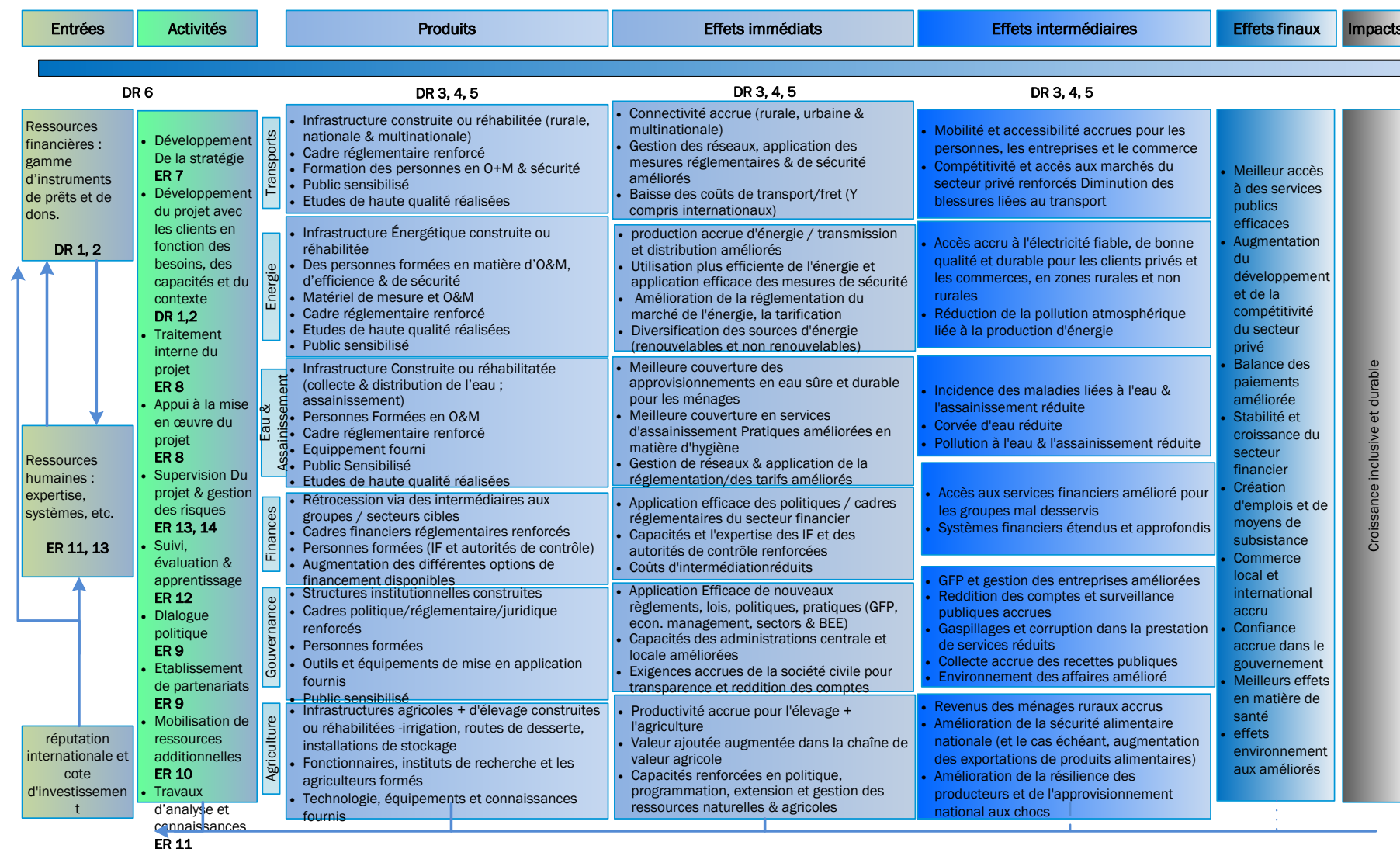
<sup>67</sup> Ragin, C. C. Department of Sociology and Department of Political Science, University of Arizona, (n.d.). What is qualitative comparative analysis (QCA)? Retrieved from website: [http://eprints.ncrm.ac.uk/250/1/What\\_is\\_QCA.pdf](http://eprints.ncrm.ac.uk/250/1/What_is_QCA.pdf).

### **Echantillonnage des ERP pour la synthèse**

Tous les ERP (n=167) ont été analysés pour décrire la présence ou absence de facteurs clés en accord avec les indicateurs d'évaluation pertinents. Une analyse approfondie d'un échantillon restreint (n=84) a été effectuée, après un échantillonnage proportionnel par secteur qui a inclus tous les ERP des états en transition et les projets avec les meilleures et les plus basses performances. Une analyse approfondie signifie que les ERP ont été consultées en intégralité et codées pour les indicateurs pertinents pour arriver à saturation, ç-à-d. des ERP successives ont validé l'analyse pour s'assurer qu'aucune nouvelle information n'apparaisse. La saturation est atteinte lorsque les mêmes relations et thèmes commencent à apparaître. Les autres ERP sont alors codées à des fins de description et validation uniquement.



## Annexe B : Théorie du changement de la Banque sous-tendant l'EGRD



## Hypothèses

### ER 7-14

- Les ressources financières sont suffisantes en volume et ciblent bien les besoins et les domaines où la Banque apporte de la valeur ajoutée.
- DR 1, 2**
- Les instruments de financement sont appropriés au contexte.
- DR 1, 2**
- Au niveau de la Banque, l'expertise et les compétences sont développés, maintenus et appliqués.
- ER 11, 13**
- Les actionnaires, les investisseurs et les clients sont conscients de la performance de la Banque.

- Les opérations sont conçues sur la base d'une analyse solide et la conception est pertinente pour la réalisation des objectifs.
- Instrument et la conception adaptés au contexte du pays, sur la base de travaux d'analyse, de consultations et d'identification de la valeur ajoutée.
- Les clients remplissent les conditions de décaissement, le processus de banque décaisse selon le calendrier.
- L'expertise et les travaux d'analyse sont conformes aux besoins et priorités de la Banque et du bénéficiaire ; ils sont de haute qualité ; il existe une volonté politique de faire avancer les et d'utiliser l'expertise.
- Il existe une volonté politique pour une approche de partenariat entre les PMR et d'autres Partenaires au développement.
- La Banque a la réputation et les capacités nécessaires assurer son rôle de levier et de rassembleur.
- Les mesures correctives nécessaires sont prises au niveau des portefeuilles des pays/projets et pour une bonne supervision/un bon suivi de ceux-ci.
- Il existe une volonté politique à la Banque, dans les PMR et chez les clients d'utiliser les leçons tirées de S +E passés.
- Capacité du personnel de la Banque et présence nationale.
- Bonne gouvernance / gestion des ressources par le client / l'agence d'exécution.
- Appropriation par le pays dont les activités et objectifs sont appuyés par la Banque.
- Capacité nationale à mettre en œuvre des projets de la Banque.

### DR 3-6

- Qualité technique de la conception du projet, établissement du budget.
- Pas de grandes augmentations dans le coût du projet.
- Calendrier de mise en œuvre du projet respecté/les retards n'affectent pas les effets.
- Des lacunes dans les capacités sont identifiées et l'appui aux capacités est bien conçu, orienté, appliqué et adopté.
- La qualité et l'ampleur des effets réalisés est suffisante et le contexte approprié.
- Les opérations et l'entretien ont suffisamment de ressources.
- Disposition du pays envers les réformes/volonté politique.
- Personnel qualifié retenu.
- Nouvelles technologies et bonnes pratiques adoptées par la cible.
- Il y a un espace institutionnel pour garantir une plus grande capacité individuelle et de nouveaux outils peuvent être appliqués.
- La sécurité et la stabilité permettent la mise en œuvre du projet.
- Un phénomène naturel ne sape la mise en œuvre du projet.
- D'autres ressources (Partenaires au développement et privés) sont disponibles.
- Stabilité gouvernementale, champions individuels et plus.
- La capacité nationale d'assurer la maintenance et le service.

- Le contexte économique au sens large - taux de change, prix des marchandises etc. - ne se détériore pas/ continue de s'améliorer.
- La sécurité et la stabilité ne se détériorent pas.
- Pas de catastrophes naturelles imprévues ni d'événements climatiques majeurs.
- Stabilité du gouvernement.

## Effets sectoriels et cheminement d'impact

Secteur / Effet	Cheminement d'impact
Transports	
Une plus grande mobilité et accessibilité pour les personnes, les entreprises et le commerce.	<p>La Banque et d'autres partenaires au développement fournissent les PMR en financement, assistance technique, équipement et connaissances pour la construction et l'entretien d'infrastructures de transport souples et physiques (y compris multinationales).</p> <p>Infrastructures de transport de qualité construites (y compris régionales). Cadre réglementaire efficace est mis en place pour assurer une maintenance convenable des infrastructures grâce à des contrôles (par exemple, la charge par essieu) et à la disponibilité de fonds pour l'entretien. Les fonctionnaires et les fournisseurs de services de maintenance sont formés à l'exploitation et l'entretien d'infrastructures de transport. La gestion du secteur des transports est améliorée.</p> <p>Des accords transfrontaliers et les protocoles sont mis en place. Un système de dédouanement automatisé est mis en place. Les employés des douanes sont formés sur le fonctionnement du système de dédouanement.</p> <p>La connectivité inter-rurale et rurale / urbaine renforcée. La congestion urbaine est réduite. Le temps de déplacement et les coûts sont également réduits. L'accès aux services sociaux (éducation et santé) amélioré. La gestion du système de passage de la frontière est améliorée. Les coûts et temps de traversée des frontières sont réduits. La mobilité des personnes, et des échanges de biens et services entre les pays est augmentée.</p>
Amélioration de la compétitivité et de l'accès aux marchés du secteur privé.	<p>La Banque et d'autres partenaires au développement fournissent les PMR en financement, l'assistance technique, équipement et connaissances pour construire et entretenir des infrastructures de transport souple et physique (y compris multinationales).</p> <p>Infrastructures de transport de qualité (y compris multinationales) construits. Cadre réglementaire efficace mis en place pour assurer l'entretien des infrastructures et "libéraliser l'industrie du transport".</p> <p>Les fonctionnaires et les fournisseurs de services de maintenance sont formés à l'exploitation et l'entretien des infrastructures de transport. La gestion du secteur des transports est améliorée.</p> <p>Les coûts du fret et les temps de déplacement sont réduits. L'accès aux marchés est facilité. Le prix du fret est réduit.</p>
Diminution des blessures liées au transport	<p>La Banque et d'autres partenaires au développement fournissent les PMR en financement, assistance technique, équipement et connaissances nécessaires pour intégrer la sécurité aux infrastructures existantes ou prévues.</p> <p>Infrastructures de transport de qualité (y compris régionales) construites aux normes de sécurité appropriées ou réhabilitées. Un cadre réglementaire efficace est établi et comprend des considérations de sécurité. Les fonctionnaires et les prestataires de services de maintenance sont formés en gestion de la sécurité des transports.</p>
Énergie	
Accès accru à des sources fiables, de qualité et durables d'électricité pour les régions rurales et les clients privés et commerciaux	<p>La Banque et d'autres partenaires au développement fournissent les PMR en financement, assistance technique, équipement et connaissances nécessaires pour construire et / ou réhabiliter des installations électriques.</p> <p>Des infrastructures électriques de haute qualité (y compris le matériel et les logiciels de production, transport et distribution) sont construites et/ou réhabilitées dans les zones urbaines et rurales. Les acteurs du secteur de l'électricité (ministères, d'électricité, compagnies d'électricité, etc.) sont formés sur le fonctionnement et l'entretien des installations électriques et la gestion du secteur (y compris la gestion des producteurs indépendants). Le centre de répartition de charge fonctionne efficacement et un système de contrôle et d'acquisition de données SCADA (en anglais <i>Supervisory Control And Data Acquisition</i>) efficace est en place. Le cadre réglementaire pour le secteur de l'électricité (y compris les tarifs, la gestion de la demande, l'accord d'achat d'énergie, les politiques d'achat de carburant, la production indépendante d'électricité, la puissance du système commercial, système de réseau énergétique) est installé. L'équipement (les systèmes de mesure de l'électricité) est fourni aux services d'électricité. Des études de grande qualité sur les questions de gestion du secteur de l'électricité sont réalisées et utilisées. Des campagnes de sensibilisation sur l'utilisation de l'électricité et les tarifs sont efficacement menées. La prestation de services par les différents acteurs est améliorée (p. ex. maintenance des réseaux de distribution d'électricité et appareils de mesure, amélioration de la gestion des PPP et tarification). Des mesures d'accompagnement pour assurer aux utilisateurs une connexion efficace et une utilisation productive de l'électricité (aide basée sur les résultats ; microfinance pour les petites entreprises, procédures de recouvrement des coûts appropriés) sont en place. La synergie entre l'électrification des zones rurales et d'autres projets de développement rural (irrigation, téléphonie, artisanat microcrédit) est</p>

Secteur / Effet	Cheminement d'impact
	<p>améliorée.</p> <p>La production d'électricité est augmentée. Le fonctionnement de la transmission / du réseau est amélioré. Le délestage est réduit. Les compétences des services publics en exploitation et maintenance sont améliorées. Les capacités et les connaissances en ce qui concerne l'amélioration de la fiabilité et de la qualité des services d'électricité sont renforcées. L'accès aux services d'électricité pour les clients est augmenté. L'accessibilité à électricité pour les clients est augmentée. Une plus grande sensibilisation à l'utilisation productive de l'énergie, l'efficacité énergétique, la base tarifaire et les questions de sécurité. La volonté de payer des services d'énergie est augmentée. L'échange d'énergie électrique transfrontalier est augmenté L'utilisation du système de pool de puissance dans son ensemble est améliorée Les recettes publiques pour l'électricité du pays exportateur sont augmentées.</p>
Réduction de la pollution liée à la production d'énergie	<p>Avec d'autres partenaires au développement, la Banque et fournit les PMR en financement, assistance technique, équipement et connaissances pour construire et/ou réhabiliter les installations d'électricité.</p> <p>Des infrastructures électriques de haute qualité (y compris le matériel et les logiciels de production, transport et distribution) sont construites et/ou remise en état. Les acteurs du secteur de l'électricité (ministères, d'électricité, les utilisateurs d'électricité etc.) sont formés sur le fonctionnement et l'entretien et la gestion des installations d'électricité (y compris la gestion des producteurs indépendants). Un cadre réglementaire pour le secteur de l'électricité (y compris l'échange d'émissions de CO2) est établi. Les systèmes de mesure de l'électricité (équipement) sont fournis aux services publics/municipalités. Des études de grande qualité sur les questions de gestion du secteur de l'électricité sont réalisées et utilisées. Des campagnes de sensibilisation sur l'utilisation d'énergie renouvelable sont efficacement exécutées.</p> <p>Des sources renouvelables de production d'électricité sont augmentées. Les émissions de CO2 sont réduites grâce à l'installation de sources d'énergie renouvelables. Plus grande sensibilisation à l'utilisation productive de l'énergie renouvelable.</p>
Eau et assainissement	
Réduction de l'incidence des maladies liées à l'eau et l'assainissement	<p>Avec d'autres partenaires au développement, la Banque et fournit les PMR en financement, assistance technique, équipement et connaissances pour construire et/ou réhabiliter l'approvisionnement en eau et les installations d'assainissement / eaux usées, renforcer les capacités de gestion des systèmes d'eau, l'entretien et la maintenance, et sensibiliser à l'hygiène.</p> <p>Des installations de haute qualité pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement / les eaux usées sont construites et/ou remises en état. Les acteurs du secteur de l'eau (ministères, artisans, usagers, etc.) sont formés sur le fonctionnement et l'entretien des installations de l'eau et l'assainissement / des eaux usées et en gestion de systèmes d'eau (y compris la gestion des PPP). Un cadre réglementaire pour le secteur de l'eau et l'assainissement (y compris les tarifs) est établi. L'équipement (par exemple des systèmes de comptage) est fourni aux municipalités. Des études de grande qualité sur les questions relatives à la gestion du secteur de l'eau sont réalisées et utilisées. Des campagnes de sensibilisation sur l'hygiène, l'éducation à la santé, l'assainissement, l'utilisation de l'eau et les tarifs sont efficacement menées. La prestation de services par les différents acteurs est améliorée (p. ex. établir de meilleures installations sanitaires, maintenance de l'approvisionnement en eau, amélioration de la gestion des PPP et tarification).</p> <p>Une production fiable d'eau de bonne qualité (selon les normes de sécurité de l'OMS) a augmenté. L'accès à l'approvisionnement en eau potable par les ménages a augmenté. Les bénéficiaires de l'eau la traitent correctement et la gardent propre. Des services d'assainissement de grande qualité ont augmenté. Le volume d'eaux usées à l'usine de traitement et par conséquent le volume d'eaux usées traitées efficacement augmente. Le volume de déchets solides éliminés efficacement augmente, ce qui entraîne une amélioration de la gestion des sites de décharge. Les bénéficiaires ont de bonnes pratiques d'hygiène.</p>
Réduction de la corvée d'eau	<p>La Banque, ainsi que d'autres partenaires au développement, fournit des PMR en financement, assistance technique, équipement et les connaissances pour construire et/ou réhabiliter les installations d'approvisionnement en eau, renforcer les capacités en gestion du système, maintenance et entretien.</p> <p>Des installations pour l'approvisionnement en eau de grande qualité sont construites et/ou remise en état. Les acteurs du secteur de l'eau (ministère, les artisans, les usagers de l'eau etc.) sont formés sur le fonctionnement et l'entretien des installations et en gestion du système (y compris la gestion des PPP). Un cadre réglementaire pour le secteur de l'eau (y compris les tarifs) est établi. L'équipement (p. ex., les systèmes de mesure de l'eau, les égouts) est offert aux municipalités.</p>

Secteur / Effet	Cheminement d'impact
	<p>Des études de grande qualité sur les enjeux du secteur de l'eau sont réalisées et utilisées. Des campagnes pour sensibiliser les utilisateurs de l'eau (en particulier les femmes et les jeunes) sur l'hygiène, l'éducation à la santé, l'utilisation de l'eau et les tarifs ont menées efficacement. Les prestations de services par les différents acteurs sont améliorées (p. ex., maintien de l'approvisionnement en eau, amélioration de la gestion des PPP et fixation des tarifs).</p> <p>La production fiable d'eau de bonne qualité (selon les normes de sécurité de l'OMS) de dans les zones rurales est augmentée. L'accès à l'approvisionnement en eau potable par les ménages dans les zones rurales est accru et soutenu. Les bénéficiaires gèrent l'eau correctement et la gardent propre. Le temps d'aller chercher l'eau dans les zones rurales est réduit et par conséquent, les bénéficiaires ont plus de temps disponible pour d'autres activités productives.</p>
Pollution liée à l'eau et l'assainissement réduite	<p>La Banque, ainsi que d'autres partenaires au développement, fournit des PMR en financement, assistance technique, équipement et connaissances pour construire et/ou réhabiliter l'assainissement/l'évacuation des eaux usées, et accroître la sensibilisation à l'élimination des déchets.</p> <p>Des installations d'assainissement / égouts de haute qualité sont construits et/ou remise en état. <u>Les acteurs de l'eau</u> et l'assainissement (ministère, les artisans, les usagers de l'eau etc.) sont formés sur le fonctionnement et l'entretien de l'eau et l'assainissement/l'évacuation des eaux usées, et en gestion des systèmes d'eau et assainissement (y compris la gestion des PPP).</p> <p>Un cadre réglementaire pour l'eau et l'assainissement (y compris les tarifs) est établi. L'équipement (p. ex., les systèmes de mesure de l'eau, les égouts) est offert aux municipalités. Des études de grande qualité sur les eaux usées et la gestion des déchets solides sont réalisées et utilisées. Des campagnes de sensibilisation sur l'assainissement et l'élimination des déchets solides, l'utilisation de l'eau et les tarifs sont appliqués efficacement. La prestation de services par les différents acteurs est améliorée (p. ex. établissement de meilleures installations sanitaires, l'amélioration de la gestion des PPP et la fixation des tarifs). Les bénéficiaires de l'eau la traitent correctement et le gardent propre.</p> <p>Des services d'assainissement de grande qualité ont augmenté. Le volume des eaux usées à l'usine de traitement et par conséquent celui des eaux usées traitées efficacement augmente. Le volume de déchets solides éliminés efficacement augmente, ce qui entraîne une amélioration de la gestion des décharges.</p> <p>Bonne pratique d'eaux usées et d'élimination de déchets solides par les bénéficiaires. La réutilisation des eaux et des boues traitées a augmenté.</p>

## Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Finances	
Amélioration de l'accès des groupes mal desservis aux services financiers	<p>La Banque accorde du financement, des connaissances et des services consultatifs pour soutenir l'accès quasi universel aux services financiers de base (à savoir les comptes bancaires) et accroître la couverture du secteur informel. La Banque le fait par le biais d'intermédiaires.</p> <p>La Banque accorde du financement, des connaissances et des services consultatifs pour accroître l'accès aux ressources financières (par exemple les prêts) des groupes et entités mal desservis - notamment les femmes, les jeunes et les PME. La Banque fonctionne par le biais d'intermédiaires pour ce faire, y compris des institutions de microfinance et banques privées, et la monnaie locale pour des prêts de locaux.</p> <p>La Banque accorde du financement, des connaissances et des services consultatifs à l'appui du développement des compétences dans le secteur financier, notamment parmi les institutions financières.</p> <p>La Banque accorde du financement, des connaissances et des services consultatifs pour appuyer une plus grande stabilité financière et la gouvernance du secteur financier, pour assurer une couverture plus inclusive des groupes mal desservis, notamment par : le soutien à l'amélioration des politiques du secteur financier, des cadres réglementaires et de surveillance du secteur financier plus solides ; renforcer la capacité des institutions financières pour s'assurer d'un secteur financier inclusif, des autorités réglementaires et de contrôle ; renforcer les capacités des institutions financières pour assurer un secteur financier inclusif, des autorités réglementaires et de surveillance, <u>et faciliter large engagement et le partage d'expériences à travers l'Afrique sur l'augmentation de l'accès au financement parmi les décideurs politiques, les régulateurs et les superviseurs.</u></p>
Des systèmes financiers élargis et approfondis	<p>La Banque accorde du financement à long terme afin de réduire les frais d'intermédiation, et implique une gamme de différents produits novateurs et traditionnels, ainsi que la monnaie locale et étrangère. Ceci augmente les options de financement concurrentiel et à long terme pour des entités du secteur privé africain pour approfondir les marchés financiers nationaux et régionaux, de même que l'infrastructure financière (qui comprend le cadre institutionnel, et les systèmes de crédit et de paiement).</p> <p>La Banque accorde du financement, des connaissances et des services consultatifs pour soutenir une stabilité financière plus large et la gouvernance du secteur financier, notamment par : <u>le soutien pour améliorer les politiques du secteur financier; cadres réglementaires et de surveillance plus solides du secteur financier; renforcer la capacité des institutions financières, les autorités de régulation et de surveillance, et en favorisant une large participation et le partage d'expériences en Afrique parmi les décideurs politiques, les régulateurs et les superviseurs.</u></p>
Gouvernance	
GFP et gestion économique améliorés	<p>La Banque fournit aux PMR, avec d'autres partenaires au développement, le financement, l'assistance technique, l'équipement et les connaissances nécessaires pour soutenir le développement et la mise en œuvre des réformes dans la gestion de l'économie et des finances publiques.</p> <p>Des cadres politiques, juridiques et institutionnels solides et efficaces sont bien développés. Les personnes qui mettront en œuvre le nouveau cadre sont formées et ont les outils appropriés (y compris l'équipement) pour la mise en œuvre du cadre.</p> <p>De nouvelles lois, règlements et politiques en matière de gestion économique et des finances publiques sont efficacement appliquées par toutes les entités concernées. Des mesures pour accroître la transparence et la responsabilisation sont instaurées.</p> <p>Les performances des PMR en gestion économique et des finances publiques, y compris la transparence et la responsabilisation, sont renforcées. La capacité de recouvrement des recettes du gouvernement.</p>
Reddition des comptes accrue dans le secteur public et contrôle. Réduction du gaspillage et de la corruption dans la prestation de services	<p>La Banque fournit aux PMR, avec d'autres partenaires au développement, le financement, l'assistance technique, l'équipement et les connaissances nécessaires pour soutenir la gouvernance des secteurs clés.</p> <p>Des cadres politiques, juridiques et institutionnels solides et efficaces sont développés. Les personnes qui mettront en œuvre ces nouveaux cadres sont formées et disposent d'outils appropriés (y compris l'équipement) pour le faire.</p> <p>De nouvelles lois, règlements et politiques dans des secteurs clés sont efficacement appliquées par toutes les entités concernées. Des mesures pour accroître la transparence et la responsabilisation sont instaurées. Capacité accrue en <u>PF</u></p> <p>Un environnement opérationnel plus transparent, responsable et efficace dans des secteurs clés.</p>
Environnement économique amélioré et propice aux affaires	<p>La Banque fournit aux PMR, avec d'autres partenaires au développement, le financement, l'assistance technique, l'équipement et les connaissances nécessaires pour créer un environnement économique plus propice au développement du secteur privé.</p> <p>Des réformes, des cadres politiques, juridiques et institutionnels solides et efficaces sont développés. Les personnes qui mettront en œuvre les nouveaux cadres et réformes sont formées et disposent d'outils appropriés (y compris l'équipement) pour le faire.</p>



## Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

	De nouvelles lois, règlements et politiques dans des secteurs clés sont efficacement appliquées Des mesures pour supprimer les goulets d'étranglement et les obstacles à la création d'entreprises nationales et la croissance et de l'IDE sont instituées.
<b>Agriculture</b>	
Augmentation des revenus des ménages ruraux	<p>La Banque fournit aux PMR, avec d'autres partenaires au développement, le financement, l'assistance technique, l'équipement et les connaissances nécessaires pour construire des systèmes d'irrigation, des routes de desserte rurales, des installations de stockage et de commercialisation, et la recherche technologique et agricole.</p> <p>Des systèmes d'irrigation, des routes de desserte rurale, des installations de stockage et de marketing sont construits. Les fonctionnaires qui travaillent dans le secteur agricole sont formés et dotés d'outils et de connaissances pour planifier, suivre et évaluer les interventions agricoles. Les agriculteurs sont formés et ont reçu les outils et connaissances nécessaires pour mener leurs activités agricoles.</p> <p>La planification, le suivi et l'évaluation dans le secteur agricole, et de la gestion des ressources naturelles sont améliorés. Augmentation de la production et la productivité agricole, la commercialisation et la valorisation des produits et l'emploi agricoles, ce qui entraîne une augmentation des revenus des ménages ruraux.</p>
Amélioration de la sécurité alimentaire nationale (et, le cas échéant, augmentation des exportations de produits alimentaires)	<p>La Banque fournit aux PMR, avec d'autres partenaires au développement, le financement, l'assistance technique, l'équipement et les connaissances nécessaires pour construire des systèmes d'irrigation, des routes de desserte rurales, des installations de stockage et de commercialisation, ainsi que des assurances / systèmes d'atténuation des risques liés aux intempéries et à la commercialisation.</p> <p>Les installations sont construites ou remises en état. Les fonctionnaires qui travaillent dans le secteur agricole sont formés et ont reçu les outils et les connaissances nécessaires pour planifier la sécurité alimentaire au niveau national. Les agriculteurs sont formés et ont reçu des outils et connaissances nécessaires pour s'acquitter de leurs activités agricoles et accroître la production.</p> <p>La planification, le suivi et l'évaluation dans agriculture et l'alimentation, de distribution alimentaire et de la gestion des ressources naturelles sont améliorées. La production et la productivité agricole, la commercialisation et la valorisation des produits agricoles et de l'emploi entraînent l'amélioration de la sécurité alimentaire nationale (et, dans certains cas, l'augmentation des exportations).</p>
Amélioration de la résilience des producteurs et de l'approvisionnement national aux chocs.	<p>La Banque fournit aux PMR, avec d'autres partenaires au développement, le financement, l'assistance technique, l'équipement et les connaissances nécessaires pour construire des systèmes d'irrigation, des routes de desserte rurales, des installations de stockage et de commercialisation et de la recherche agricole et la technologie.</p> <p>Les programmes d'irrigation, les routes rurales, le marketing et les installations de stockage sont construits. Les fonctionnaires qui travaillent dans le secteur agricole sont formés et ont reçu les outils et les connaissances nécessaires pour planifier et contrôler la production alimentaire et atténuer les chocs climatiques.</p> <p>Les agriculteurs sont équipés en outils et connaissances nécessaires pour réduire leur vulnérabilité aux changements climatiques et économiques. La gestion des ressources naturelles est améliorée.</p>



## Annexe C : Matrice d'évaluation

Principaux points d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Évaluation des résultats du projet (PRA)	Facteurs contextuels (Revue JREC)	Rapports de revue de	Rapport d'analyse comparative	Rapports
Résultats de développement - Quels résultats la Banque a-t-elle obtenu au cours de la dernière décennie ? Ont-ils fait une différence ?							
Pertinence	DR1. A quel point les interventions de la Banque (stratégies pays, programmes et projets) sont-elles alignées sur (i) les besoins des pays des bénéficiaires ciblés ; et (ii) les priorités stratégiques de la Banque?	DR1.1 % des stratégies pays attribuant MS ou plus à la pertinence		•			
		DR1.2 Etendue des lacunes d'alignement dans les stratégies pays avec : (a) les besoins en développement des PMR ; (b) les stratégies et les priorités de développement des PMR ; (c) les besoins des bénéficiaires; et (d) les stratégies et les priorités de la Banque.		•			
		DR1.3 Évaluation de la pertinence (alignement avec la SMT) dans l'évaluation de la QAE, et le changement depuis la précédente QAE					•
		DR1.4 Évaluation de la pertinence (alignement avec les priorités nationales, consultation) dans l'évaluation de la QAE, et du changement depuis la précédente QAE					•
		DR1.5 % des projets évalués MS ou plus en ce qui concerne la pertinence	•		•		
		DR 1.6 La mesure dans laquelle les projets montrent des défaillances relatives à l'alignement avec : (a) les besoins des PMR en matière de développement ; (b) les stratégies et les priorités de développement des PMR ; (c) les besoins des bénéficiaires ; et (d) les DSP et les stratégies sectorielles de la Banque.	•				
		DR 1.7 Écart entre l'évaluation de la pertinence par l'Administration (PCR) et par IDEV (ERP).	•		•		
Efficacité	DR2. Dans quelle mesure les interventions de la Banque ont-elles atteint les résultats	DR 2.1a Mesure dans laquelle les projets ont atteint les résultats intermédiaires attendus	•				
		DR 2.1b Mesure dans laquelle les projets sont susceptibles d'atteindre les résultats					

Principaux points d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Évaluation des résultats du projet (ERP)	Facteurs contextuels (REC)	Rapports de revue de	Rapport d'analyse comparative	Rapports
	de développement attendus ?	intermédiaires attendus (sur la base de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques exogènes / facteurs et hypothèses pertinents).					
		DR 2.2 : % des projets (ERP) qui obtiennent la note MS ou plus pour l'atteinte (i) des résultats et (ii) des résultats globaux	•		•		
		DR 2.3 : % de projets des États en transition (ET) qui sont notés MS ou plus sur la réalisation (i) des résultats et (ii) des résultats globaux par rapport à l'échantillon <u>plus large</u>	•		•		
		DR 2.4a) : Variation des notes des ERP relatives aux produits et effets, pour les secteurs suivants : 1) le transport, 2) l'énergie, 3) l'eau et l'assainissement, 4) les finances, 5) la gouvernance, 6) le Multi-sectoriel et 7) l'agriculture DR2.4b) : Mesure dans laquelle ces notes des produits et des effets corroborent les évaluations existantes de précédents rapports et revues du portefeuille (là où des preuves existent).	•		•		•
		DR 2.5 : Identification des effets considérés pour attribuer des notes à la performance	•				•
		DR 2.6a : Présence / absence des principaux facteurs qui influencent la performance (par exemple, les capacités nationales, l'espace institutionnel, la disponibilité des ressources, etc.) DR 2.6b : Présence / absence des principaux facteurs qui influencent les performances dans les ET	•	•		•	•
		DR 2.7a : % effets non intentionnels (positifs comme négatifs) des projets évalués DR 2.7b : identification des principaux effets inattendus (positifs comme négatifs)	•				

Principaux points d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Évaluation des résultats du projet (DRAs)	Facteurs contextuels (DRAs)	Revue (REC)	Rapports de revue de	Rapport d'analyse comparative	Rapports
	DR3. Dans quelle mesure les interventions de la Banque ont-elles bénéficié aux groupes cibles ?	DR 3.1a) : % des projets qui incluent un effet mesurant les avantages directs du projet sur un groupe cible (par exemple, l'utilisateur final du service ou des ressources) DR 3.1b) : % des projets ayant obtenu des effets directs pour les bénéficiaires cibles DR 3.1c) : % des projets susceptibles d'obtenir des effets directs pour les bénéficiaires cibles	•					
		DR. 3.2 Identification des répercussions positives (soit atteintes, soit susceptibles d'être atteintes) pour les bénéficiaires cibles	•					
Questions transversales	DR4. Dans quelle mesure les interventions de la Banque sont-elles respectueuses de l'environnement et soutiennent-elles la transition vers la croissance verte ?	DR4.1 : Mesure dans laquelle les critères de QaE tiennent compte des risques d'impact environnemental						•
		DR4.2 : % des projets de catégorie I ou II pour lesquels des évaluations environnementales ont été menées	•					
		DR4.3 Identification des effets qui ont contribué directement à la durabilité environnementale	•		•			•
	DR5. Dans quelle mesure les interventions de la Banque sont-elles inclusives pour ce qui est de l'égalité des genres, des disparités régionales et de l'âge ?	DR 5.1a : % des projets qui ont abordé le genre dans leur conception			•			
		DR 5.1b : % Des projets qui ont abordé le genre dans leurs mesures du rendement	•		•			
		DR 5.2a : % des projets qui ont abordé les disparités régionales dans leur conception			•			
		DR 5.2b : % des projets qui ont abordé les disparités régionales dans leurs mesures des résultats	•		•			
		DR 5.3a : % de projets qui ont abordées les groupes d'âge dans leur conception			•			
		DR 5.3b : % de projets qui ont abordées les groupes d'âges dans leurs mesures des résultats	•		•			
		DR 5.4 : mesure dans laquelle les DSP de la Banque ont intégré l'inclusion						•

Principaux points d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateurs	Évaluation des résultats du projet (DRAs)	Facteurs contextuels (REVUE / REC)	Rapports de revue de portefeuille	Rapport d'analyse comparative	Rapports de suivi
Durabilité		DR 5.5 : Identification des résultats qui ont élargi la base économique à tous les genres	•		•		•
		DR 5.6 : Identification des résultats qui ont élargi la base économique à toutes les régions	•		•		•
		DR 5.7 : Identification des résultats qui ont élargi la base économique à tous les groupes d'âge, par exemple, la jeunesse	•		•		•
	DR6. Dans quelle mesure les bénéfices ont continué ou sont susceptibles de continuer une fois que les interventions de la Banque seront terminées ?	DR 6.1a : % des projets notés MS ou plus (i) comme note globale sur la durabilité, et (ii) comme note de chaque élément. DR 6.1b : Mesure dans laquelle les notes sur la durabilité corroborent celles des rapports d'évaluation passés et des revues de portefeuille (là où la preuve existe).	•		•		•
		DR 6.2 : Les principaux facteurs identifiés comme influençant la durabilité	•	•	•	•	•
		DR 6.3 La mesure dans laquelle l'atteinte des résultats des projets de la Banque sera affectée négativement par des facteurs liés à la conception technique des interventions	•				
		DR 6.4 Mesure dans laquelle les projets de la Banque ont mis en place des mécanismes pour la durabilité économique et financière, et le flux d'avantages associés aux projets est supposé se poursuivre après la fin du projet (la mesure dans laquelle les mécanismes et modalités de financement -par exemple, les tarifs douaniers, les frais d'utilisation, les frais d'entretien, les allocations budgétaires, les contributions des autres parties prenantes, les flux d'aide, etc.- ont été mis en place pour assurer la continuité des prestations après l'achèvement du projet, avec un accent particulier sur la viabilité financière)	•				
		DR 6.5 La mesure dans laquelle les projets de la Banque étaient cruciaux pour la construction ou le renforcement des capacités institutionnelles dans le secteur concerné / zone d'intervention. Les systèmes et les capacités du pays sont excellents et suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés aux projets après qu'ils aient été achevés.	•				

Facteurs impactant les résultats - Comment et pourquoi les résultats de développement ont été atteints ou pas ?					
Sélectivité	ER7. A quel point les stratégies pays, les programmes et les projets de la Banque sont-ils sélectifs et axés sur la stratégie ?	ER 7.1 Mesure dans laquelle les projets de la Banque sont sélectifs, basés sur une analyse du positionnement et de l'avantage comparatif de la Banque dans le contexte spécifique d'un pays		•	•
		ER 7.1 : % des RFC qui attribuent MS ou plus (M3) à l'orientation stratégique		•	•
		ER 7.2 : % des DSP ayant obtenu MS ou plus sur la sélectivité (sous pertinence) dans l'évaluation de la QAE, et les changements intervenus depuis la dernière QAE			•
		ER 7.3 : % des fonds (par approbation) allant aux États en transition au fil du temps		•	•
		ER 7.4 : Mesure dans laquelle les mécanismes de financement de la Banque influencent l'atteinte des résultats des projets.	•	•	•
Efficience	ER8. La Banque a-t-elle apporté un appui efficient pour ce qui est du calendrier de mise en œuvre et des coûts ?	ER 8.1a : % de projets notés MS ou mieux sur l'efficience en ce qui concerne (i) le coût ; (ii) le calendrier de mise en œuvre. ER 8.1b : Efficience des projets des secteurs public et privé ER 8.1c : Efficience des projets par type de pays (transition / non-transition)	•		
		ER 8.2a : Variation de l'efficience des projets dans les secteurs suivants : 1) Transport, 2) Énergie, 3) Eau et assainissement, 4) Finances, 5) Gouvernance, 6) Multi-secteurs et 7) agriculture	•	•	•
		ER 8.2b : Mesure dans laquelle l'évaluation de l'efficience des projets corrobore les évaluations des rapports précédents et la revue de portefeuille (là où la preuve existe).			
		ER 8.3 : Durée réelle de la mise en œuvre par rapport aux prévisions (moyenne, min, max)	•	•	•
		ER 8.4 : Variation des notes de l'efficience des projets par type de pays (transition / non-transition)	•	•	
		ER 8.5 : Facteurs <u>qui influencent</u> le budget et le calendrier de mise en œuvre	•		•
		ER 8.6 : Présence / absence des principaux facteurs qui influencent les dépassements budgetaires et des délais	•		•
		ER 8.7 : Impact du budget et du non-respect des délais sur les résultats du projet	•		•
Partenariats	ER9. Avec quelle efficacité la Banque s'est-elle engagée dans des partenariats productifs ?	ER9.1 : mesure dans laquelle la Banque a mis en place des arrangements et de cadres de partenariat efficaces.		•	•
		ER9.2 : % de RFC atteignant MS ou plus sur le partenariat et la coordination (M9)		•	•
		ER9.3 : % de DSP évalués MS ou sur les cadres de partenariat par l'évaluation de la			•

		QaE, et changements intervenus depuis la QaE précédente					
		ER9.4 : Mesure dans laquelle les partenaires ont été impliqués dans les interventions de la Banque (et, si possible, était-ce approprié ?)	•				•
Effet de levier	ER10. Qualité de la mobilisation des ressources par la Banque	ER 10.1 : Mesure dans laquelle les projets de la Banque ont eu un effet catalytique		•		•	
		ER10.2 : % des RFC notés MS ou plus sur l'effet de levier (M4)		•		•	
		ER10.3 : Identification des activités de mobilisation des ressources de la Banque	•	•			
		ER10.4 : Identification des forces et faiblesses de la <u>maximisation de l'effet de levier</u>	•	•			
Capacité analytique	ER11. La Banque a-t-elle joué son rôle de courtier de connaissances, conseiller et de <u>rassembleur</u> ?	ER11.1 : %de RFC notés MS ou plus sur <u>la connaissance</u> et le conseil (M3)		•			
		ER11.2 : Mesure dans laquelle les résultats concordent avec l'évaluation des ESS 2013					•
		ER11.3 : Mesure dans laquelle les clients trouvent le soutien de la Banque (par exemple, l'orientation de la politique, l'expertise technique, la formation, etc.) disponible et utile	•				•
Innovation	ER12. Quel a été le degré d'innovation de la Banque dans l'adaptation de son approche aux contextes des différents pays ?	ER12.1a) : % de RFC notés MS ou plus pour les solutions adaptées (M2) ER12.1b) : Mesure dans laquelle ces résultats corroborent les notes des rapports d'évaluation précédents		•			•
Gestion axée sur les résultats de développement	ER13. La conception, le suivi et la gestion des stratégies et programmes nationaux de la Banque sont-ils axés sur les résultats de développement ?	ER 13.1 Mesure dans laquelle les projets de la Banque et les stratégies nationales ont mis en place un cadre axé sur les résultats approprié et réaliste ( <u>CAR</u> )	•	•			•
		ER13.2 : Mesure dans laquelle les projets de la Banque et les stratégies nationales contribuent au renforcement des capacités de suivi et évaluation des pays.	•	•			•
		ER13.3 : % de RFC notées MS ou plus sur (i) la GRD (M8) ; (ii) la supervision (M5) ; orientation du projet (M7).		•			
		ER13.3 : % de projets qui notées MS ou plus sur la supervision (ou l'avancement)	•				
		ER13.4 : % de projets marquant MS ou plus sur la conception	•				
	ER14. La Banque apprend-elle de l'expérience ?	ER14.1 : % des notes relatives à la performance qui s'améliorent / baissent au fil du temps					•
		ER14.2 : Mesure dans laquelle les projets de la Banque et les DSP intègrent les leçons apprises de leurs prédécesseurs	•	•			•



Annexe D : Échelle de notation utilisée pour la synthèse<sup>68</sup>

Critères / Sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
<b>Pertinence</b>						
<b>Mesure dans laquelle les objectifs des interventions de la Banque sont alignés avec les stratégies de développement du pays, les stratégies sectorielles applicables de la Banque et les besoins des bénéficiaires</b>	Les objectifs de la plupart des interventions de la Banque ont d'importantes lacunes <u>dans leur alignement</u> avec : i) le DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles applicables de la Banque, iii) les stratégies de développement des pays, et iv) les besoins des bénéficiaires.	Les objectifs de plus de la moitié des interventions de la Banque ont de sérieuses lacunes <u>dans leur alignement</u> avec : i) la DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles valide de la Banque, iii) les stratégies de développement du pays, et iv) les besoins des bénéficiaires.	Les objectifs d'un nombre significatif (plus de 25%) des interventions de la Banque ont de sérieuses lacunes <u>dans leur alignement</u> avec : i) le DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles applicables de la Banque, iii) les stratégies de développement du pays, et iv) les besoins des bénéficiaires.	<u>Les</u> objectifs de plus de la moitié des interventions de la Banque ont des lacunes mineures dans leur alignement avec : i) la DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles valide de la Banque, iii) les stratégies de développement du pays, et iv) les besoins du bénéficiaire.	Les objectifs de la plupart (plus de 75%) des interventions de la Banque n'ont aucune lacune, et le reste de projets ont des lacunes mineures dans leur alignement avec : i) la DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles de la Banque applicable, iii) des stratégies de développement du pays, et iv) les besoins du bénéficiaire.	Les objectifs de l'ensemble des interventions de la Banque passé en revue n'ont aucune lacune dans leur alignement avec : i) la DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles de la Banque applicable, iii) les stratégies de développement du pays, et iv) les besoins du bénéficiaire.
<b>Mesure dans laquelle la conception des interventions est propice à l'atteinte des résultats.</b>	La conception de la plupart des interventions de la Banque n'est pas propice à l'atteinte des résultats du projet. La conception originale de la plupart des interventions (plus de 75%) était soit faible, soit, avait perdu sa pertinence lors de la mise en œuvre ; de majeurs ajustements aux champs d'application, les arrangements quant à la mise en œuvre ou des solutions techniques ont été requise durant l'implémentation, mais ces derniers ont été effectués avec des retards importants, ce a négativement affecté la	La conception de plus de la moitié des interventions de la Banque est légèrement favorable à l'atteinte des résultats du projet. La conception originale de plus de la moitié des projets plupart (était soit faible, soit, avait perdu leur pertinence lors de l'implémentation ; de majeurs ajustements aux champs d'application, les arrangements quant à la mise en œuvre ou des solutions techniques ont été requise durant l'implémentation, mais ces derniers ont été	La conception d'un bon nombre de projets (plus de 25%) est plus ou moins propice à l'atteinte des résultats du projet. La conception originale d'un bon nombre de projets (plus de 25%) était soit faible, soit avait perdu sa pertinence lors de la mise en œuvre de majeurs ajustements aux champs d'application, les arrangements quant à la mise en œuvre ou des solutions techniques ont été requise durant	la conception de plus de la moitié des projets est largement favorable à l'atteinte des résultats des projets. Le reste était modérément favorable à l'atteinte des résultats des projets. Plus de la moitié des projets ont un design original solide, et sont resté approprié tout au long de l'implémentation et ne nécessite pas, ou presque pas d'ajustements au champ d'application, les arrangements quant à la mise en	La conception de la plupart (plus de 75%) de projets est entièrement favorable à l'atteinte des résultats des projets, et la conception des 25% restants est largement favorable à l'atteinte des résultats des projets. La majorité (plus de 75%) des projets ont un design original solide, et resté approprié tout au long de la mise en œuvre, et ne nécessite aucun ajustement à la portée, les arrangements quant à la mise en œuvre ou les solutions techniques ont été requise pour assurer la réalisation des effets et des produits escomptés.	La conception de tous les projets est entièrement favorable à l'atteinte des résultats des projets. La conception originale était solide et est resté approprié tout au long de la mise en œuvre. Aucun ajustement au champ d'application, d'exécution, d'arrangement ou de solutions techniques n'ont été nécessaires pour assurer l'atteinte des résultats et des résultats escomptés.

<sup>68</sup> L'efficacité a également été notée dans le rapport même si elle n'est pas mentionnée explicitement dans ce tableau. Les mêmes proportions que celles présentées pour la durabilité ont été utilisées pour noter les critères d'efficacité examinés.

Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Critères / Sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
	réalisation des effets et des produits escomptés.	effectués avec des retards importants, ce qui a négativement affecté la réalisation des effets et des produits escomptés.	l'implémentation, mais ces derniers ont été effectués avec des retards importants, ce qui a négativement affecté la réalisation des effets et des produits escomptés.	œuvre ou les solutions techniques ont été requise pour assurer la réalisation de résultats.		
<b>Efficacité</b>						
<b>Mesure dans laquelle les résultats intermédiaires ont été atteints</b>	Peu d'interventions de la Banque ont atteint ou sont susceptibles d'atteindre (plausibilité) les résultats intermédiaires escomptés basé sur la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs exogènes et d'assumptions.	Quelques interventions de la Banque ont atteint ou sont susceptibles d'atteindre (plausibilité) les résultats intermédiaires escomptés basé sur la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs exogènes et d'assumptions.	Moins de la moitié des interventions de la Banque ont atteint ou sont susceptibles d'atteindre (plausibilité) les résultats intermédiaires escomptés basé sur la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs exogènes et d'assumptions.	La moitié ou plus, des interventions de la Banque ont atteint ou sont susceptibles d'atteindre (plausibilité) les résultats intermédiaires escomptés basé sur la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs exogènes et d'assumptions	La plupart des interventions de la Banque (plus de 75%) ont atteint ou sont susceptibles d'atteindre (plausibilité) les résultats intermédiaires escomptés basé sur la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs exogènes et d'assumption.	Toutes les interventions de la Banque ont atteint ou sont susceptibles d'atteindre (plausibilité) les résultats intermédiaires escomptés basé sur la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs exogènes et d'assumptions.
<b>Mesure dans laquelle les interventions de la Banque ont entraîné des répercussions positives sur les bénéficiaires cibles</b>	Peu d'interventions de la Banque (moins de 10%) ont conduit ou sont susceptibles de conduire à des retombées positives pour les bénéficiaires cibles.	Quelques interventions de la Banque (entre 10% et 25%) ont conduit ou sont susceptibles de conduire à des retombées positives pour les bénéficiaires cibles.	Moins de la moitié des interventions de la Banque (mais plus de 25%) ont conduit ou sont susceptibles de conduire à des retombées positives pour les bénéficiaires cibles.	La moitié ou plus des interventions de la Banque ont conduit ou sont susceptibles de conduire (plausibilité) à des retombées positives pour les bénéficiaires cibles.	Presque toute les interventions de la Banque ont conduit ou sont susceptibles de conduire (plausibilité) à des retombées positives pour les bénéficiaires cibles.	Tous les projets ont conduit ou sont susceptibles de conduire à des retombées positives pour les bénéficiaires cibles.
<b>Questions transversales</b>						
<b>La mesure dans laquelle les interventions de la Banque ont abordé inclusion</b>	Peu d'interventions de la Banque (moins de 10%) se sont adresser correctement, dans leurs modèle et résultats aux : a) sexe ; b) disparités régionales ; et c) groupes d'âge.	Quelques interventions de la Banque (moins de 25%) se sont adresser correctement, dans leurs modèle et résultats aux : a) sexe ; b) disparités régionales ; et c) groupes d'âge.	Moins de la moitié des interventions de la Banque se sont adresser correctement, dans leurs modèle et résultats aux : a) sexe ; b) disparités régionales ; et c) groupes d'âge.	La moitié, ou plus de la moitié des interventions de la Banque se sont adresser correctement, dans leurs modèle et résultats aux : a) sexe ; b) disparités régionales ; et c) groupes d'âge.	La plupart des interventions de la Banque (75% ou plus) se sont adresser correctement, dans leurs modèle et résultats aux : a) sexe ; b) disparités régionales ; et c) groupes d'âge.	Toutes les interventions de la Banque se sont adresser correctement, dans leurs modèle et résultats aux : a) sexe ; b) disparités régionales ; et c) groupes d'âge.
<b>Mesure dans laquelle les</b>	Peu d'interventions de la Banque (moins de 10%) ont	Quelques interventions de la Banque (moins de	Moins de la moitié des quelques	La moitié ou plus des interventions de la	La plupart des interventions de la banque (75% ou plus)	Toutes les interventions de la banque ont : a)

Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Critères / Sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
<b>interventions de la Banque ont examiné la durabilité de l'environnement et le soutien à la transition vers une croissance verte</b>	: a) considérés les risques d'impact sur l'environnement ; b) les évaluations environnementales ; et c) ont abordé la durabilité environnementale dans leurs mesures de résultats.	25%) ont : a) considérés les risques d'impact sur l'environnement ; b) les évaluations environnementales ; et c) ont abordé la durabilité environnementale dans leurs mesures de résultats.	interventions de la Banque ont : a) considérés les risques d'impact sur l'environnement ; b) les évaluations environnementales ; et c) ont abordé la durabilité environnementale dans leurs mesures de résultats.	banque ont : a) considérés les risques d'impact sur l'environnement ; b) les évaluations environnementales ; et c) ont abordé la durabilité environnementale dans leurs mesures de résultats.	ont : a) considérés les risques d'impact sur l'environnement ; b) les évaluations environnementales ; et c) ont abordé la durabilité environnementale dans leurs mesures de résultats.	considérés les risques d'impact sur l'environnement ; b) les évaluations environnementales ; et c) ont abordé la durabilité environnementale dans leurs mesures de résultats.
<b>Durabilité</b>						
<b>Qualité technique</b>	Il est très probable que l'atteinte de résultats de la grande majorité des interventions soit négativement affectée par des facteurs liés à la conception technique des interventions.	Il est probable que l'atteinte de résultats de la plupart des projets soit négativement affectée par des facteurs liés à la conception du projet.	Il est probable que l'atteinte de résultats de la moitié des interventions soit négativement affectée par des facteurs liés à la conception technique du projet.	Il est improbable que l'atteinte de résultats de la plupart des interventions soit négativement affectée par des facteurs liés à la conception technique du projet.	Il est très improbable que l'atteinte de résultats de la grande majorité des projets soit négativement affectée par des facteurs liés à la conception technique du projet.	Il est hautement improbable que l'atteinte des résultats de tous les projets (75% ou plus) soit négativement affectée par des facteurs liés à la conception technique du projet.
<b>Viabilité économique et financière</b>	La plupart des interventions de la Banque (75% ou plus) n'ont pas mis en place des mécanismes pour la viabilité économique et financière, et le flux des avantages associés au projet ne sont pas supposer continuer après la finalisation.	La moitié ou moins de la plupart des interventions de la banque ont mis en place quelques mécanismes pour la viabilité économique et financière, mais ils ne devraient pas être suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après la finalisation.	La plupart des interventions de la banque (75% ou plus) ont mis en place quelques mécanismes pour la viabilité économique et financière, mais ils ne devraient pas être suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après la finalisation.	La plupart des interventions de la banque (75% ou plus) ont mis en place des mécanismes pour la viabilité économique et financière suffisants, qui devraient être suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après la finalisation.	Presque toutes les interventions de la banque ont mis en place des mécanismes pour la viabilité économique et financière suffisants, qui devraient être suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après la finalisation.	La plupart des interventions de la banque (75% ou plus) ont mis en place de robuste mécanismes pour la viabilité économique et financière, qui devraient, très probablement assurer le flux continu des avantages associés au projet après la finalisation.

Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Critères / Sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
<b>Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités</b>	La plupart des interventions de la Banque (75% ou plus) n'ont pas contribué à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur / zone concernée de l'intervention et ou les systèmes parallèles devaient être utilisés de manière intensive. Les systèmes et les capacités de pays sont très faibles et ne sont pas en mesure d'assurer le flux continu des avantages associés au projet après finalisation.	La moitié ou plus, des interventions de la Banque n'ont pas contribué à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur concerné/ zone d'intervention et ou les systèmes parallèles devaient être utilisés de manière intensive. Les systèmes et les capacités de pays restent faibles et sont jugés insuffisant pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après finalisation.	Un nombre significatif des interventions de la Banque n'ont pas contribué au renforcement des capacités institutionnelles dans le secteur concerné/ zone d'intervention et ou les systèmes parallèles devaient être utilisés de manière intensive. Les systèmes et les capacités de pays restent assez faibles et sont jugés insuffisant pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après finalisation.	La plupart des interventions de la Banque (75% ou plus) ont contribué au renforcement des capacités institutionnelles dans le secteur concerné/ zone d'intervention. Les systèmes et les capacités de pays sont jugés suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après finalisation.	Presque toutes les interventions de la Banque (75% ou plus) ont contribué au renforcement des capacités institutionnelles dans le secteur concerné/ zone de l'intervention. Les systèmes et les capacités de pays sont jugés suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après finalisation.	La plupart des interventions de la Banque (75% ou plus) était critique dans le renforcement ou la création des capacités institutionnelles dans le secteur concerné/ zone d'intervention Les systèmes et les capacités de pays sont excellente et suffisante pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après finalisation

## Annexe E : Tableaux de données

Tableau A3. Source de preuves pour la pertinence

Sources de données	I-	MI-	MS+	S+	I-	MI-	MS+	S+
	% en nombre				% en volume			
RFC : Alignement	0%	7%	93%	57%				
RFC : Orientation du projet	0%	0%	100%	93%				
RFC : Conception du projet	14%	71%	29%	14%				
ERP : Pertinence globale	0%	6%	94%	67%	0%	2%	98%	66%
ERP: Pertinence globale (BAD/Autres)	0%	3%	97%	73%	0%	0%	100%	62%
ERP : Pertinence globale (FAD)	0%	8%	92%	63%	0%	8%	92%	75%
ERP : Pertinence globale (Secteur public)	0%	7%	93%	68%	0%	3%	97%	65%
ERP : Pertinence globale (Secteur privé)	0%	3%	97%	61%	0%	0%	100%	71%
ERP : Pertinence globale (Etats en transition)	0%	18%	82%	48%	0%	20%	80%	61%
ERP : Pertinence globale PFR	0%	5%	95%	71%	0%	5%	95%	78%
ERP : Pertinence globale PRI	0%	0%	100%	72%	0%	0%	100%	61%
ERP : Pertinence globale (Appui budgétaire)	0%	5%	95%	78%	0%	3%	97%	80%
ERP : Pertinence globale (Autre que l'appui budgétaire)	0%	6%	94%	63%	0%	2%	98%	58%
ERP : Pertinence des objectifs du projet	0%	0%	100%	94%	0%	0%	100%	96%
ERP : Pertinence de la conception du projet	5%	24%	76%	37%	1%	23%	77%	43%
Triangulation								
QaE DSP : Alignement de la stratégie de la Banque avec le programme de développement et les priorités du gouvernement	2%	7%	93%	55%				

**Tableau A4. Source de preuves pour l'efficacité**

Source de preuves	I-	MI-	MS+	S+	I-	MI-	MS+	S+
	% en nombre				% en volume			
ERP : Efficacité globale	5%	18%	82%	36%	2%	15%	85%	36%
ERP : Efficacité globale (BAD/Autres)	5%	18%	82%	42%	2%	15%	85%	33%
ERP : Efficacité globale (ADF)	5%	19%	81%	31%	1%	15%	85%	41%
ERP : Efficacité globale (Secteur public)	4%	16%	84%	37%	0%	11%	89%	40%
ERP : Efficacité globale (Secteur privé)	9%	27%	73%	30%	6%	28%	72%	20%
ERP : Efficacité globale (Etats en transition)	0%	12%	88%	19%	0%	9%	91%	28%
ERP : Efficacité globale PFR	6%	19%	81%	40%	1%	15%	85%	45%
ERP : Efficacité globale PRI	5%	21%	79%	40%	2%	15%	85%	33%
ERP : Efficacité globale (Appui budgétaire)	0%	15%	85%	35%	0%	17%	83%	48%
ERP : Efficacité globale (Autre que l'appui budgétaire)	6%	20%	80%	36%	3%	14%	86%	28%
ERP : Réalisation des produits	4%	17%	83%	48%	2%	13%	87%	49%
ERP : Réalisation des effets	8%	27%	73%	28%	4%	25%	75%	27%



**Tableau A5. Source de preuves pour la durabilité**

Source de preuves	I-	MI-	MS+	S+	I-	MI-	MS+	S+
	% en nombre				% en volume			
ERP : Durabilité globale	5%	26%	74%	33%	1%	18%	82%	34%
ERP : Durabilité globale (BAD/Autres)	3%	16%	84%	52%	0%	16%	84%	36%
ERP : Durabilité globale (FAD)	6%	32%	68%	22%	3%	22%	78%	30%
ERP : Durabilité globale (Secteur public)	5%	28%	72%	30%	1%	21%	79%	32%
ERP : Durabilité globale (Secteur privé)	3%	17%	83%	50%	0%	9%	91%	41%
ERP : Durabilité globale (Etats en transition)	18%	58%	42%	6%	16%	57%	43%	6%
ERP : Durabilité globale PFR	3%	20%	80%	34%	0%	15%	85%	37%
ERP : Durabilité globale PRI	0%	14%	86%	48%	0%	17%	83%	35%
ERP : Durabilité globale (Appui budgétaire)	2%	27%	73%	39%	0%	32%	68%	43%
ERP : Durabilité globale (Autre que l'appui budgétaire)	6%	26%	74%	31%	1%	10%	90%	29%
ERP : Qualité technique (secteur public)	5%	24%	76%	47%	1%	9%	91%	49%
ERP : Viabilité financière et économique (secteur public)	18%	41%	59%	28%	8%	20%	80%	30%
ERP : Viabilité institutionnelle et renforcement des capacités (secteur public)	8%	32%	68%	41%	7%	23%	77%	44%
ERP : Viabilité environnementale et sociale	5%	20%	80%	45%	23%	32%	68%	38%
ERP : Succès d'entreprises (secteur privé)	6%	19%	81%	56%	2%	25%	75%	44%

**Tableau A6. Source de preuves pour l'efficacité**

Source de preuves	I-	MI-	MS+	S+	I-	MI-	MS+	S+
	% en nombre				% en volume			
ERP : Efficience globale	8%	33%	67%	28%	18%	33%	67%	36%
ERP : Efficience globale (BAD/Autres)	6%	25%	75%	35%	24%	38%	62%	34%
ERP : Efficience globale (FAD)	10%	39%	61%	24%	4%	22%	78%	41%
ERP : Efficience globale (Secteur public)	9%	35%	65%	29%	21%	31%	69%	39%
ERP : Efficience globale (Secteur privé)	6%	25%	75%	28%	7%	38%	62%	25%
ERP : Efficience globale (Etats en transition)	21%	52%	48%	18%	14%	53%	47%	13%
ERP : Efficience globale PFR	7%	32%	68%	28%	2%	19%	81%	47%
ERP : Efficience globale PRI	3%	24%	76%	34%	24%	39%	61%	33%
ERP : Efficience globale (Appui budgétaire)	3%	5%	95%	62%	0%	4%	96%	64%
ERP : Efficience globale (Autre que l'appui budgétaire)	10%	42%	58%	18%	28%	49%	51%	20%
ERP : Analyse coûts-bénéfices (secteur public)	3%	7%	93%	78%	1%	2%	98%	91%
ERP : Rapport coût-efficacité (secteur public)	10%	31%	69%	39%	5%	47%	53%	39%
ERP : Calendrier	39%	55%	45%	33%	38%	48%	52%	40%
ERP : Calendrier (secteur public)	43%	60%	40%	30%	41%	48%	52%	42%
ERP : Calendrier (secteur privé)	25%	37%	63%	47%	27%	47%	53%	26%
ERP : Progrès de mise en œuvre (secteur public)	6%	21%	79%	44%	22%	25%	75%	49%
ERP : Rentabilité des investissements de la Banque (secteur privé)	3%	9%	91%	72%	0%	3%	97%	65%
ERP : Supervision et administration (secteur privé)	16%	48%	52%	16%	21%	60%	40%	7%

**Tableau A7. Efficience : Durée moyenne au démarrage d'un projet**

	Moyenne Mois	Nombre de projets*	% (Nbre de projets)
<b>De l'approbation à la signature</b>	<b>3,2</b>	<b>167</b>	<b>100,0</b>
Retard	10,9	22	13,2
Dans les délais	2,0	145	86,8
<b>De la Signature à la ratification</b>	<b>4,2</b>	<b>166</b>	<b>100,0</b>
Retard	10,8	45	27,1
Dans les délais	1,8	121	72,9
<b>De la ratification au premier décaissement</b>	<b>6,4</b>	<b>166</b>	<b>100,0</b>
Retard	10,4	98	59,0
Dans les délais	0,7	68	41,0

Source : SAP project profile report

\*la durée standard entre l'approbation et la signature puis entre la signature et la ratification est de six mois ; elle est de deux mois entre la ratification et le premier décaissement.

**Tableau A.8 Source de preuves les thèmes transversaux**

Source de preuves	%
Analyse des ERP: % of projets mentionnant le genre	59%
Analyse des ERP : disparités régionales	46%
Analyse des ERP : % de projets dont les mesures de résultats mentionnent l'âge	31%
Analyse des ERP : % de projets des catégories I et II ayant réalisé convenablement des évaluations environnementales	100%
Triangulation	
QaE DSP : Alignement avec les priorités stratégiques de la Banque sur la croissance inclusive (MS+)	69%
QaE DSP : Alignement avec les priorités stratégiques de la Banque sur la croissance verte (MS+)	100%

**Tableau A9. Source de preuves pour les connaissances et le conseil**

Source de preuves	I-	MI-	MS+	S+
RFC : Connaissances et conseils stratégiques	7%	50%	50%	21%
Triangulation				
QaE DSP : Analyse du positionnement et de l'avantage comparatif de la Banque : choix des EES connexes	11%	53%	47%	4%
Rapport d'évaluation des EES (données qualitatives)				
Évaluation client de la Banque africaine de développement (données qualitatives)				

**Table A10. Source de preuves pour les partenariats**

Source de preuves	I-	MI-	MS+	S+
RFC : Partenariat et coordination	0%	43%	57%	7%
<b>Triangulation</b>				
QaE DSP : Cadres de coopération/coordination avec d'autres partenaires au développement (y compris non-traditionnels) et Alignement avec leurs priorités	2%	14%	86%	27%

**Table A11. Source de preuves pour l'effet de levier**

Source de preuves	I	MI-	MS+	S+
RFC : Effet de levier	14%	50%	50%	7%
Analyse des ERP (pas de note) : Proportion de projets décrits comme comprenant un levier : 48%				

**Table A12. Source de preuves pour la sélectivité**

Source de preuves	I-	MI-	MS+	S+
RFC : Orientation stratégique	0%	36%	64%	21%
<b>Triangulation</b>				
QaE DSP : Analyse du positionnement et de l'avantage comparatif de la Banque : sélectivité et choix des piliers stratégiques	0%	16%	84%	27%
QaE DSP : Analyse du positionnement et de l'avantage comparatif de la Banque dans le contexte spécifique du pays	5%	24%	76%	36%
QaE DSP : Analyse du positionnement et de l'avantage comparatif de la Banque : choix des interventions par secteur et sélection de projets	4%	45%	55%	11%

**Table A13. Source de preuves pour l'adaptation et l'innovation**

Source de preuves	I-	MI-	MS+	S+
RFC : Solutions adaptées	0%	36%	64%	21%
<b>Triangulation</b>				
QaE DSP : Intérêt pour les mesures relatives au renforcement des capacités	7%	56%	44%	4%
QaE DSP : Appui au renforcement des capacités des citoyens (particulièrement dans les Etats fragiles)	23%	69%	31%	8%

**Table A14. Source de preuves pour la gestion axée sur les résultats de développement**

Source de preuves	I-	MI-	MS+	S+
RFC : Gestion pour les résultats et l'apprentissage	7%	43%	57%	0%
RFC : Supervision	0%	50%	50%	21%
RFC : Conception de projet	14%	71%	29%	14%
<b>Triangulation</b>				
QaE DSP : Appropriation et réalisme du cadre axé sur les résultats	11%	53%	47%	9%
QaE DSP : exhaustivité et adéquation l'évaluation du risque et des mesures d'atténuation proposées	7%	36%	64%	9%
QaE DSP : Dispositions relatives au suivi/évaluation	11%	40%	60%	7%
QaE DSP : Amélioration du système de S&E du pays	13%	51%	49%	11%

## Annexe F : Informations sur la mise en œuvre

### Documents de référence

- Faire une différence en Afrique : Evaluation globale des résultats de la banque en matière de développement. Document d'orientation. IDEV (alors OPEV) Mars 2014
- Evaluation de la performance des projets du secteur public - Guide de notation. IDEV juin 2015
- Cadre d'analyse pays (RFC) - Note d'orientation. IDEV septembre 2015
- Evaluation de la performance des projets du secteur privé - Guide de notation. IDEV octobre 2015
- Assurance-qualité pour les ERP. IDEV May 2016
- Assurance-qualité pour les Revues des facteurs contextuels. IDEV Mai 2016
- Évaluations des résultats des projets (169 projets)
- Revues des facteurs contextuels (14 countries)
- Faire une différence en Afrique : Evaluation globale des résultats de la banque en matière de développement. Termes de Référence, Synthèse des briques constitutives. IDEV avril 2016
- Document de travail interne : *A review of the portfolio or project results assessments for the CEDR: Coverage, trends and features*. IDEV juillet 2016
- Document de travail interne : Analyse qualitative comparative de la théorie du changement de la Banque pour l'EGRD : Evaluation des facteurs susceptibles de contribuer à la performance de la Banque au niveau Pays. IDEV mai 2016
- Le partenaire préféré ? Une évaluation de la Banque Africaine de Développement par ses clients. Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2012
- Revue des études économiques et sectorielles de la Banque Africaine de développement (2005-2010). Département de l'Evaluation des opérations, 2013
- Durabilité des projets routiers financés par la BAD : Temps pour des solutions innovatrices ? Département de l'évaluation des opérations, Septembre 2013
- Politiques et pratiques des acquisitions opérationnelles de la Banque africaine de développement : une évaluation indépendante. Rapport sommaire. IDEV août 2014
- Les transports en Afrique : Interventions de la BAD et résultats de la dernière décennie : Rapport d'évaluation sommaire. IDEV décembre 2014
- Définition de stratégies pour "l'Afrique que nous voulons" : Une évaluation indépendante de la qualité à l'entrée des stratégies pays et d'intégration régionale. Rapport sommaire. IDEV janvier 2015.
- Résultats d'évaluations de la Qualité à l'entrée pour 12 pays, notamment : l'Afrique du Sud (2013–2017), le Burundi (2012–2016), le Cameroun (2010–2014), la République démocratique du Congo (2008–2017), l'Ethiopie (2011–2015), le Ghana (2012–2016), le Maroc (2012–2016), le Nigeria (2012), la Tanzanie (2011–2015), le Togo (2009–2010), la Tunisie (2014–2015), la Zambie (pas de date).
- Évaluation indépendante des engagements pris au titre de la Sixième augmentation générale du capital et des 12e et 13e reconstitutions du Fonds africain de développement : Examen général. Rapport 2015
- Évaluation indépendante de la gestion du budget administratif de la Banque africaine de développement. IDEV, Rapport 2015
- Evaluation of de l'Assistance du Groupe de la Banque aux Petites et Moyennes Entreprises (2006–2013), IDEV Septembre 2015
- Evaluation de l'appui de la Banque au secteur de l'énergie- Rapport de démarrage. IDEV (projet)

En outre, tous les éléments constitutifs des évaluations se sont appuyés sur un examen documentaire approfondi. Plus d'informations sont disponibles sur demande.



## Equipes d'évaluation

Pays	Equipe d'IDEV	Consultants
Burundi	Herimandimby Razafindramanana, Chargé d'évaluation en chef Bansé Tonssour Clément, Chargé d'évaluation Eglantine Marcelin, Consultante junior	Aide à la Décision Economique (ADE), Chef d'équipe : Mary van Overbeke
Cameroun	Herimandimby Razafindramanana, Chargé d'évaluation en chef Samson Houetohossou, Assistant de recherche	Idir Kendel (Energie), Alain Rakotomavo (Transport), and Amacodou Ndiaye (Gouvernance)
Rép dem Congo	Herimandimby Razafindramanana, Chargé d'évaluation en chef Mabarakissa Diomandé, Chargée d'évaluation Bansé Tonssour Clément, Chargé d'évaluation Eglantine Marcelin, Consultante junior	Aide à la Décision Economique (ADE), Chef d'équipe : Jérôme Coste
Ethiopie	Girma Earo Kumbi, Chargé d'évaluation Principal Samer Hachem, Chef de Division	Economisti Associati, Chef d'équipe : Enrico Giannotti, appuyé par Mauro Podano
Ghana	Madhusoodhanan Mampuzhasseril, Chargé d'évaluation Principal Erika Maclaughlin, Consultante Latefa Camara, Consultante junior	BKP Development & Economisti Associati, Chef d'équipe : Derk Bienen et Enrico Giannotti, appuyés par Daniel Kwagbenu (Chercheur/Expert national Senior), Timothée Picarello (Expert en évaluation), Emmanuel Baudelet (Expert en évaluation), et Valentin Gerold (Expert en évaluation)
Maroc	Rafika Amira, Chef de Division Samson Houetohossou, Assistant de recherche Boubacar Ly, Consultant	Mohamed Hedi MANAI, Consultant senior Universalis, Chef d'équipe : Ali Anwer et Marie-Helene Adrien, appuyés par Idir Kendel, Mustapha Malki et Driss Benjelloun
Mozambique	Oswald Agbadome, Chargé d'évaluation Senior Carla Silva, Consultant Latefa Camara, Consultante junior	E&Y Mozambique, Chef d'équipe : Hermenegildo Come
Multinational	Eneas Gakusi, Chargé d'évaluation en chef Bilal Bagayoko, Assistant de recherche John Mbu, Consultant junior	
Nigeria	Khaled Samir Hussein, Chargé d'évaluation Principal Boubacar Ly, Consultant Eleonora Fornai, Consultante junior	Ecorys Consulting, Chef d'équipe : Thijs Viertelhuizen, appuyé par Alessandro Rammella Pezza, Albert de Groot, Erik Klaassens, Obi Ugochuku
Sénégal	Debazou Yantio, Consultant Mabarakissa Diomandé, Chargée d'évaluation Harcel Nana, Consultant junior Wiem Bekir, Personnel à court terme	Cynthia Bleu-Lainé (Energy), Amadou Wade Diagne (Social), Alioune Diallo (W&S), Mame Birame Diouf (Agriculture), Alain Rakotomavo (Transport) et Moctar Sow (Gouvernance).
Afrique du Sud	Penelope Jackson, Chargée d'évaluation en chef Akua Arthur-Kissi, Chargée d'évaluation	Ecorys Consulting, Chef d'équipe : Andrew Danino, appuyé par Leon DeGraaf (Analyste de données), Mickael Modijefsky (Expert en transport), Thijs Viertelhuizen (Expert en évaluation, Évaluateur de l'assurance de la qualité), et Ivo Gijssberts (Évaluateur de l'assurance de la qualité)
Tanzanie	Girma Earo Kumbi, Chargé d'évaluation Principal Samer Hachem, Chef de Division	Economisti Associati, Chef d'équipe : Tommaso Grassi, appuyé par Mauro Podano
Togo	Herimandimby Razafindramanana, Chargé d'évaluation en chef Bansé Tonssour Clément, Chargé d'évaluation Eglantine Marcelin, Consultante junior	Aide à la Décision Economique (ADE) Chef d'équipe : Mary van Overbeke
Tunisie	Rafika Amira, Chef de Division Samson Houetohossou, Assistant de recherche Boubacar Ly, Consultant	Mohamed Hedi MANAI, Consultant Senior IDEA Consult, Chef d'équipe : Ali Chebbi et Chokri Ben Makhlof, appuyés par Mokhtar Metoui, Emel Ben M'Rad et Rafik Koubaa
Zambie	Madhusoodhanan Mampuzhasseril, Chargé d'évaluation Principal Erika Maclaughlin, Consultante Latefa Camara, Consultante junior	AGRER, Chef d'équipe : Paolo Liebl Von Schirach (Spécialiste en finances et Secteur privé), appuyé par Vikramdityasing Bissoonauthsing (Chargé de recherche), Habtom Asmelash (Spécialiste du secteur agricole), Bernd Drechsler spécialiste de secteurs (Gouvernance, Multisecteur, Education, Social -et Genre-), John Murphy (Spécialiste en Eau et assainissement et transport), et Charles Haanyika (Spécialiste du secteur de l'Energie)

## Nombre d'institutions/personnes interviewées

Pays	Institutions publiques et d'Etat	Autres intervenants nationaux (p. ex. Secteur privé, or, (OSC)	Partenaires au développement	Personnel de la BAD	Total
Burundi	23	13	11	6	53
Cameroun	90	20	10	11	131
Rép dem Congo	91	27	25	11	154
Ethiopie	56	10	19	11	96
Ghana	134	85	16	14	249
Maroc	89	10	6	10	115
Mozambique	15	8	2	10	35
Nigeria	16	26	0	12	54
Sénégal	252	32	1	25	310
Afrique du Sud	72	24	20	22	116
Tanzanie	121	18	11	14	164
Togo	73	11	18	14	116
Tunisie	59	21	6	17	103
Zambie	71	68	17	19	174

## Annexe G : Échelle de notation utilisée pour les ERP

Critères / sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
<b>Pertinence</b>						
<b>Pertinence des objectifs du projet</b>	Il est démontré que les objectifs du projet ont des lacunes sévères dans leur alignement avec : i) le DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles appropriées de la Banque, iii) les stratégies de développement du pays et iv) les besoins des bénéficiaires.	Il est démontré que les objectifs du projet ont des lacunes majeures dans leur alignement avec : i) le DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles appropriées de la Banque, iii) les stratégies de développement du pays et iv) les besoins des bénéficiaires.	Il est démontré que les objectifs du projet ont des lacunes significatives dans leur alignement avec : i) le DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles appropriées de la Banque, iii) les stratégies de développement du pays et iv) les besoins des bénéficiaires.	Il est démontré que les objectifs du projet ont des lacunes modérées dans leur alignement avec : i) le DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles appropriées de la Banque, iii) les stratégies de développement du pays et iv) les besoins des bénéficiaires.	Il est démontré que les objectifs du projet ont des lacunes mineures dans leur alignement avec : i) le DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles appropriées de la Banque, iii) les stratégies de développement du pays et iv) les besoins des bénéficiaires.	Il est démontré que les objectifs du projet n'ont aucune lacune dans leur alignement avec : i) le DSP de la Banque, ii) les stratégies sectorielles appropriées de la Banque, iii) les stratégies de développement du pays et iv) les besoins des bénéficiaires.
<b>Pertinence de la conception des projets pour l'atteinte des objectifs (secteur public)</b>	La conception était totalement non propice à la réalisation des résultats du projet. La conception d'origine était faible et est restée inappropriée. Des ajustements majeurs au niveau de la portée du projet, des mesures de mise en œuvre ou des solutions techniques ont été requis pendant la mise en œuvre, mais ceux-ci n'ont pas été faits, ce qui a négativement affecté l'atteinte des effets et des produits/réalisations du projet.	De l'approbation à l'achèvement, la conception était marginalement propice à la réalisation des résultats du projet. La conception d'origine était faible et est restée inappropriée. Des ajustements majeurs au niveau de la portée du projet, des mesures de mise en œuvre ou des solutions techniques ont été requis pendant la mise en œuvre, mais ceux-ci n'ont pas été faits, ce qui a négativement affecté l'atteinte des effets et des produits/réalisations du projet.	La conception du projet était quelque peu propice à la réalisation des résultats du projet. La conception de départ était soit faible, ou a perdu sa pertinence pendant la mise en œuvre ; des ajustements majeurs au niveau de la portée du projet, des mesures de mise en œuvre ou des solutions techniques ont été requis, mais ceux-ci ont été faits avec un retard significatif ce qui a affecté négativement la réalisation des résultats et des produits attendus.	La conception du projet était modérément propice à la réalisation des résultats du projet. La conception de départ était, dans une certaine mesure, solide et est restée appropriée pendant la mise en œuvre ; des ajustements mineurs au niveau de la portée du projet, des mesures de mise en œuvre ou des solutions techniques ont été requis et mis en œuvre en temps opportun pour s'assurer de la réalisation des résultats et des produits attendus.	La conception du projet était largement propice à la réalisation des résultats du projet. La conception de départ était solide et est restée appropriée pendant la mise en œuvre ; des ajustements mineurs au niveau de la portée du projet, des mesures de mise en œuvre ou des solutions techniques ont été requises pour s'assurer de la réalisation des résultats et des produits attendus.	La conception du projet était totalement propice à la réalisation des résultats du projet. La conception de départ était solide et est restée appropriée pendant la mise en œuvre ; aucun besoin d'ajustement au niveau de la portée du projet, des mesures de mise en œuvre ou des solutions techniques pour s'assurer de la réalisation des résultats et des produits attendus.
<b>Pertinence de la conception du projet pour l'atteinte de ces objectifs (secteur privé)</b>	La Banque a gravement été en deçà de ses procédures opérationnelles prévues et les normes de qualité, dans tous les aspects de son travail sur le projet et	La Banque a considérablement été en deçà de ses procédures opérationnelles prévues et les normes de qualité, dans la	La Banque a légèrement été en deçà de ses procédures opérationnelles prévues et les normes de qualité, dans la	La Banque a modérément respecté les procédures opérationnelles prévues et les normes de qualité, dans la plupart des aspects de son travail sur le projet et les investissements	La Banque a matériellement respecté les procédures opérationnelles prévues et les normes de qualité, dans tous les aspects de son travail sur le projet et les investissements	La Banque a entièrement satisfait les procédures opérationnelles et les normes de qualité. La qualité supérieure de la conception du projet peut être attribuée directement

## Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Critères / sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
	les investissements correspondants. Comme conséquence directe de telle(s) défaillance (s), il y a eu un effet matériel néfaste sur la qualité du développement du projet.	plupart des aspects de son travail sur le projet et les investissements correspondants. Comme conséquence directe de telle(s) défaillance (s), il y a eu un effet matériel néfaste sur la qualité du développement du projet.	plupart des aspects de son travail sur le projet et les investissements correspondants. Cependant, cette défaillance n'a pas eu un effet important sur la qualité de la mise en œuvre du projet.	correspondants.	correspondants.	et sans ambiguïté au travail préalable de la Banque.
<b>Efficacité</b>						
<b>Réalisation des produits</b>	Sur la base du rapport d'exécution des produits/réalisations moins de 35% des objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés comme en voie d'être atteints d'ici la fin du projet. La faible performance a la réalisation de la plupart des résultats attendus et la possibilité d'arrêter ou de suspendre le projet était considérée.	Sur la base d'exécution des produits/réalisations, entre 35% et 49% des objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés comme en voie d'être atteint d'ici la fin du projet. Aucune action corrective n'a été prise et les indicateurs hors trajectoire n'ont pas été suivis de près. La faible performance a limité la réalisation de l'un ou de plusieurs objectifs du projet.	Basé sur le rapport d'exécution des produits/réalisations, entre 50% et 74% des objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés comme en voie d'être atteints d'ici la fin du projet. Les actions correctives pour les indicateurs hors trajectoire n'ont pas été mises en œuvre en temps opportun pour s'assurer que les produits ciblés par le projet soient réalisés en conformité avec les normes de qualité	Sur la base du rapport d'exécution de production entre 75% et 89% des objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés comme en voie d'être atteint d'ici la fin du projet. Les mesures correctives pour les indicateurs hors-piste ont été mises en œuvre dans un délai convenable pour veiller à ce que les objectifs finaux du projet puissent être réalisés conformément aux normes de qualité.	Sur la base du rapport d'exécution des produits/réalisations, entre 90% et 99% des objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés comme en voie d'être atteints d'ici à la fin du projet. Des actions correctives pour les indicateurs hors trajectoire ont été mises en œuvre en temps opportun pour s'assurer que les produits ciblés par le projet soient réalisés en conformité avec les normes de qualité.	Sur la base du taux d'exécution des produits/réalisations, tous les objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés en voie d'être atteints d'ici la fin du projet, en accord avec les normes de qualité.
<b>Réalisation des effets (secteur public)</b>	Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/ facteurs exogènes et des hypothèses, il est plausible de penser que très peu (<5%) des effets escomptés du projet ont été atteints ou seront vraisemblablement atteints.	Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/ facteurs exogènes et des hypothèses, il est plausible de penser que que peu (5-24%) des effets escomptés du projet ont été atteints ou seront vraisemblablement atteints	Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/ facteurs exogènes et des hypothèses, il est plausible de penser que très peu (25-49%) des effets escomptés du projet ont été atteints ou seront vraisemblablement atteints	Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/ facteurs exogènes et des hypothèses, il est plausible de penser qu'un nombre considérable (50-74%) des effets escomptés du projet ont été atteints ou seront vraisemblablement atteints	Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/ facteurs exogènes et des hypothèses, il est plausible de penser que la plupart (75%) des effets escomptés du projet ont été atteints ou seront vraisemblablement atteints	Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/ facteurs exogènes et des hypothèses, il est plausible de penser que tous les effets escomptés du projet ont été atteints ou seront vraisemblablement atteints
<b>Réalisation des</b>	Les deux : (i) le projet a	L'un ou l'autre (i) le	Le projet a largement	Les deux (I) Le projet a	Les deux (I) Le projet a	Les deux (i) le projet a

Critères / sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
<b>effets (secteur privé) - Retombées économiques</b>	largement échoué à atteindre les groupes cibles de sous-emprunteurs ; et (ii) il existe une preuve directe (à partir de données sous-portefeuille) que la plupart des sous-emprunteurs ne sont pas économiquement viables, ou des preuves indirectes (à partir de données du marché) que les secteurs du marché appuyés par le projet et/ou plus généralement par l'intermédiaire financier ne sont pas porteurs.	projet a largement échoué à atteindre les groupes cibles de sous-emprunteurs ; ou (ii) il existe une preuve directe (à partir de données sous-portefeuille) que la plupart des sous-emprunteurs ne sont pas économiquement viables, ou des preuves indirectes (à partir de données du marché) que les secteurs du marché appuyés par le projet et/ou plus généralement par l'intermédiaire financier ne sont pas porteurs.	échoué à atteindre les groupes cibles de sous-emprunteurs, mais il y a des preuves que les sous-projets sont économiquement viables.	réussi à atteindre les groupes de sous-emprunteurs ciblés, mais (ii) il n'y a aucune preuve que les sous-emprunteurs ne comptent pas sur des distorsions du marché pour maintenir leur viabilité commerciale.	réussi à atteindre les groupes de sous-emprunteurs ciblés, et (ii) il n'y a aucune preuve que les sous-emprunteurs ne comptent pas sur des distorsions du marché pour maintenir leur viabilité commerciale	réussi à atteindre des groupes cibles de sous-emprunteurs ; et (ii) il existe des preuves directes (à partir de données sous-portefeuille) que les sous-emprunteurs ont apporté des contributions économiques solides, ou des preuves indirectes (à partir de données de marché) que les secteurs du marché soutenus par le projet et / ou plus généralement par l'intermédiaire financier sont des contributeurs économiques majeurs pour la société.
<b>Réalisation des effets (secteur privé) - Contribution au développement du secteur privé.</b>	Le projet a eu un impact négatif important à l'égard du mandat et des objectifs de la Banque de promouvoir le développement économique et la réduction de la pauvreté en favorisant le développement du secteur privé ou le développement de l'efficacité des marchés financiers / de capitaux ; cet impact est susceptible d'être étendu, de longue durée, ou les deux.	Les effets négatifs du projet concernant principalement la promotion du développement économique et la réduction de la pauvreté grâce au développement du secteur privé ou le développement de financiers / capitaux efficaces mais ces effets négatifs ne sont pas censés être de longue durée ou d'une large applicabilité.	Le projet n'a apporté aucune contribution perceptible, qu'elle soit positive ou négative, étayée par des preuves disponibles.	Le projet avait : une incidence positive évidente compatible avec la mission de la banque de promotion du développement économique et de la réduction de la pauvreté en favorisant le développement du secteur privé ou le développement des marchés financiers / capitaux efficaces ; Cependant, il y a un manque d'information sur la durabilité de ces effets.	Le projet avait : (a) des effets démontrables compatibles avec la mission de la banque de promotion du développement économique et de la réduction de la pauvreté en favorisant le développement du secteur privé ou le développement des marchés financiers / capitaux efficaces ; et (b) une nette prépondérance des effets positifs durables à cet égard.	Compte tenu de sa taille, le projet avait : (a) d'importants effets positifs démontrables compatibles avec la mission de la banque de promotion du développement économique et de la réduction de la pauvreté en favorisant le développement du secteur privé ou le développement des marchés financiers / capitaux efficaces ; et (b) aucun impact négatif à cet égard.
<b>Efficience</b>						
<b>Analyse coûts-bénéfices Performance économique (secteur public)</b>	Si le TRIE est inférieur à 40% du coût d'opportunité du capital	Si (40% du coût d'opportunité du capital $\leq$ TRIE $< 60\%$ du coût d'opportunité du capital).	Si (60% du coût d'opportunité du capital $\leq$ TRIE $< 80\%$ du coût d'opportunité du capital).	Si (80% du coût d'opportunité du capital $\leq$ TRIE $< 90\%$ du coût d'opportunité du capital).	Si (90% du coût d'opportunité du capital $\leq$ TRIE $<$ au coût d'opportunité du capital)	Si le taux de rentabilité interne économique est supérieur ou égal au coût d'opportunité du capital.
<b>Analyse coûts-bénéfices - Performance financière (secteur</b>	Si TIRF $< 0.7 \times$ CMPC.	Si $(0.7 \times WCC \leq \text{TIRF} < 0.85 \times \text{CMPC})$	Si $(0.85 \times WCC \leq \text{TIRF} < \text{CMPC})$	Si $(WCC \leq \text{TIRF} < 1.1 \times \text{CMPC})$	Si $(1.1 \times WCC \leq \text{TIRF} < 1.25 \times \text{CMPC})$	Si $(\text{TIRF} \geq 1.25 \times \text{CMPC})$ .

## Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Critères / sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
public)						
<b>Calendrier de mise en œuvre</b>	Le ratio de temps de mise en œuvre prévu (selon le RE) à partir de la date de l'effectivité et le temps de mise en œuvre effectif du projet à partir de la date de mise en vigueur devrait être <0,75.	Le rapport de la durée prévue de mise en œuvre (selon le RE) à partir de la date de l'effectivité et le temps de mise en œuvre effectif à partir de la date de mise en vigueur devrait être <0,75 et ≥0.80.	Le rapport de la durée prévue de mise en œuvre (selon le RE) à partir de la date de l'effectivité et le temps de mise en œuvre effectif à partir de la date de mise en vigueur devrait être <0,90 et ≥0.80.	Le rapport de la durée prévue de mise en œuvre (selon le RE) à partir de la date de l'effectivité et le temps de mise en œuvre réel à partir de la date de mise en vigueur devrait être <1 et ≥0.90.	Le ratio de temps de mise en œuvre prévue (selon le RE) et le temps de mise en œuvre réel de la date de mise en vigueur devrait être de 1.	Le ratio de temps de mise en œuvre prévue (selon le RE) et le temps de mise en œuvre réel à partir de la date de mise en vigueur devrait être > 1.
<b>Progrès de mise en œuvre (secteur public)</b>	La notation moyenne de critères de notation applicables pour le rapport de progrès est comprise entre 1.0 et 1.49. La plupart des aspects des processus de mise en œuvre ne sont pas satisfaisants ce qui a compromis la réalisation des résultats du projet.	La notation moyenne de critères de notation applicables pour le rapport de progrès est comprise entre 1,5 et 1,95. Plusieurs aspects des processus de mise en œuvre ne sont pas satisfaisants ce qui a compromis la réalisation de certains résultats du projet.	La notation moyenne des critères de notation applicables pour le rapport de progrès est comprise entre 2 et 2.49. Les processus de mise en œuvre ont pour l'essentiel été satisfaisants et ont pour la plupart conduit aux résultats escomptés.	La notation moyenne des critères de notation applicables pour le rapport de progrès est comprise entre 2,5 et 2,95. Les processus de mise en œuvre ont pour l'essentiel été satisfaisants et ont pour la plupart conduit aux résultats escomptés.	La notation moyenne des critères de notation applicables pour le rapport de progrès est comprise entre 3 et 3,49. Les processus de mise en œuvre ont pour la plupart été très satisfaisants et doivent conduire à des résultats anticipés.	La notation moyenne des critères de notation applicables pour le rapport de progrès est comprise entre 3,5 et 4. Les processus de mise en œuvre ont pour la plupart été très satisfaisants et doivent aboutir aux résultats escomptés.
<b>Rentabilité des investissements de la Banque (secteur privé)</b>	Soit : (a) la Banque a subi la perte du principal ou a des réserves pour éviter les pertes liées aux prêts ; soit (b) le prêt a été improductif ou a été reporté de telle sorte que la Banque ne prévoit pas recouvrer tout son coût de financement, ou la Banque a établi des réserves pour pertes spécifiques, ou le prêt a été ou devrait être totalement ou partiellement converti en capitaux propres en raison de son statut de non-exécution.	Soit : (a) la contribution au bénéfice net de l'emprunt est en deçà de l'objectif du retour de la Banque sur les objectifs de capitaux employés ou de rentabilité globale, mais il n'y a pas de perte attendue du capital ; ou (b) la Banque a des réserves modestes non spécifiques perte (par exemple en raison de la situation du pays) qui ne sont pas directement liés à l'emprunt.	Soit (a) la contribution au bénéfice net de l'emprunt est en deçà de l'objectif du retour de la Banque sur les objectifs de capitaux employés ou de rentabilité globale, mais il n'y a pas de perte attendue du capital ; ou (b) le prêt ne rapportera pas le plein rendement prévu à l'origine, en vertu d'un rééchelonnement, d'une réduction de la marge ou d'autres concessions, mais aucune perte de principal n'est prévue.	Soit : (a) la contribution au bénéfice net du prêt est juste suffisante par rapport au retour sur capital employé que vise la Banque ou les objectifs généraux de rentabilité ; ou (b) le prêt est supposé être ou a été payé comme prévu (ou reprogrammé) ou prépayé, sans perte de capital, et a rapporté la totalité de la marge initialement prévue.	Soit : suffisante par rapport au retour sur capital employé que vise la Banque ou les objectifs généraux de rentabilité ; ou (b) le prêt est supposé être ou a été payé comme prévu (ou reprogrammé) ou prépayé, sans perte de capital, et a rapporté la totalité de la marge comme prévu durant l'évaluation.	En raison de la taille de l'investissement / du prêt, ses performances ou la présence d'éléments relatifs à l'amélioration de revenus, soit : (A) la contribution au résultat net de l'investissement / du prêt dépasse le retour sur capital employé ou les objectifs généraux de rentabilité que vise la Banque, par un facteur de 1,25x, ou (b) le prêt devrait être payé ou l'a été comme prévu et donnera un retour de prime par rapport à d'autres prêts de la Banque d'un risque de crédit similaire
<b>Supervision et Administration (secteur privé)</b>	La Banque n'a pas atteint ses procédures opérationnelles et ses normes de qualité	La Banque n'a pas atteint ses procédures opérationnelles et ses normes de qualité	La Banque n'a pas atteint ses procédures opérationnelles et ses normes de qualité	La Banque aurait dû atteindre ses procédures opérationnelles et ses normes de qualité prescrites	La Banque aurait dû atteindre ses procédures opérationnelles et ses normes de qualité prescrites	La Banque aurait dû dépasser ses procédures opérationnelles prescrites de manière à établir une



Critères / sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
	prescrites dans un ou plusieurs aspects de son suivi et sa supervision du projet et de l'investissement associé. Comme conséquence directe lié à ce déficit (s), il y a eu, un effet matériel néfaste sur la qualité du développement du projet et / ou sur la rentabilité de l'investissement de la banque.	prescrites dans plus d'un aspect de son suivi et sa supervision du projet et de l'investissement associé. Cependant, cette/ces insuffisance(s) n'a /n'ont pas eu un effet important sur la qualité de l'élaboration du projet et / ou la rentabilité des investissements de la Banque.	prescrites dans l'un des aspects de son suivi et sa supervision du projet et de l'investissement associé. Cependant, cette/ces insuffisance(s) n'a /n'ont pas eu un effet important sur la qualité de l'élaboration du projet et / ou la rentabilité des investissements de la Banque.	dans l'un des aspects de son suivi et sa supervision du projet et de l'investissement associé, suivant l'engagement. Cependant, la banque n'a pas été suffisamment informée pour réagir en temps opportun à tout changement important dans le projet et / ou la performance de l'entreprise.	dans l'un des aspects du suivi et de la supervision du projet et de l'investissement associé suivant l'engagement. La banque aurait dû rester suffisamment informée pour réagir en temps opportun à tout changement important dans le projet et / ou la performance de l'entreprise (ou tout autre événement ou circonstance qui aurait pu être la base d'une réclamation sous la garantie), et aurait dû prendre des actions opportunes si nécessaire.	nouvelle norme de qualité pour le suivi et la supervision des projets et de leurs investissements. Par ailleurs, la qualité supérieure de l'élaboration des projets et/ou de la rentabilité de l'investissement de la Banque peut être attribuée directement et sans ambiguïté à la Banque pour l'exécution de ses responsabilités en matière de suivi et de supervision.
<b>Durabilité</b>						
<b>Viabilité Technique (Secteur public)</b>	Il y a une forte probabilité que des facteurs liés à la conception technique du programme ou projet puissent sérieusement affecter la réalisation des résultats du projet. Ces facteurs pourraient être les suivants : le projet est d'une grande complexité technique ; il n'a pas été informé par un travail analytique robuste ; il a un grand nombre de composantes et de sous-composantes ; le client ou la Banque n'a pas d'expérience dans la conception d'opérations similaires ; la conception intègre ou repose sur des technologies et des procédés non testés ou non familières ; et faire des ajustements à la conception de l'opération serait très difficile et coûteux. Les avantages économiques du projet sont largement tributaires de facteurs pour lesquels	Il y a une forte probabilité que les facteurs liés à la conception technique du programme ou du projet peuvent affecter négativement la réalisation des résultats du projet. Ces facteurs pourraient être les suivants : le projet est techniquement complexe ; il a été informé par un travail analytique limité ; il a plusieurs composantes et sous-composantes ; le client ou la Banque a une expérience limitée avec des opérations similaires ; et la conception intègre ou repose sur des technologies et procédés relativement nouveaux qui n'ont pas encore fait leur preuve. Les avantages économiques du projet peuvent aussi dans	Il y a une probabilité relativement importante que les facteurs liés à la conception technique du programme ou du projet puissent affecter négativement la réalisation des résultats du projet. Ces facteurs pourraient comprendre les suivants : le projet est techniquement complexe ; il a été sous-tendu par un travail analytique limité ; il a plusieurs composantes et sous-composantes ; le client ou la banque a une expérience limitée avec des opérations similaires ; et la conception intègre ou repose sur des technologies et procédés relativement nouveaux, qui ne disposent pas encore	Il existe un risque modéré que des facteurs liés à la conception technique du programme ou du projet affectent la réalisation des résultats du projet. Ces facteurs pourraient être les suivants : techniquement, le projet est modérément complexe ; il a été sous-tendu par un travail analytique adéquat ; il comprend un petit nombre de composantes et de sous-composantes ; le client ou la Banque a une certaine expérience avec des opérations similaires ; et les technologies et les procédés utilisés dans la conception ont été dans une certaine mesure utilisés avec succès ailleurs. Les avantages économiques de l'opération dépendent principalement de facteurs qui peuvent être traités de manière adéquate dans la conception.	Il existe un risque modéré que des facteurs liés à la conception technique du programme ou du projet affectent la réalisation des résultats du projet. Ces facteurs pourraient être les suivants : techniquement, le projet est modérément complexe ; il a été sous-tendu par un travail analytique adéquat ; il comprend un petit nombre de composantes et de sous-composantes ; le client ou la Banque a une certaine expérience avec des opérations similaires ; et les technologies et les procédés utilisés dans la conception ont été dans une certaine mesure utilisés avec succès ailleurs. Les avantages économiques de l'opération dépendent principalement de facteurs qui peuvent être traités de manière adéquate dans la conception.	Il est probable que les facteurs liés à la conception technique du programme ou du projet peuvent affecter négativement la réalisation des résultats du projet. Ces facteurs pourraient être les suivants : techniquement, le projet est modérément complexe ; il a été sous-tendu par un travail analytique adéquat ; il dispose d'un petit nombre de composantes et de sous-composantes ; le client ou la Banque a une certaine expérience avec des opérations similaires ; et les technologies et les procédés utilisés dans la conception ont été utilisés avec succès ailleurs. Les avantages économiques de l'opération dépendent principalement de facteurs qui peuvent être traités de manière adéquate dans la conception.

Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Critères / sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
	les activités du projet ne peuvent pas être réalistes ou qui ne peuvent pas être correctement calibrés.	une large mesure dépendre de facteurs externes qui ne peuvent pas être contrôlés pendant la conception opérationnelle.	de preuves suffisant. Les avantages économiques du projet peuvent aussi dans une certaine mesure dépendre de facteurs externes qui ne peuvent pas être contrôlés pendant la conception opérationnelle.			
<b>Viabilité économique et financière</b>	Le projet n'a pas mis en place des mécanismes pour assurer la durabilité économique et financière, et le flux des avantages associés à la poursuite du projet après son achèvement.	Le projet a mis en place très peu de mécanismes, pour la durabilité économique et financière, mais ils ne devraient pas suffire pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après l'achèvement.	Le projet a mis en place quelques mécanismes de viabilité économique et financière, mais ils ne devraient pas être suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après son achèvement.	Le projet a mis en place des mécanismes modérés, pour la durabilité économique et financière, qui sont jugées suffisantes pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après son achèvement.	Le projet a mis en place des mécanismes suffisants, pour la viabilité économique et financière, qui sont jugées suffisantes pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après son achèvement	Le projet a mis en place des mécanismes solides pour la viabilité économique et financière, qui sont très susceptibles de garantir la continuité des avantages associés au projet après son achèvement.
<b>Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités (secteur public)</b>	Le projet n'a pas contribué à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur / zone concernée d'intervention et/ou des systèmes parallèles ou ont dû être utilisées de manière intensive. Les systèmes et les capacités des pays sont très faibles et pas en mesure de garantir la continuité des avantages associés au projet après son achèvement.	Le projet a très marginalement contribué à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur / zone concernée par l'intervention et / ou des systèmes parallèles ont dû être utilisés. Les systèmes et les capacités des pays restent faibles et sont jugés insuffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après son achèvement	Le projet a marginalement contribué à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur / zone concernée de l'intervention et / ou des systèmes parallèles ont dû être utilisés. Les systèmes et les capacités des pays restent modérément faibles et sont jugés insuffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après son achèvement.	Le projet a modérément contribué à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur / domaine d'intervention concernés. Les systèmes et les capacités des pays sont bons et jugés suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après son achèvement.	Le projet a largement contribué à renforcer les capacités institutionnelles dans le secteur / domaine d'intervention concernés. Les systèmes et les capacités des pays sont très bons et jugés suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après son achèvement.	Le projet était essentiel dans la construction ou le renforcement des capacités institutionnelles dans le secteur / zone concernée par l'intervention. Les systèmes et les capacités des pays sont excellents et suffisants pour assurer le flux continu des avantages associés au projet après son achèvement.
<b>Environnement politique et cadre de gouvernance (secteur public)</b>	Il y a une forte probabilité que des facteurs politiques et de gouvernance affectent sérieusement la réalisation des résultats du projet. Les résultats du	Il y a un risque majeur que les facteurs politiques et de gouvernance pourraient avoir un impact significatif sur la réalisation des	Il y a une forte probabilité que les facteurs politiques et de gouvernance aient un impact significatif sur la réalisation des résultats du projet. Les	Il existe un risque modéré que les facteurs politiques et les facteurs de gouvernance puissent nuire aux résultats du projet. Le contexte politique est relativement stable et n'est pas	Il y a une possibilité que des facteurs politiques et de gouvernance nuisent aux résultats du projet. Au niveau programme, le contexte politique est relativement stable et non susceptible	Il y a une faible probabilité que les facteurs politiques aient une incidence négative sur les résultats du projet. La situation politique et la gouvernance ne représentent pas un

Critères / sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
	projet pourraient être déraillés par un degré élevé d'instabilité politique, de fragilité, d'incertitude ou de transition. Le pays peut être l'objet d'un conflit ou est peut-être récemment sorti d'un conflit, et le contexte politique est fragile. Les priorités de développement du gouvernement ne sont pas claires. Les réglementations anti-corruption et l'éthique du secteur public n'existent pas ou ne sont pas appliquées.	résultats du projet. Les résultats du projet pourraient être affectés par l'incertitude ou une transition politique significative. Cela peut inclure des pays post-conflit qui ont atteint un certain niveau de stabilité politique ; ou des pays qui jouissent d'une période de relative stabilité, mais ont une histoire de bouleversement politique endémique avec des effets négatifs sur l'engagement opérationnel. De même, le gouvernement a pris des mesures initiales pour améliorer la transparence, la responsabilisation et la participation, mais avec un impact limité.	résultats du projet pourraient être affectés par l'incertitude ou une transition politique significative. Cela peut inclure des pays post-conflit qui ont atteint un certain niveau de stabilité politique ; ou des pays qui jouissent d'une période de relative stabilité, mais ont une histoire de bouleversement politique endémique avec des effets négatifs sur l'engagement opérationnel. De même, le gouvernement a pris des mesures initiales pour améliorer la transparence, la responsabilisation et la participation, mais avec un impact limité.	susceptible d'affecter de manière significative les résultats du projet. Le gouvernement a un ensemble de priorités de développement clair, qui sont généralement pris en charge à travers le spectre politique et sont compatibles avec le programme. Les réglementations contre la corruption et l'éthique du secteur public existent et sont appliquées dans une certaine mesure.	d'affecter significativement les résultats du projet. Le gouvernement dispose d'un ensemble clair de priorités de développement, qui sont généralement prises en charge à travers le spectre politique et sont compatibles avec le programme. Les réglementations anti-corruption adéquates et l'éthique dans le secteur public existent et sont généralement appliquées.	risque pour les résultats du projet grâce à la stabilité politique, un consensus sur les priorités de développement, un environnement anti-corruption puissant et un environnement d'éthique et des niveaux élevés de transparence, de responsabilité et de participation. Toutes les décisions politiques pertinentes (y compris l'approbation des lois et règlements) ont été prises et ne peuvent pas être inversées facilement.
<b>Appropriation et durabilité des partenariats (secteur public)</b>	Le projet n'a pas été efficace pour impliquer les parties prenantes concernées et il n'y a pas de sentiment d'appropriation parmi les bénéficiaires. Pas de partenariats mis en place avec les parties prenantes concernées pour assurer la maintenance et la gestion continue des réalisations du projet.	Le projet a impliqué seulement un petit nombre de parties prenantes et le sentiment d'appropriation est limité parmi les bénéficiaires. Pas ou peu de partenariats efficaces avec les parties prenantes concernées ont été mises en place et ne sont pas considérées comme suffisantes pour assurer la maintenance et la gestion continue des réalisations du projet.	Le projet a impliqué seulement un petit nombre de parties prenantes et il existe un sentiment limité d'appropriation parmi les bénéficiaires. Pas ou peu de partenariats efficaces avec les parties prenantes concernées ont été mises en place et ne sont pas considérées comme suffisantes pour assurer la maintenance et la gestion continue des réalisations du projet.	Le projet a été dans une mesure modérée efficace pour impliquer certaines parties prenantes et de promouvoir un sentiment d'appropriation parmi les bénéficiaires. Les partenariats avec les parties prenantes concernées ont été mis en place et sont jugés d'une certaine manière suffisante pour assurer la maintenance et la gestion continue des réalisations du projet.	Le projet a été efficace pour impliquer la plupart des parties prenantes et de promouvoir un sentiment d'appropriation parmi les bénéficiaires. Les partenariats avec les parties prenantes concernées ont été mis en place et sont jugés suffisants pour assurer la maintenance et la gestion continue des réalisations du projet.	Le projet a été très efficace pour l'implication de tous les acteurs concernés et il y a un fort sentiment d'appropriation parmi les bénéficiaires. Des partenariats efficaces avec les parties prenantes (par exemple, les autorités locales, les organisations de la société civile, secteur privé) ont été mis en place pour assurer la maintenance et la gestion continue des réalisations du projet.
<b>Durabilité sociale et environnementale (secteur public)</b>	Le PGES n'a pas été mis en œuvre ; la capacité institutionnelle et le	Le PGES a été mis en œuvre avec des retards importants ou	Le PGES a été mis en œuvre avec des retards importants ou	Le PGES a été largement mis en œuvre en temps opportun et de façon satisfaisante ; la	Le PGES a été largement mis en œuvre en temps opportun et de façon satisfaisante ; la	Le plan de gestion environnementale et sociale (PGES) a été mis

Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Critères / sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
	financement ne sont pas disponibles pour assurer la viabilité environnementale et sociale de l'opération.	d'une manière insatisfaisante ; la capacité institutionnelle et le financement sont jugés insuffisantes pour assurer la viabilité environnementale et sociale de l'opération.	d'une certaine manière insatisfaisante ; la capacité institutionnelle et le financement sont jugés modérément insuffisant pour assurer la viabilité environnementale et sociale de l'opération.	capacité institutionnelle et le financement sont jugés modérément suffisants pour assurer la viabilité environnementale et sociale de l'opération.	capacité institutionnelle et le financement sont jugés suffisants pour assurer la viabilité environnementale et sociale de l'opération.	en œuvre en temps opportun et de façon satisfaisante ; la capacité institutionnelle est forte et il y a suffisamment de fonds pour assurer la viabilité environnementale et sociale de l'opération.
<b>Résilience aux facteurs exogènes et gestion des risques</b>	Les réalisations du projet dépendent fortement de facteurs exogènes et / ou présentent des risques élevés très importants liés à l'atteinte des résultats escomptés.	Les réalisations du projet dépendent essentiellement de facteurs exogènes et / ou présentent des risques majeurs à la réalisation des résultats escomptés.	Les réalisations du projet dans une certaine mesure dépendent de facteurs exogènes et / ou présentent des risques suffisants liés à l'atteinte des résultats escomptés.	Les réalisations du projet dépendent marginalement des facteurs exogènes et / ou présentent des risques marginaux liés à la réalisation des résultats escomptés.	Les réalisations du projet dépendent très marginalement des facteurs exogènes et / ou présentent des risques très marginaux liés à la réalisation des résultats escomptés.	Les réalisations du projet ne dépendent pas de facteurs exogènes et / ou ont de faibles risques pouvant freiner l'atteinte des résultats escomptés.
<b>Succès en affaires (secteur privé)</b>	1. Le FRR ou RCI du projet est inférieur à 0,7 x CMPC. 2. La performance réelle a tellement retardé les évaluations des projections que le projet n'a pas réussi à respecter ses obligations envers les prêteurs et les créanciers et / ou a donné un rendement aux actionnaires qui est inférieur au coût de la dette. 3. La plupart des processus d'affaires et des objectifs du projet énoncés à l'approbation ne sont pas remplis. 4. Les indicateurs de performance sont en deçà des estimations de l'évaluation dans la majorité des domaines clés. 5. Les perspectives des projets de la société pour la durabilité et la	1. Le FRR ou RCI du projet est égal ou supérieur à 0,7 x CMPC. 2. La performance réelle a tellement retardé les évaluations des projections que le projet a concrètement réussi à respecter ses obligations envers les prêteurs et les créanciers, mais le retour sur investissement des actionnaires est inférieur au minimal acceptable mais au moins égal au coût de la dette. 3. Au moins un processus d'affaires et des objectifs du projet énoncés à l'approbation n'est pas remplis. 4. Les indicateurs de performance sont en deçà des estimations	1. Le FRR ou RCI du projet est supérieur ou à 0,9 x CMPC. 2. La performance réelle a tellement retardé les évaluations des projections que le projet a concrètement réussi à respecter ses obligations envers les prêteurs et les créanciers, mais le retour sur investissement des actionnaires est inférieur au minimal acceptable mais au moins égal au coût de la dette. 3. Au moins un processus d'affaires et des objectifs du projet énoncés à l'approbation n'est pas remplis. 4. Les indicateurs de performance sont en deçà des estimations	1. Le FRR ou RCI du projet est égale à CMPC du projet de la compagnie. 2. Les performances réelles ne remplissent que les exigences des évaluations, tel que le projet a concrètement réussi à respecter ses obligations envers les prêteurs et les créanciers, et produit un retour limite, acceptable par les actionnaires en rapport avec le risque du projet. 3. Le processus du projet et les objectifs des affaires énoncés à l'approbation sont généralement atteints ou sont à portée de main mais avec un risque, pour leur réalisation. 4. Les indicateurs de performance sont conformes aux estimations de l'évaluation. 5. la rentabilité globale de la société des projets et les perspectives pour la	1. Le FRR ou RCI du projet est égale ou supérieure à CMPC du projet de la compagnie. 2. Les performances réelles remplissent ou excède les exigences des évaluations, tel que le projet a concrètement réussi à respecter ses obligations envers les prêteurs et les créanciers, et produit un retour limite, acceptable par les actionnaires en rapport avec le risque du projet. 3. Le processus du projet et les objectifs des affaires énoncés à l'approbation sont généralement atteints ou sont à portée de main mais avec un risque, pour leur réalisation. 4. Les indicateurs de performance sont conformes aux estimations de l'évaluation. 5. la rentabilité globale de la société des projets et les perspectives pour la	1. Le FRR ou RCI du projet est égale ou supérieur à 1.25 x CMPC du projet de la compagnie. 2. Les performances réelle excède les exigences des évaluations, tel que le projet a concrètement réussi à respecter ses obligations envers les prêteurs et les créanciers, et produit un retour excellent, bien en excès par rapport aux risques du projet. 3. Le processus du projet et les objectifs des affaires énoncés à l'approbation sont largement atteints ou sont à portée de main mais avec un risque, pour leur réalisation. 4. Les indicateurs de performance sont conformes aux estimations de l'évaluation. 5. la rentabilité globale de la société des projets et les perspectives pour la

Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Critères / sous-critères	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
	croissance sont faibles ou négatives, de sorte qu'il est clairement sous-performant par rapport au marché et aux acteurs du même secteur	de l'évaluation dans un ou plusieurs des domaines clés. 5. Les perspectives de la société des projets pour la durabilité et la croissance sont faibles, de sorte qu'elle a du mal à rester compétitifs par rapport au marché du secteur et à ses pairs.	de l'évaluation dans plusieurs des domaines clés. 5. Les perspectives de la société des projets pour la durabilité et la croissance sont si faibles, qu'elle a du mal à rester compétitifs par rapport au marché du secteur et à ses pairs.	durabilité et la croissance sont si sûrs, qu'elle est prévue rester compétitive par rapport au marché du secteur et à ses pairs.	durabilité et la croissance sont si sûrs qu'elle est prévue rester compétitive par rapport au marché du secteur et à ses pairs.	durabilité et la croissance sont si solides qu'elle est prévue rester compétitive par rapport au marché du secteur et à ses pairs.
<b>Performance environnementale et sociale (secteur privé)</b>	Les deux : (a) l'entreprise n'est pas en conformité avec les exigences d'approbation de la banque (y compris la mise en œuvre d'un ESAP, le cas échéant) ; et (b) les perspectives d'atténuation sont incertaines ou peu probable, ou la non-conformité ont donné lieu à des dommages environnementaux importants et permanents.	Les deux : (a) l'entreprise n'est pas en conformité avec les exigences d'approbation de la banque, et l'ESAP n'est que partiellement mis en œuvre. Cependant, la société s'adresse aux lacunes par des actions en cours ou prévues ; et (b) cette non-conformité n'a pas donné lieu à des dommages environnementaux.	Les deux : (a) l'entreprise n'est pas en conformité avec les exigences d'approbation de la banque, et l'ESAP n'est que partiellement mis en œuvre.	L'entreprise est en conformité partiel avec les exigences d'approbation de la banque, mais l'ESAP est mis en œuvre, en fonction de la catégorisation environnementale du projet.	L'entreprise est en conformité partiel avec les exigences d'approbation de la banque (y compris la mise en œuvre d'un ESAP, en fonction de la catégorisation environnementale du projet).	La société répond à la fois à l'approbation des exigences (y compris la mise en œuvre d'un ESAP, en fonction de la catégorisation environnementale du projet), à l'évaluation des besoins de la Banque, et l'ampleur des changements environnementaux et sociaux / Les impacts: (i) vont au-delà des attentes de l'ESAP et des exigences environnementales et sociales clés, ou (ii) ont sensiblement amélioré la performance environnementale globale et sociale, ou (iii) ont contribué à une amélioration importante de la performance environnementale et sociale des collectivités locales entreprises (par exemple, en élevant les normes de l'industrie, ce qui agit comme un exemple de bonne pratique, etc.).



## Annexe H : Échelle de notation utilisée pour les RFC

Facteurs	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très insatisfaisant
<b>Connaissance et conseil stratégique</b>	La Banque n'a pas fourni de travaux de connaissance notables. Au sein du paysage du développement du pays avec de nombreux acteurs, elle est vue comme un acteur parmi d'autres.	La Banque a fourni des travaux de connaissances négligeables dans quelques secteurs d'interventions, sans reconnaissance/influence sur les autres partenaires au développement et le gouvernement. La Banque est régulièrement impliquée dans le dialogue politique	La Banque a fourni un nombre limité de travaux de connaissance dans quelques secteurs d'intervention, reconnus par l'ensemble des partenaires au développement incluant le gouvernement. La Banque contribue au dialogue politique, mais ceci est sans relation avec les travaux analytiques.	La Banque a fourni des travaux de connaissances dans quelques secteurs d'interventions, reconnus par l'ensemble des partenaires au développement incluant le gouvernement, permettant à la Banque de contribuer au dialogue politique dans ces domaines.	La Banque a fourni des travaux de connaissances significatifs pour la plupart des secteurs d'interventions, reconnus par l'ensemble des partenaires au développement y compris le gouvernement. Cela a permis à la Banque de se positionner en chef de file du dialogue politique dans ces domaines, et a provoqué un changement du cadre politique/réglementaire du pays.	La Banque a fourni des travaux de connaissance significatifs dans l'ensemble des secteurs d'interventions, reconnus par l'ensemble des partenaires au développement y compris le gouvernement. Cela a permis à la Banque de se positionner en chef de file du dialogue politique dans ces secteurs, et a provoqué un changement du cadre politique/réglementaire du pays.
<b>Solutions adaptées</b>	La stratégie de la Banque est déconnectée de l'évolution du contexte du pays. Elle est utilisée comme une justification du portefeuille de projets existant, qui est conçu et mis en œuvre comme une suite de projets directement convenus avec les parties prenantes nationales dans le domaine correspondant.	La stratégie de la banque est basée sur une logique d'intervention peu claire, démontrant une compréhension partielle de l'évolution du contexte, proposant des solutions « ordinaires » variablement adaptées au contexte en fonction du domaine d'intervention.	La stratégie de la banque est basée sur une logique d'intervention démontrant partiellement l'évolution du contexte du pays, proposant des solutions variablement adaptées à ce contexte selon le domaine d'intervention, sans présenter d'innovations (analyses, combinaison de produits) à travers le temps en réponse aux défis liés à l'atteinte des résultats	La stratégie de la Banque est basée sur une solide logique d'intervention démontrant une bonne compréhension de l'évolution du contexte du pays, proposant des solutions variables et adaptées à ce contexte selon le domaine d'intervention, sans présenter d'innovation (analyses et combinaison de produits) à travers le temps en réponse aux défis liés à l'atteinte des résultats.	La stratégie de la Banque est basée sur une logique d'intervention solide démontrant une compréhension de l'évolution du contexte du pays, apportant des solutions viables et adaptées à ce contexte selon le domaine d'intervention, et présentant quelques innovations (analyses et combinaison de produits) à travers le temps en réponse aux défis liés à l'atteinte des résultats.	La stratégie de la Banque est basée sur une logique d'intervention solide démontrant une compréhension substantielle de l'évolution du contexte du pays, apportant des solutions pleinement adaptées à ce contexte dans l'ensemble des domaines d'intervention, avec une part importante d'innovation (analyse et combinaison de produits) à travers le temps en réponse aux défis liés à l'atteinte des résultats.
<b>Orientation stratégique</b>	La stratégie de la Banque réplique les domaines d'intervention du portefeuille en cours, sans aucune analyse convaincante de positionnement.	La stratégie de la Banque propose une analyse de base du positionnement et de l'avantage comparatif, mais ne parvient pas à exprimer clairement le résultat en termes de domaines d'intervention qui, en pratique chevauchent les domaines d'intervention du portefeuille en cours.	La stratégie de la Banque propose une analyse du positionnement et de l'avantage comparatif. Les domaines prioritaires d'aide alignés sur les besoins sont proposés sans les rapporter à cette analyse.	la stratégie de la Banque présente une analyse du positionnement respectif des partenaires au développement et des domaines d'avantage comparatif, mais l'analyse ne montre pas entièrement comment cela se traduit dans les domaines prioritaires de l'aide de la Banque en adéquation avec l'évolution du contexte et des défis du pays.	La stratégie de la Banque présente une analyse claire de la position respective des partenaires au développement, des domaines d'avantage comparatif et de l'alignement de cette analyse avec l'évolution du contexte et des défis du pays, afin de définir les domaines prioritaires d'aide de la Banque, mais elle ne montre pas complètement les interconnexions et les contraintes d'intégration dans le programme	la stratégie de la Banque présente une analyse convaincante de la position respective des partenaires au développement, des domaines d'avantage comparatif et de l'alignement de cette analyse avec l'évolution du contexte et des défis du pays afin de définir les domaines prioritaires de l'assistance de la Banque et les interdépendances entre eux d'un point de vue programmatique.

Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Facteurs	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très insatisfaisant
<b>Alignement</b>	Les interventions de la Banque ne sont pas alignées sur les besoins de développement / les défis du pays et les bénéficiaires.	Les interventions de la Banque sont partiellement alignées sur les besoins de développement / les défis du pays et les bénéficiaires. Aucune analyse claire ou preuve de consultation n'est disponible. Les domaines prioritaires des stratégies pertinentes de la Banque pour le pays ne sont pas inclus dans l'analyse.	Les interventions de la Banque sont partiellement alignées sur les besoins de développement / les défis du pays et des bénéficiaires. L'analyse et la consultation sont disponibles, mais l'effet sur l'alignement ne peut être démontré. Certains domaines prioritaires des stratégies pertinentes de la Banque pour le pays ne sont pas couverts par l'analyse et le positionnement.	Les interventions de la Banque sont pour la plupart alignées sur les besoins de développement / les défis du pays et des bénéficiaires ; elle son cependant basées sur une analyse et consultation partielles. Certains domaines prioritaires des stratégies pertinentes de la Banque pour le pays ne sont pas couverts dans l'analyse et le positionnement.	Les interventions de la Banque sont pour la plupart alignées sur les besoins de développement / les problèmes du pays et des bénéficiaires et sont basées sur une analyse et une consultation adéquates, ainsi que sur les politiques et stratégies pertinentes de la Banque.	Les interventions de la Banque sont parfaitement alignées sur les besoins de développement / les défis du pays et des bénéficiaires, et sont basées sur une analyse et une consultation pertinentes, ainsi que sur les politiques et stratégies pertinentes de la Banque.
<b>Effet de levier</b>	La Banque n'a pas eu d'effet de levier sur le financement dans le pays et n'entrepris aucune action à cet effet.	La Banque mentionne l'effet de levier comme un objectif et articule quelques actions mais sans effet visible.	L'effet de levier est considéré comme un facteur ad hoc au niveau projet sans une attention particulière au niveau stratégique. Aucune considération particulière n'est accordée à la réplication à grande échelle.	La Banque a eu un rôle opportuniste mais actif dans l'attraction de financement complémentaire dans le pays à travers le dialogue et l'utilisation d'instruments pertinents. Quelques projets montrent un effet de levier et une attention explicite à la réplication à grande échelle.	La Banque a démontré un rôle important dans l'attraction de financement supplémentaire dans le pays à travers le dialogue et l'utilisation d'instruments pertinents avec un effet de levier d'au moins 1 à 3 globalement. La plupart des projets clés montrent une attention explicite à la réplication à grande échelle.	La Banque a démontré un rôle déterminant dans l'attraction de financement complémentaire dans le pays par le dialogue et l'utilisation d'instruments pertinents, avec un effet de levier d'au moins 1 à 5 de façon globale. La conception du programme montre une attention explicite et cohérente à la réplication à grande échelle aussi bien au niveau stratégique que projet. L'intensification, à la fois au niveau stratégique et au niveau du projet.
<b>Supervision</b>	Le processus de supervision est géré de façon ad hoc pour se conformer aux exigences institutionnelles et il n'y a aucune preuve que cela ait des effets sur la qualité du portefeuille.	La Banque a établi un système de suivi comprenant des supervisions en temps opportun, mais la qualité des rapports de supervision est pauvre et le suivi des actions n'est pas clair. Il n'y a aucune preuve qu'il y a un quelconque effet sur la qualité du portefeuille.	La Banque a établi un système de suivi comprenant des supervisions en temps opportun, mais la qualité des rapports de supervision est variable ainsi que le suivi des actions. Il est difficile de démontrer clairement l'effet sur la qualité du portefeuille.	La Banque a établi un système de suivi comprenant des supervisions de qualité en temps opportun, et le suivi des actions au niveau projet, sans processus d'examen global. Il est difficile de démontrer clairement l'effet sur la qualité du portefeuille.	La Banque a établi un système de suivi comprenant des supervisions de qualité en temps opportun, et un suivi systématique sur ses actions. Les processus d'examen comprennent les problèmes et les risques et impliquent toutes les parties prenantes, mais ne sont pas systématiques réalisés à tous les niveaux (opérations à secteur puis au niveau pays). L'effet sur la qualité du portefeuille peut être démontré.	La Banque a mis en place un système robuste de suivi comprenant des supervisions de qualité en temps opportun, un suivi systématique des actions et processus d'examen à tous les niveaux (de l'opération au secteur jusqu'au niveau pays) y compris les problèmes et les risques en impliquant toutes les parties prenantes. L'effet sur la qualité du portefeuille peut être démontré.
<b>Orientation des projets</b>	Moins de 30% des projets examinés dans le pays avait	Moins de 50% des projets examinés dans le pays	Moins de 60% des projets examinés dans	Plus de 60% des projets examinés dans le pays	Plus de 80% des projets examinés dans le pays ont été	Plus de 90% des projets examinés dans le pays ont



# Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Facteurs	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
	une note modérément satisfaisante ou plus pour le critère 1a.	avait une note modérément satisfaisante ou plus pour le critère 1a.	le pays avait une note satisfaisante ou plus pour le critère 1a. Plus de 50% avait une note modérément satisfaisante ou plus.	avaient une note satisfaisante ou plus pour le critère 1a. Moins de 30% avait une note insatisfaisante ou moins.	évaluées "satisfaisant ou plus" pour les critères 1a.	été évalués "très satisfaisant" pour les critères 1a. Aucun n'a été évalué "insatisfaisant".
<b>Conception des projets</b>	Moins de 30% des projets examinés dans le pays avait une cote modérément satisfaisante ou plus pour le critère 1b.	Moins de 50% des projets examinés dans le pays avait une note modérément satisfaisante ou plus pour le critère 1b.	Moins de 60% des projets examinés dans le pays avait une note satisfaisante ou plus pour le critère 1b. Plus de 50% avait une note modérément satisfaisante ou plus.	Plus de 60% des projets examinés dans le pays avait une notation satisfaisante ou plus pour le critère 1b. Moins de 30% avait une notation insatisfaisante ou moins.	Plus de 80% des projets examinés dans le pays avait une notation satisfaisante ou plus pour le critère 1b.	Plus de 90% des projets examinés dans le pays avait une notation très satisfaisante pour le critère 1b. Aucun n'avait une notation très insatisfaisante.
<b>Gestion axée sur les résultats et apprentissage</b>	La Banque n'a pas de système de surveillance en place. Le manque d'apprentissage est visible dans les mêmes facteurs qui expliquent la mauvaise performance mentionnée au fil du temps.	Les interventions de la Banque ne sont pas guidées par les résultats avec une logique d'intervention généralement peu claire et un suivi axé généralement sur les aspects financiers. Le manque d'apprentissage est visible dans les mêmes facteurs qui expliquent la mauvaise performance mentionnée au fil du temps.	Les interventions et les systèmes de la Banque démontrent l'existence de mécanismes de suivi, mais sans orientation claire sur les résultats dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie et des projets. Les leçons sont évoquées de façon brève, mais il n'y a aucune preuve qu'elles sont utilisées pour améliorer la conception de la stratégie et des projets futurs.	Les interventions et les systèmes de la Banque montrent quelques-unes des caractéristiques d'une gestion robuste axée sur résultats : la sensibilisation et les compétences du personnel, l'accent stratégique mis sur les résultats, les systèmes de surveillance robustes sur lesquels est basé le portefeuille, la logique d'intervention et le cadre logique de résultats sont entièrement clairs et réalistes tant au niveau des projets et que de la stratégie. La stratégie de la Banque et la plupart de ses projets identifient systématiquement et intègrent les leçons tirées de DSP précédents. Cependant l'intégration des leçons dans la conception et la mise en œuvre de mesures correctives ne sont pas systématiques.	Les interventions et les systèmes de la Banque montrent la plupart des caractéristiques d'une gestion robuste axée sur résultats : la sensibilisation et les compétences du personnel, l'accent stratégique mis sur les résultats, les systèmes de surveillance robustes sur lesquels est basé le portefeuille, la logique d'intervention et le cadre logique de résultats sont entièrement clairs et réalistes tant au niveau des projets et que de la stratégie. La stratégie de la Banque et la plupart de ses projets identifient systématiquement et intègrent les leçons tirées de DSP précédents, y compris une analyse en détail de la durabilité des interventions passées, et abordent de façon globale les défis de mise en œuvre pour lesquels des mesures correctives ont été entreprises.	Les interventions et les systèmes de la Banque montrent toutes les caractéristiques d'une gestion solide axée sur les résultats : la sensibilisation et la capacité du personnel, l'importance stratégique des résultats, les systèmes de contrôle solides guidant le portefeuille, la logique d'intervention et le cadre axé sur les résultats sont entièrement clairs et réalistes à la fois au niveau de la stratégie et du projet. La stratégie et les projets de la Banque identifient et intègrent les leçons des DSP précédents, comprennent une analyse claire et précise de la durabilité des interventions passées, et abordent globalement les défis des dernières mises en œuvre des mesures correctives.
<b>Partenariat et coordination</b>	La conception de la stratégie et des projets de la Banque ne montre aucune analyse des contraintes de coordination. Aucune preuve d'un processus de consultation avec les parties prenantes ne peut être trouvée. La Banque est inactive dans les mécanismes	La conception de la stratégie et des projets propose une cartographie du positionnement de bailleurs sans analyse claire. Les documents de conception mentionnent un processus de consultation avec tous les intervenants, mais ne	La conception de la stratégie et des projets propose une cartographie du positionnement de bailleurs sans analyse claire. La conception documente le processus de consultation avec tous	La conception de la stratégie et des projets propose une analyse des besoins de positionnement et de coordination des bailleurs de fonds, et des documents du processus de consultation avec toutes les parties prenantes. L'effet de cette consultation sur la	La conception de la stratégie et des projets propose une analyse des besoins de positionnement et de coordination des bailleurs de fonds, et des documents du processus de consultation avec toutes les parties prenantes. L'effet de cette consultation sur la conception est visible mais	La conception de la stratégie et des projets propose une analyse claire des besoins de positionnement et de coordination des bailleurs de fonds, et implique un processus de consultation entièrement documenté avec tous les intervenants démontrant partiellement

Évaluation globale des résultats de développement de la Banque - Rapport de synthèse

Facteurs	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Très insatisfaisant
	de coordination des donateurs au niveau pays.	fournit aucun détail sur ce processus. La Banque est un contributeur passif à la coordination des bailleurs de fonds dans des secteurs limités. Il n'y a aucune preuve de consultations avec toutes les parties prenantes au cours de la mise en œuvre.	les intervenants, mais l'effet de cette consultation sur la conception n'est pas documenté. La Banque est un contributeur à la coordination des bailleurs de fonds dans tous les secteurs couverts, mais pas pleinement actif dans tous. Les consultations avec toutes les parties prenantes sont actives pendant la mise en œuvre, mais rarement documentées.	conception est visible mais pas clairement démontré. La Banque est un contributeur actif à la coordination des bailleurs de fonds dans tous les secteurs couverts. Les consultations avec toutes les parties prenantes sont actives pendant la mise en œuvre, bien que pas toujours documentées.	pas clairement démontré. La Banque est un contributeur actif à la coordination des bailleurs de fonds dans tous les secteurs couverts. Les consultations avec toutes les parties prenantes sont actives pendant la mise en œuvre, bien que pas toujours documentées.	l'effet de cette consultation sur la conception. La Banque est un contributeur actif à la coordination des bailleurs de fonds dans tous les secteurs couverts et conduit au moins un secteur. Les consultations avec toutes les parties prenantes sont actives et surtout documentées à travers la mise en œuvre du programme.