

Résultats et efficacité en matière de développement

Document de discussion

Revue à mi-parcours du FAD-12
Septembre 2012
Praia, Cap-Vert



FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

Résumé analytique

La Banque africaine de développement (BAD) mesure sa performance à l'aune des changements durables qu'elle apporte dans la vie des populations africaines. La mesure de ces changements constitue un exercice complexe. Aucun des objectifs de développement que la Banque promeut activement en Afrique – croissance économique équitable, économies résilientes et institutions capables – ne peut se réaliser du jour au lendemain. Afin d'atteindre ses objectifs et de continuer d'avancer dans la bonne direction, la Banque doit être une organisation qui tire des leçons de l'expérience et demeure attachée à l'amélioration constante de sa performance au fil du temps. En outre, elle doit avoir le courage de repenser ses stratégies lorsqu'elles ne lui permettent pas d'atteindre ses objectifs. Dans le cadre de ce processus d'apprentissage, la Banque a entrepris une série de réformes ambitieuses visant à mieux évaluer sa contribution à la réalisation des résultats en matière de développement sur le continent. Au cours de la Douzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-12), elle s'est engagée à améliorer et renforcer davantage l'accent mis sur les résultats. L'objet du présent document consiste à faire rapport aux plénipotentiaires du Fonds africain de développement (FAD) sur les progrès accomplis en leur présentant :

1. un aperçu des résultats de la Banque et de sa performance en termes de contribution aux résultats en matière de développement en Afrique ;
2. une meilleure compréhension des mesures que la Banque a prises en vue de mettre en œuvre un programme axé sur les résultats et d'honorer ses engagements au titre du FAD-12 ;
3. une évaluation sincère des défis que la Banque doit relever afin d'asseoir plus solidement une culture axée sur les résultats.

Performance de la Banque en termes de contribution aux résultats en matière de développement en Afrique

Afin de rendre compte de sa contribution au développement à travers ses nombreuses dimensions, la Banque a lancé en 2011 une nouvelle Revue annuelle sur l'efficacité en matière de développement (RAED). Une deuxième édition de la RAED a été présentée au cours des Assemblées annuelles de cette année à Arusha. Ces deux éditions évaluent la contribution de la Banque aux résultats en matière de développement en apportant des réponses aux quatre questions fondamentales ci-après : « Quels progrès en matière de développement l'Afrique accomplit-elle ? » (Niveau 1) ; « Qu'a fait la Banque afin de contribuer au développement en Afrique ? » (Niveau 2) ; « La Banque gère-t-elle ses opérations avec efficacité ? », (Niveau 3) ; « La BAD se gère-t-elle avec efficacité en tant qu'organisation ? » (Niveau 4). À la lumière des points saillants et des principales conclusions de la RAED, le présent document apporte des réponses à l'ensemble de ces quatre questions (pour une analyse plus détaillée des résultats de la Banque, les plénipotentiaires du FAD sont invités à consulter les deux éditions de la RAED). Ce faisant, le document met un accent particulier sur les défis auxquels les pays membres du FAD sont confrontés et les initiatives prises par la Banque afin d'honorer ses engagements au titre du FAD.

- **Niveau 1 — Les pays FAD ont enregistré d'importants progrès en matière de développement depuis 2005.** L'Afrique et les pays FAD, en particulier, ont connu une croissance dynamique ces dernières années. Le continent a atteint des taux de croissance supérieurs à 6 % au cours de la majeure partie de la décennie, ce qui en fait la troisième région à plus forte croissance au monde. Le rythme de la croissance économique crée des opportunités économiques et permet à des millions d'Africains de sortir de la pauvreté. En outre, il a contribué à induire les progrès dans une large gamme de secteurs économiques et sociaux. Dans le même temps, la croissance en Afrique pourrait permettre à davantage de personnes de sortir de la pauvreté, si elle était plus inclusive. La croissance a eu tendance à être concentrée dans quelques secteurs économiques et régions géographiques. Par conséquent, ses avantages n'ont pas toujours été répartis de manière égale, ce qui a aggravé les disparités de revenu. Six (6) des dix (10) pays où cette inégalité était la plus accentuée au monde en 2010 étaient situés en Afrique subsaharienne.
- **Niveau 2 — En générant systématiquement des produits et réalisations solides, la Banque contribue au développement des pays FAD.** En 2011, le Fonds a investi près de 2 milliards d'UC dans le développement en Afrique, généré une large gamme de produits du savoir et

prodigué des **conseils** techniques. Naturellement, ces investissements sont très modestes, au regard des besoins du continent. C'est la raison pour laquelle, tel que convenu au titre du FAD-12, la Banque a concentré ses activités dans des domaines susceptibles de générer efficacement des résultats en matière de développement et assurer les transformations sociales et économiques les plus importantes. Afin de mesurer l'efficacité de ces activités, le Niveau 2 évalue la mesure dans laquelle la Banque est parvenue à générer les produits et réalisations intermédiaires prévus. Tel qu'il ressort de la RAED 2012, pour 80 % des principaux indicateurs de résultats de la Banque, les opérations ont atteint, voire dépassé, leurs objectifs. La RAED montre également, à travers la nouvelle initiative de géocodage, qu'un pourcentage élevé des opérations a ciblé les populations les plus vulnérables en Afrique.

- **Niveau 3 — La performance opérationnelle du Fonds s'améliore.** Afin d'optimiser l'impact de son **aide**, la Banque doit gérer ses opérations avec efficacité. À fin 2011, le portefeuille FAD comprenait 349 opérations, pour un montant total de presque 9 milliards d'UC. Le Niveau 3 mesure la performance de ce portefeuille à l'aide de 21 indicateurs. La Banque a accompli des progrès réels en vue d'améliorer la gestion de son portefeuille, les objectifs au titre de 68 % des indicateurs du Niveau 3 étant en passe d'être atteints, voire dépassés, en 2012. Cependant, l'analyse montre que deux domaines requerront une attention particulière de la part de la Direction en 2013 : i) le taux de décaissement pour les opérations FAD demeure à 18 % – ce qui est en deçà de l'objectif de 20 % – bien qu'il se soit quelque peu amélioré par rapport au niveau de 2010 (17 %) ; et ii) le délai entre l'approbation du projet et le premier décaissement stagne à 13 mois – dépassant de 2 mois l'objectif de 11 mois fixé pour 2012.
- **Niveau 4 — En tant qu'organisation, la Banque se gère efficacement. Cependant, elle doit améliorer la gestion de ses ressources humaines.** Six (6) des onze (11) indicateurs pour le Niveau 4 sont en passe d'atteindre les objectifs de 2012. La Banque est une grande structure complexe qui compte 1 900 employés répartis à travers le continent. Elle doit veiller à être en mesure de réaliser ses objectifs. La BAD poursuit son processus de décentralisation en transférant du personnel et en déléguant des responsabilités aux bureaux extérieurs, ce qui lui permet de consolider son partenariat avec les pays membres régionaux. En 2011, sa présence sur le terrain a été étendue à quatre États fragiles (Burundi, Liberia, Togo et République centrafricaine) et de nouveaux Centres de ressources régionaux ont été créés à Nairobi et Pretoria. Toutefois, la gestion des ressources humaines demeure un défi chronique, les objectifs au titre de deux indicateurs étant loin d'être atteints : i) le taux de départ prématuré du personnel – des employés quittant la Banque avant la fin de leur premier contrat ; et ii) le taux de vacance de poste.

Progrès et défis liés à la mise en œuvre du programme axé sur les résultats de la Banque

La Banque a enregistré des avancées dans la mise en place des processus, systèmes et outils essentiels à la gestion des résultats en matière de développement. À mesure qu'elle consolide ses systèmes, l'orientation de ses efforts passe progressivement des défis « matériels » aux défis « immatériels » – les comportements, les incitations, la culture et les pratiques. Il est nécessaire d'ancrer plus profondément dans les pratiques de gestion de la Banque une culture axée sur les résultats qui soit comprise et acceptée par le personnel et mise à profit au niveau national. Cette nouvelle frontière est peut-être l'un des aspects les plus difficiles de la gestion du changement. À cet égard, la Direction entend accorder, à l'avenir, une attention particulière à deux défis importants, qui sont décrits ci-dessous.

- **Passer de la mesure des résultats à la gestion des résultats.** Il est nécessaire que la Banque passe progressivement d'une culture d'établissement de rapports sur les résultats à une culture de gestion axée sur les résultats en matière de développement. Pour ce faire, la Direction a déjà mis en place un certain nombre de processus importants – notamment la série de RAED – afin de renforcer l'orientation de la Banque vers les résultats. Toutefois, d'autres mesures sont nécessaires pour appuyer la gestion du changement :
 - une utilisation plus efficace des résultats liés à la performance de la Banque pour éclairer et déterminer les priorités et la planification institutionnelle aux niveaux pertinents du cadre de mesure des résultats (CMR) de la Banque;
 - la mise à jour et l'ajustement du CMR de la Banque, étant donné que la Banque continue d'adapter ses opérations aux défis de développement en évolution auxquels l'Afrique est confrontée. Les ajustements des CMR actuels seront effectués d'ici à 2013 ;

- le bouclage de la courbe de la rétroaction – c'est-à-dire, la prise en compte dans les nouvelles opérations des enseignements tirés des opérations et pratiques optimales générées à travers le continent ; et
 - le renforcement des systèmes et processus informatiques et de données en vue d'améliorer la qualité et l'intégrité des données et, partant, la confiance dans ces données et leur fiabilité.
- ***Mettre l'accent sur une culture de résultats au niveau national.*** Trop souvent, le **programme** axé sur les résultats est considéré comme une exigence institutionnelle d'établissement de rapports pour le siège. L'instauration d'une solide culture de résultats au niveau national revêt une importance capitale pour la gestion efficace des opérations de la Banque. Celle-ci s'emploie à outiller le personnel des bureaux extérieurs et à mettre davantage l'accent sur les résultats au niveau de l'engagement pays – par exemple, en lançant une Revue sur l'efficacité en matière de développement des pays en 2012.

L'instauration d'une culture de résultats constitue un défi permanent. L'insistance permanente et continue sur les résultats à tous les niveaux permettra à la Banque d'assurer une meilleure appropriation et de mettre davantage l'accent sur les résultats à l'échelle de l'institution. La Banque s'en trouvera plus comptable devant les populations africaines qu'elle sert.

Table des matières

Sigles et abréviations.....	v
1. Introduction	1
2. Performance en termes de contribution aux résultats en matière de développement.....	1
<i>Niveau 1 : Quels progrès en matière de développement les pays membres du FAD accomplissent-ils ?</i>	<i>3</i>
<i>Niveau 2 : Dans quelle mesure la Banque contribue-t-elle au développement dans les pays membres du FAD ?</i>	<i>4</i>
<i>Niveau 3 : La Banque gère-t-elle efficacement ses opérations FAD ?</i>	<i>7</i>
<i>Niveau 4 : La Banque se gère-t-elle efficacement en tant qu'organisation ?</i>	<i>9</i>
3. Progrès et problèmes liés à la mise en œuvre du programme axé sur les résultats	10
<i>Progrès liés à la mise en œuvre du programme axé sur les résultats</i>	<i>11</i>
<i>Défis majeurs et nouvelles frontières</i>	<i>16</i>
4. Conclusions	19
Annexe I : Développement dans les pays FAD (Niveau 1).....	20
Annexe II : Quelle est la contribution du Groupe de la Banque au développement dans les pays FAD ? (Niveau 2)	22
Annexe III : Dans quelle mesure le Groupe de la Banque gère-t-il bien ses opérations FAD ? (Niveau 3).....	24
Annexe IV : Dans quelle mesure le Groupe de la Banque est-il une organisation efficace ? (Niveau 4).....	25

Encadrés

Encadré 1:	Projet de la route Mali-Sénégal : un projet d'infrastructure primé.....	6
Encadré 2:	Géocodification – la cartographie axée sur les résultats contribuera à améliorer l'efficacité en matière de développement de la Banque	14

Graphiques

Graphique 1:	Synthèse du tableau de bord de la performance du Fonds africain de développement.....	3
Graphique 2 :	Les opérations de la Banque créent des opportunités et profitent aux populations les plus vulnérables à travers l'Afrique	7
Graphique 3:	Réduction des retards entre l'approbation du projet et le premier décaissement.....	9
Graphique 4:	Étapes de la mise en œuvre du programme axé sur les résultats	11
Graphique 5:	La Banque s'emploie à consolider ses efforts en vue de renforcer les résultats	19

Tableaux

Tableau 1 : Améliorer la vie des Africains dans les pays membres du FAD	4
---	---

Sigles et abréviations

ADOA	Evaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement
AfCoP	Communauté africaine des praticiens de la gestion axée sur les résultats en matière
BAD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CEP	Cellule d'exécution de projet
CMR	Cadre de mesure des résultats
DSP	Document de stratégie pays
FAD	Fonds africain de développement
FAD-9	Neuvième reconstitution générale du Fonds africain de développement
FAD-10	Dixième reconstitution générale du Fonds africain de développement
FAD-11	Onzième reconstitution générale du Fonds africain de développement
FAD-12	Douzième reconstitution générale du Fonds africain de développement
FAD-13	Treizième reconstitution générale du Fonds africain de développement
IITA	Initiative internationale de transparence de l'aide
PMR	Pays membre régional
RAED	Revue annuelle sur l'efficacité en matière de développement
UC	Unité de compte

RÉSULTATS ET RESPONSABILITÉ POUR UN DÉVELOPPEMENT PLUS EFFICACE

1. Introduction

Rendre compte de ses contributions au développement de l'Afrique est primordiale pour la mission de la Banque.

- 1.1 Le Groupe de la Banque africaine de développement (la Banque ou la BAD) mesure sa réussite non seulement en fonction du montant des ressources qu'il dépense ou du nombre de projets qu'il finance, mais également en fonction des changements durables qu'il apporte à la vie des populations africaines. La mesure de ces changements constitue un exercice complexe.
- 1.2 Au cours de la dernière décennie, le développement a été de mieux en mieux compris. La croissance économique constitue un volet essentiel du processus. Elle assure aux ménages des moyens d'existence et des opportunités et aux gouvernements les moyens d'investir dans les biens et services publics. En outre, le développement assure l'autonomisation des populations afin de satisfaire un éventail de besoins et d'aspirations, notamment par le truchement de l'éducation, de l'amélioration de la santé et de l'appartenance à des communautés sûres et solidaires.
- 1.3 Par ailleurs, les événements récents en Afrique du Nord ont montré que la croissance seule ne suffit pas, si ses avantages ne sont concentrés que dans quelques mains ou régions uniquement. En fait, lorsqu'on la combine avec le manque de voix politique des pauvres et l'absence de normes de gouvernance pour ceux-ci, la croissance peut constituer en soi une source de tension et d'instabilité. Pour que le développement soit durable, il est impératif que la croissance et l'équité aillent de pair. L'Afrique a besoin d'une croissance robuste pour enregistrer des avancées en matière de lutte contre la pauvreté. Néanmoins, la qualité de cette croissance est tout aussi importante : elle doit générer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et créer des opportunités économiques pour la majorité des Africains.
- 1.4 La Banque a entrepris une série de réformes ambitieuses visant à se transformer en une institution axée sur des résultats efficaces. Au cours de la Douzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-12), elle s'est engagée à améliorer son orientation et à mettre davantage l'accent sur les résultats. Le but du présent document consiste à faire rapport aux plénipotentiaires du Fonds africain de développement (FAD) sur les progrès accomplis en leur présentant :
 - un aperçu des résultats de la Banque et de sa performance en termes de contribution aux résultats en matière de développement en Afrique dans les pays membres du FAD ;
 - une meilleure compréhension des mesures que la Banque a prises en vue de mettre en œuvre un programme axé sur les résultats et d'honorer ses engagements au titre du FAD-12 ;
 - une évaluation sincère des défis que la Banque doit relever afin d'asseoir plus solidement une culture axée sur les résultats.

2. Performance en termes de contribution aux résultats en matière de développement

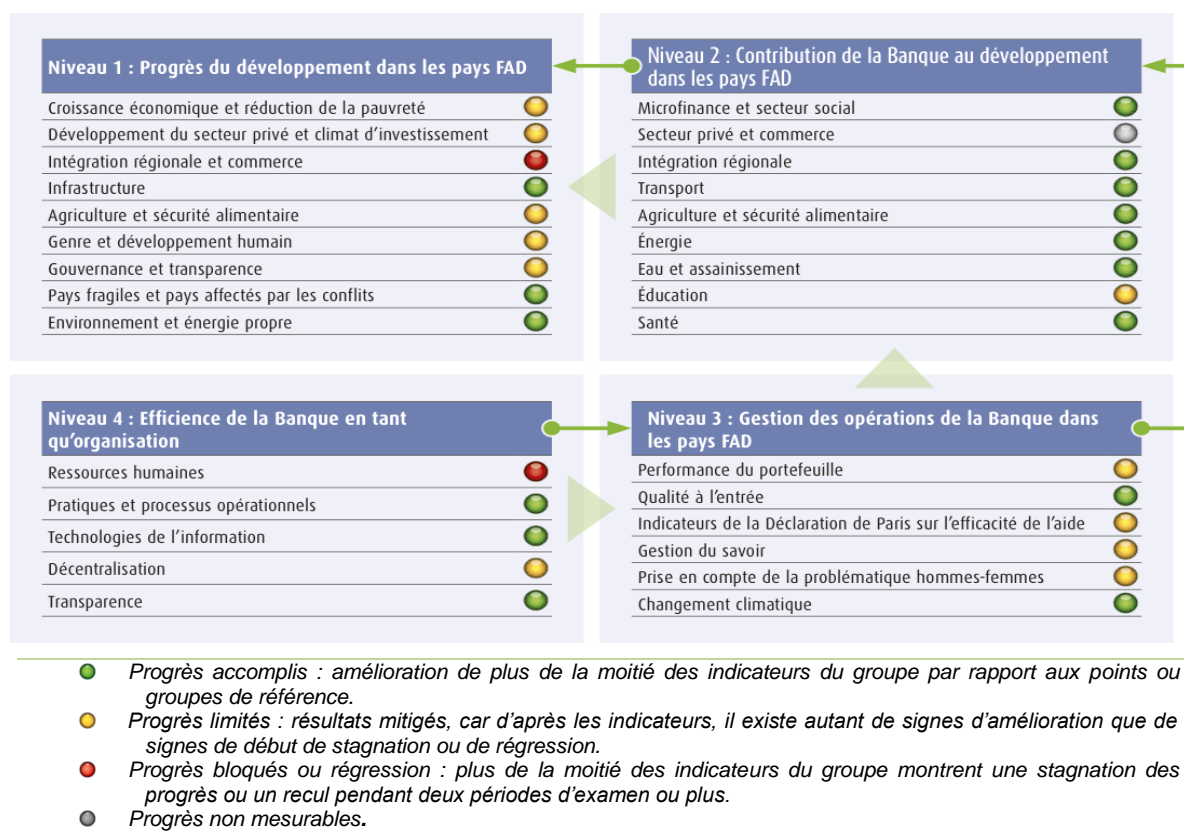
Contributions de la Banque à l'avènement d'une Afrique émergente

- 2.1 Afin de mieux rendre compte de sa contribution au développement de l'Afrique dans ses nombreuses dimensions, la Banque a lancé en 2011 une nouvelle Revue annuelle sur l'efficacité en matière de développement (RAED). Une deuxième édition de la revue a été présentée au cours des Assemblées annuelles de la Banque tenues à Arusha, en mai 2012. La présente section du rapport s'inspire des points saillants et des principales conclusions des deux éditions de la RAED, en mettant un accent particulier sur les résultats du FAD. (Pour une présentation plus détaillée des résultats et de la performance de la Banque en matière de

contribution au développement de l'Afrique, les plénipotentiaires du FAD sont invités à consulter les RAED 2011 et 2012).

- 2.2 Afin d'évaluer la performance de la Banque en matière de contribution au développement de l'Afrique, la RAED évalue les tendances du développement à travers le continent, ainsi que le rôle joué par la Banque. Elle se penche également sur l'efficacité avec laquelle la Banque gère ses opérations et elle-même en tant qu'organisation. En rassemblant les preuves sur ses forces et faiblesses, la RAED aide la Banque à déterminer comment elle peut mieux atteindre ses objectifs, notamment l'amélioration de la vie et des moyens d'existence des Africains.
- 2.3 Chaque organisation a besoin d'un étalon pour mesurer sa performance. Tout comme les autres banques multilatérales de développement (BMD), la Banque utilise une série standard d'indicateurs de performance qui sont contenus dans un cadre de mesure des résultats (CMR). Ces indicateurs permettent d'assurer le suivi des progrès par rapport aux points de référence et de savoir s'ils sont en passe d'atteindre leurs propres cibles. Le CMR comporte quatre niveaux. Le Niveau 1 mesure les progrès généraux en matière de développement de l'Afrique à l'aide de 26 indicateurs de l'activité économique (notamment la croissance économique), les services publics (notamment l'accès à l'eau potable et à l'électricité), la qualité de la gouvernance (notamment la transparence) et le développement humain (notamment la mortalité juvénile et l'égalité homme-femme). Le Niveau 2 évalue la mesure dans laquelle les opérations de la Banque ont contribué aux résultats en matière de développement dans ses pays membres régionaux (PMR). Il présente l'ensemble des produits de la Banque dans des domaines tels que le développement de l'infrastructure et le soutien aux secteurs sociaux, l'agriculture et le secteur privé. Le Niveau 3 évalue la qualité des opérations de la Banque et la mesure dans laquelle celle-ci respecte les normes internationales concernant l'efficacité de l'aide (notamment la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide) à l'aide de 20 indicateurs. Enfin, le Niveau 4 évalue l'efficacité de la Banque en tant qu'organisation, notamment les ressources humaines et les processus administratifs à l'aide de 11 indicateurs.
- 2.4 La Synthèse du tableau de bord de la performance du FAD donne un bref aperçu des quatre niveaux, rendant compte des réalisations du Fonds et portant les problèmes à l'attention de la Haute Direction (voir graphique 1). Chaque indicateur représente un groupe d'indicateurs sous-jacents plus détaillés qui fournissent davantage d'informations sur les différents aspects à chaque niveau. Les Annexes I-IV présentent la liste complète des indicateurs. Quelques principales données de résultats sont replacées dans leur contexte et mises en perspective.

Graphique 1: Synthèse du tableau de bord de la performance du Fonds africain de développement



Niveau 1 : Quels progrès en matière de développement les pays membres du FAD accomplissent-ils ?

Afin de satisfaire les besoins des clients, la Banque doit comprendre les défis de développement auxquels sont confrontés les pays membres du FAD.

- 2.5 L'Afrique est la troisième économie qui se développe le plus rapidement au monde. Le continent connaît une période de croissance dynamique, ayant atteint des taux de croissance supérieurs à 6 % pendant la majeure partie de la dernière décennie. Au cours de cette même période, 6 des 10 économies qui se développent le plus rapidement se trouvaient en Afrique subsaharienne. Les pays du FAD ont quadruplé leurs importations et exportations, augmentant leur part du commerce mondial, qui est passée de 1 % en 2005 à 1,5 % en 2011.
- 2.6 La croissance permet à des millions d'Africains de sortir de la pauvreté. Les pays du FAD accomplissent également des progrès pour une large gamme de domaines du développement : par exemple, le pourcentage des personnes qui vivent en dessous du seuil de pauvreté a reculé, passant de 54 % à 43 % entre 2005 et 2010 ; la mortalité maternelle a baissé d'un quart, et les taux nets de scolarisation dans l'éducation primaire sont passés de 58 % à 76 %. Dans le secteur privé, le temps nécessaire pour le démarrage d'une entreprise a baissé de 58 à 32 jours. Dans le même temps, de plus en plus d'Africains sont mieux raccordés – aux routes, à l'électricité, à l'informatique, à l'eau et à l'assainissement. Rien que dans les pays du FAD, plus de 330 millions de personnes sont à présent raccordées à la technologie moderne de l'information et de la communication.
- 2.7 La qualité de la croissance est également importante. La croissance en Afrique pourrait permettre à davantage d'Africains de sortir de la pauvreté, si elle était plus inclusive. La croissance a tendance à être concentrée dans des secteurs économiques et régions géographiques relativement limités. Les avantages de la croissance n'ont pas toujours été répartis de manière équitable et les disparités entre revenus ont augmenté : en 2010, 6 des 10 pays où les inégalités étaient les plus criardes au monde étaient situées en Afrique

subsaharienne. Les conditions de vie de larges couches de la population du continent doivent encore être améliorées considérablement. De nombreuses personnes n'ont toujours pas accès aux services de base, notamment les infrastructures de santé, d'éducation, d'eau potable et d'assainissement. Nombre de personnes n'ont ni emploi ni perspectives de partager les avantages de la croissance. L'Afrique peut tirer d'importants dividendes de l'investissement dans le potentiel de sa jeunesse – c'est-à-dire veiller à ce que l'éducation et la formation soient adaptées aux besoins du marché du travail. Une économie plus diversifiée va de pair avec une croissance plus soutenue et inclusive.

- 2.8 *Afin de maintenir le rythme et la qualité de la croissance, il sera nécessaire d'éliminer les goulots d'étranglement.* L'infrastructure régionale africaine, par exemple, est à la traîne de celle des régions comparables du monde. Par rapport au Brésil, à la Russie, à l'Inde et à la Chine (les BRIC), le continent a une densité de chemin de fer inférieure de plus de 50 %, une densité de routes inférieure d'un cinquième, une consommation d'électricité inférieure de plus de 50 % par habitant. Les conflits et la fragilité politiques constituent également de graves obstacles au développement de l'Afrique : 17 pays du FAD – qui abritent plus de 200 millions d'habitants – sont considérés comme fragiles. Avec des taux de malnutrition supérieurs à 50 %, de mortalité juvénile supérieurs à 20 % et d'achèvement de l'éducation primaire inférieurs à 18 %, ces pays sont à la traîne pour la quasi-totalité des indicateurs de développement. Bien que le nombre de pays fragiles baisse et que nombre d'entre eux accomplissent des progrès, remédier à la fragilité demeure une haute priorité.
- 2.9 *Les défis et opportunités du passage à une économie verte.* Afin d'être durable, le processus de croissance doit devenir plus efficace en ce qui concerne la gestion des ressources naturelles du continent, réduire l'intensité carbonique de sa productivité et être plus résilient aux changements climatiques et à d'autres changements environnementaux et socioéconomiques. Les ressources naturelles de l'Afrique et la nécessité de combler le déficit d'infrastructure placent le continent dans une position unique pour choisir une voie de développement vert sans compromettre son développement économique.

Niveau 2 : Dans quelle mesure la Banque contribue-t-elle au développement dans les pays membres du FAD ?

Les investissements de la Banque sont en train de changer la vie des Africains.

- 2.10 *Les priorités de la Banque correspondent aux problèmes de développement les plus pressants de la plupart des PMR.* Entre 2009 et 2011, le Fonds a investi près de 6 milliards d'UC dans le développement de l'Afrique et fournit une large gamme de produits du savoir et de conseils techniques aux PMR. Les investissements du Fonds sont naturellement insuffisants par rapport aux besoins de développement des pays. C'est la raison pour laquelle la Banque met l'accent sur les domaines pour lesquels elle pense qu'elle pourra libérer le potentiel de l'Afrique et assurer les meilleures transformations économiques et sociales. À mesure que l'Afrique évolue, les priorités de la Banque en font de même. Avec ses clients, la Banque s'emploie constamment à identifier les principaux facteurs déterminants de la croissance, surmonter les goulots d'étranglement et relever les nouveaux défis. La Banque est en train de procéder à des consultations pour une stratégie à long terme (2013-22) qui accordera la priorité à l'inclusivité et à la croissance verte.

Tableau 1 : Améliorer la vie des Africains dans les pays membres du FAD

Indicateurs	Bénéficiaires
Population bénéficiant de nouveaux branchements à l'électricité	4,7 millions de personnes
Population dont l'accès au transport s'est amélioré	10,3 millions de personnes
Population ayant un accès nouveau ou amélioré à l'eau et à l'assainissement	12,5 millions de personnes
Étudiants et chercheurs touchés	3 millions de personnes
Personnes ayant accès à de meilleurs services de santé	11,3 millions de personnes
Population bénéficiant des activités de la microfinance et des activités sociales	12,8 millions de personnes
Population bénéficiant des opérations agricoles	8,1 millions de personnes

2.11 *Les investissements de la Banque changent la vie des Africains à travers le continent.* La Banque est en train d'améliorer la vie de millions de personnes dans les pays du FAD par des investissements qui aident à satisfaire les besoins de développement les plus pressants (voir tableau 1 ; voir également annexe II pour des résultats plus détaillés). Quelques exemples sont indiqués ci-dessous.

- La Banque a aidé à mobiliser l'investissement commercial dans l'infrastructure, l'industrie et le secteur financier. Avec un effet multiplicateur catalytique de 5 à 7, ces investissements sont censés mobiliser plus de 30 milliards de \$ EU d'investissements provenant d'autres sources. Les investissements dans les petites et moyennes entreprises ont généré quelque **325 000 emplois**. Les projets d'investissement achevés entre 2009 et 2011 ont permis de faire des économies de devises de l'ordre de 2,3 milliards de \$ EU et de générer des recettes publiques estimées à 1,9 milliard de \$ EU.
- Entre 2009 et 2011, la Banque a construit, réhabilité ou entretenu 8 000 km de routes principales et 15 000 km de routes de desserte, permettant à plus de **10 millions de personnes** dans les pays du FAD d'avoir un accès amélioré au transport (l'encadré 1 décrit un exemple).
- Les investissements dans la gestion de l'eau et l'énergie ont apporté une contribution directe à la réduction de l'exclusion des pauvres en milieu rural : plus de **4,7 millions de personnes** dans les pays du FAD ont tiré parti de l'appui de la Banque à la production d'électricité et aux nouveaux branchements à l'électricité.
- L'investissement dans l'agriculture constitue l'un des moyens les plus directs permettant à la Banque de promouvoir une croissance inclusive. L'institution a permis d'utiliser de manière productive ou d'améliorer la productivité de plus d'un million d'hectares de terres grâce à l'investissement dans l'irrigation et le reboisement. Les projets agricoles de la Banque ont touché près de **8 millions de bénéficiaires**.
- L'égalité homme-femme constitue un thème transversal de nombre d'opérations de la Banque. Par exemple, le soutien de l'institution au secteur de l'éducation au Rwanda a permis d'accroître le taux de scolarisation des filles dans l'éducation secondaire, qui est passé de **20 % en 2004 à 54 % en 2011**.
- Au titre du FAD-12, la Banque a investi dans les projets d'énergie qui, en définitive, produiront environ 550 MW d'énergie propre : l'hydroélectricité au Cameroun et en Zambie et l'énergie géothermique au Kenya. L'énergie produite par ces projets d'ici à 2017 est estimée à plus de 4 000 gigawattheures/année, soit l'équivalent de la consommation d'**environ 1 million de ménages et de petites entreprises** dans les pays à faible revenu d'Afrique subsaharienne.
- Au cours des trois dernières années, la Banque a collaboré efficacement avec les clients du FAD en vue de promouvoir les améliorations au niveau du climat des affaires : elle a aidé à réduire le temps et le coût de démarrage d'une entreprise, renforcer le secteur financier, et créer les cadres juridiques pour les partenariats public-privé.

2.12 La RAED présente de nombreux autres exemples de la manière dont la Banque est en train de changer la vie des populations à travers le continent. Par exemple, afin d'appuyer le développement du capital humain, la Banque se spécialise dans l'enseignement supérieur et la formation, ce qui fait qu'elle est bien placée pour résoudre le problème de l'emploi des jeunes. Elle collabore avec les pays clients afin d'adapter leur programme d'enseignement supérieur, en mettant l'accès sur la science, la technologie et l'entrepreneuriat et de préparer les jeunes pour les besoins du marché de l'emploi.

Encadré 1: Projet de la route Mali-Sénégal : un projet d'infrastructure primé

En 2011, la Banque a reçu un prix du Département du trésor des États-Unis pour son Projet routier Mali-Sénégal, qui a été reconnu pour son « impact exceptionnel, ses pratiques optimales et son innovation ». Avec une contribution du FAD d'un montant de 66 millions d'UCet en collaboration avec l'Union européenne, l'Allemagne, le Japon, la Banque islamique de développement et la Banque ouest africaine de développement, le projet a construit près de 400 km de route et trois grands ponts. La voie entre Bamako et Dakar a été écourtée de quelque 200 km, et les frais et coûts illicites ont été considérablement réduits.



- le temps nécessaire pour traverser le Sénégal a été ramené de 3 jours à 1 jour ;
- le temps nécessaire pour traverser la frontière a été ramené de 1 jour à 2 heures ;
- le commerce intra-communautaire est censé augmenter, passant de 10 % en 2005 à 30 % en 2015.

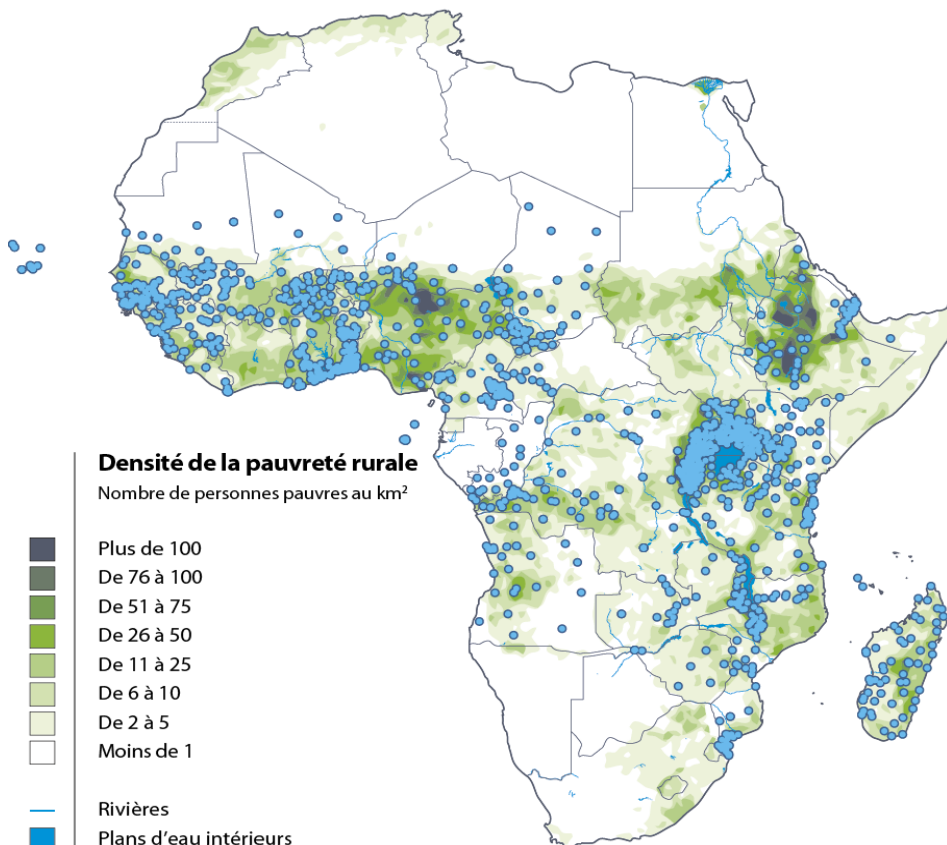
Le projet a également fourni aux communautés locales différentes infrastructures améliorées, notamment des forages, des zones de repos des animaux, des dispensaires et des écoles. Ces investissements connexes ont eu un impact important sur la population rurale. Avant le projet, les femmes parcouraient en moyenne 5 km pour aller chercher l'eau potable ; après le projet, la distance moyenne a été ramenée à 1 km. En outre, une composante intégrée pour fournir des informations sur le VIH/Sida a touché un million de personnes le long de la route.

2.13 *La Banque a généré de manière réussie un pourcentage élevé de ses produits et réalisations escomptés.* Le développement en Afrique se fait dans un contexte très difficile. La performance économique de l'Afrique est influencée par plusieurs facteurs : l'augmentation du nombre des pays à revenu intermédiaire et leur demande de matières premières, ainsi que la dynamique interne à mesure que la bulle de la jeunesse se développe et que le rythme de l'urbanisation s'accélère. Les chocs – depuis l'envolée des cours des denrées alimentaires et de l'énergie jusqu'à la variabilité climatique – peuvent entraîner des changements soudains. Dans les 54 États africains, le développement est la résultante d'une combinaison de nombreuses décisions prises par les gouvernements, les entreprises et les ménages. Compte tenu de ce dynamisme, il est très difficile d'attribuer les résultats généraux en matière de développement aux activités d'une seule institution comme la Banque africaine de développement. Afin d'évaluer ses contributions, la Banque collecte les résultats au niveau du projet. Les 51 indicateurs du Niveau 2 du Cadre de mesure des résultats reflètent les produits totaux des projets de la Banque qui ont été achevés entre 2009 et 2011. Les indicateurs donnent une idée des progrès liés à la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme de la Banque. L'analyse de la performance de la Banque montre que d'une manière générale, dans 80 % des secteurs de base de la Banque, les opérations ont atteint voire dépassé leurs produits escomptés.

2.14 *Les opérations de la Banque profitent aux populations les plus vulnérables en Afrique.* L'analyse présentée dans la RAED de cette année montre que, outre la création d'opportunités économiques à travers l'Afrique, les opérations de la Banque ont profité de plus en plus aux citoyens les plus vulnérables à travers le continent, un pourcentage élevé étant situé dans les zones où la concentration de la pauvreté rurale est la plus élevée (voir graphique 2).

Graphique 2 : Les opérations de la Banque créent des opportunités et profitent aux populations les plus vulnérables à travers l'Afrique

Entre 2009 et 2011, le Fonds africain de développement a approuvé des prêts et dons d'un montant total d'environ 6 milliards d'UC. Afin d'améliorer la transparence de ses opérations et de mieux répartir ses ressources à travers le continent, elle est en train de procéder à la géocodification de l'ensemble de son portefeuille. Cette carte présente la situation géographique de 461 opérations du FAD à ce stade, sur environ 9760 emplacements. La couleur verte représente la densité des populations rurales pauvres. Les projets qui peuvent être identifiés à un emplacement géographique sont indiqués par des points bleus. La carte montre qu'un pourcentage élevé des activités de la Banque cible les zones qui ont le plus besoin de son soutien.



Niveau 3: La Banque gère-t-elle efficacement ses opérations FAD?

La performance du portefeuille de la Banque s'améliore, en dépit de quelques problèmes de décaissement chroniques.

- 2.15 La gestion efficace du portefeuille est primordiale pour la performance générale de la Banque en matière de développement. À la fin de 2011, le portefeuille FAD comprenait 349 opérations d'une valeur totale de presque 9 milliards d'UC. Au cours de la Douzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement en 2010, La Banque et 26 pays donateurs ont apporté une contribution record de 6,1 milliards d'UC aux ressources du FAD, répartie sur une période de trois ans. Les opérations financées par le FAD ont crû considérablement en taille et complexité. Celle-ci doit veiller à ce que ces opérations soient bien conçues et fassent l'objet d'une supervision régulière. Elle assure un suivi étroit des taux de décaissement afin de vérifier si les opérations évoluent comme prévu et surveille de près les opérations peu productives. Afin d'assurer une appropriation effective et de renforcer les capacités, la Banque enregistre des avancées dans l'utilisation des systèmes, processus et institutions nationaux.

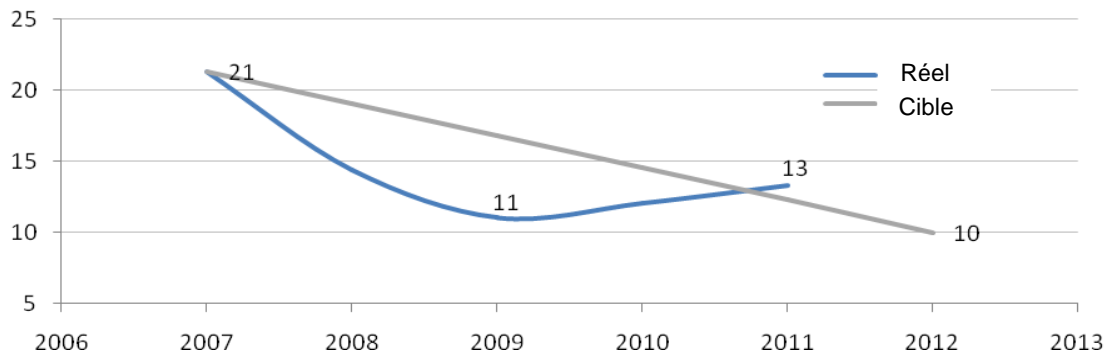
- 2.16 *D'une manière générale, la performance du portefeuille s'améliore.* Les progrès au titre de la performance du portefeuille dans les pays FAD ont été enregistrés dans un certain nombre de domaines importants, tel qu'indiqué ci-dessous.
- **Le nombre d'opérations admissibles à l'annulation ont baissé, passant de 20 % à 8 %¹,** ce qui est au-delà de l'objectif de 10 % fixé par le Fonds pour 2012. La Direction s'attache à mettre en œuvre de manière agressive une politique d'annulation des opérations improductives et à réaffecter les ressources non utilisées à des opérations plus productives.
 - Le pourcentage des rapports d'évaluation de projets satisfaisants a crû, passant de 78 % en 2009 à 93 % en 2011, ce qui s'est traduit par une réduction des problèmes liés à l'exécution.
 - **De plus en plus, l'appui budgétaire est décaissé à temps en faveur des pays FAD.** L'indicateur s'est amélioré, passant de 60 % en 2009 à 92 % en 2011, ce qui est au-delà de l'objectif de 75 % fixé pour 2012. Cette situation s'explique en partie par le système de conditionnalités plus simple et mieux conçu, qui rend les décaissements plus prévisibles.
 - La part des nouvelles opérations comportant au moins un indicateur de genre a crû, passant de 61 % à 75 % dans les pays FAD, ce qui est une fois de plus au-delà de l'objectif fixé pour 2012.
 - En 2011, 60 % des opérations prenaient en compte les changements climatiques ; ce taux dépasse nettement l'objectif fixé pour 2012.
- 2.17 *Cependant, la Banque est confrontée à quelques problèmes chroniques, notamment la faiblesse de ses taux de décaissement.*² L'un des indicateurs de décaissement au titre desquels la performance de la Banque est plus faible que prévu concerne le délai entre l'approbation du projet et le premier décaissement. La Banque a enregistré des avancées en ce qui concerne la réduction des retards liés au décaissement des ressources allouées aux opérations – de 21 mois en 2007 à 11 mois en 2009. Depuis 2009, cependant, l'institution n'est plus bien placée pour atteindre l'objectif de 2012, soit 10 mois (voir graphique 3).
- 2.18 Les causes de ce relâchement de la performance sont, dans une large mesure, une conséquence de la crise économique et financière mondiale de 2008. En 2009, la Banque a pris des mesures de toute urgence en vue d'aider ses clients à limiter les conséquences de la crise. Elle a concentré en début de période les engagements, restructuré et accéléré les programmes, accéléré les approbations et utilisé davantage des instruments à décaissement rapide tels que l'appui budgétaire. En fournissant à ses pays clients la liquidité nécessaire pour éviter l'aggravation de la crise et maintenir leurs programmes de réduction de la pauvreté, la Banque a aidé les pays africains à surmonter les pires conséquences de la crise mondiale. Toutefois, il s'en est suivi une augmentation du volume des prêts, conjuguée à l'accroissement de la taille et de la complexité des opérations, ce qui a exercé des pressions supplémentaires avec une incidence sur les performances de décaissement de la Banque.
- 2.19 *La Banque s'emploie à améliorer sa performance en matière de décaissement.* L'amélioration du taux de décaissement est une entreprise complexe. En effet, toutes les BMD sont confrontées à cette difficulté. Les causes de ces retards imputables à la Banque et aux clients ont été identifiées et la BAD entend prendre les mesures nécessaires en vue d'accélérer les décaissements. Par exemple, elle aidera les clients pendant le processus de ratification, définira les conditions de manière plus sélective et autorisera des acquisitions accélérées pour les marchés importants. La Banque a introduit des ateliers cliniques fiduciaires afin de mieux former ses équipes pays et partenaires.

¹ Ces opérations représentent 4% de la valeur (en UC) du portefeuille FAD ; voir également le *Rapport d'avancement sur les priorités opérationnelles du FAD-12*.

² Voir également Document de travail sur la *Revue à Mi-Parcours du FAD-12* sur l'efficacité institutionnelle (section 4) pour de plus amples informations.

Graphique 3: Réduction des retards entre l'approbation du projet et le premier décaissement

La Banque a réduit le délai entre l'approbation du projet et le premier décaissement, qui est passé de 21 à 13 mois. Il y a lieu de déployer davantage d'efforts pour atteindre l'objectif ambitieux de 10 mois, et l'institution est en train de prendre des mesures afin de réduire davantage les retards de décaissement.



- 2.20 *La Banque est en train d'accomplir des progrès au titre des indicateurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.* Tel qu'indiqué dans la Feuille de route sur l'efficacité de l'aide approuvée par le Conseil en 2011, la Banque concentre ses efforts sur les domaines qui, à son avis, sont de nature à améliorer l'efficacité au niveau national, notamment l'utilisation des systèmes, processus et institutions nationaux en vue d'assurer une appropriation et un renforcement des capacités effectifs, ainsi que l'alignement sur le budget et la prévisibilité pour l'amélioration de la transparence et de la responsabilité. Dans le cadre de ses efforts visant à accroître l'utilisation des systèmes nationaux, elle s'en remet nettement moins aux cellules d'exécution de projet (CEP) parallèles pour l'exécution de ses opérations. Ainsi, le nombre des CEP parallèles a baissé, passant de 113 à 38, ce qui est au-delà de l'objectif de 40 fixé pour 2012, tandis que l'utilisation des systèmes nationaux a crû, passant de 39 % à 50 %. Bien qu'il soit encore possible d'accomplir des progrès, tant les ressources de développement enregistrées pour le budget que la prévisibilité se sont améliorées davantage en 2011, passant à 70 % et 61 % respectivement (voir également section 3 ci-dessous).

Niveau 4 : La Banque se gère-t-elle efficacement en tant qu'organisation ?

La Banque se gère efficacement, mais doit améliorer la gestion de ses ressources humaines.

- 2.21 *Une organisation à la hauteur de sa mission.* Le dernier niveau du Cadre de mesure des résultats de la BAD étudie la mesure dans laquelle la Banque est bien gérée en tant qu'organisation. Il s'agit d'une grande structure complexe qui compte environ 1 900 membres du personnel répartis à travers le continent. La BAD doit veiller à ce que ses employés soient bien gérés et très motivés. Elle doit assouplir ses processus opérationnels, tout en se conformant à des normes fiduciaires rigoureuses. Les ressources de gestion et techniques nécessaires doivent être mises à disposition, afin d'assurer systématiquement des résultats positifs au sein d'une organisation décentralisée. Afin d'assurer le suivi des progrès dans tous ces domaines, le Niveau 4 du Cadre de mesure des résultats veille au suivi des progrès au titre des 11 indicateurs de la performance institutionnelle.
- 2.22 *D'une manière générale, la BAD affiche une bonne performance en tant qu'organisation.* En 2011, pour 6 des 11 indicateurs, la performance institutionnelle était en bonne voie pour atteindre les objectifs de la Banque pour 2012 :
- la Banque poursuit sa décentralisation, transférant du personnel et des responsabilités aux bureaux extérieurs, afin de consolider ses partenariats avec les pays membres. En 2011, sa présence sur le terrain s'est étendue au Burundi, à la République centrafricaine, au Liberia et au Togo, et il est prévu d'ouvrir un nouveau bureau extérieur au Soudan du Sud en 2012. Près d'un tiers du personnel professionnel est basé à présent dans les 31 bureaux extérieurs. Un quart des activités liées aux projets est géré à présent à partir du terrain et cette part devrait croître considérablement en 2012 ;

- les bureaux extérieurs sont appuyés par une infrastructure d'information et de communication de plus en plus efficace. Le temps d'immobilisation du réseau longue portée de la Banque dans les bureaux extérieurs a baissé de plus de **deux tiers**, passant de 175 heures en 2009 à seulement 53 heures en 2011, ce qui est nettement au-delà de l'objectif de 150 heures fixé pour 2012 ;
- la Banque poursuit la mise en œuvre d'un train de mesures visant à améliorer ses processus et pratiques administratifs. Elle a introduit des pratiques comptables qui assurent le suivi de l'efficacité de la Banque, en répartissant les coûts administratifs entre les réalisations attendues. Ceci permet, à son tour, à la Banque d'assurer le suivi des coûts administratifs par million d'unités de compte décaissé. Cet indicateur est passé de 109 000 UC en 2009 à 79 000 UC en 2011, dépassant les objectifs fixés pour 2012.

2.23 *La gestion des ressources humaines demeure un problème chronique.* Le taux de départ prématuré – le personnel qui quitte la Banque avant la fin du premier contrat – et le taux de vacance de poste, qui s'élève à 15 %, sont nettement en deçà des objectifs ambitieux de 2012. Il convient, cependant, de replacer ces ratios dans leur contexte. En 2011, la liste de paie de la Banque comptait 1 116 membres du personnel de la catégorie professionnelle (personnel administratif non compris). Au cours de la même année, la Banque a enregistré 17 départs concernant des personnes démissionnaires avant la fin de leur premier contrat – et la moitié de ces personnes faisaient partie du personnel subalterne dont les taux de rotation sont généralement élevés. Ceci dit, la Banque est tout à fait résolue à réduire les départs prématurés du personnel et les ratios de vacance de poste grâce à une série de mesures : des processus de recrutement plus efficaces ont été introduits, sous forme de mise en commun des postes vacants, d'entretiens par lots et d'utilisation de listes recommandées et de la technologie améliorée au sein de la Banque, notamment un système de recrutement amélioré en ligne.

- Grâce à ces processus de recrutement améliorés et au gel des nouveaux postes, la Banque s'efforce de ramener le taux de vacance de poste à moins de 5 % – l'objectif de 2012.
- Une analyse approfondie des départs du personnel est en cours afin d'identifier les voies et moyens par lesquels la Banque pourrait améliorer les perspectives de carrière et le cadre professionnel et l'équilibre entre le travail et la vie privée en vue d'améliorer la rétention du personnel.
- Les compétences en matière de gestion des personnes sont en train d'être renforcées à l'échelle de l'organisation, en plaçant la gestion des personnes au cœur de l'évaluation de la performance de tous les supérieurs hiérarchiques.
- Le processus de recrutement a été amélioré, notamment en mettant davantage l'accent sur les professionnels plus jeunes et les femmes.

3. Progrès et problèmes liés à la mise en œuvre du programme axé sur les résultats

Institutionnalisation de la culture de résultats au sein de l'organisation.

3.1 La Banque renforce constamment l'accent qu'elle met sur les résultats en matière de développement. Les résultats présentés dans la section précédente reflètent les améliorations pour une série de systèmes et processus sous-jacents qui visent à renforcer l'orientation de la Banque vers les résultats. Dans le cadre des efforts qu'elle déploie en permanence en vue d'adapter ses opérations aux problèmes nouveaux et émergents de l'Afrique, l'institution doit s'inspirer des enseignements tirés de son expérience et de celle d'autres BMD. En d'autres termes, il y a lieu de veiller à ce que la Banque demeure un chef de file en matière de gestion axée sur les résultats. La présente section passe en revue de manière plus détaillée les mesures prises par la Banque au cours des périodes des FAD-11 et 12 et, en particulier, suite à ses engagements au titre de la Douzième reconstitution des ressources du FAD.

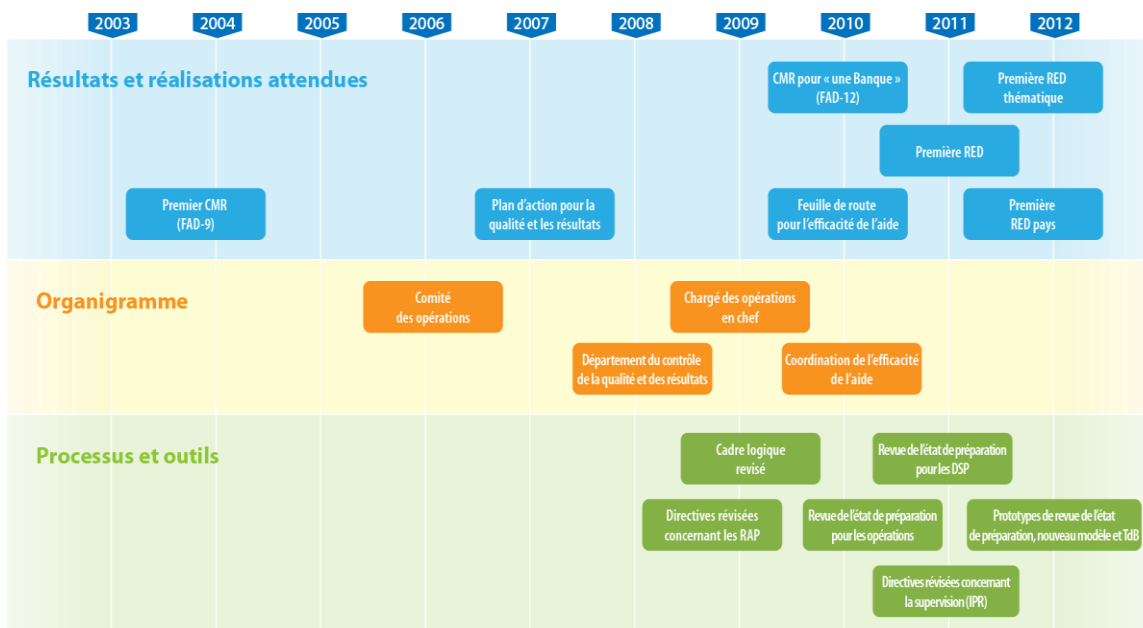
Progrès liés à la mise en œuvre du programme axé sur les résultats

La Banque a réalisé des progrès.

- 3.2 En mettant à profit les bases jetées depuis le FAD-9, la Banque a entrepris un ambitieux programme axé sur les résultats. Entre autres résultats de ce programme, elle a amélioré ses processus pour mieux planifier et gérer ses activités en vue de réaliser les effets escomptés ; mis en place des processus durables à l'effet de rendre compte des résultats ; lancé des outils en vue de mieux assurer le suivi des résultats et établir les rapports y relatifs à l'échelle de l'institution ; élaboré des rapports structurés sur les résultats afin d'éclairer la Direction et les parties prenantes ; promu la création de réseaux afin de renforcer les capacités en termes de résultats au niveau national ; et élaboré le programme international sur l'efficacité en matière de développement (voir graphique 4). La section ci-dessous fournit des informations à jour sur certaines étapes de la mise en œuvre du programme axé sur les résultats.

Graphique 4: Étapes de la mise en œuvre du programme axé sur les résultats

Tout d'abord, la Banque a adopté un cadre de mesure des résultats (CMR) en 2003. Elle a amélioré le cadre pour les périodes des FAD-10 et 11 afin de mieux prendre en compte les priorités et préoccupations nouvelles. En 2010, elle a lancé le CMR du Groupe de la Banque africaine de développement 2010-12 – un pas important dans la bonne direction qui met la Banque sur un pied d'égalité avec plusieurs organisations de développement ou la met à l'avant-garde. La Banque a également lancé plusieurs initiatives complémentaires afin de mieux prendre en compte les résultats et établir les rapports y afférents, notamment les ajustements apportés à l'organigramme afin d'assurer une meilleure gestion axée sur les résultats et d'apporter un appui institutionnel à la mise en œuvre du programme axé sur les résultats.



- 3.3 **Intégration des résultats dans le continuum du cycle du projet** : Afin de mesurer l'impact en matière de développement de chacune de ses opérations pendant le cycle du projet et de continuer de surveiller constamment les opérations, la Banque a révisé tout l'éventail d'outils et de processus qu'elle utilise pour assurer constamment le suivi des résultats, depuis le démarrage des projets jusqu'à leur achèvement.

- **Revue de l'état de préparation** : concevoir les opérations de manière à en optimiser l'impact en matière de développement. En 2010, la Banque a introduit un nouvel outil – la Revue de l'état de la préparation – afin d'améliorer la qualité à l'entrée de ses opérations à l'effet de veiller à ce qu'elles soient judicieuses sur le plan technique et conçues de manière à en optimiser l'impact en matière de développement. La qualité à l'entrée revêt une importance capitale pour l'efficacité générale des opérations de la Banque, car il est difficile de corriger les erreurs de conception, une fois que la mise en œuvre a commencé.

Pour chaque nouveau projet, une équipe procède à des revues documentaires : tout d'abord, elle étudie la Note conceptuelle de projet puis, après le processus de conception, le Rapport d'évaluation de projet. La revue repose, notamment sur les critères suivants : l'alignement et la pertinence stratégique, les enseignements tirés des opérations antérieures et l'accent mis sur les résultats.

- *Amélioration des normes régissant la qualité à l'entrée* : En 2010, la Banque a adopté les normes de qualité à l'entrée tant pour les opérations du secteur public que pour les stratégies pays. En outre, elle a introduit un cadre logique axé sur les résultats plus simple et plus solide. Les revues détaillées pendant la conception et l'évaluation permettent d'assurer une bonne conception et l'utilisation de cadres judicieux axés sur les résultats. Depuis janvier 2011, toutes les opérations du secteur public et les stratégies pays font l'objet d'une évaluation systématique pour la qualité à l'entrée dans le cadre de la Revue de l'état de la préparation.
- *Suivi de la qualité à l'entrée des opérations* : Un rapport annuel rétrospectif de la revue de l'état de la préparation permet d'assurer le suivi de la qualité à l'entrée, d'analyser les tendances et de tirer des enseignements des revues de l'état de préparation. Les premières conclusions montrent que les projets crédités de la note « Satisfaisant » au moment de l'évaluation ont obtenu leur premier décaissement dans des délais moyens de 25 % plus brefs que ceux des projets crédités de la note « Modérément insatisfaisant ». Le fait que la qualité des opérations se soit améliorée indique que la Revue de l'état de la préparation a permis d'orienter les équipes de projet de manière à améliorer la préparation des opérations et les stratégies pays. La Banque entend poursuivre l'initiation du personnel à l'utilisation des différents outils d'assurance de la qualité, notamment le cadre logique axé sur les résultats.
- *Amélioration de la supervision régulière des opérations* : En 2011, la Banque a introduit un nouveau rapport sur les progrès et résultats en matière d'exécution afin de passer de la supervision sporadique – en tant qu'événement ou mission ponctuel(le) – à une approche permanente et axée sur le terrain. Une nouvelle méthodologie de notation des projets avec les critères de notation connexes – axée sur les preuves et les résultats (établissement de rapports sur les effets et les produits) – a été adoptée parallèlement au nouveau rapport. Le personnel a été formé et un service d'assistance et une initiative de clinique de projet seront mis en place en 2012.
- *Établissement de rapports à l'achèvement des projets* : Les résultats des projets sont évalués à l'achèvement de ceux-ci – la principale source pour l'établissement des rapports sur les résultats. Le nouveau rapport d'achèvement et sur les résultats, dont l'introduction est prévue plus tard dans le courant de l'année, permettra de mieux rendre compte des résultats, conformément au cadre logique défini à l'étape de la conception et permettra de renforcer l'orientation vers les résultats, en mettant un accent particulier sur les bénéficiaires. Par ailleurs, le rapport d'achèvement renforcé rendra mieux compte des enseignements tirés afin de les mettre systématiquement à profit pour la conception des nouvelles opérations.
- *Mieux rendre compte des contributions du secteur privé* : Les opérations du secteur privé font partie intégrante des activités de la Banque, et il est primordial que leurs résultats soient également pris en compte et intégrés dans le cadre des résultats de l'institution. Le Cadre d'évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) a été introduit en 2008 afin d'améliorer le contrôle de la qualité à l'entrée des opérations du secteur privé. Il s'agit d'une plateforme permettant d'évaluer les contributions au développement du secteur privé aux niveaux du projet et du portefeuille. Des mesures sont en train d'être prises afin d'intégrer quelques indicateurs de l'ADOA dans le CMR de la Banque.

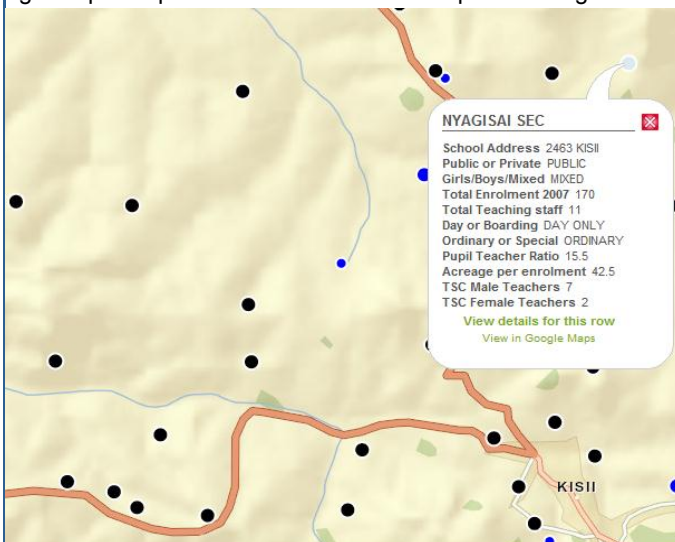
3.4 **Transparence – Amélioration de la responsabilité de la Banque à l'égard de ses parties prenantes** : En tant que banque de développement, la BAD prend très au sérieux son engagement à l'égard de l'ouverture et de la transparence au titre de ses activités et performance. Elle jouit de solides antécédents en ce qui concerne l'établissement de rapports sur ses résultats et sa performance opérationnelle. Par exemple, elle a été classée au troisième rang des 58 bailleurs de fonds au titre de l'Indice de transparence de l'aide 2011 publié par l'organisation *Publish What You Fund*. Récemment, elle a pris un train de mesures

afin d'améliorer davantage l'accès à l'information, d'établir des rapports transparents et de collaborer étroitement avec les parties prenantes et le grand public.

- *Une nouvelle politique de diffusion de l'information* : La Banque a adopté récemment une nouvelle politique de diffusion de l'information, assurant ainsi un meilleur accès à ses projets, savoir et données. Ceci a amélioré la transparence et permis de rendre l'institution comptable devant ses clients, les bailleurs de fonds et la société civile.
- *Initiative internationale de transparence de l'aide* : En 2011, la Banque a approuvé l'Initiative internationale de transparence de l'aide (IITA), dans la mesure où elle la considère comme une mesure importante pour assurer l'efficacité de l'aide et l'obligation mutuelle de rendre compte. L'IITA pourrait changer la gestion de l'aide en fournissant aux partenaires et aux citoyens des informations exactes et comparables en temps opportun. La Banque est en train de finaliser son plan de mise en œuvre conformément à ses engagements dans le cadre de la Déclaration de Busan, et a commencé à collaborer à la mise en œuvre à titre pilote au niveau national.
- *Établissement de rapports systématiques sur la performance de la Banque en termes de contribution aux résultats en matière de développement* : En 2011, la Banque a lancé la première édition de sa Revue annuelle sur l'efficacité en matière de développement (présentée dans la section précédente), afin de mesurer le développement de l'Afrique et les contributions qu'elle y a apportées. La RAED a été bien accueillie en tant que méthode ciblée et transparente d'établissement de rapports sur les résultats qui présente un contexte qualitatif pour les indicateurs. Elle offre l'occasion de donner un aperçu sincère de ce que la Banque a accompli et des domaines dans lesquels elle est confrontée à des défis. La deuxième édition de la RAED a mis l'accent sur la croissance inclusive et la contribution que la Banque y apporte.
- *Rapports thématiques et rapports sur les résultats pays* : La RAED est complétée par des revues plus détaillées de secteurs et de domaines thématiques particuliers. En 2012, la Banque a lancé trois revues thématiques sur l'efficacité en matière de développement (RED) : une sur les États fragiles et les pays affectés par des conflits, une sur la gouvernance et une sur l'intégration régionale. Afin d'assurer une analyse approfondie et de mieux établir un lien entre les contributions de la Banque et les résultats au niveau national, cette année la Banque a lancé également une série de revues sur l'efficacité en matière de développement pays dont le premier concerne le Rwanda.
- *Géocodification : cartographie des résultats*. La Banque est en train de cartographier géographiquement son portefeuille d'activités, afin d'intégrer cet effort dans d'autres initiatives nationales d'accès libre aux données et aux aspects géospatiaux. En outre, elle s'emploie à mettre les informations à la disposition du grand public. Cet effort permettra d'améliorer la capacité de la Banque à orienter les opérations vers les zones où elles sont le plus utiles, tout en améliorant la coordination avec les autres organismes de développement qui interviennent dans les mêmes régions. L'encadré 2 ci-dessous donne un exemple de l'application de cette approche. La Banque entend utiliser également ces informations pour mieux planifier et coordonner les projets, et encourager une meilleure rétroaction du grand public. Dans le cadre de cet exercice, elle s'attache à élaborer un tableau de bord, afin de présenter son portefeuille actif dans une interface conviviale qui fournira des informations détaillées sur chaque opération, notamment ses bénéficiaires, l'état d'avancement et l'impact en matière de développement.

Encadré 2: Géocodification – la cartographie axée sur les résultats contribuera à améliorer l'efficacité en matière de développement de la Banque

En 2011, le Kenya a lancé son initiative Open data, rendant les principales données du gouvernement – par exemple, les données du Recensement 2009, de l'Enquête sur le revenu des ménages 2005 et des dépenses détaillées de l'État sur une période de sept années – librement accessibles pour le grand public par le truchement d'un seul portail en ligne. Ceci fait du Kenya le premier parmi les pays



en développement dans le domaine de l'adoption des données d'accès libre. À présent, les Kenyans ont accès aux données locales sur les écoles, les hôpitaux, etc., qui sont toutes présentées sur une carte avec des informations détaillées sur, par exemple, le nombre d'élèves scolarisés et le nombre d'enseignants, ou la distance jusqu'à la source d'eau potable ou de combustible. Ils peuvent utiliser ces informations pour faire du lobbying auprès de leurs représentants afin d'obtenir de meilleures infrastructures et services, sur la base des statistiques.

L'on a enregistré plus de 17 000 visites de la page et plus de 2 500 ensembles de données ont été

téléchargés et placés sur différents sites Web et portails. Il existe à présent plus de 100 demandes du grand public pour les nouveaux ensembles de données, ainsi qu'une demande manifeste pour plus de transparence et davantage de données.

Le libre partage des données permet également de créer des services nouveaux et novateurs au Kenya. Un exemple concerne Huduma (huduma.or.ke), une plateforme par le truchement de laquelle les citoyens peuvent saisir leurs autorités locales et prestataires de services de questions telles que les coupures d'eau ou le mauvais état des routes. En partenariat avec les organisations de la société civile et les communautés locales et grâce à l'autonomisation des citoyens en vue d'assurer leur participation, Huduma peut aider à accroître la transparence et la responsabilité de la fourniture de services.

Dans le cadre du Partenariat ouvert pour l'aide, la Banque est en train de collaborer avec le Kenya et d'autres bailleurs de fonds afin d'assurer la géolocalisation des projets. Cet exercice permettra de mieux planifier les projets et d'en mesurer les résultats. Le fait de savoir exactement ce qui existe, les zones où il existe des insuffisances et qui travaille sur les solutions afin de pallier ces insuffisances permet à toutes les parties d'opérer des choix plus éclairés. Par exemple, la superposition des données de la couverture et du nouveau recensement permet d'améliorer le ciblage et la mesure des résultats. La géocodification est également un puissant outil permettant de réduire la courbe de rétroaction. La comptabilité des projets mise à la disposition du grand public assure une collaboration et une responsabilité accrues entre la société civile et les parties prenantes. Par ailleurs, elle assure une rétroaction directe plus régulière sur les progrès et l'impact des opérations de la Banque sur le terrain.

- 3.5 Un système informatique permettant d'enregistrer et de suivre systématiquement les résultats de toutes les opérations pendant tout le cycle de projet : Suite à l'introduction d'un CMR en son sein, la Banque a également mis au point un système automatisé d'établissement de rapports sur les résultats afin d'enregistrer systématiquement et en permanence les résultats des opérations. Ce système assure le suivi des résultats pendant tout le cycle de projet : il enregistre le cadre logique au moment de l'évaluation du projet, les résultats pendant l'exécution et à la fin du projet. Il permettra de renforcer la capacité d'établissement de rapports de la Banque pour différents volets du portefeuille par secteur, sous-secteur, instrument financier, pays, genre, etc. Une fonction tableau de bord est en train d'être expérimentée, afin de servir de base à un outil de suivi des résultats aux fins d'utilisation par la Direction de la Banque.

- 3.6 ***Renforcement des capacités de gestion des résultats en matière de développement dans les pays membres*** : La Banque collabore avec ses partenaires afin d'obtenir des résultats et s'en remet aux pays pour assurer le suivi, la mesure et la gestion des résultats. Elle dépend des statistiques nationales pour la mesure de l'impact, l'identification des besoins et l'établissement de l'ordre de priorité.
- 3.7 ***Appui à la Communauté africaine des praticiens de la gestion axée sur les résultats en matière de développement***. La Communauté africaine des praticiens de la gestion axée sur les résultats en matière de développement (AfCoP) est le principal réseau qui permet de renforcer les capacités de gestion des résultats en matière de développement dans les pays membres régionaux. Elle met à profit l'expertise de plus de 2 500 membres dans 43 pays africains pour promouvoir le programme axé sur les résultats et améliorer les processus de développement national. En mai 2012, la Banque a approuvé un projet en vue d'aider l'AfCoP à mieux intégrer les résultats dans les politiques et stratégies des PMR et des communautés économiques régionales. Elle a aidé le réseau à créer des antennes nationales dans huit pays africains, afin d'asseoir la culture de résultats au niveau national en promouvant le leadership politique pour les résultats, en renforçant les capacités et systèmes nationaux et en collaborant avec les acteurs non étatiques afin de rendre les gouvernements comptables des résultats.
- 3.8 ***Renforcement des capacités statistiques au niveau national*** : Le renforcement des capacités statistiques est essentiel pour les efforts de la Banque en matière de résultats. Tant les pays que la Banque elle-même ont besoin de données fiables et à jour pour mieux mesurer, suivre et gérer les résultats en matière de développement. La Banque participe au renforcement des capacités dans 53 PMR, cinq organisations sous-régionales et six centres de formation régionaux afin de produire des données de meilleure qualité et plus facilement accessibles. En mettant à profit les acquis des deux premières phases (2004-11), la Banque a lancé récemment la troisième phase de son Programme de renforcement des capacités statistiques afin d'améliorer la qualité et la couverture des statistiques officielles et de constituer une base de données fiables pour la prise de décision aux niveaux national, régional et mondial, ainsi que pour appuyer et assurer le suivi des progrès en vue de l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement et de la réalisation des objectifs des stratégies de réduction de la pauvreté.
- 3.9 ***Passage de l'efficacité de l'aide à l'efficacité en matière de développement*** : La Banque a contribué, dans une large mesure, à l'élaboration du programme du Forum de haut niveau de Busan, en assurant le passage de l'efficacité de l'aide à l'efficacité en matière de développement.
- 3.10 ***Élaboration du programme de Busan : contribution à l'élaboration d'une position africaine commune*** – Dans le cadre de sa contribution, la Banque s'est appuyée sur le Consensus de Tunis pour élaborer une vision commune du programme de développement de l'Afrique. Par ailleurs, elle a participé activement au Forum de Busan et, en collaboration avec la Banque asiatique de développement (BAsD) et le Gouvernement de Corée, a co-organisé un événement spécial parallèle intitulé « À la recherche d'une croissance inclusive : enseignements et implications pour la politique de coopération au développement ». La Banque a également aidé l'Agence de planification et de coordination du NEPAD et la Commission de l'Union africaine à lancer la Plateforme africaine pour l'efficacité en matière de développement (www.africa-platform.org). Cette plateforme constitue un forum pour les discussions sur les politiques et le partage du savoir entre décideurs et acteurs africains du développement, à mesure que leurs pays tracent leur voie vers l'efficacité en matière de développement.
- 3.11 ***Participer au programme de l'après-Busan*** : La Banque contribue à l'élaboration du cadre de gouvernance et de suivi de l'après-Busan par le truchement du groupe de travail des BMD. Elle entend adapter son suivi interne, une fois la nouvelle série d'indicateurs approuvée. La Banque demeure résolue à appuyer l'appropriation et le renforcement des capacités par le biais de l'utilisation des systèmes, processus et institutions nationaux, ainsi que de la transparence et de la responsabilité aux niveaux national et mondial.
- 3.12 ***Mise en œuvre des engagements au titre de la Déclaration de Paris*** : La Banque demeure fermement résolue à honorer ses engagements au titre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. La Feuille de route pour l'efficacité de l'aide, approuvée par le

Conseil au début de 2011, définit le cadre d'action à l'échelle de la Banque qui, non seulement prend en compte les problèmes liés à l'apport de l'aide ciblés par la Déclaration de Paris, mais adopte également une approche plus vaste de l'amélioration de l'efficacité en matière de développement. Quelques indicateurs tirés de la Déclaration de Paris sont entièrement intégrés dans le CMR de la Banque et font l'objet d'un suivi annuel. L'exercice de suivi 2012 montre que les résultats sont encourageants : par exemple, le taux d'utilisation des systèmes nationaux dans les pays FAD est passé de 39 % en 2009 à 50 % en 2011, tandis que le nombre de CEP parallèles a baissé, passant de 113 à 38 au cours de la même période.

Défis majeurs et nouvelles frontières

Faire progresser le programme axé sur les résultats

- 3.13 La Banque a accompli des avancées au cours d'une brève période, mettant en place la plupart des principaux processus et systèmes de gestion des résultats en matière de développement. À mesure qu'elle accomplit des progrès et tire des enseignements de ses réussites et échecs, la nature des défis auxquels elle est confrontée évolue. L'accent passe progressivement des systèmes et processus à l'institutionnalisation d'une culture de résultats. Il est nécessaire que la gestion des résultats soit enracinée dans la culture de l'organisation, et acceptée et comprise par le personnel, la direction, les clients et les parties prenantes. Le changement du volet « immatériel » d'une organisation – ses comportements, incitations, pratiques et culture – constitue souvent le problème le plus complexe de la gestion du changement. La démonstration constante de l'engagement et du leadership, la communication régulière de haut niveau et les améliorations progressives de la qualité des outils et des services fournis au personnel sont nécessaires pour enraciner profondément la culture de résultats au sein de la Banque. Les résultats doivent être intégrés dans les processus et systèmes et constituer un outil de gestion et de responsabilité, ainsi qu'un moyen de tirer des enseignements des réussites et échecs. La section ci-dessous passe en revue de manière honnête certains des défis que la Banque doit encore relever, ainsi que les nouvelles frontières pour accomplir de nouveaux progrès en vue de créer une banque de développement véritablement axée sur les résultats.
- 3.14 **Boucler la courbe de rétroaction : tirer des enseignements des résultats.** En tant qu'organisation d'apprentissage, la BAD accorde une importance capitale à l'apprentissage permanent. Afin d'obtenir de meilleurs résultats et d'éviter de répéter les erreurs du passé, elle doit tirer des enseignements de ses réussites et échecs. Un objectif clé du programme axé sur les résultats consiste à boucler la courbe de rétroaction – c'est-à-dire introduire dans la conception des nouvelles opérations les enseignements tirés des opérations et les pratiques optimales générées à travers le continent. Au plan stratégique, l'établissement de rapports sur les résultats des opérations de la Banque tient lieu d'outil de gestion qui éclaire la Direction sur les résultats obtenus par le passé et met en exergue les domaines où la performance de la Banque a été satisfaisante et ceux qui méritent de retenir davantage l'attention. La Banque est en train d'élaborer des rapports structurés axés sur les résultats (notamment la RAED) et d'étendre le tableau de bord des résultats afin de faciliter ce processus. Par ailleurs, elle est en train d'étudier les voies et moyens de renforcer cette courbe de rétroaction, afin d'utiliser plus systématiquement les résultats des opérations de l'institution comme contribution clé au processus de planification. La Banque collabore avec la BAsD – où les résultats font partie intégrante de la gestion de l'institution, éclairant les principales priorités au titre de la stratégie à moyen terme de l'organisation – afin d'apprendre à utiliser les résultats comme outil de gestion institutionnelle.
- 3.15 Le Département de l'évaluation indépendante des opérations (OPEV) procède à des évaluations rigoureuses des opérations et stratégies de la Banque. Il utilise différents mécanismes pour intégrer les conclusions de ses évaluations dans les opérations – rapports, activités de sensibilisation et sessions d'information régulières et séminaires sur le savoir. Cette relation est en train d'être renforcée par une collaboration plus constructive en vue de tirer des mesures concrètes des évaluations. Un nouveau mécanisme de consultation à l'échelle de la Banque – le Mécanisme de revue de la Table ronde – a été expérimenté afin d'améliorer la qualité du suivi des évaluations d'OPEV. Chaque revue regroupe des représentants de plusieurs de complexes et départements compétents, afin d'examiner les conclusions de manière approfondie et de collaborer en vue de permettre à la Banque de

prendre les décisions appropriées et de traduire ces conclusions en améliorations concrètes.

- 3.16 La Banque est en train de procéder à des consultations dans le cadre de la mise à jour de son Cadre d'engagement avec les OSC. Ce cadre contribuera à rendre l'institution plus transparente. Celle-ci rendra compte à ses pays membres et au grand public et favorisera une meilleure participation de la société civile à l'élaboration des politiques institutionnelles, au dialogue avec les pays, ainsi qu'à la conception et à l'exécution des projets. De nouveaux mécanismes et politiques sont en train d'être mis au point et promus afin de mieux identifier et intégrer les aspirations des citoyens africains. Par conséquent, la Banque sera appelée à rendre compte des résultats à un public plus large, écouter davantage ceux qu'elle entend aider et assurer une rétroaction plus directe sur l'impact de ses activités.
- 3.17 **Ajustement du CMR afin de prendre en compte les défis nouveaux et émergents** : Dans le cadre de ses efforts visant à adapter ses opérations aux défis nouveaux et émergents liés au développement, la Banque devra mettre à profit les enseignements tirés de sa propre expérience et de celle d'autres BMD. La Stratégie à long terme définira les nouvelles priorités stratégiques et opérationnelles. Ceci nécessitera un certain nombre d'ajustements du CMR de la Banque. Le CMR actualisé, qui sera prêt en 2013, reflétera les changements de priorités et fixera des objectifs ambitieux pour la période du FAD-13 et au-delà.
- *Niveau 1 : Indicateurs des progrès en matière de développement* – Une série d'indicateurs révisés pour la mesure des progrès en matière de développement reflétera les problèmes de développement nouveaux liés, notamment, à une croissance inclusive et verte, ainsi qu'aux nouvelles priorités de la Banque.
 - *Niveau 2 : Indicateurs des Produits et effets* – Ceux-ci sont essentiels pour l'établissement de rapports aux niveaux institutionnel, sectoriel et régional. Ils permettent l'agrégation et la comparabilité au fil du temps. Le CMR a introduit et défini une longue liste d'indicateurs sectoriels de base qui sont régulièrement affinés, afin de prendre en compte les enseignements tirés de la mise en œuvre et de l'expérience internationale.
 - *Niveaux 3 et 4 : Indicateurs d'efficacité opérationnelle* – À mesure que la Banque évolue, des progrès sont accomplis et de nouveaux problèmes surgissent. Il sera nécessaire que la Banque revise ses indicateurs d'efficacité opérationnelle et d'efficience institutionnelle.
- 3.18 En élaborant son nouveau CMR, la Banque collaborera étroitement avec d'autres BMD afin de veiller à ce que, lorsque des BMD utilisent des indicateurs communs, elles adoptent les mêmes définitions et approches pour les mesurer. Des indicateurs harmonisés rendront les données plus accessibles et réduiront le fardeau de la production des données par les partenaires.
- 3.19 **Renforcement des systèmes et processus informatiques et de données** : De solides systèmes informatiques et de données constituent l'ossature de la gestion et de l'établissement des rapports sur les résultats. Des données judicieuses et fiables éclairent la prise de décision et permettent d'assurer le suivi des progrès. L'intégration de ces systèmes dans les processus opérationnels, le suivi et la prise des décisions de gestion renforceront l'accent mis sur les résultats au sein de l'institution. Bien que la plupart des systèmes soient mis en place en vue d'aider le personnel à rendre compte, assurer le suivi et faire rapport sur les résultats, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la qualité et l'intégrité des systèmes informatiques et de données de la Banque.
- 3.20 Rationalisation et renforcement des systèmes informatiques de la Banque et amélioration de la qualité et de l'intégrité des données. La qualité des données demeure un défi et il y a lieu de déployer de gros efforts pour assurer l'intégrité des données utilisées dans les différents rapports établis par la Banque. La complexité des systèmes SAP de la Banque peut dissuader les utilisateurs de mettre à jour régulièrement les données et a encouragé l'élaboration d'outils autonomes spécifiques. Les nouveaux outils ont permis d'améliorer la transparence, au détriment d'une architecture informatique stable. Afin de relever ces défis, des activités sont en cours en vue de consolider et d'intégrer les systèmes informatiques de la Banque grâce aux mesures ci-après :
- l'amélioration du système SAP de la Banque, qui comprendra l'examen des fonctionnalités et interfaces, ainsi que l'intégration du Système d'établissement des rapports axés sur les résultats dans les systèmes de la Banque ;

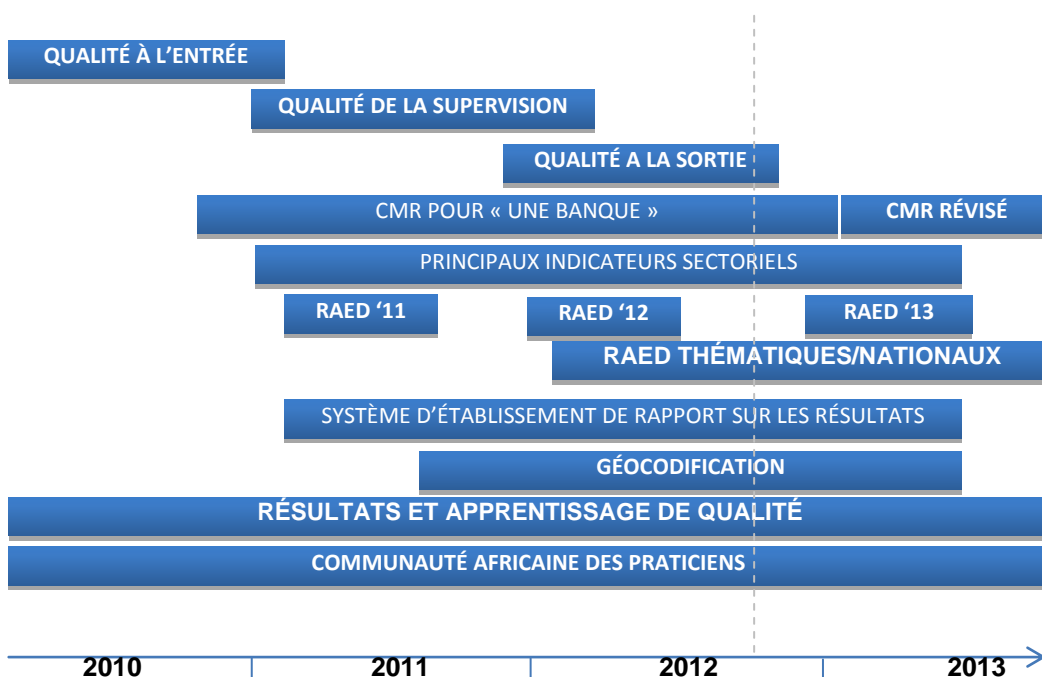
- la révision du système décisionnel de la Banque afin de rationaliser la gestion des données ;
 - le renforcement et la simplification des interfaces des utilisateurs finaux.
- 3.21 *Déploiement des systèmes d'établissement de rapports sur les résultats de la Banque.* Plusieurs questions héritées du passé ont freiné l'extension du Système d'établissement de rapports sur les résultats (présenté plus haut). Par exemple, plusieurs projets mis en route avant le nouveau CMR ne mettent pas suffisamment l'accent sur les résultats, n'assurent pas le suivi du nombre de bénéficiaires ni n'utilisent les principaux indicateurs sectoriels. Afin de résoudre ce problème, ces indicateurs sont en train d'être intégrés dans les projets plus anciens et pris en compte dans les cadres de résultats. Ceci se traduit par une amélioration permanente de la qualité des données. En revanche, le processus prendra du temps. Seule une adoption systématique et à grande échelle des indicateurs de base permettra de disposer d'une série d'indicateurs plus importante dans les domaines prioritaires afin d'assurer le suivi et d'établir des rapports sur les progrès accomplis.
- 3.22 *Établissement de rapports sur les opérations en cours et non uniquement sur les opérations achevées :* De nos jours, la Banque ne fait rapport que sur les résultats obtenus à l'achèvement des projets et non sur les opérations en cours. Une fois que des systèmes plus solides auront été mis en place, que les capacités d'absorption seront suffisantes et que l'appropriation des opérations sera assurée afin de prendre en compte la majeure partie du portefeuille, la Banque passera de l'établissement de rapports sur les résultats obtenus à l'achèvement des projets à un système de suivi des résultats plus ponctuel. Cette transition sera minutieusement préparée, une fois que les projets seront pleinement intégrés dans le nouveau système d'établissement de rapports, et que les enseignements concernant les meilleurs voies et moyens de faire rapport sur ces résultats seront disponibles.
- 3.23 ***Promouvoir une culture de résultats au niveau national :*** Trop souvent, le programme axé sur les résultats est considéré comme une exigence institutionnelle d'établissement de rapports à soumettre au siège. Une solide culture de résultats au niveau national est nécessaire pour la gestion efficace des opérations de la Banque et une bonne programmation pays constitue un volet essentiel d'une gestion efficace des résultats. L'identification des principaux goulots d'étranglement et la coordination minutieuse des composantes des projets et programmes peuvent aider à obtenir de meilleurs résultats. Les efforts de décentralisation de la Banque seront un volet essentiel du renforcement de sa présence, afin de mieux exécuter les projets et assurer la gestion axée sur les résultats. Pour appuyer les bureaux extérieurs, la Banque est en train d'assurer une formation axée sur les résultats, de doter le personnel des outils nécessaires pour mieux se concentrer sur les résultats et mettre de plus en plus l'accent sur les résultats dans le cadre de la collaboration avec les pays.
- 3.24 Afin de promouvoir une approche davantage axée sur les résultats au niveau national, la Banque a lancé une revue pilote sur l'efficacité en matière de développement au niveau pays, qui applique le cadre de résultats à quatre niveaux au contexte national. Il s'agit non seulement d'un exercice sur l'établissement de rapports transparents, mais également d'un précieux outil permettant aux équipes pays de privilégier les résultats, de penser à travers le prisme de la chaîne de résultats et d'apprendre comment les différents éléments s'intègrent et comment les résultats sont globalement obtenus. En mettant l'accent sur un pays donné, la revue peut aider à mieux assurer le suivi de la contribution de la Banque aux réalisations au niveau pays, en démontrant l'impact de l'institution sur l'amélioration des conditions de vie des populations.
- 3.25 Les outils et processus axés sur le pays visant à mettre davantage l'accent sur les résultats ont été révisés, tandis que de nouveaux sont en train d'être mis au point. Les normes de qualité à l'entrée des Documents de stratégie pays (DSP) sont évaluées à présent dans le cadre du processus de revue de l'état de la préparation et comprennent un examen de la pertinence de la stratégie pays, à l'effet de démontrer la contribution que la Banque apporte au développement du pays à travers une chaîne de résultats claire. Les nouveaux systèmes d'établissement de rapports sur les résultats serviront de base à l'élaboration d'outils ciblés du suivi des résultats au niveau national, afin d'assurer le suivi des résultats aux quatre niveaux. Par ailleurs, ils tiendront lieu d'outils de suivi et de gestion.

4. Conclusions

Amélioration continue dans le cadre des réformes en cours.

- 4.1 La Banque a accompli des avancées dans la mise en œuvre de son ambitieux programme axé sur les résultats. Elle est en train d'enregistrer des résultats sur lesquels elle peut faire rapport. De solides bases ont été jetées et la Banque est bien placée à présent pour aller de l'avant. Le moment est venu de se concentrer sur la consolidation de ses efforts, d'affiner et de renforcer davantage les systèmes, processus et produits et d'enraciner profondément la culture de résultats au sein de l'institution.
- 4.2 La Banque a entrepris une série d'initiatives ambitieuses, afin de renforcer davantage sa capacité à obtenir des résultats et à établir les rapports y relatifs. La transparence et la responsabilité orienteront ce processus (voir graphique 5). La Banque continuera d'améliorer les processus, de tirer des enseignements de sa propre expérience et de celle des autres BMD. Le système informatique sera renforcé et consolidé, afin de générer des données plus exactes sur les résultats et de mieux le relier aux plateformes de données nationales. En outre, la Banque renforcera l'établissement de rapports, afin de promouvoir la transparence sur sa contribution au développement.
- 4.3 D'une manière générale, la Direction est convaincue que la Banque est sur la bonne voie. Tandis que le programme axé sur les résultats se déroule sans heurt, il convient de faire preuve de souplesse, dans une certaine mesure, afin de s'adapter aux besoins nouveaux et au contexte en évolution et de satisfaire les besoins de l'institution et des parties prenantes, tout en produisant des données fiables, en appuyant le personnel, en informant la direction et en renforçant l'accent que l'institution met sur les résultats.
- 4.4 Dans ce contexte, les plénipotentiaires sont invités à donner leurs points de vue et à donner des orientations sur la conception du nouveau CMR pour les prochaines années.
- La BAD met-elle un accent approprié sur les indicateurs et les choisit-elle de manière judicieuse afin de refléter le développement de l'Afrique au cours des prochaines années et la contribution que la Banque y apporte ? Ces indicateurs reflètent-ils les réformes et priorités de la Banque ? La fixation d'objectifs à moyen terme alignés sur le cycle du FAD constitue-t-elle l'approche idoine ou la Banque doit-elle définir des objectifs à long terme ?

Graphique 5: La Banque s'emploie à consolider ses efforts en vue de renforcer les résultats



Annexe I : Développement dans les pays FAD (Niveau 1)











Performance relative – La performance relative des pays FAD se mesure en comparant ses progrès à ceux des pairs de son groupe (pays à faible revenu à travers le monde) :

- les progrès des pays FAD sont plus importants que ceux de leurs pairs des pays à faible revenu ;
- les progrès des pays FAD sont comparables à ceux de leurs pairs des pays à faible revenu ;
- les progrès des pays FAD ne sont pas aussi importants que ceux de leurs pairs des pays à faible revenu ;
- Les données nécessaires pour mesurer les progrès ne sont pas disponibles.

Direction du changement – La direction du changement nous permet de savoir si la situation s'est améliorée ou a empiré pour chaque indicateur :

- des progrès ont été enregistrés depuis 2005 ;
- ← aucun progrès n'a été enregistré ou la situation a empiré depuis 2005.

Indicateur		Tous les pays africains			Dont les pays FAD		
		Référence 2005		Plus récent 2011	Référence 2005		Plus récent 2011
Croissance économique et réduction de la pauvreté							
● PIB par habitant (2 000 \$ EU constants)		833	→	945 ^C	370	→	442 ^C
● Population vivant avec moins de 1,25 \$ EU/jour selon la PPP (%)		51	→	39 ^B	54	→	43 ^B
● Disparités de revenu selon l'indice de Gini (%)		42	←	46 ^B	42	←	45 ^B
Développement du secteur privé et climat d'investissement							
● Classement selon l'indice de compétitivité mondiale ¹ (1 à 7)		3,4	→	3,6	3,1	→	3,5
● Coût de démarrage d'une entreprise (% de l'Indice de GNI par habitant)		217	→	77	218	→	93
● Temps nécessaire pour le démarrage d'une entreprise (jours)		58	→	35	58	→	32
Intégration et commerce régionaux							
● Part de l'Afrique dans le commerce mondial (%)		2,5	→	3,1	1,0	→	1,5
● Commerce intra-africain (milliards de \$ EU)		47,4	→	108,4	31,3	→	68,7
Infrastructure							
● Accès à une source d'eau améliorée (% de la population)		64	→	65 ^A	56	→	57 ^A
● Accès à des installations d'assainissement améliorées (% de la population)		40	→	41 ^A	27	→	28 ^A
● Accès à une route praticable en toutes saisons ¹ (% de la population rurale)		43		..	35		..
● Taux d'électrification des ménages (% des ménages)		..		41,8 ^B	..		30,5 ^B
● Abonnés au téléphone fixe et au téléphone mobile (pour 1 000)		183	→	559 ^C	86	→	415 ^C
● Utilisateurs de l'Internet (pour 1 000)		38	→	131 ^C	19	→	99 ^C
Agriculture et sécurité alimentaire							
● Agriculture, valeur ajoutée (% du PIB)		16,7	→	17,4 ^C	30,5	←	30,3 ^C
● Indice de rendement des cultures vivrières (valeur de 2002 = 100)		110	→	115 ^B	109	→	113 ^B
● Utilisation d'engrais (kilogrammes par hectare de terres cultivables)		42,5	←	35,1 ^A	9,2	←	8,6 ^A
Genre et développement humain							
● Mortalité des enfants de moins de cinq ans (pour 1 000 naissances vivantes)		140	→	128 ^C	157	→	143 ^C

	Mortalité maternelle (pour 100 000 naissances vivantes)	569	→	531	^A	690	→	653	^A
	Ratio filles-garçons dans le primaire et le secondaire (%)	87	→	91	^B	85	→	88	^B
	Taux d'achèvement des études primaires (%)	63	→	73	^B	53	→	67	^B
	Ratio emploi-genre (indice)	0,66	→	0,67	^A	0,74	←	0,74	^A
Gouvernance et transparence									
	Dépenses publiques et responsabilité financière (barème de notation de 1 à 7)	..		3,2	^A	..		3,1	^A
	Indicateurs mondiaux de gouvernance (note moyenne, barème de notation de -2,5 à 2,5)	-0,69	→	-0,66	^C	-0,84	→	-0,80	^C
	Initiative pour la transparence dans les industries extractives (% de la conformité)	..		33,3	^B	..		40	^B
Pays fragiles et affectés par des conflits									
	Note de l'évaluation des politiques et institutions pays (EPIP) ¹ (moyenne)	3,3	→	3,5		3,2	→	3,4	
	Nombre de pays fragile ² (nombre)	20	→	17		20	→	16	
Environnement et énergie propre									
	Combustibles renouvelables et déchets (% de l'énergie totale)	46	←	43	^B	79	→	81	^B





Notes : .. = données non disponibles ; BAD = Banque africaine de développement ; FAD = Fonds africain de développement ; PIB = Produit intérieur brut ; PNB = Produit national brut ; PPP = Parité du pouvoir d'achat ; \$ EU = Dollars des États-Unis.

























L'année de référence pour laquelle les données sont disponibles est ¹2006, ²2007. Les données les plus récentes disponibles concernent ^A2008, ^B2009, ^C2010.

Source : Banque africaine de développement, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds monétaire international, Organisation de coopération et de développement économiques, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, Groupe de la Banque mondiale et Agence internationale de l'énergie.

Annexe II : Quelle est la contribution du Groupe de la Banque au développement dans les pays FAD ? (Niveau 2)

Le tableau ci-dessous présente la contribution que la Banque apporte au développement par le truchement de ses opérations dans les pays FAD. La performance de la Banque se mesure en comparant les résultats prévus et réels pour toutes les opérations qui ont été achevées.

-  Les opérations de la Banque ont atteint 95 % ou plus des résultats prévus au départ.
-  Les opérations de la Banque ont atteint 60-94 % des résultats prévus au départ.
-  Les opérations de la Banque ont atteint moins de 60 % des résultats prévus au départ.
-  Les données nécessaires pour mesurer la performance ne sont pas disponibles.

Indicateur		2009-11		2012-14	
		Prévu	Réel	Pourcent -tage réel	Prévu
Énergie					
	Longueur des lignes de transport et de distribution réhabilitées ou installées (km)	9 436	9 651	102	8 928
	Postes de distribution et transformateurs construits ou réhabilités (nombre)	188	279	148	1 612
	Puissance installée (MW)	150	160	107	1 300
	Personnel formé/recruté pour la maintenance des installations d'énergie (nombre)	1 678	1 690	101	1 200
	Personnes bénéficiant d'un nouveau raccordement au réseau électrique (nombre)	33 271	19 811	60	104 757
	Population bénéficiaire des nouveaux raccordements au réseau électrique (personnes)	4 716 344	4 726 344	100	2 449 511
Transport					
	Routes construites, réhabilitées ou entretenues (km)	11 565	8 083	70	9 077
	Routes de desserte construites ou reabilitees (km)	16 974	15 215	90	29 598
	Personnel formé/recruté pour l'entretien routier (nombre)	34 169	33 397	98	1 122
	Personnes formées à la sécurité routière et au mode de transmission du VIH (personnes)	100 020	184 020	184	25 000
	Personnes ayant un meilleur accès aux services de transport (personnes)	10 269 000	10 269 000	100	17 189 958
Eau et assainissement					
	Forages et puits creusés/réhabilités et equips (nombre)	23 520	24 160	103	20 304
	Conduites de transport et de distribution d'eau potable construites (km)	2 218	2 431	110	955
	Capacité de stockage d'eau potable créée (réservoirs d'eau m³/jour)	316 173	342 800	108	..
	Latrines construites ou reabilitees (nombre)	32 822	38 614	118	92 909
	Ouvriers formés à la maintenance des installations d'eau (nombre)	22 229	32 197	145	20 553
	Personnes bénéficiant d'installations nouvelles ou améliorées d'accès à l'eau et à l'assainissement (personnes)	12 016 687	12 453 195	104	13 132 421
Éducation					
	Salles de classe et installations d'appui à l'éducation construites/rehabilitées (nombre)	5 910	4 883	83	4 575
	Manuels et matériels didactiques fournis (nombre)	13 887 922	13 882 887	100	451 554
	Enseignants et autres personnels éducatifs recrutés/formés (nombre)	96 693	106 728	110	68 632
	Élèves nouvellement inscrits (nombre)	168 683	169 770	101	161 465
	Étudiants et universitaires touchés (élèves/étudiants)	3 260 637	3 017 349	93	1 754 360
Santé					
	Centres de santé primaires, secondaires et tertiaires construits/equips (nombre)	1 556	1 581	102	1 443
	Personnels de santé forms (nombre)	22 649	23 285	103	41 717

● Sessions de formation et d'éducation sanitaires (nombre)	7 048	7 048	100	799
● Personnes ayant accès à de meilleurs services de santé (personnes)	11 537 858	11 263 477	98	13 056 232
Microfinance et secteur social				
● Équipements sociaux, foyers communautaires construits et équipés (nombre)	8 514	8 776	103	931
● Emplois créés (nombre)	1 861	1 861	100	234 625
● Personnels de l'administration et des ONG formés à la gestion des structures de microfinance (nombre)	7 408	7 403	100	21 323
● Microcrédits octroyés (nombre)	377 973	326 354	86	..
● Clients de la microfinance formés à la gestion d'entreprise	14 500	14 500	100	10 600
● Personnes bénéficiant des activités de microfinance et des activités sociales (personnes)		12 814 131	100	8 302 279
Agriculture				
● Installations rurales de commercialisation et de production construites ou réhabilitées (nombre)	5 934	4 974	84	3 931
● Terres bénéficiant d'une meilleure gestion de l'eau, mises en valeur ou réhabilitée (ha)	163 685	171 841	105	192 704
● Terres dont l'utilisation a été améliorée : terres replantées, reboisées, aménagées, etc. (ha)	712 388	853 316	120	499 720
● Têtes de bétail fournies/vaccines (nombre)	1 593 898	1 651 873	104	..
● Plants introduits : semis, arbres, etc. (nombre)	4 806 283	4 403 879	92	990 659
● Équipements sociaux créés ou réhabilités (nombre)	6 974	6 943	100	1 891
● Intrants agricoles fournis : engrais, semis, etc. (tonnes)	442 489	467 196	106	147 640
● Projets agricoles communautaires exécutés (nombre)	554	582	105	1 270
● Population rurale formée/recrutée utilisant des technologies améliorées (personnes)	673	940	140	770 964
● Ménages ruraux touchés (ménages)	339 240	418 777	123	247 302
● Population totale touchée (personnes)	8 142 672	8 138 368	100	26 008 244
Intégration régionale				
● Routes transfrontalières construites ou réhabilitées (km)	471	467	99	1 021
● Lignes transfrontalières de transport d'électricité construites ou réhabilitées (km)	667	665	100	769
Secteur privé et commerce¹				
● Devises économisées (millions de \$ EU)	..	2 283	..	631
● Recettes publiques générées par les projets et sous-projets bénéficiant d'investissements (millions de \$ EU)	..	1 718	..	22 897
● Effet sur les PME (chiffre d'affaires généré par les investissements) (millions de \$ EU)	..	416	..	3 008
● Emplois créés pour les projets et sous-projets bénéficiant d'investissements (emplois)	..	324 670	..	2 422 393
● Emplois créés pour les femmes (emplois)	..	25 930	..	763 032

Notes : ..= données non disponibles ; ha = hectares ; km = kilomètre ; MW = mégawatt ; m³ = mètre cube ; ONG = Organisation non gouvernementale ; PME = Petite et moyenne entreprise ; \$ EU = Dollars des États-Unis.





NB : Les chiffres en UC sont convertis au taux de 1 UC = 1,58036 \$ EU






















¹ Les résultats escomptés proviennent des opérations du secteur privé approuvées uniquement en 2009 ou plus tard, lorsque l'évaluation ex ante de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) a été lancée. Par conséquent, les chiffres peuvent sembler inférieurs aux chiffres réels. Au cours des prochaines années, les résultats escomptés augmenteront, à mesure que davantage d'opérations à partir de 2009 et, par la suite, commenceront à atteindre leur pleine maturité opérationnelle. Ceci tiendra lieu également de référence pour les projets clôturés afin d'évaluer l'atteinte des objectifs.

Source : Banque africaine de développement.

Annexe III : Dans quelle mesure le Groupe de la Banque gère-t-il bien ses opérations FAD ? (Niveau 3)

Le tableau ci-dessous présente les progrès de la Banque vers la réalisation des objectifs en matière de gestion du portefeuille fixés pour 2012.

-  D'importants progrès ont été accomplis et nous sommes bien placés pour atteindre notre objectif.
-  Peu de progrès ont été accomplis et nous courons le risque de ne pas atteindre notre objectif.
-  Aucun progrès n'a été accompli et nous nous éloignons même de la réalisation de notre objectif.
-  Les données nécessaires pour mesurer la performance ne sont pas disponibles.

Indicateur	Pays membres du FAD		
	Référence 2009	Données les plus récentes 2011	Objectif 2012
Performance du portefeuille			
 Opérations supervisées formellement deux fois par an (%)	61	63	65
 Projets à problèmes figurant dans le portefeuille en cours (%)	6	5	5
 Taux de décaissement du portefeuille en cours (%)	18	18	20
 Nombre d'opérations susceptibles d'annulation (%)	20	8	10
Qualité à l'entrée			
 Appui budgétaire décaissé selon le calendrier prévu (%)	60	92	75
 Temps écoulé entre l'approbation et le premier décaissement (mois)	13	13	11
 Opérations qui ont communiqué les EIES à temps (%)	82	95	90
 DSP jugés satisfaisants (%)	..	92	95
 Opérations jugées satisfaisantes ¹ (%)	78	93	95
 Opérations régionales jugées satisfaisantes ¹ (%)	75	100	90
Indicateurs de l'efficacité de l'aide au titre de la Déclaration de Paris			
 Ressources de développement inscrites au budget (%)	57	70	85
 Prévisibilité des décaissements (%)	54	61	80
 Utilisation des systèmes nationaux (%)	39	50	53
 Cellules d'exécution de projet parallèle (nombre)	113	38	40
Gestion du savoir			
 Projets sortant du portefeuille dont le RAP est remis à temps (%)	92	92	90
 RAP jugés satisfaisants (%)	72	76	80
 Nouvelles EES et documents connexes (nombre)	52	55	73
Intégration du genre			
 RAP comportant des données ventilées par genre (%)	56	68	75
 Nouveaux projets comportant au moins un indicateur sur le genre (%)	61	75	70
 Nouveaux DSP comportant au moins un indicateur sur le genre (%)	..	42	70
Changements climatiques			
 Projets mis à l'épreuve du climat (%)	0	60	15

Notes : .. = données non disponibles ; BAD = Banque africaine de développement ; FAD = Fonds africain de développement ; DSP = Document de stratégie pays ; EIES = Évaluation des impacts environnementaux et sociaux ; EES = Étude économique et sectorielle ; RAP = Rapport d'achèvement de projet.


¹ L'année de référence est 2010.


Les données de l'État concernant les indicateurs de la Déclaration de Paris « ressources du développement enregistrées dans le budget » et « décaissements prévisibles » ne pouvaient être collectées en 2011 que pour 10 pays du groupe de référence pour lesquels les mesures historiques sont disponibles depuis 2005.


Source : Banque africaine de développement.












Annexe IV : Dans quelle mesure le Groupe de la Banque est-il une organisation efficace ? (Niveau 4)

Le tableau ci-dessous présente les progrès accomplis par la Banque vers la réalisation des objectifs de 2012 pour la performance institutionnelle.

 Des progrès importants ont été accomplis et nous sommes bien placés pour atteindre notre objectif.

 Peu de progrès ont été accomplis et nous courons le risque de ne pas atteindre notre objectif.

 Aucun progrès important n'a été accompli et nous nous sommes même éloignés de la réalisation de notre objectif.

Indicateur	Référence 2009	2010	2011	Objectif 2012
Décentralisation				
 Personnel de la catégorie professionnelle chargé des opérations, établi dans les bureaux extérieurs (%)	26	26	29	40
 Activités de projet gérées à partir des bureaux extérieurs (%)	16	19	25	35
Ressources humaines				
 Taux de départ prématuré des effectifs ¹ (%)	11	28	28	6
 Proportion de femmes au sein du personnel de la catégorie professionnelle (%)	26	27	28	33
 Taux de vacances de postes (%)	12	13	15	5
 Personnel de la catégorie professionnelle chargé des opérations (%)	62	67	72	65
Processus et pratiques administratifs				
 Délai d'achèvement des appels d'offres (semaines)	63	60	42	40
 Coûts administratifs pour 1 million d'UC décaissées (milliers d'UC)	109	92	79	93
Transparence et audit dans les délais				
 Audits de projet établis dans les délais (%)	9	29	59	80
Informatique				
 Temps d'indisponibilité du réseau étendu dans les bureaux extérieurs (heures)	175	108	53	150
 Délai moyen pour satisfaire les demandes des clients en matière de TI (heures)	5	4,3	4	4

Notes : .. = données non disponibles ; BAD = Banque africaine de développement ; FAD = Fonds africain de développement ; UC = Unités de compte.

¹ Le taux de départ prématuré peut être mesuré de différentes manières. La définition adoptée ici utilise le pourcentage du personnel professionnel qui quitte la Banque au cours des trois premières années de contrat par rapport au personnel professionnel total qui quitte la Banque au cours de la même période.

Source : Banque africaine de développement.