

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT



CADRE DE MESURE DES RÉSULTATS POUR UNE SEULE BANQUE 2016-2025

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

JUIN 2016

DÉPARTEMENT DE L'ASSURANCE-QUALITÉ ET DES RÉSULTATS
Division des résultats (ORQR1)

NOTE RELATIVE AU PRÉSENT PROJET DE DOCUMENT DE CONSULTATION

Le présent document est un premier projet de document de consultation concernant le nouveau Cadre de mesure des résultats (CMR) du Groupe de la Banque africaine de développement.

Le nouveau CMR vise à mettre à l'échelle la Stratégie décennale (2013-2022) dans cinq des domaines d'intervention prioritaires de la Banque, baptisés les « Cinq grandes priorités », à savoir Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des Africains. Il définit des indicateurs et objectifs en vue d'accroître l'impact de la Banque en matière de développement dans l'ensemble de ces cinq domaines.

Le CMR est un document relativement complexe qui comprend un grand nombre d'indicateurs, de données et d'objectifs ayant des implications à différents niveaux du Groupe de la Banque. Afin de donner au Conseil d'administration et aux Plénipotentiaires du FAD le temps nécessaire pour étudier les propositions faites dans ce document, il est proposé le processus de consultation en trois étapes ci-dessous.

ÉTAPE 1 — Un premier projet de document de consultation est partagé avec les membres de CODE et les Plénipotentiaires du FAD en juin afin d'obtenir leurs commentaires au cours de la deuxième réunion du FAD et de la réunion de CODE prévue le 12 juillet. Le premier projet comprend une liste provisoire d'indicateurs et d'objectifs.

ÉTAPE 2 — Un projet révisé est élaboré à la lumière de ces commentaires et partagé avec les membres de CODE et les Plénipotentiaires du FAD en septembre 2016. Le projet révisé comprendra une première liste finale d'indicateurs et d'objectifs.

ÉTAPE 3 — Une version finale du CMR est élaborée pour approbation par le Conseil d'administration d'ici à décembre 2016 (ou plus tôt).

Le présent document est le projet prévu à l'Étape 1 ci-dessus, qui sera partagé avec les membres de CODE pour commentaires et discussions le 12 juillet, puis distribué aux Plénipotentiaires du FAD avant la deuxième réunion du Fonds prévue les 30 juin et 1^{er} juillet 2016. Les objectifs proposés pour les indicateurs présentés dans ce document seront finalisés dans la version du CMR prévue à l'Étape 2.

Ce document doit être lu parallèlement au Glossaire des indicateurs qui figure à l'Annexe. Ce Glossaire présente une justification détaillée, des définitions, une méthodologie et des sources pour chacun des indicateurs proposés dans le présent CMR.

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION.....	5
II. CONTEXTE, OBJECTIFS ET PORTÉE	7
A. Nouveau contexte, nouveaux défis	7
B. Les quatre principaux objectifs du CMR	9
C. Champ d'application	9
III. MESURES VISANT A ACCROÎTRE L'IMPACT DE LA BANQUE SUR LE DEVELOPPEMENT ..	11
A. Aligner le CMR sur les priorités stratégiques de la Banque.....	11
B. Mieux réaliser les priorités de la Banque	17
C. Mieux mesurer l'impact de la Banque sur le développement	21
D. Prise en compte globale des opérations du secteur privé	24
IV. RESPONSABILITÉ	26
A. Établissement de rapports sur le Cadre de mesure des résultats.....	26
B. Suivi des progrès réalisés en matière de réforme	27
C. Conclusion.....	28
 ANNEXE : GLOSSAIRE DES INDICATEURS.....	 29

ENCADRÉS, TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Encadrés

Encadré 1 : Les huit principes qui régissent le nouveau CMR de la Banque.....	9
Encadré 2 : Système de marqueur de genre.....	11
Encadré 3 : Approche de l'impact en matière de développement.....	22
Encadré 4 : Comment la BAD assure-t-elle le suivi des opérations du secteur privé ?	25

Graphiques

Graphique 1 : Cadre de mesure des résultats à quatre niveaux.....	5
Graphique 2 : Alignement du CMR sur les priorités stratégiques de la Banque	12
Graphique 3 : Impact en matière de développement de l'apport d'une capacité électrique supplémentaire de 400 MW	23
Graphique 4 : Exemple illustratif d'un tableau de bord de la Banque présenté à l'ADER.....	26
Graphique 5 : Exemple illustratif de la manière dont la performance de la Banque est suivie au fil du temps	27

Tableaux

Tableau 1 : Quels progrès en termes de développement l'Afrique est-elle en train de réaliser ? (Niveau 1).....	15
Tableau 2 : Quel est l'impact des opérations financées par la Banque sur le développement ? (Niveau 2).....	16
Tableau 3 : La BAD gère-t-elle efficacement ses opérations ? (Niveau 3).....	18
Tableau 4 : La gestion interne de la BAD est-elle efficiente ? (Niveau 4).....	20
Tableau 5 : Plan d'action – Cadre de suivi	28

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

I. INTRODUCTION

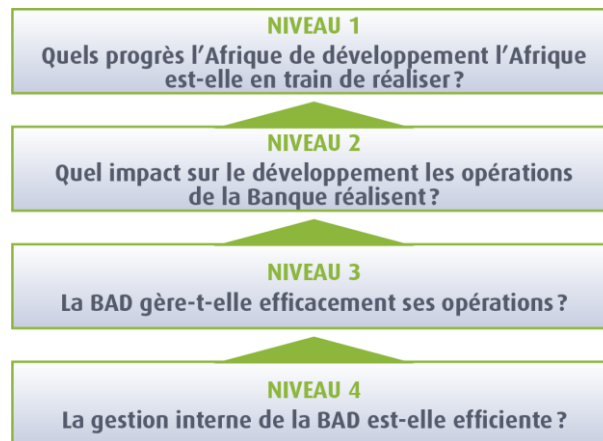
1. La Banque africaine de développement (la BAD, ou la Banque) ne mesure pas sa réussite en fonction de l'argent qu'elle dépense ou du nombre de projets qu'elle exécute, mais en fonction des changements durables qu'elle apporte à la vie des populations africaines.

2. Le présent document présente le nouveau Cadre de mesure des résultats (CMR) du Groupe de la Banque africaine de développement. Il vise à mettre à l'échelle la Stratégie décennale (2013-2022) dans cinq des domaines d'intervention prioritaires de la Banque, baptisés les « Cinq grandes priorités », à savoir Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des Africains.

3. Le nouveau CMR a vocation à accroître l'impact de la Banque sur le développement et à apporter des changements durables dans la vie des populations du continent. À cet effet, il définit des indicateurs de performance et permet d'assurer le suivi des progrès réalisés par la Banque en vue de les atteindre. Le présent CMR a été conçu pour la période 2016-2025 en tenant compte de la date butoir des stratégies de mise en œuvre des Cinq grandes priorités approuvées en 2016. Il sera révisé tous les trois ans¹.

4. Le CMR mesure la performance à quatre niveaux. Le Niveau 1 assure le suivi des progrès réalisés en termes de développement sur l'ensemble du continent africain. Le Niveau 2 mesure les contributions de la Banque au développement de l'Afrique à travers toutes ses opérations. Le Niveau 3 évalue la qualité des opérations de la Banque et le Niveau 4 assure le suivi de l'efficacité de la Banque en tant qu'organisation (Graphique 1). En assurant le suivi de la performance à tous ces quatre niveaux, le CMR donne une évaluation globale de l'efficacité en termes de développement de la Banque. En outre, il offre à la direction de la Banque un moyen d'évaluer ses forces et faiblesses, et d'aider à réaliser les priorités de la Banque de manière plus efficace et efficiente.

Graphique 1. Cadre de mesure des résultats à quatre niveaux



5. En tant qu'outil de gestion, il convient, cependant, de ne pas considérer le CMR isolément. En effet, il fait partie intégrante d'une série plus large de systèmes et de processus opérationnels qui sous-tendent la capacité de la Banque à gérer les résultats en termes de développement. À cet égard, le CMR est essentiel pour promouvoir une culture de gestion axée sur les résultats et non sur les approbations, et aide à faire passer le centre d'intérêt de la Banque de la mesure des résultats à la gestion des résultats.

1. Aux fins de suivi des résultats du Fonds africain de développement, des objectifs seront fixés avec 2025 comme dernière année de la période considérée.

6. Compte tenu de cet objectif, la Banque a renforcé considérablement, ces dernières années, sa capacité à gérer et assurer le suivi des résultats en termes de développement. Elle a entrepris une série de réformes essentielles qui ont consisté à :

- améliorer le suivi des résultats pendant la durée de vie du projet en révisant les outils qu'elle utilise pour assurer le suivi des objectifs en termes de développement depuis le début jusqu'à l'achèvement du projet ;
- introduire les revues de l'état de préparation afin d'examiner les documents de stratégie pays (DSP) et les opérations du secteur public afin de veiller à ce qu'ils soient adaptés aux objectifs fixés et visent à optimiser leurs réalisations en termes de développement ;
- finaliser son Système de publication des résultats – un système de gestion de l'information qui fournit aux chargés de projet des informations en temps réel sur l'état d'avancement des projets² ;
- mettre davantage l'accent sur le genre en introduisant des indicateurs sexospécifiques à tous les quatre niveaux du CMR ;
- lancer les Revues sur l'efficacité du développement, une série de publications qui renforcent la responsabilité de la Banque concernant les résultats et approfondissent sa compréhension de l'impact plus large en termes de développement de ses opérations.

7. Ensemble, ces réformes ont contribué à faire de la BAD l'une des organisations de développement les plus transparentes et efficaces au monde. À cet égard, la dernière étude publiée par l'organisation *Publish What You Fund* (Publier ce que vous financez) a classé la BAD au 8^e rang sur 46 organisations de développement bilatérales et multilatérales. En outre, la Banque a été distinguée par le Trésor américain et la Revue multilatérale d'évaluation du Royaume-Uni pour l'impact de ses opérations sur le développement.

8. Bien que la Banque ait accompli des bonnes avancées concernant sa capacité à gérer les résultats en termes de développement, à l'instar de nombre d'autres institutions de développement, elle demeure confrontée à des problèmes persistants.

- *La Banque doit améliorer la manière dont elle gère son impact sur le développement.* Bien que la Banque soit efficace en matière de suivi des résultats intermédiaires (notamment le nombre de bénéficiaires des projets) et de produits des projets (par exemple le nombre de kilomètres de routes construits), elle doit redoubler d'efforts afin de mesurer et évaluer l'impact de ses opérations sur le développement (par exemple le nombre d'emplois créés et la contribution à la croissance économique).
- *La conception des projets doit être éclairée par une meilleure compréhension de l'impact des projets sur le développement (par exemple la « théorie du changement »).* Les opérations de la Banque affectent les économies de plusieurs manières : elles contribuent à la croissance, créent des emplois, promeuvent les opportunités économiques en aval, augmentent les exportations, etc. Afin d'optimiser l'impact de ses opérations sur le développement, la Banque doit améliorer sa compréhension de ces chaînes de développement et la manière dont ses investissements créent une valeur économique, sociale et environnementale pour le continent africain.
- *Il est possible d'améliorer la manière dont le CMR est utilisé pour orienter la prise de décision institutionnelle.* Il va sans dire qu'il vise à renforcer la responsabilité de la Banque à l'égard des parties prenantes, plutôt qu'à orienter la prise de décision de l'institution

2. Le Système de publication des résultats a été établi en 2016, non en 2014 tel que prévu au départ afin de repenser le flux de travail qui délègue la responsabilité du personnel des opérations, intègre une plateforme en ligne améliorée et adapte l'outil aux directives opérationnelles les plus récentes.

concernant, notamment la performance opérationnelle ou l'allocation des ressources (par exemple la budgétisation axée sur les résultats).

- *La Banque doit améliorer la manière dont elle évalue l'impact des opérations du secteur privé en matière de développement.* À mesure que la Banque accroît les ressources qu'elle consacre aux opérations du secteur privé, elle doit veiller à mettre en place les systèmes idoines afin d'optimiser la contribution de ses opérations au développement.

9. Le présent document explique comment le nouveau CMR contribuera à relever ces quatre défis. Après la présente introduction, il présente le contexte et les objectifs du nouveau CMR. Ensuite, il présente quatre séries de mesures visant à améliorer l'impact de la Banque sur le développement et explique la manière dont le CMR contribuera à assurer leur suivi. Enfin, il définit le cadre de responsabilité pour le suivi des progrès liés à la mise en œuvre des réformes décrites dans le présent document.

II. CONTEXTE, OBJECTIFS ET PORTÉE

10. La Banque a adopté son premier cadre de mesure des résultats en 2003. Depuis, cinq CMR ont été élaborés. Bien que tous ces CMR aient un but commun, à savoir aider la BAD à accomplir sa mission, chaque édition a des objectifs adaptés à la stratégie et au contexte de la Banque. La présente section passe en revue le nouveau contexte auquel l'institution doit s'adapter et examine la manière dont il affecte les objectifs et la portée du nouveau CMR.

A. Nouveau contexte, nouveaux défis

11. La BAD fonctionne dans un environnement dynamique et évolutif. C'est non seulement le paysage de développement de l'Afrique qui évolue, mais également les contextes institutionnel et financier dans lesquels évolue la Banque.

■ *Problèmes de développement de l'Afrique*

12. L'économie mondiale est confrontée à des obstacles et des incertitudes qui affectent davantage les économies africaines que les autres. Afin d'émerger en tant que véritable acteur mondial, le continent devra résoudre un large éventail de problèmes économiques, sociaux et environnementaux.

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

14. *Compétitivité mondiale.* La productivité de l'Afrique est freinée par l'insuffisance de l'infrastructure, les mauvaises politiques, la faiblesse des institutions, l'accès limité au crédit et les faibles niveaux de qualification de la main-d'œuvre. L'industrialisation du continent demeure lente à cause de l'insuffisante attention accordée à l'agro-industrie. L'accès limité à l'électricité est particulièrement préjudiciable, coûtant au continent quelque 2,4 pour cent de son PIB chaque année.

15. *Intégration des marchés régionaux.* Les échanges intra-africains sont limités et les marchés africains demeurent très fragmentés. Compte tenu du faible niveau d'industrialisation qui les caractérise, les PMR échangent des produits non transformés à faible valeur ajoutée ou contenu technologique. Ce manque d'intégration coûte à l'Afrique 1 à 1,5 pour cent de son PIB chaque année.

16. *Climat des affaires.* La stabilité macroéconomique, un environnement commercial favorable et l'utilisation efficace des ressources publiques demeurent des défis majeurs. Seuls huit pays africains figurent parmi les 100 premiers au classement *Doing Business* en 2016.

17. *Situations de fragilité.* La plupart des pays fragiles se situent en Afrique. La fragilité génère dans les pays concernés des coûts économiques, sociaux et environnementaux qui ont des effets de contagion avérés sur les pays voisins.

18. *Emplois pour les femmes et les jeunes.* Les inégalités sapent les efforts déployés en vue d'améliorer la qualité de la vie des Africains et de réaliser des progrès économiques. Les femmes sont particulièrement touchées. Étant donné qu'elles ont un accès limité à la terre et aux intrants, la productivité de leurs exploitations est d'un tiers inférieure à celle de leurs homologues de sexe masculin. Les femmes sont peu représentées sur le marché formel du travail. En règle générale, les jeunes Africains sont exclus de l'économie formelle. Selon les estimations, environ un tiers des 419 millions de jeunes vivant en Afrique sont sans emploi, tandis qu'un autre tiers occupe des emplois précaires – une situation susceptible de donner lieu à des tensions et d'inciter à la migration.

19. *Changements climatiques.* Les changements climatiques représentent une menace particulière pour les pays africains, qui sont essentiellement ruraux et tributaires de l'agriculture pluviale pour la production de denrées alimentaires et la génération de revenu. En outre, les ressources humaines, institutionnelles, financières et technologiques limitées ne permettent pas aux pays à faible revenu d'être préparés pour gérer les impacts complexes des changements climatiques.

■ *Mise en œuvre du nouveau Modèle de développement et de prestation de services de la Banque*

20. Dans le cadre des efforts qu'elle déploie en vue de renforcer sa performance, la BAD est en train d'introduire un nouveau Modèle de développement et de prestation de services (DBDM), en prenant des mesures pour améliorer son efficacité et son efficience. Elle procède à des changements institutionnels dans les cinq domaines ci-après.

- *Rapprochement vers les clients pour une prestation améliorée.* La Banque est en train de se rapprocher du terrain afin de favoriser le développement des opérations – en augmentant le nombre de cadres techniques au sein de ses bureaux extérieurs et en déléguant davantage de pouvoirs au niveau local.
- *Renforcement de la culture de performance pour attirer et retenir les talents.* La Banque est en train d'établir des contrats de performance et s'emploie à retenir le personnel et à asseoir sa culture de résultats.
- *Améliorer la performance financière et accroître l'impact sur le développement.* La Banque est en train de réviser sa politique de tarification des prêts dans le droit fil des politiques des banques de développement multilatérales sœurs. En outre, elle doit veiller à effectuer des décaissements efficaces et rapides de manière à éviter que le capital de financement ne soit indéfiniment immobilisé dans le cadre des opérations.
- *Intervention au-delà des frontières.* La Banque est en train de renforcer son système de matrice, en rendant les départements responsables de réalisations conjointes. Des équipes régionales seront responsables des résultats opérationnels, en étroite coordination avec les experts des départements sectoriels.
- *Alignement des complexes sur les priorités stratégiques.* La Banque a rationalisé ses vice-présidences afin de mettre davantage l'accent sur les opérations pays et de réaliser les Cinq grandes priorités. Ainsi, elle a créé des vice-présidences dédiées, notamment, à l'énergie et à l'agriculture.

21. La réforme du modus operandi de la BAD en fera une organisation de développement plus forte – et les changements doivent être reflétés dans le CMR et appuyés par celui-ci. L'Encadré 1 ci-dessous présente les principes qui régissent le nouveau Modèle de développement et de prestation de services de la Banque et le CMR.

Encadré 1. Huit principes régissent le nouveau CMR de la Banque

- Veiller à ce que l'organisation puisse mettre en œuvre la Stratégie décennale
- Renforcer l'orientation stratégique vers les Cinq grandes priorités
- Favoriser la croissance du revenu de la Banque en augmentant la valeur du portefeuille actif
- Rapprocher davantage la Banque du terrain et de ses clients
- Assurer une appropriation et une responsabilité claires en ce qui concerne la prestation des services
- Améliorer la transparence en assurant un suivi rigoureux de la performance
- Évoluer vers une culture et un système d'évaluation axés sur la performance
- Éliminer les cloisons dans l'organisation et promouvoir un esprit de résolution collective des problèmes.

B. Les quatre principaux objectifs du CMR

22. Dans ce sixième CMR, la Banque s'emploie à atteindre les quatre objectifs présentés ci-dessous en vue d'accroître l'impact de ses interventions sur le développement.

- *Renforcer l'orientation stratégique de la Banque vers les cinq domaines d'intervention prioritaires de la Stratégie décennale.* Au moment où la Banque développe ses activités au titre de la Stratégie décennale, elle a besoin d'un cadre de résultats qui promeuve l'impact en termes de transformation dans les cinq domaines d'intervention prioritaires de l'institution.
- *Mieux réaliser les nouvelles priorités de la Banque.* Le nouveau CMR a été conçu en tant qu'outil de gestion qui aidera la Banque à mettre en œuvre le DBDM adopté récemment. Il assure le suivi des progrès par rapport aux principaux facteurs de performance du Modèle.
- *Mieux évaluer l'impact de la Banque en matière de développement.* Dans le cadre des innovations qui seront introduites en vue d'appuyer le nouveau CMR, la Banque assurera une meilleure évaluation de l'impact de ses opérations sur le développement. Ainsi, elle assurera le suivi du nombre d'emplois créés, notamment pour les jeunes, ainsi que de sa contribution à la croissance.
- *Optimiser l'impact du secteur privé en termes de développement.* Le secteur privé est l'un des principaux moteurs de la croissance économique et de la création d'emplois en Afrique. Ces dernières années, la Banque a multiplié par environ dix ses investissements dans le secteur privé, dont la valeur totale est passée de 250 millions de \$ en 2005 à 2,2 milliards de \$ en 2014. Afin de mieux mettre à profit les opérations, le CMR prendra mieux en compte l'impact de l'appui de la Banque au secteur privé sur le développement.

C. Champ d'application

23. La réalisation de ces quatre objectifs nécessite des mesures au-delà de la portée immédiate d'un cadre de résultats. En tant qu'outil de gestion, le CMR fait partie d'une série plus large de processus opérationnels qui sous-tendent la capacité de la Banque à gérer les résultats en termes de développement. La mise en œuvre de ce nouveau CMR nécessitera des mesures à cinq niveaux.

24. *Réorganiser l'architecture du CMR.* En s'appuyant sur le CMR à quatre niveaux, le nouveau cadre de résultats doit être conçu de manière à renforcer l'orientation stratégique de la Banque vers les Cinq grandes priorités et accorder davantage d'attention aux facteurs de performance opérationnelle (par exemple la diligence de l'exécution).

25. *Introduire de nouvelles méthodologies.* Afin de renforcer sa capacité à mesurer l'impact de ses opérations sur le développement, la Banque devra introduire impérativement une nouvelle méthodologie qui lui permette de mieux évaluer les impacts en termes de développement de ses opérations à l'aune du nombre d'emplois créés et de la croissance générée par ses investissements dans les secteurs public et privé.

26. *Alignement des incitations de l'institution.* Le nouveau CMR devra être appuyé par des incitations au niveau des départements qui soient alignées sur les priorités de la Banque. Pour ce faire, la BAD devra mettre à jour et rationaliser sa série de Principaux indicateurs de performance (PIP), en réduisant leur nombre et en les adaptant mieux pour assurer le suivi de la contribution de chaque département à la réalisation tant des Cinq grandes priorités que de ses propres priorités.

27. *Renforcer les processus opérationnels.* Les nouveaux processus opérationnels visant à renforcer la capacité de la Banque à assurer le suivi de l'impact en matière de développement et à faire rapport sur celui-ci comprendront une nouvelle approche permettant de mettre à profit et d'optimiser l'impact des opérations du secteur privé sur le développement.

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

- *Niveau 1 :* Le CMR comprend des indicateurs nouveaux et plus solides concernant le genre qui permettent d'assurer le suivi des progrès en ce qui concerne les Cinq grandes priorités – par exemple, il prévoit un indicateur qui sert à mesurer les disparités entre les sexes sur les marchés nationaux de l'emploi.
- *Niveau 2 :* Afin de mieux mesurer l'impact des opérations de la Banque sur les femmes et les filles, les indicateurs du Niveau 2 – en particulier ceux qui servent à assurer le suivi du nombre des bénéficiaires des opérations – sont désagrégés par sexe.
- *Niveau 3 :* Une meilleure intégration des dimensions genre dans la conception des projets est primordiale pour réduire les disparités homme-femme. Le CMR assure de manière systématique le suivi des progrès, en intégrant les dimensions genre dans les opérations du secteur public et dans les documents de stratégie pays.
- *Niveau 4 :* La Banque reconnaît sa responsabilité spéciale consistant à assurer l'égalité homme-femme au sein de son personnel. Le nouveau CMR s'est fixé des objectifs ambitieux en ce qui concerne le nombre de femmes au sein du personnel et au niveau de la direction.

29. Le suivi des résultats en termes de genre dans le CMR est un premier domaine qui appelle des améliorations. Il est primordial de mieux comprendre les principales contraintes à surmonter pour réduire les écarts. L'introduction d'un système de marqueur de genre (voir Encadré 2) permettra de combler ces écarts en notant systématiquement les projets sur la mesure dans laquelle ils mettent l'accent sur le genre. Ceci complétera les activités de la Banque au début d'un projet en procédant à une analyse du genre pour identifier les inégalités et prendre les mesures correctives qui s'imposent. Pendant la mise en œuvre du projet, la Banque doit savoir si elle apporte les changements escomptés dans la vie des femmes pauvres. Ceci est indiqué dans le Système de publication des résultats de la Banque, fournissant des preuves sur la base des interventions avérées et prometteuses visant à réduire les principales contraintes et réaliser des progrès mesurables à l'effet d'assurer l'égalité homme-femme. À l'achèvement du projet, les rapports d'achèvement de projet permettent de vérifier si des résultats spécifiques au genre ont été atteints.

Encadré 2. Système de marqueur de genre

Faute d'approche systématique permettant d'intégrer le genre dans les projets, l'intégration du genre a été prise en compte souvent de manière superficielle, comme un « accessoire facultatif », selon la conviction des chargés de projet. Le Système de marqueur de genre qui sera introduit réorganisera les pratiques d'intégration existantes en une série de procédures systématiques applicables à tous les projets. Les projets seront classés en quatre catégories, avec des exigences spécifiques pour chacune d'elles. En outre, le Système de marqueur de genre déplacera l'attention accordée à l'intégration du genre de « l'accent mis sur la conception du projet » vers « l'accent mis sur les résultats en termes de développement du projet ». La Banque donnera des directives claires concernant le moment et la manière d'intégrer le genre dans les opérations, ainsi que les outils, les manuels, les listes de contrôle et la formation. Les quatre catégories susmentionnées sont indiquées ci-après :

- Catégorie 1 – Axée sur le genre : Les principaux objectifs du projet portent sur l'égalité homme-femme et l'autonomisation de la femme.
- Catégorie 2 – Intégration du genre : Au moins l'un des résultats du projet concerne l'égalité homme-femme et l'autonomisation de la femme.
- Catégorie 3 – Certains produits en termes de genre : Au moins l'un des produits du projet concerne l'égalité homme-femme et l'autonomisation de la femme.
- Catégorie 4 – Éléments marginaux de genre : Au moins l'une des activités du projet concerne l'égalité homme-femme et l'autonomisation de la femme.

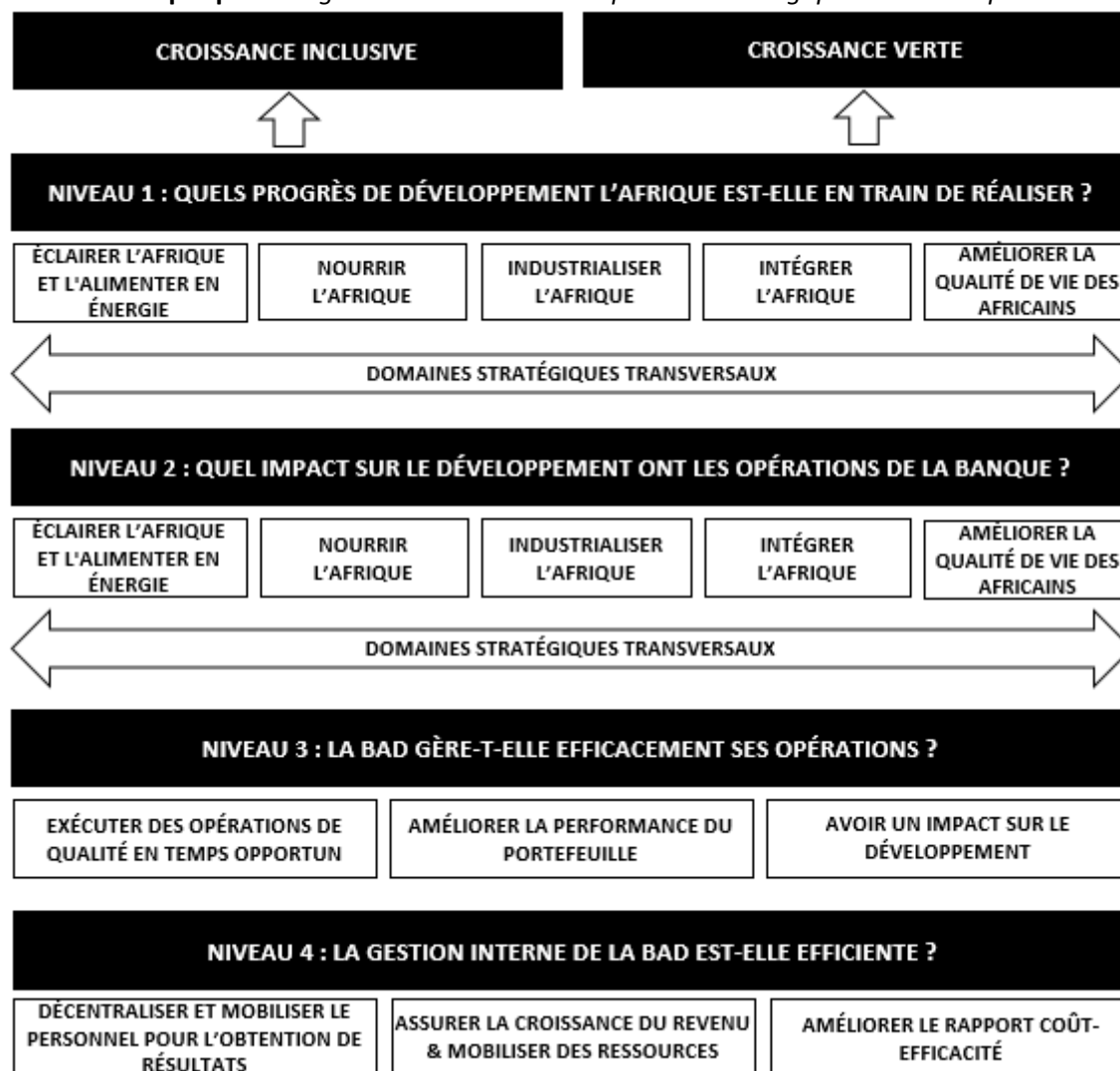
III. MESURES VISANT A ACCROÎTRE L'IMPACT DE LA BANQUE SUR LE DEVELOPPEMENT

30. La présente section décrit quatre séries de mesures visant à accroître l'impact de la Banque sur le développement, à savoir : i) renforcer l'orientation stratégique de la Banque vers cinq domaines prioritaires de la Stratégie décennale ; ii) aligner le CMR sur les nouvelles priorités de la Banque ; iii) mieux mesurer l'impact de la Banque sur le développement ; et iv) prendre en compte de manière exhaustive la contribution au développement des opérations.

A. Aligner le CMR sur les priorités stratégiques de la Banque

31. À la faveur du développement de ses activités au titre de sa Stratégie décennale dans cinq domaines prioritaires, la Banque a réorganisé l'architecture interne du CMR de manière à prendre en compte les priorités de la Banque et le DBDM. Le Graphique 2 ci-dessous présente les principales priorités à chacun des quatre niveaux du CMR.

32. L'une des principales nouveautés dans l'architecture du nouveau CMR tient au fait que le Niveau 1 et le Niveau 2 sont verticalement alignés, les deux niveaux étant organisés autour des Cinq grandes priorités. Ainsi conçu, le CMR permet d'établir des liens conceptuels plus solides entre les problèmes de développement de l'Afrique (Niveau 1) et les interventions de la Banque visant à y remédier (Niveau 2). Par ailleurs, cette conception facilite l'analyse de chaque domaine et l'établissement de rapports sur les progrès. Ainsi, le CMR intègre les cinq objectifs de la Banque et les domaines stratégiques transversaux dans une vision globale de ce que la Banque entend réaliser.

Graphique 2. Alignement du CMR sur les priorités stratégiques de la Banque

33. Ainsi, pour chacune des Cinq grandes priorités, le nouveau CMR identifie une petite série d'indicateurs stratégiques et d'objectifs tirés des stratégies adoptées par le Conseil d'administration³. La section suivante présente les raisons qui ont justifié le choix des indicateurs des Niveaux 1 et 2 pour les Cinq grandes priorités.

34. *Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie* : L'énergie est primordiale pour améliorer la qualité des services, réduire le coût de la pratique des affaires et libérer le potentiel économique. Cependant, le taux d'accès à l'électricité en Afrique demeure le plus faible au monde : dans 19 pays africains, seuls 25 pour cent de la population ont accès à l'électricité. En 2015, la Banque a lancé le Nouveau pacte pour l'énergie en Afrique avec pour objectif d'assurer l'accès universel à l'électricité à l'horizon 2025. Pour ce faire, elle entend accroître ses investissements dans la production d'électricité et la construction de lignes de transport, ainsi que dans les énergies renouvelables, notamment l'hydroélectricité. Ces dimensions sont mesurées dans le CMR : au Niveau 1 par le truchement d'indicateurs de suivi du taux d'accès à l'électricité et de consommation d'énergie dans les pays africains ; et au Niveau 2 en évaluant la manière dont la Banque renforce

3. Le Conseil d'administration a approuvé au cours du premier semestre de 2016 les stratégies du groupe de la Banque suivante : « Les emplois pour les Jeunes en Afrique 2016-2025 », « La stratégie de l'industrialisation pour l'Afrique » « La Stratégie pour la nouvelle donne sur l'énergie en Afrique 2016-2025 » et « La stratégie pour la transformation de l'agriculture en Afrique ». La « Stratégie et la politique pour l'intégration régionale 2014-2025 a été approuvée en 2014 ».

les capacités de production d'électricité, notamment les énergies renouvelables, et construit des lignes de transport au profit de millions de personnes.

35. *Nourrir l'Afrique* : L'agriculture emploie plus de 60 pour cent de la population active africaine et représente environ un tiers du PIB du continent. Cependant, le continent n'intervient que peu aux échelons supérieurs de la chaîne de valeur, avec quelques industries de transformation et sociétés d'agro-industrie. Le développement agricole nécessite l'accroissement de la production alimentaire et la réduction des importations, ce qui, à son tour, réduira la vulnérabilité du continent à la volatilité des cours des matières premières, améliorera la nutrition et renforcera la sécurité alimentaire. En tant que principal exportateur mondial de produits agricoles tels que le café et le cacao, l'Afrique doit renforcer sa capacité de transformation afin de satisfaire le besoins de denrées alimentaires des consommateurs. Les investissements dans les chaînes de valeur agricoles, notamment dans les secteurs de l'élevage et de la pêche, offrent des possibilités de diversifier l'économie, d'améliorer les revenus et de renforcer la sécurité alimentaire. Dans le CMR, les indicateurs du Niveau 1 prennent en compte les principales dimensions qui induisent les progrès dans ce domaine, notamment la productivité agricole et la situation d'insécurité alimentaire. Au Niveau 2, le CMR assure le suivi de la contribution de la Banque à la mise à disposition des technologies agricoles améliorées, des intrants agricoles (engrais, semences, etc.) et des systèmes d'irrigation.

36. *Industrialiser l'Afrique* : L'Afrique demeure sous-industrialisée et dépend, dans une large mesure, des produits non transformés. Étant donné que nombre de pays dépendront encore de l'exploitation des matières premières pour plus de la moitié de leurs recettes totales, le continent est tributaire des produits manufacturés étrangers. Son PIB industriel demeure faible et les produits manufacturés représentent une part négligeable de ses exportations mondiales. Afin d'accélérer l'industrialisation de l'Afrique, la Banque mettra l'accent sur l'amélioration de l'accès au capital et aux marchés, et le soutien aux politiques, à un environnement économique et à une infrastructure propices. L'industrialisation se traduira par l'apport de valeur ajoutée, l'accroissement de la productivité, l'emploi dans le secteur formel et une balance commerciale plus positive. Le Niveau 1 du CMR permet d'assurer le suivi de la contribution du continent à l'apport de valeur ajoutée manufacturée à l'échelle mondiale et au PIB industriel par habitant. Le Niveau 2 mesure le nombre de lignes de crédit accordées aux petites et moyennes entreprises, ainsi que l'appui au développement du secteur privé et des grappes industrielles.

37. *Intégrer l'Afrique* : L'intégration économique régionale est primordiale pour assurer la compétitivité et la croissance en Afrique. Elle a une incidence sur les biens que l'on peut acheter, la variété de l'offre sur le marché, la facilité avec laquelle les citoyens se déplacent entre pays, les localités où les personnes peuvent décider d'étudier ou de travailler et les domaines où les investissements doivent être orientés. Cependant, l'intégration régionale sur le continent se heurte à des problèmes chroniques d'ordre réglementaire ou institutionnel, ou ayant trait à l'infrastructure, qui limitent la capacité à créer des marchés plus vastes, plus attrayants, relier les pays enclavés aux marchés internationaux et développer les échanges intra-africains. Intégrer l'Afrique signifie développer les infrastructures – transport, énergie et télécommunications – qui relient davantage les personnes à travers le continent. La Banque appuie le développement des infrastructures et des échanges transfrontaliers, tout en renforçant les mécanismes régionaux et les capacités institutionnelles. Le Niveau 1 du CMR évalue l'intégration régionale –échanges commerciaux, infrastructures, production, mobilité des talents ou des capitaux – qui revêt une importance capitale pour le développement de l'Afrique. Par exemple, la Banque fera rapport sur deux indices servant à mesurer la facilité des pays à délivrer des visas et la mesure dans laquelle les pays et les communautés économiques régionales sont intégrés au plan régional. Le Niveau 2 mesure les projets transfrontaliers dans les secteurs de l'énergie et des transports.

38. *Améliorer la qualité de vie des Africains* : La croissance économique récente du continent ne s'est pas traduite par une réduction de la pauvreté et des inégalités. Les résultats en termes de santé et d'éducation figurent parmi les plus faibles au monde ; le taux de chômage est élevé, en particulier pour les jeunes ; et des millions d'Africains n'ont pas suffisamment accès à l'assainissement et à l'eau potable. Tous ces facteurs constituent des obstacles à l'accélération de la croissance de l'Afrique. La création d'emplois et l'augmentation du revenu du travail par le truchement de l'accroissement de la productivité sont essentielles pour un développement autonome et la cohésion sociale. La Banque s'emploie à améliorer la qualité de la vie sur le continent, à commencer par l'emploi. Elle appuie l'innovation, l'investissement et l'intégration en vue de la création d'emplois en mettant en rapport les demandeurs d'emploi et les sociétés de recrutement et en appuyant la formation professionnelle. Son CMR évaluera, au titre du Niveau 1, la mesure dans laquelle la création d'emplois concerne les jeunes et les femmes et réduit les inégalités économiques et, au titre du Niveau 2, la contribution de la Banque à la création d'emplois directs, indirects et induits, outre sa capacité à transférer des compétences aux jeunes.

39. *Domaines stratégiques transversaux* : Le CMR continuera de mesurer les progrès dans les domaines du développement concernant toutes les priorités de la Stratégie décennale – situations fragiles, changements climatiques, inégalités homme-femme et gouvernance – autant de facteurs qui ont une incidence considérable sur la réduction de la pauvreté. Au Niveau 1, le CMR assure le suivi de la mesure dans laquelle les opérations de la Banque sont à l'épreuve de la fragilité. Il évalue également la mesure dans laquelle les institutions nationales sont sensibles au genre et susceptibles d'assurer la durabilité environnementale. Au Niveau 2, la Banque rendra compte de ses activités dans le domaine de la gouvernance concernant le renforcement des systèmes publics de gestion administrative et financière. En outre, elle évaluera la mesure dans laquelle l'appui budgétaire a amélioré les systèmes de responsabilisation, de gestion financière et de passation de marchés des pays. La Banque ajoutera des indicateurs sensibles au genre pour assurer le suivi des résultats opérationnels liés aux questions sexospécifiques, à mesure qu'ils seront disponibles.

Tableau 1. Quels progrès en termes de développement l'Afrique est-elle en train de réaliser ? (Niveau 1)

	TOUS LES PAYS AFRICAINS			DONT LES PAYS FAD		
	Référence 2016	Plus récent 2017	Cible 2025	Référence 2016	Plus récent 2017	Cible 2025
ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ÉNERGIE						
Capacité de production d'électricité installée nette (millions de kilowatts)	157		327	32		102
Accès à l'électricité (% de la population)	46		97	26		97
Population ayant accès à des solutions de cuisine propres (%)	31		97	10		97
Émissions moyennes de dioxyde de carbone émanant de la consommation d'énergie (millions de tonnes)	21,5			3,4		
Consommation d'énergie électrique (kWh par habitant)	544,4			144,2		
Énergies renouvelables (% de la production totale d'électricité)	17,6			73,8		
NOURRIR L'AFRIQUE						
Nombre de personnes ayant faim/malnutries (millions)	240		0	220		0
Part de quelques cultures (cacao, café, anacarde et coton) produites en Afrique dans la production mondiale 950 (%)	23,9		[37,8]	22,9		[36,8]
Balance commerciale agricole nette de l'Afrique (milliards de \$/an)	-38,9		0	-0,73		0
Productivité agricole (\$ par travailleur)	1273			418		
Indice de rendement des cultures de base (valeur 2005 = 100)	110			116		
INDUSTRIALISER L'AFRIQUE						
Formation brute du capital fixe (milliards de \$)	4101		10376	[2000]		[5000]
Pays africains figurant parmi les 100 premiers au classement <i>Doing Business</i> (nombre)	8		[30]	2		[25]
Produit intérieur brut industriel (milliards de \$)	751		[1728]	[400]		[800]
Diversification de l'économie (indice)	0,6			0,6		
Compétitivité mondiale (indice)	3,6			3,5		
Accès au financement (% de la population)	30,8			13,2		
Densité du réseau routier (km par km²)	8,2			7,1		
Efficacité de la production (Kg d'émissions de CO ₂ par \$ du PIB)	0,45			0,24		
INTÉGRER L'AFRIQUE						
Échanges commerciaux intra-africains (milliards de \$)	174,5					
Coût des échanges commerciaux transfrontaliers (\$)	2 384					
Notation moyenne de l'intégration régionale des communautés économiques régionales (échelle de 0 à 1)	0,47					
Nombre de pays profondément et largement intégrés	12					
Nombre de pays qui délivrent des visas à l'arrivée aux ressortissants de plus de 25 % des pays africains	20					
AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES AFRICAINS						
Taux de chômage et de découragement des jeunes (%)	29		[27,7]	[35]		[30]
Population vivant en deçà du seuil de pauvreté (%)	42,4			45,1		
Taux de chômage (%)	8,5			6,8		
dont pour les femmes (%)						
Inégalité du revenu (indice du Gini)	41,4			40,5		
Inscription dans l'enseignement technique/formation professionnelle (%)	10,8			7,1		
Taux de scolarisation (%)	61,8			58,8		
Ratio garçons-filles	1,1			1,1		
Accès à une source d'eau améliorée (% de la population)	71,6			65,6		
Accès à des installations d'assainissement améliorées (% de la population)	38,7			25,7		
Abonnement à la téléphonie cellulaire (pour 1 000 personnes)	766			614		
DOMAINES STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX						
Taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) (%)	3,0			6,0		
PIB par habitant (\$)	2058			870		
Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine (indice)	50			47		
Institutions pays sensibles au genre (indice)	0,3			0,3		
Capacités institutionnelles pour la durabilité environnementale (indice)	3,5			3,4		
Part de la population vivant dans les pays fragiles (%)	24			39,2		

* Les objectifs ont été fixés dans les stratégies sectorielles adoptées par le Conseil pour quelques indicateurs. Le présent CMR fixe des objectifs pour 2025 pour les 5 principales priorités, pour lesquelles les valeurs cibles des stratégies sectorielles sont calculées au pro rata d'un délai de quatre années.

NB : la liste des définitions est fournie en annexe.

Tableau 2. Quel est l'impact des opérations financées par la Banque sur le développement? (Niveau 2)

	TOUS LES PAYS AFRICAINS			DONT LES PAYS FAD		
	Référence* 2016	Plus récent 2017	Cible 2025	Référence 2016	Plus récent 2017	Cible 2025
ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ÉNERGIE						
Personnes disposant de branchements électriques nouveaux ou améliorés (millions)	4,2		10,0	267,792		
dont les femmes (millions)	2,1		5,0	134,228		
Capacité de production d'électricité installée (GW)	1,4		15	0.24		
dont les énergies renouvelables (GW)	0,07		10	0.06		
Émissions de CO ₂ réduites (tonnes par an)	523 721		[9 406 435]	71,688		
Lignes de distribution et de transport d'électricité nouvelles ou améliorées (km)	336		70 000	235		
Nombre de ménages supplémentaires ayant accès à des solutions de cuisine propres (millions)	[0]		12	[0]		
Emplois créés (nombre)	1 652		15 000			
NOURRIR L'AFRIQUE						
Personnes bénéficiant des améliorations dans le secteur agricole	18 0		[43 1]	16		
dont les femmes (millions)	8 6		[22 6]	7.7		
Terres faisant l'objet d'une gestion améliorée de l'eau (ha)	136 634		[217 116]	60,927		
Population rurale utilisant des technologies agricoles améliorées	1 791 518		[20,505,700]	1,784,668		
Intrants agricoles fournis : engrais, semences, etc. (tonnes)	1 997		[20,350]	1,997		
Structures de commercialisation et de production en milieu rural construites ou rénovées (nombre)	18 971		[200,500]	16,899		
Emplois créés (nombre)			[2 492 443]			
INDUSTRIALISER L'AFRIQUE						
Personnes tirant parti des projets bénéficiaires des investissements et de la microfinance	5 714 164		[4 138 708]	1,696,464		
dont les femmes (millions)	2 884 218		[2 070 287]	863,578		
Recettes publiques tirées des projets et sous-projets bénéficiaires des investissements (millions de \$)	992		[723]	244		
Impact sur les MPME (chiffre d'affaires des investissements) (millions de \$)	205		[928]	196		
Microcrédits accordés (nombre)	153 047		[36 321]	147,855		
Lignes de crédit aux PME (millions d'UC)			[380]			
Routes construites, remises en état ou entretenues (km)	8 938		[21 261]	8,621		
Personnes ayant un meilleur accès au transport	26 316 212		[48 919 835]	26,031,734		
dont les femmes (nombre)	13 192 436		[20 516 394]	13,102,540		
Emplois financés (nombre)	[1 037 726]		[796 492]			
INTÉGRER L'AFRIQUE						
Transports – routes transfrontalières construites ou remises en état (km)	1281		[6 858]	1,281		
Énergie – lignes de transport transfrontalières construites, etc. (km)	0		5 000			
Emplois créés (nombre)						
AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES AFRICAINS						
Emplois créés (nombre)	1 256 809		[3 866 666]			
dont les emplois pour les femmes (nombre)	334 624		[609 924]			
Emplois Indirects et induits créés par la Banque au titre de l'initiative JfYA	0		[12 800 000]			
Personnes formées (routes, énergie, éducation, microfinance)	56 606		[150 479]	31,652		
dont les jeunes (nombre)				16,143		
Personnes ayant accès à de meilleurs services de santé	44 856 570		[7 364 838]	44,856,570		
dont les femmes (nombre)	25 118 433		[3 131 850]	25,118,433		
Personnes ayant un accès nouveau ou amélioré à l'eau et à l'assainissement (nombre)	6 103 189		[38 094 122]	5,120,379		
dont les femmes (nombre)	3 039 301		[21 491 785]	2,540,973		
Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation	1 158 515		[1 411 864]	1,060,712		
dont les femmes (nombre)	707 319		[688 594]	644,398		
DOMAINES STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX						
Part des pays ayant amélioré :						
- la qualité de la gestion budgétaire et financière (%)	17			15		

- la qualité de l'administration publique (%)	6			5		
- la transparence, la responsabilité et l'atténuation de la corruption dans le secteur public (%)	15			11		
- les systèmes de passation de marchés (%)	5			4		
- l'environnement concurrentiel (%)	9			7		

* La période couverte est 2013-15 pour la référence et l'année 2025 pour la cible.

NB : la liste des définitions est fournie en annexe.

B. Mieux réaliser les priorités de la Banque

40. Le nouveau CMR vise non seulement à assurer l'alignement sur les nouvelles priorités stratégiques de la Banque, mais également à appuyer la mise en œuvre du DBDM de la Banque.

■ Indicateurs du Niveau 3 du CMR : Qualité du portefeuille de la Banque

41. À la fin de 2015, l'encours du portefeuille de la Banque comptait plus de 800 opérations pour un montant total de 32 milliards de \$. Afin d'optimiser son impact sur le développement, la Banque doit exécuter un portefeuille d'opérations très performant. Les investissements doivent être bien conçus et faire l'objet d'un suivi étroit afin que la Banque puisse détecter suffisamment tôt et résoudre tous problèmes.

42. Le Niveau 3 du CMR assure le suivi de la qualité du portefeuille d'opérations de la Banque (Tableau 3). Il met un accent supplémentaire sur les facteurs clés de la performance identifiés dans le DBDM : accroître l'impact des opérations sur le développement, concevoir des opérations de grande qualité et en temps opportun et améliorer la performance du portefeuille. L'Annexe présente une liste détaillée et des définitions des indicateurs.

43. *Accroître l'impact en matière de développement* : Afin de veiller à ce que chaque opération financée par la Banque ait un impact sur le développement, le Niveau 3 assure le suivi d'une série limitée d'indicateurs servant à évaluer la mesure dans laquelle les opérations atteignent leurs objectifs en termes de développement. De même, il est important que la Banque améliore constamment la conception des nouvelles opérations en s'inspirant des enseignements tirés du passé. C'est la raison pour laquelle il est si important pour l'institution d'assurer le suivi de la part des opérations pour lesquelles les rapports d'achèvement de projet ont été élaborés en temps opportun : ces documents permettent de comprendre les forces et faiblesses de la conception des opérations antérieures. Le Niveau 3 assure également le suivi d'autres indicateurs qui ont une incidence sur l'impact sur le développement, notamment la qualité et l'impact des services de la Banque liés au savoir.

44. *Concevoir des opérations de qualité en temps opportun* : L'amélioration de la conception et la mise en œuvre en temps opportun des nouvelles opérations constituent également une dimension essentielle de la qualité et de l'impact des opérations. Par conséquent, le Niveau 3 assure, en outre, le suivi de la qualité à l'entrée et des Documents de stratégie pays (DSP), tel que déterminé dans le cadre du processus de Revue de l'état de préparation de la Banque. Les Revues de l'état de préparation notent la qualité de la conception des opérations et des DSP par rapport aux normes internationales de meilleures pratiques – par exemple, en veillant à ce que les opérations soient alignées sur les stratégies de développement des clients et à ce que la conception des opérations soit éclairée par des consultations suffisantes. Un autre aspect important de la conception des projets consiste à veiller à ce que chaque nouveau projet soit sensible au genre et au climat. Enfin, les insuffisances liées à la conception des projets se traduisent, en général, par des retards d'exécution. C'est la raison pour laquelle la mesure du temps nécessaire pour le premier décaissement constitue une bonne approximation de la qualité de la conception d'un projet.

45. *Améliorer la performance du portefeuille* : La part des opérations improductives constitue une importante mesure de la performance du portefeuille. Il s'agit des opérations qui, pour une série de raisons différentes, ne sont pas en mesure d'atteindre leurs objectifs en termes de

développement. Le Niveau 3 mesure la part des prêts improductifs en assurant le suivi de la part des opérations à risque et de celles susceptibles d'être annulées. Par ailleurs, la Banque doit veiller à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace, en assurant le suivi du ratio de décaissement. Ce paramètre constitue une mesure importante de la performance du portefeuille, car il permet d'assurer le suivi du rythme auquel la Banque met les ressources à la disposition de ses clients. De même, un taux de décaissement plus élevé a tendance à accroître les recettes de la Banque.

Tableau 3. La BAD gère-t-elle efficacement ses opérations ? (Niveau 3)

	GROUPE DE LA BANQUE		OPÉRATIONS FAD	
	Référence 2016	Cible 2025	Référence 2016	Cible 2025
EXÉCUTER DES OPÉRATIONS DE GRANDE QUALITÉ EN TEMPS OPPORTUN				
Réduire au minimum le temps mis depuis la note conceptuelle jusqu'au premier décaissement (mois)	24,7	[17]	25	[17]
Réduire le temps d'acquisition des biens et travaux (mois)	7,9	[5,5]	8.	[5.6].
Améliorer la qualité des documents de stratégie pays (échelle, 1-6)	4,9	[5,4]	n. d.	n. d.
Nouvelles opérations jugées satisfaisantes (%)	99	[99]	98	[99]
Nouveaux DSP avec une conception sensible au genre (%)	100	[100]	100	[100]
Nouveaux projets avec une conception sensible au genre (%)	75	[87]	82	[84]
Nouveaux projets avec une conception sensible au climat (%)	75	[87]	90	[84]
AMÉLIORER LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE				
Accroître le ratio de décaissement de l'encours du portefeuille (%)	21	[35]	18	[21]
Réduire la part des opérations à risque (%)	15	[11]	16	[14]
Améliorer la couverture de la RPPP en temps opportun (%)	57	[82]	65	[67]
Éliminer les opérations susceptibles d'être annulées (%)	n. d.	[5]	19.	[5]
Intégrer les opérations prévoyant des mesures d'atténuation satisfaisantes (%)	87	[97]	88	[89]
AVOIR UN IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT				
Opérations ayant eu les impacts en termes de développement prévus (%)	83	[87]	83	[84]
Opérations achevées qui ont des résultats durables (%)	90	[94]	92	[93]
Services liés au savoir dont les objectifs sont atteints (% , notation des clients)	[65]	[73]	[60]	[65]
Opérations achevées pour lesquelles le rapport d'achèvement est disponible en temps opportun (%)	60	[76]	61	[70]

NB : la liste des définitions est fournie en annexe.

■ Indicateurs du Niveau 4 du CMR : efficacité institutionnelle

46. La BAD est une organisation de grande taille et complexe qui compte environ 2 000 employés basés à son siège et dans 34 bureaux extérieurs. Afin d'être une organisation de développement efficace, elle doit veiller à ce que ses employés reçoivent le soutien nécessaire pour donner le meilleur d'eux-mêmes et attirer et retenir du personnel de grande qualité grâce à une gestion efficace des ressources humaines. Elle doit également se rapprocher de ses clients. Le Niveau 4 du CMR assure le suivi de l'efficacité institutionnelle de la Banque en assurant le suivi des progrès : i) en rapprochant la Banque de ses clients, en améliorant la gestion de la performance, et en abattant les cloisons pour travailler ensemble ; ii) en favorisant la croissance du revenu et en mettant à profit les partenariats ; et iii) en améliorant l'optimisation des ressources de la Banque.

47. *Décentraliser et mobiliser le personnel pour les résultats* : Afin de devenir plus efficace pour réaliser les Cinq grandes priorités, la Banque est en train de renforcer son personnel selon trois axes.

- *Rapprochement de la Banque de ses clients* : La BAD s'emploie à se rapprocher de ses clients en créant cinq bureaux régionaux d'intégration et de fourniture de services. En

détachant davantage d'expertise et en déléguant plus de pouvoir de décision au personnel de terrain, l'institution pourra mieux adapter ses produits et services aux besoins des pays. En outre, cette approche contribuera à accroître ses opérations. Le CMR mesure les progrès dans ces domaines en assurant le suivi de la part des projets gérés à partir du terrain et du nombre d'employés basés dans les bureaux extérieurs.

- *Amélioration de la gestion de la performance* : La Banque a besoin d'un personnel de grande qualité et très motivé pour accomplir sa mission. Attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée, dédiée et productive exigent une bonne gestion et une culture professionnelle induite par la performance. Le CMR utilise les résultats des enquêtes auprès du personnel pour évaluer la satisfaction et l'engagement du personnel. En outre, les indicateurs permettent d'assurer le suivi des progrès en matière d'augmentation du nombre des femmes aux postes de décision. Ensemble, ces indicateurs complémentaires permettront d'assurer le suivi des progrès et d'améliorer la gestion, en mettant l'accent sur les priorités en matière de performance.
- *Décloisonnement et collaboration* : La coopération et la collaboration du personnel sont au cœur des Cinq grandes priorités. Ceci suppose que l'on abatte les cloisons institutionnelles qui empêchent le personnel de travailler ensemble et de créer un environnement institutionnel propice à une collaboration plus étroite (cette question est abordée également dans la section suivante relative aux incitations institutionnelles). Dans le cadre du nouveau DBDM, la Banque est en train d'augmenter le nombre des projets conjoints et s'emploie à améliorer les synergies et éliminer les chevauchements. Les membres du personnel sont encouragés à travailler avec l'ensemble des départements.

48. *Assurer la croissance du revenu* : Le présent nouveau CMR innove en ajoutant des indicateurs qui assurent le suivi de la durabilité financière de la Banque en tant qu'institution et sa capacité à mobiliser des ressources supplémentaires. Il assurera le suivi étroit du niveau de recettes de la Banque et son exposition aux prêts. Étant donné que la Banque collabore de plus en plus avec des cofinanciers et facilite leur collaboration, le CMR prévoit également des mesures qui tiennent compte de la capacité de la Banque à mobiliser les ressources et les partenariats, ainsi que de sa capacité à attirer un financement du développement supplémentaire pour appuyer la réalisation des Cinq grandes priorités.

49. *Assurer une meilleure optimisation des ressources de la Banque* : La Banque est résolue à améliorer l'optimisation de ses ressources pour ses clients et parties prenantes. Ceci suppose l'optimisation des avantages et services fournis par la Banque, l'amélioration de l'efficacité des dépenses et la réduction des coûts administratifs. Le nouveau CMR comprend quatre indicateurs qui permettent de mesurer le rapport coût-efficacité de la Banque en ce qui concerne les coûts administratifs, les coûts des prêts, l'exécution des projets et l'environnement de travail (voir définitions en Annexe).

Tableau 4. La gestion interne de la BAD est-elle efficace ? (Niveau 4)

	RÉFÉRENCE 2016	CIBLE 2017
DÉCENTRALISER ET MOBILISER LE PERSONNEL POUR LES RÉSULTATS		
<i>Se rapprocher des clients</i>		
Augmenter la part du personnel des opérations basé dans les bureaux extérieurs (%)	40,6	[75-90]
Projets gérés à partir des bureaux extérieurs (%)	60,0	[80-90]
<i>Améliorer la gestion de la performance</i>		
Indice de l'engagement des employés (%)	73,0	[77-87]
Indice de l'efficacité administrative (%)	48,0	[54-70]
Proportion de femmes au sein du personnel professionnel (%)	26,7	[35-50]
Proportion des cadres de sexe féminin (%)	29,4	[35-50]
Taux net de vacances de poste – personnel professionnel (%)	16	[8-12]
Temps mis pour recruter de nouveaux employés (jours)	223	[80-100]
Personnel professionnel des opérations (%)	67	[75-85]
<i>Travailler ensemble</i>		
Proportion du personnel qui appuie d'autres départements (%)	[30]	[60-80]
Perception par le personnel de la collaboration en tant qu'une seule banque	[40]	[70-80]
FAVORISER LA CROISSANCE DU REVENU ET MOBILISER DES RESSOURCES		
Accroître le revenu net total de la Banque (millions d'UC)	28	[100]
Optimiser le volume des approbations (milliards d'UC par année)	6	[10-20]
Ajuster la taille maximum du risque de crédit de la Banque (milliards d'UC)	[3,8]	[4,6]
Impulser les engagements de la Banque dans le domaine du climat (milliards d'UC)	[1,5]	[4,3]
Accroître le capital mobilisé pour le développement des affaires (milliards d'UC)	[3]	[5]
AMÉLIORER LE RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ		
Réduire les coûts administratifs par million d'UC décaissé (000 d'UC)	98,9	[80-94]
Ajuster le coefficient d'exploitation (%)	[110]	[100]
Limitier le coût de la préparation d'un projet de prêt (000 d'UC)	85,6	[65-78]
Ajuster le coût de l'appui à l'exécution des projets (000 d'UC)	19,7	[10-14]
Ajuster le coût de l'environnement de travail par siège (000 d'UC)	3,6	[2,8-3,2]

NB : la liste des définitions est fournie en annexe.

■ Des processus opérationnels pour appuyer la mesure

50. La mesure du CMR doit être sous-tendue par de solides processus opérationnels et systèmes d'information de gestion qui fournissent des données exactes et opportunes.

51. *Aligner les incitations sur les priorités institutionnelles* : À l'instar de nombreuses grandes organisations, la Banque utilise les PIP pour assurer le suivi des facteurs de performance de ses départements opérationnels et non opérationnels. Ceux-ci concentrent chaque département sur une série de produits qui doivent être réalisés au cours d'une année et établissent des liens entre ce résultat et la planification budgétaire. La Banque procède à la révision de ses PIP afin de veiller à ce qu'ils soient parfaitement en phase avec ses nouvelles priorités institutionnelles et de les rationaliser en vue de renforcer sa capacité à concevoir et exécuter son budget. Des PIP communs seront également élaborés pour les réalisations attendues qui nécessitent le soutien de plusieurs départements. Cet effort de rationalisation sera déployé afin de prendre en compte les spécificités du portefeuille, notamment lorsque le travail est effectué dans des situations difficiles et fragiles, ou lorsque les thèmes de développement exigent des coûts de transaction élevés.

52. *Assurer le suivi du portefeuille et des progrès en termes de développement en temps réel* : Afin de fournir aux membres du personnel et aux parties prenantes des informations à jour sur la performance et les résultats du portefeuille, la Banque travaille sur deux fronts. Tout d'abord, dans un rapport mensuel sur le portefeuille à l'intention du personnel, elle présente les problèmes et le niveau d'efficacité de la performance du portefeuille. Ces informations donnent lieu de plus en plus à des discussions qui orientent la prise de décision concernant le portefeuille et les investissements.

Ceci incite également le personnel à gérer les projets de manière proactive, afin de maintenir un nombre limité de projets à risque. Deuxièmement, la Banque est en train d'étendre son Système de publication des résultats qui fournira des données en temps réel sur les progrès réalisés sur le terrain. Cette disponibilité de données en temps réel contribuera à améliorer la manière dont les opérations sont conçues et gérées par les départements sectoriels et régionaux, renforçant ainsi la capacité de la Banque à utiliser une analyse solide à l'appui des exercices de révision et de planification du portefeuille.

53. *Définir clairement les lignes de responsabilité* : Au moment où la Banque se rapproche du terrain et de ses clients, elle doit veiller à ce que le personnel soit pleinement autonomisé afin de mieux satisfaire les besoins des clients et mettre au point de nouvelles activités. Une matrice révisée de délégation de pouvoirs permettra à la Banque de veiller à ce que le personnel chargé des projets puisse prendre des décisions d'acquisition normales, ce qui accélérera tant les décaissements que l'exécution des opérations.

54. *Promouvoir une culture de performance* : En introduisant les contrats de performance au niveau de la direction, la Banque mettra davantage l'accent sur la gestion de la performance, une meilleure analyse de l'efficacité de la Banque et une plus grande souplesse en ce qui concerne les moyens dont disposent les cadres de direction. Ces contrats assureront davantage de clarté en ce qui concerne les projets des départements et leurs résultats réels. L'on s'attend à ce que ces contrats créent une saine émulation entre les départements et permettent une évaluation équitable et précise des résultats obtenus. Les contrats de performance sont censés être un mécanisme utile pour améliorer les processus de gestion, ainsi que l'efficacité et l'efficience de la Banque.

55. *Établissement de liens entre les données de la performance et l'exécution du budget et du programme* : Grâce au Système d'enregistrement du temps d'activité (ATRS), la Banque améliorera l'enregistrement du temps du personnel et générera des informations exactes concernant les dépenses liées aux différents aspects des activités de la Banque. Des incitations plus importantes pour les départements et des liens plus solides entre le processus de budgétisation et l'enregistrement du temps du personnel seront mis au point afin d'utiliser de manière judicieuse les données de l'ATRS. Ainsi, le temps du personnel ne sera plus pris en compte essentiellement au titre des frais généraux, mais sera clairement affecté aux activités de la division. Les cadres de direction pourront utiliser ces preuves pour mettre l'accent sur les tâches stratégiques assorties de réalisations attendues clairement liées aux centres de coût. Ceci permettra à la Direction de prendre des décisions éclairées sur les domaines où les efforts du personnel ont été concentrés et ceux dans lesquels ils peuvent être redéployés.

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

56. La Banque mesure sa réussite à son impact sur le développement. C'est la raison pour laquelle l'évaluation et la démonstration de l'impact de la BAD sur le développement revêtent un caractère primordial pour l'accomplissement de sa mission. Ces dernières années, elle a renforcé l'accent mis sur les résultats en termes de développement à travers une série d'initiatives, tel qu'indiqué ci-après.

- *Mesurer les résultats intermédiaires et non les produits* : Par exemple, l'ancien CMR ajoutait davantage d'indicateurs au Niveau 2 pour mesurer l'impact des opérations de la Banque sur les populations.
- *Améliorer la compréhension de l'impact de la Banque sur le développement* en investissant dans une analyse qualitative visant à approfondir la compréhension de l'impact de la Banque sur le développement (par exemple les Revues thématiques et pays sur l'efficacité du développement).

- *Mener des évaluations d'impact.* Pour comprendre l'impact des projets de la Banque, la fonction d'évaluation indépendante de la Banque a mené des évaluations sur les projets d'eau en Tanzanie et en Ethiopie. Cela permet à la Banque de fournir une image complète des questions et des relations de cause à effet en regardant quels aspects des interventions soutenues par la Banque ont clairement apporté des résultats de développement. Il s'agit d'un outil puissant qui permet d'apprendre sur les opérations de la Banque.

57. Pour faire face aux défis de la disponibilité et de la qualité des données, la Banque renforce les capacités de ses clients et la demande de politiques fondées sur des données probantes. Grâce à son Département des statistiques, la Banque soutient la conception et la mise en œuvre des stratégies nationales pour le développement des statistiques. Cela contribue à améliorer la capacité des systèmes statistiques africains à fournir un soutien efficace pour les processus de prise de décision sur les politiques de développement, y compris le suivi des plans de développement nationaux. La Banque soutient également la Communauté Africaine de Pratiques sur les Résultats, qui avec ses 4,500+ membres contribue à favoriser la demande de politiques fondées sur des preuves et une plus grande redevabilité.

58. Cette année, la Banque est en train d'améliorer sa capacité à évaluer l'impact de ses investissements sur le développement en introduisant et en expérimentant une méthodologie appelée « Approche de l'impact en matière de développement ». En termes simples, cette méthodologie permettra à la Banque de mesurer le nombre d'emplois directs et indirects créés par ses investissements et la mesure dans laquelle ceci contribue à la croissance économique (Encadré 3). L'approche a été utilisée par des organisations de financement du développement telles que la Société financière internationale, le Groupe CDC du Royaume-Uni et la Banque néerlandaise pour le développement (FMO).

Encadré 3. Approche de l'impact en matière de développement

L'Approche de l'impact en matière de développement est une méthodologie robuste qui permet à la Banque de quantifier son impact de développement. Spécifiquement, cette approche fournit à la Banque des estimations du nombre d'emplois qu'elle soutient au travers de ses projets et la mesure dans laquelle ces emplois contribuent à la croissance économique.

En utilisant des Matrices de comptabilité sociale au moyen de l'approche de l'impact en développement, la Banque mesure non seulement les effets directs qui prennent place au plan de l'investissement et/ou du projet (par exemple, les gens employés par le projet lui-même), mais peut aussi estimer les effets indirects (par exemple, les emplois de la chaîne d'approvisionnement) et induits (par exemple, les emplois créés par les dépenses des salaires des gens directement ou indirectement employés).

Fondamentalement, avec l'approche de l'impact en développement, la Banque trace comment ses investissements circulent dans une économie et mesure par conséquent les impacts sur le développement y correspondant. La construction de Matrices de comptabilité sociale requiert la collecte de données sur le portefeuille de la Banque et sur ses clients. La collecte de données pour la Banque est limitée aux variables clés, à savoir le nombre d'employés directs (en équivalent à plein temps, désagrégé par sexe et jeunes) et les montants des ventes, des recettes, des taxes et des salaires. Les données macro-économiques sont limitées aux chiffres sur le PIB, la production et l'emploi dans les économies pertinentes.

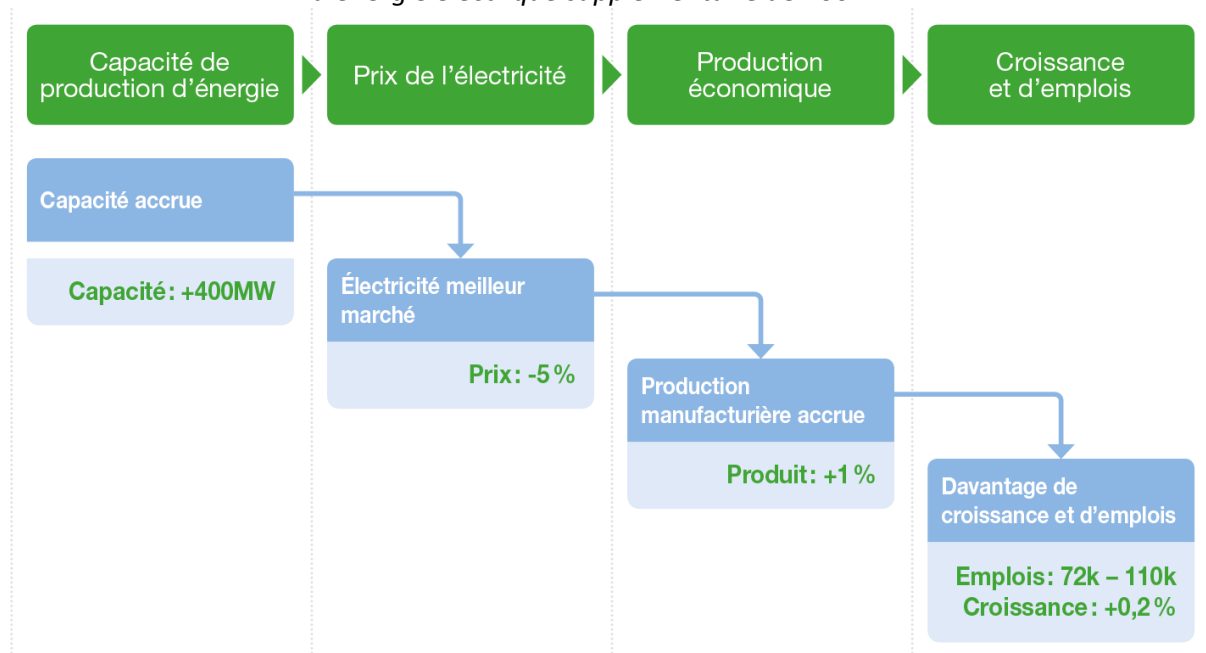
La Banque est en train d'expérimenter cette méthodologie au niveau de son portefeuille de l'Afrique de l'Est et vise à l'étendre à temps pour une présentation dans la Revue Annuelle sur l'Efficacité du Développement de l'année prochaine.

Source : Steward Redqueen

59. *Évaluation de l'impact des investissements sur le développement* : La méthodologie permet à la Banque d'évaluer l'impact potentiel de ses investissements futurs dans au moins deux domaines qui sont essentiels pour la mise en œuvre de sa Stratégie décennale, à savoir les emplois et la croissance. Ainsi, par exemple, elle est en mesure de présenter une évaluation concise *ex ante* de l'impact sur le développement (y compris le nombre d'emplois créés) des projets au moment de leur approbation. Ceci complètera et approfondira l'ADOA⁴ existante de la Banque : elle la complètera en effectuant des évaluations d'impact *ex ante* des opérations des secteurs public et privé et l'étendra en fournissant des informations qui ne sont pas prises en compte, à l'heure actuelle, notamment le nombre d'emplois indirects créés et le volume de croissance escompté.

60. *Connaissance approfondie de l'impact des opérations sur le développement* : Les données et l'analyse qui sous-tendent les tableaux d'intrants et d'extrants sont également précieuses pour comprendre les liens directs et indirects complexes des investissements de la Banque avec les économies africaines. Le Graphique 3 illustre ces liens, en présentant l'impact de l'augmentation de la capacité de production d'énergie sur les prix de l'électricité, la production manufacturière et, en définitive, le nombre d'emplois et la croissance.

Graphique 3. Impact en termes de développement de l'apport d'une capacité de production d'énergie électrique supplémentaire de 400 MW



61. *Établissement de rapports sur l'efficacité du développement* : Les données, l'analyse et les connaissances produites par la modélisation des intrants-extrants enrichissent, à leur tour, la qualité des rapports et améliorent notre compréhension de l'impact de la Banque sur le développement sur

4. L'Évaluation de la valeur ajoutée et des résultats en termes de développement (ADOA) est le principal cadre de sélection et d'adaptation des projets du secteur privé à l'étape de l'approbation. Afin d'obtenir ces notes, elle dépend des preuves et indicateurs concernant ce que la Banque apporte à l'opération que les prêteurs commerciaux ne peuvent pas apporter ou n'apportent pas, ainsi que des résultats attendus en termes de développement.

le continent. La Banque sera désormais en mesure de faire rapport sur le nombre d'emplois directs et indirects qu'elle a appuyés, ainsi que sur sa contribution à la croissance des pays. Elle le fera à un niveau global, avec une ventilation pour chacune des Cinq grandes priorités. Chose plus importante encore, elle effectuera une analyse plus profonde et mieux étayée de son impact en termes de développement, en assurant le suivi pour savoir où vont ses investissements en vue d'appuyer l'emploi et la croissance.

62. Afin de mieux évaluer le potentiel et les limites de l'Approche de l'impact en matière de développement pour mesurer l'impact des opérations des secteurs public et privé, la Banque exécute une initiative pilote couvrant tout son portefeuille des projets achevés en Afrique de l'Est au cours des trois dernières années. Les conclusions de cette étude pilote orienteront les options de mise à échelle de l'utilisation de cette méthodologie pour l'ensemble du portefeuille de la Banque. Nous continuerons de rechercher les voies et moyens d'améliorer la méthodologie afin d'approfondir notre compréhension des résultats des projets et programmes que nous finançons. En outre, nous entendons, au fil du temps, parvenir à comprendre non seulement notre contribution à l'emploi, à la croissance et à la résolution des problèmes environnementaux, mais également démontrer de manière spécifique comment notre soutien ne se limite ni à la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité le long de la chaîne de valeur ni à la stimulation de la croissance, mais favorise également une croissance inclusive. Notre contribution n'appuie pas uniquement les activités respectueuses de l'environnement, mais elle privilégie également les projets qui réduisent considérablement les émissions de carbone.

D. Prise en compte globale des opérations du secteur privé

63. Le secteur privé est l'un des principaux moteurs de la croissance économique et de la création d'emplois en Afrique. C'est la raison pour laquelle, la Banque a multiplié quasiment par dix ses investissements dans ce secteur, dont la valeur totale est passée de 250 millions de \$ en 2005 à 2,2 milliards de \$ en 2014. Afin de mieux prendre en compte l'impact du secteur privé *sur le développement*, la Banque doit réviser et mettre à jour la manière dont la Banque assure le suivi des opérations dudit secteur.

64. À l'heure actuelle, la Banque dispose de différents mécanismes pour assurer le suivi des opérations des secteurs public et privé. Cette distinction est, en partie, garantie par le fait que les opérations du secteur privé imposent des exigences spéciales. L'une d'entre elles concerne la nécessité d'évaluer la valeur ajoutée du secteur privé – c'est-à-dire la mesure dans laquelle la BAD n'a pas « d'effet d'éviction » sur d'autres investisseurs du secteur privé et n'apporte au marché que des produits et des services particulièrement avantageux ou complémentaires à ceux apportés par d'autres bailleurs de fonds. En d'autres termes, elle vise à répondre à des questions telles que celles-ci : « le client aurait-il pu trouver suffisamment de financement auprès d'autres investisseurs privés ? », « le financement de la BAD était-il nécessaire pour réduire le risque et attirer des ressources additionnelles ? », « la BAD a-t-elle amélioré la conception des opérations et a-t-elle eu un impact durable en termes de développement ? »

65. Les différentes dimensions sont prises en compte dans le Cadre d'évaluation de la valeur ajoutée et des résultats en termes de développement (ADOA) de la BAD. La Banque assure également le suivi des résultats en termes de développement obtenus grâce à son soutien pendant l'exécution du projet et à son achèvement (voir Encadré 4).

Encadré 4. Comment la BAD assure-t-elle le suivi des opérations du secteur privé ?

La Banque utilise une approche à quatre volets pour mesurer les résultats escomptés ou réels de ses opérations dans le secteur privé.

- *Sélection* : L'ADOA dépend des preuves et indicateurs pour calculer les notations de la contribution de la Banque à l'opération que les prêteurs commerciaux ne peuvent lui apporter, ainsi que les résultats escomptés en termes de développement.
- *Approbation* : Un cadre logique axé sur les résultats est présenté au Conseil pour approbation pour chaque nouveau projet. Il présente les résultats, produits, réalisations et niveaux d'impact escomptés.
- *Mise en œuvre* : Les rapports de supervision annuels se penchent sur les risques liés à l'exécution du projet.
- *Achèvement* : Des rapports de supervision élargis (RSE) sont établis, en général, 18 mois après le dernier décaissement du projet afin de faire rapport sur les résultats en termes de développement obtenus.

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

67. Afin de surmonter ces contraintes, la Banque est en train de passer systématiquement au suivi des résultats en termes de développement du secteur privé depuis l'approbation jusqu'à l'achèvement grâce à quatre initiatives.

- *Préciser la logique de l'intervention des opérations du secteur privé* : Un cadre logique sera mis en œuvre afin de mieux prendre en compte les résultats des projets du secteur privé. Il sera rationalisé afin d'être utilisé de manière plus intuitive par les équipes de projet en tenant compte d'une série spéciale de produits et de résultats. Ce cadre servira de tableau de suivi pendant la durée de vie du projet.
- *Préparer les projets à la lumière des données ex ante* : Les équipes de projet intégreront les indicateurs utilisés dans le rapport de l'ADOA du projet dans leurs propres séries d'indicateurs afin d'assurer le suivi des progrès du projet et fourniront des informations sur la mesure dans laquelle l'ADOA a éclairé la conception du projet. Ceci incitera les équipes à tirer parti des activités d'ADOA.
- *Assurer le suivi des résultats pendant la mise en œuvre* : La Banque examinera de plus près les résultats obtenus pendant la mise en œuvre. Les Rapports annuels de supervision seront réorganisés afin de prendre clairement en compte les résultats en termes de développement, en utilisant le tableau de suivi établi à l'étape de l'approbation.
- *Fournir des informations claires sur les résultats à l'achèvement* : Les rapports d'achèvement du secteur privé présenteront, dans la mesure du possible, les résultats obtenus pendant la durée de vie du projet, en utilisant les indicateurs du tableau de suivi afin d'assurer une plus grande cohérence et de faciliter l'établissement des rapports.

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

IV. RESPONSABILITÉ

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

68. Pour atteindre ces ambitieux objectifs stipulés dans les Cinq grandes priorités, la BAD doit être une organisation d'apprentissage résolue à améliorer ses opérations et à accroître son impact en termes de développement. Afin de prendre en compte ses contributions au développement de l'Afrique à travers plusieurs dimensions, la Banque publie sa performance à l'aune du CMR dans la Revue annuelle de l'efficacité du développement (RAED). La RAED rend compte des progrès liés à tous les indicateurs aux quatre niveaux du CMR. Elle évalue les tendances du développement à travers le continent et mesure la contribution de la Banque. Par ailleurs, elle évalue l'efficacité avec laquelle la Banque assure sa propre gestion et celle de ses opérations.

69. Toute organisation a besoin d'un étalon à l'aune duquel mesurer sa performance. La Banque utilise un Tableau de bord – des données mises à jour régulièrement afin d'assurer le suivi des principaux facteurs de performance et l'impact – qui mesure les changements en fonction des références et évalue la situation pour savoir si la Banque est en bonne voie pour atteindre ses objectifs. Ce Tableau de bord utilise un système de feux de circulation à trois couleurs pour indiquer si la Banque a atteint ou pas atteint ses objectifs pour tous les quatre niveaux du CMR.

70. Pour le Niveau 1, le Tableau de bord mesure la performance relative de l'Afrique en comparant ses progrès à ceux du groupe de pairs africains (pays à faible revenu et à revenu intermédiaire à travers le monde) ; pour le Niveau 2, il compare la performance prévue de la Banque et les résultats réels pour toutes les opérations achevées ; et pour les Niveaux 3 et 4, il mesure les progrès de la Banque par rapport à ses objectifs pour 2025 stipulés dans le CMR. Le Graphique 3 présente un exemple de tableau de bord publié dans la RAED.

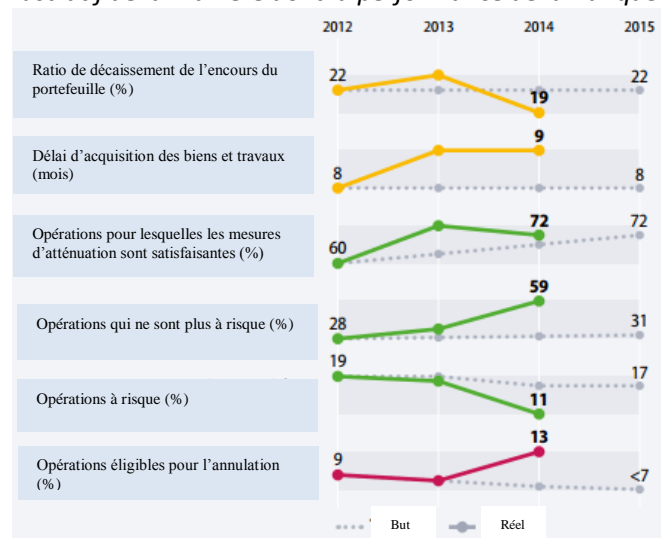
Graphique 3. Exemple illustratif d'un Tableau de bord de la Banque présenté dans la RAED

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

71. Afin de réaliser ses ambitions et d'accélérer le rythme du changement, la BAD s'est fixée des objectifs ambitieux et réalistes⁵ à tous les quatre niveaux de son CMR. Le suivi systématique de la performance en fonction de ces objectifs aide la Direction à veiller à ce que la Banque maintienne ses réformes institutionnelles sur la bonne voie. Par ailleurs, la fixation des objectifs est décentralisée au niveau des départements, avec des PIP à travers les complexes de la Banque alignées sur les priorités institutionnelles.

72. Le CMR présente la voie de la réalisation des objectifs de 2025, en fixant des objectifs annuels permettant d'assurer un suivi étroit des progrès et d'apporter des mesures correctives en temps opportun (voir Graphique 4). Le CMR sera mis à jour tous les trois ans afin de permettre un suivi sur le long terme tout en capturant les problématiques nouvelles ou émergentes. Des cibles spécifiques seront développées pour les pays du FAD sur la base d'une période de quatre années (voir l'encadré 5).

Graphique 4. Exemple illustratif de la manière dont la performance de la Banque est suivie au fil du temps



Encadré 5. Rapporter sur les résultats du Fonds Africain pour le Développement

Aux fins du FAD, la Banque rapportera selon un cycle de trois ans: 2017-2019. Un espace dédié au rapportage sur les pays FAD sera fourni dans la Revue annuelle sur l'efficacité du développement (ADER) : les résultats, la performance et les objectifs seront fixés pour une période de trois ans en ligne avec le cycle du FAD-14. Les tableaux permettront de suivre les progrès des niveaux 1, 2 et 3 du CMR (le niveau 4 mesure la performance organisationnelle de la Banque n'est pas pertinent pour les pays du FAD). A la fin du cycle du FAD, un document de synthèse fournira des données sur les performances et les résultats du FAD-14.

B. Suivi des progrès réalisés en matière de réforme

73. La présente section définit un cadre clair des responsabilités pour le suivi des progrès pendant la mise en œuvre des réformes décrites dans le présent document. Les séries de mesures et processus opérationnels ont été mis en œuvre avec des actions claires assorties de délai et les

5. Le cas échéant, ces objectifs sont tirés des stratégies adoptées par le Conseil en 2016.

responsabilités ont été convenues par les départements responsables de la mise en œuvre et de l'extension de ces réformes.

Tableau 5. Plan d'action – Cadre de suivi

MESURES	DATE CIBLE
ACTION 1—Aligner le CMR sur les nouvelles priorités stratégiques de la Banque	
↓ 1.1. Aligner les Niveaux 1 et 2 du CMR sur les Cinq grandes priorités de la Banque	Exécuté
↓ 1.2. Renforcer l'accent mis sur l'égalité homme-femme à travers le système de marqueur de genre	T 4 2016
↓ 1.3. Effectuer une analyse des opérations avec les résultats cibles pour l'égalité homme-femme	T 1 2017
ACTION 2— Mieux réaliser les priorités de la Banque	
↓ 2.1. Aligner les Niveaux 3 et 4 du CMR sur les priorités du DBDM de la Banque	Exécuté
↓ 2.2. Réviser les PIP et les aligner sur les nouvelles priorités de la Banque	T3 2016
↓ 2.3. Étendre le Système de publication des résultats à travers le portefeuille actif	T4 2016
ACTION 3— Mieux mesurer l'impact de la Banque sur le développement	
↓ 3.1. Expérimenter l'Approche de l'impact en matière de développement	T3 2016
↓ 3.2. Étendre l'Approche de l'impact en matière de développement à tout le portefeuille	T1-T2 2017
↓ 3.3. Rendre compte des résultats dans la RAED 2017	Mai 2017
ACTION 4— Prendre en compte de manière globale les opérations du secteur privé	
↓ 4.1. Concevoir des outils d'assurance-qualité pour les opérations du secteur privé	T4 2016
↓ 4.2. Étendre les outils révisés à toutes les opérations du secteur privé	T1-T2 2017
↓ 4.3. Présenter des résultats clairs pendant la mise en œuvre et à l'achèvement	T3 2017

C. Conclusion

74. Aucun des objectifs de l'aide de la BAD au développement de l'Afrique ne sera atteint du jour au lendemain. Mais, la Banque doit continuer d'examiner constamment ses opérations afin de veiller à aller dans la bonne direction. Le CMR est un outil de gestion qui l'aidera dans ce processus d'apprentissage afin de mieux assumer ses responsabilités en matière d'obligation de rendre compte aux populations africaines.

ANNEXE

Glossaire des indicateurs

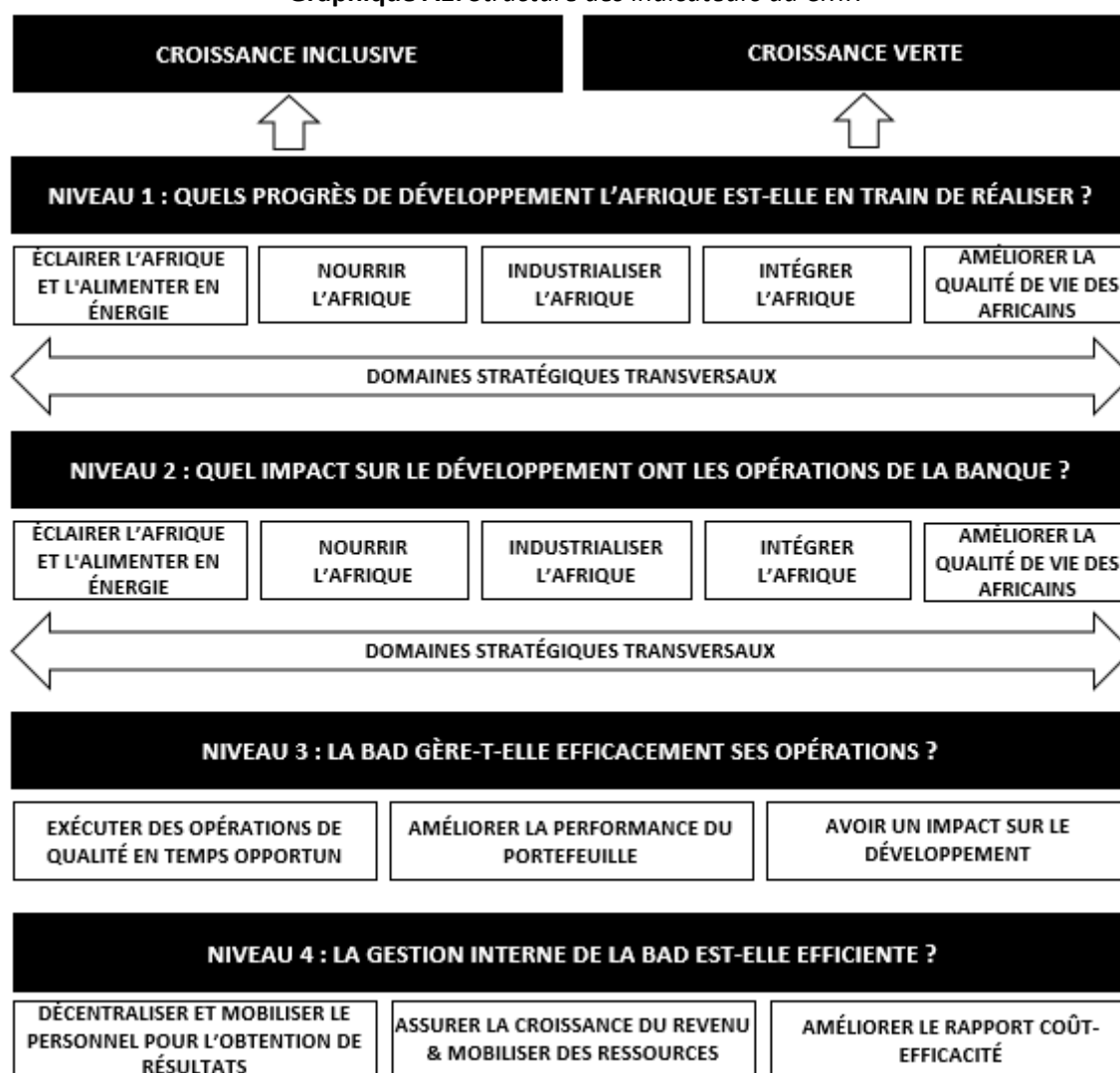
I. INTRODUCTION

1. Le présent glossaire accompagne le Cadre de mesure des résultats (2016-2019) et fournit des informations complémentaires en présentant la justification et les définitions des indicateurs proposés. Il présente d'abord une esquisse du CMR et examine les principes directeurs pour la sélection des indicateurs. La deuxième partie établit une liste de tous les indicateurs dans l'ordre où ils apparaissent dans le CMR, avec ses quatre niveaux et groupes thématiques. Pour chacun, il présente une justification du choix de l'indicateur et explique comment celui-ci est calculé. Les termes sont définis, le cas échéant.

A. Structure du CMR

2. La structure du CMR reflète l'orientation stratégique présentée dans la Stratégie décennale 2013-22 de la Banque. La sélection des indicateurs repose sur les domaines d'orientation stratégique (voir Graphique A1).

Graphique A1. Structure des indicateurs du CMR

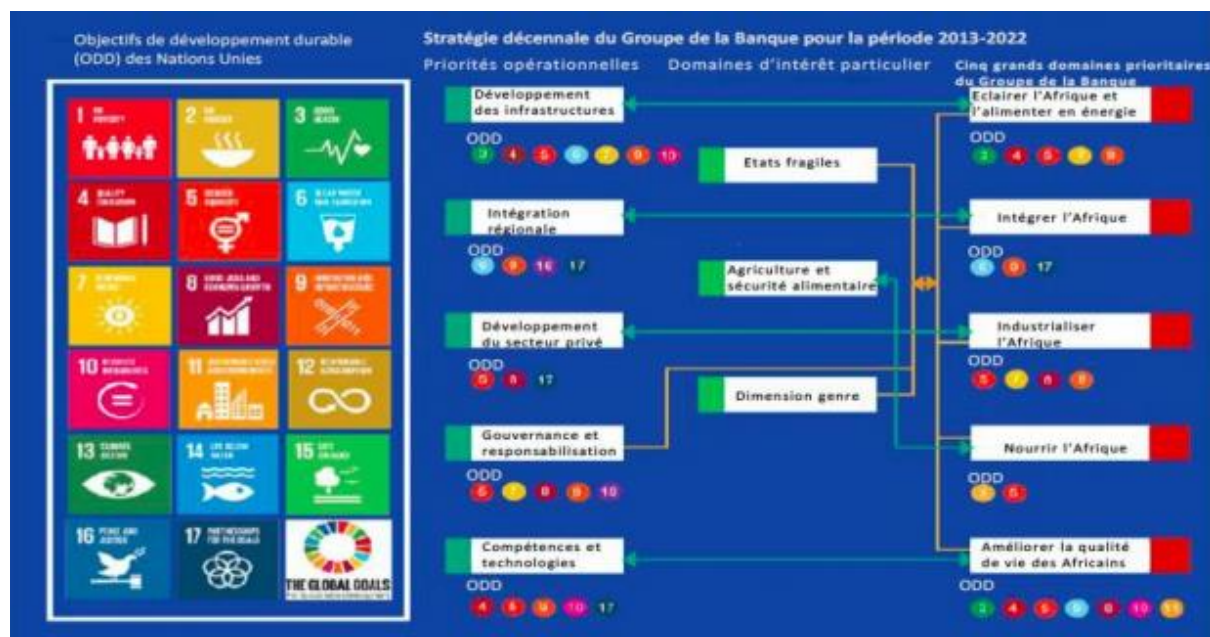


B. Cartographie avec les engagements internationaux

3. Au cours de la conception du CMR, la Banque s'est assurée que le choix des indicateurs est cohérent avec et reflète l'esprit des Objectifs de développement durables (ODD), auxquels les pays d'Afrique se sont engagés d'atteindre d'ici à 2030 et à rapporter sur les progrès

réalisés. Le graphique A2 démontre la cohérence entre la Stratégie décennale de la Banque et les stratégies des Cinq grandes priorités par rapport aux ODD.

Graphique A2. Cartographie de la Stratégie décennale et des cinq grandes priorités avec les ODD



C. Choix des indicateurs

4. L'élaboration d'un nouveau CMR exige un travail intensif afin d'identifier des indicateurs pratiques et significatifs. Le point de départ a été les enseignements tirés de la mise en œuvre de l'ancien CMR. En outre, les cadres de résultats d'autres banques multilatérales de développement ont été consultés afin de s'inspirer des bonnes pratiques internationales et d'harmoniser les indicateurs, le cas échéant.

5. Une série importante d'indicateurs a été évaluée en appliquant les principes de sélectivité et de disponibilité.

- *Sélectivité – choisir les indicateurs les plus significatifs.* Afin que le CMR continue de mettre l'accent sur les aspects les plus pertinents des activités de la Banque, seuls les indicateurs les plus significatifs ont été choisis – ceux qui reflètent les priorités stratégiques de la Banque, apportent une valeur ajoutée en prenant en compte les Cinq grandes priorités –Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des Africains – et donnent une bonne image du nouveau Modèle de développement et de prestation de services (DBDM) de la Banque et de sa capacité à assurer l'optimisation des ressources. Lorsque plusieurs indicateurs sont disponibles, le CMR utilise les plus solides et, le cas échéant, la source de données initiale.
- *Disponibilité –s'en remettre à des données à jour et solides.* Le choix des indicateurs – en particulier ceux du Niveau 1 – est particulièrement limité par la rareté des données relatives à l'Afrique. Les indicateurs devraient être disponibles chaque année ou, du moins une fois tous les deux ans, et couvrir au moins 80 % des pays africains. Les indicateurs fondés sur les enquêtes auprès des ménages, en particulier ne sont pas régulièrement disponibles et lorsqu'ils le sont, ils ne concernent qu'un nombre limité de pays à un moment donné. Ceci rend impossible l'établissement continu de rapports. Lorsqu'il n'existe aucune solution de rechange – par exemple, s'agissant des inégalités de revenus – nous recourons à des méthodes statistiques

pour élaborer des indicateurs significatifs afin de combler les déficits de données. Dans d'autres cas – notamment les indicateurs sur l'intégration régionale – nous recherchons des approximations rigoureuses ou des indicateurs de rechange, par exemple, nous utilisons les indices qui assurent le suivi et l'ouverture des pays aux citoyens africains étrangers.

II. LISTE ET DÉFINITIONS DES INDICATEURS

6. La présente annexe établit une liste des indicateurs selon la structure du CMR, du Niveau 1 au Niveau 4. Chaque indicateur fait l'objet d'une brève description de son contenu et de la manière dont il est calculé, ainsi que de la source et de l'unité.

A. Niveau 1 : Quels progrès en termes de développement l'Afrique est-elle en train de réaliser ?

7. À mesure que la Banque choisit de mettre à échelle les cinq domaines prioritaires de sa Stratégie décennale 2013-22, la structure du Niveau 1 reflète les Cinq grandes priorités. Les indicateurs passent en revue les différentes dimensions de la croissance et du développement. Le principal défi concerne la disponibilité des données.

1.	QUELS PROGRÈS EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT L'AFRIQUE EST-ELLE EN TRAIN DE RÉALISER ?
1.1	ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ENERGIE
1.1.1	<p><i>Net installed electricity capacity (million kilowatts)</i>—This indicator measures the added electricity generation capacity or maximum rated output from one year to the previous year. It is a way to measure the incremental increase in electricity generation in Africa each year.</p> <p>Source: IEA Unit: million kilowatts</p>
1.1.2	<p><i>Accès à l'électricité (% population)</i> : part de la population africaine ayant un branchement à l'électricité. L'électricité est indispensable pour certaines activités de base (éclairage, réfrigération, etc.) et ne peut être facilement remplacée par d'autres formes d'énergie. Compte tenu du niveau élevé de la connectivité en Afrique du Nord (99 %) et dans certains pays à revenu intermédiaires, l'indicateur est induit essentiellement par les pays en développement et les zones rurales dont les niveaux d'accès sont faibles.</p> <p>Source : IEA Unité : pourcentage</p>
1.1.3	<p><i>Population ayant accès à des solutions de cuisine propre (%)</i> : indication de l'utilisation des combustibles non solides par les Africains pour la cuisine, plutôt que d'utiliser le bois, le charbon et la bouse de vache dont la fumée pollue l'air dans la maison. Cet indicateur mesure l'accès aux combustibles non solides (pétrole, éthanol, gaz naturel, électricité, etc.) comme approximation pour évaluer l'accès à des solutions de cuisine propres.</p> <p>Source : Banque mondiale, SEE4ALL, OMS Unité : pourcentage</p>
1.1.4	<p><i>Average carbon dioxide emissions from the consumption of energy (million metric tons)</i>—This measures the carbon intensity or amount of carbon by weight emitted per energy consumed. This matters as carbon dioxide is considered as a greenhouse gas, given that it is a product of fossil-fuel combustion as well as other processes. Greenhouse gas traps heat radiated by the Earth into the atmosphere and thereby contributes to potential global warming.</p> <p>Source: IEA Unit: million metric tons</p>

- 1.1.5 **Consommation d'énergie électrique (kWh par habitant)** : il s'agit de mesurer la consommation d'énergie électrique par habitant par source d'énergie primaire. La source d'énergie est mesurée en prenant en compte la production des centrales électriques moins les pertes pendant le transport, la distribution et la transformation.

Source : Banque mondiale/IEA | **Unité** : kWh par habitant

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

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

1.2 NOURRIR L'AFRIQUE

- 1.2.1 **Nombre de personnes qui ont faim/sont malnutries (millions)** : indication de la capacité des populations en Afrique à satisfaire les besoins énergétiques alimentaires quotidiens sur une période d'une année. La faim est définie comme synonyme de malnutrition chronique.

Source : FAO | **Unité** : millions

- 1.2.2 **Part de quelques produits agricoles (cacao, café, anacarde et coton) produits en Afrique par rapport à la production mondiale** : cet indicateur mesure la part dans la production mondiale de quatre produits cultivés en Afrique — cacao, café, anacarde et coton. Ces cultures ont été choisies en raison de leur fort potentiel d'exportation.

Source : FAO | **Unité** : pourcentage

- 1.2.3 **Solde commercial agricole net de l'Afrique (milliards de \$/an)** : cet indicateur mesure la différence entre ses exportations et importations de produits agricoles tirés des industries forestière et agricole. Il s'agit d'une indication de la dépendance du continent des importations pour sa consommation alimentaire.

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

- 1.2.4 **Productivité agricole (\$ par travailleur)** : valeur ajoutée agricole moyenne par agriculteur. L'agriculture prend en compte la valeur ajoutée de la foresterie, de la chasse et de la pêche, ainsi que la production agricole et animale, moins la valeur des intrants intermédiaires. Les évolutions de l'indicateur permettent de mesurer non seulement les gains en termes de productivité, mais également les changements en termes d'influence de l'environnement sur la productivité.

Source : FAO | **Unité** : 2 000 \$ constants

- 1.2.5 **Indice de rendement des cultures de base (valeur 2005 = 100)** : cet indicateur mesure le rendement des cultures au cours d'une année donnée par rapport au rendement des cultures de l'année de référence 2005. Le rendement des cultures est une mesure de la quantité récoltée par unité de superficie. Les cultures de base comprennent les céréales (riz, blé, maïs, petit mil), les racines et tubercules (manioc, pomme de terre) et les gousses (lentille, pois).

Source : FAO | **Unité** : valeur

1.3 INDUSTRIALISER L'AFRIQUE

- 1.3.1 **Formation brute du capital fixe (milliards de \$)** : cet indicateur mesure les améliorations de la terre (clôtures, fossés, drains, etc.) ; les usines, les machines et les achats d'équipements ; et la construction de routes, de chemins de fer et autres infrastructures, notamment les écoles, bureaux, hôpitaux, habitations privées, et bâtiments commerciaux et industriels. Il s'agit d'une indication de la capacité de l'Afrique à fournir des services, produire des biens et développer son économie.

Source : Banque mondiale | **Unité** : milliards de \$

- 1.3.2 **Pays africains figurant parmi les 100 premiers au classement *Doing Business* (nombre)** : cet indicateur détermine le nombre des pays africains figurant parmi les 100 premiers pays les mieux classés dans le rapport *Doing Business*. Il s'agit d'une approximation pour mesurer les efforts déployés par les pays pour procéder aux réformes réglementaires en vue de créer un environnement des affaires propice et donner un coup de fouet au développement industriel. Le rapport *Doing Business* vise à évaluer les coûts de la réglementation des sociétés dans les pays pour les entreprises. Il procède chaque année à une analyse approfondie des coûts, exigences et procédures pour les entreprises privées.
Source : Banque mondiale | **Unité** : nombre
- 1.3.3 **Produit intérieur brut industriel (milliards de \$)** : cet indicateur mesure la valeur nette de tous les produits industriels en termes réels en Afrique. Par « industrie », l'on entend les industries dans les domaines du bâtiment, de l'électricité, de l'eau et du gaz, les produits alimentaires, des textiles, du bois, des métaux, des équipements, des transports, etc. La liste des secteurs industriels repose sur les divisions 10-45 de l'ISIC.
Source : Banque mondiale | **Unité** : milliards de \$
- 1.3.4 **Indice de diversification économique** : Indication de la dépendance d'un pays à l'égard d'un nombre limité de secteurs économiques. L'indice permet de déterminer si la structure des exportations ou des importations est différente de celle des produits mondiaux. Une valeur proche de 1 indique un éloignement par rapport à la moyenne mondiale.
Source : CNUCED | **Unité** : notation de 0 (élevée) à 1 (faible)
- 1.3.5 **Compétitivité globale de l'Afrique** : Cet indice mesure le niveau de compétitivité d'une économie, c'est-à-dire les institutions, les politiques et les facteurs qui déterminent le niveau de prospérité économique actuel et futur, à moyen terme. Il s'appuie sur 12 piliers ou déclencheurs : institutions, infrastructures, environnement macroéconomique, santé et enseignement primaire, enseignement supérieur et formation, efficacité du marché des biens, efficacité du marché du travail, développement du marché financier, état d'évolution technologique, taille du marché, perfectionnement des entreprises et innovation.
Source : Forum économique mondial | **Unité** : notation de 1 (faible) à 7 (élevée)
- 1.3.6 **Accès au financement** : Adultes détenant un compte dans une institution financière. Il est mesuré en tant que pourcentage de la population possédant un compte (commun ou individuel) dans une banque, une mutuelle de crédit ou toute autre institution financière (coopérative, institution de microfinance, etc.), ou à la poste (le cas échéant), y compris ceux ayant une carte de débit.
Source : Base de données Inclusion financière mondiale (Global Findex) | **Unité** : pourcentage
- 1.3.7 **Densité du réseau routier** : Pour dresser un bilan des infrastructures routières, l'indicateur mesure le ratio de la longueur de l'ensemble du réseau routier d'un pays par rapport à la surface émergée du pays (km de routes/km² de zone continentale). Le réseau routier englobe toutes les routes d'un pays : autoroutes, routes nationales ou principales, routes secondaires ou régionales et autres routes urbaines et rurales. Étant donné que la plupart des indicateurs relatifs à l'accès aux routes reposent sur des enquêtes peu fréquentes menées auprès des ménages, cet indicateur est une variable de remplacement raisonnable pour mesurer la disponibilité du transport, et donc de l'accès aux services et aux marchés en Afrique.
Source : BAD | **Unité** : ratio, de 0 (faible) en montant
- 1.3.8 **Efficacité de la production** : Elle indique l'efficacité de la production du point de vue de l'environnement, représentant le ratio des émissions de CO₂ au PIB (kg de CO₂ par dollar du PIB). Les émissions en question sont celles provenant de la combustion de carburants fossiles et de la fabrication du ciment. Elles comprennent le CO₂ produit pendant la consommation de combustibles solides, liquides et gazeux et pendant le torchage du gaz.

Source : Centre d'analyse sur l'information sur le dioxyde de carbone | **Unité :** ratio, de 0 (faible) en montant

1.4 INTEGRER L'AFRIQUE

- 1.4.1 **Commerce intra-africain :** Ampleur du commerce entre les pays africains, mesurée par le volume des exportations et des importations de biens et services. Cet indicateur traduit l'intégration nationale ou régionale des infrastructures virtuelles matérielles qui favorisent le commerce à travers le continent.
Source : CNUCED | **Unité :** \$
- 1.4.2 **Coût des échanges transfrontaliers :** Coût des exportations et des importations, mesuré en tant qu'ensemble des coûts officiels associés à l'exportation ou à l'importation d'un conteneur de 20 pieds par voie maritime — coût de la documentation, frais de dédouanement et d'inspection, commission du courtier en douane, charges portuaires et coût du transport dans l'arrière-pays. Il n'inclut pas les tarifs et droits de douane ni le coût réel du transport maritime.
Source : Banque mondiale/SFI | **Unité :** \$
- 1.4.3 **Note moyenne des communautés économiques régionales en matière d'intégration régionale (échelle 0-1) :** la note est une moyenne des résultats des communautés économiques régionales. Elle est calculée en tenant compte de cinq dimensions, qui constituent les principales catégories socioéconomiques fondamentales pour l'intégration de l'Afrique. Seize indicateurs (fondés sur les données disponibles), qui concernent toutes les cinq dimensions – infrastructure régionale, intégration commerciale, intégration de la production, libre circulation des personnes, intégration financière et macroéconomique – ont été utilisés pour calculer l'indice.
Source : BAD | **Unité :** échelle 0-1
- 1.4.4 **Pays intégrés de manière profonde et générale (nombre) :** cet indicateur mesure le nombre de pays qui sont généralement intégrés, dont la performance est bonne pour trois des cinq dimensions suivantes de l'Indice d'intégration régionale de l'Afrique ou plus : intégration commerciale, libre circulation des personnes, intégration commerciale, intégration de la production, intégration financière et macroéconomique, intégration de la production et infrastructure régionale.
Source : BAD | **Unité :** nombre
- 1.4.5 **Nombre de pays qui délivrent des visas à l'arrivée à plus de 25 % des pays africains :** cet indicateur mesure la part des pays africains qui délivrent des visas à l'arrivée. Il s'agit d'une approximation qui sert à mesurer la libre circulation des personnes en Afrique et constitue la base d'une intégration plus profonde et étroite du continent.
Source : BAD | **Unité :** nombre

1.5 AMELIORER LA QUALITE DE VIE DES AFRICAINS

- 1.5.1 **Taux de chômage et de découragement des jeunes :** La mesure dans laquelle les jeunes en Afrique (15-35 ans) sont au chômage, découragés ou des travailleurs vulnérables. Le nombre d'étudiants est soustrait de ce calcul. Ceci est un indicateur de la façon dont les jeunes font partie de la main-d'œuvre.
Source : AfDB / OIT | **Unité :** pourcentage
- 1.5.2 **Population vivant en deçà du seuil de pauvreté (%) :** part des populations qui sont considérées comme pauvres, la pauvreté étant définie comme étant le fait de vivre en deçà du seuil de pauvreté national. L'indicateur donne une indication de la proportion de la population la plus vulnérable. En combinaison avec l'inégalité du revenu et le PIB, il indique le niveau d'inclusion.
Source : BAD/Banque mondiale | **Unité :** pourcentage

- 1.5.3 **Taux de chômage** : Proportion des sans-emploi, c'est-à-dire les personnes en âge de travailler qui : a) ne travaillaient pas pendant la période de référence ; b) étaient disposées à travailler ; et c) cherchaient un emploi, en pourcentage de la population active totale. Cet indicateur révèle la sous-utilisation du potentiel économique et le manque de débouchés économiques.
Source : BAD/OIT | **Unité** : pourcentage
- 1.5.4 **Inégalité de revenus (indice de Gini)** : La mesure dans laquelle la prospérité d'un pays est partagée par sa population. Cet indicateur mesure à quel point la répartition des revenus ou des dépenses de consommation entre les personnes ou les ménages au sein d'une économie dévie d'une répartition parfaitement égale. **Source** : BAD / Banque mondiale | **Unité** : notation de 0 (faible inégalité) à 100 (forte inégalité)
- 1.5.5 **Scolarisation dans l'enseignement technique/professionnel (%)** : Nombre d'étudiants inscrits dans des programmes d'enseignement technique/professionnel au sein d'établissements secondaires de second cycle privés et publics, par rapport au nombre des étudiants du secondaire. Cet indicateur montre dans quelle mesure les jeunes sont équipés des compétences pour l'emploi. **Source** : EDStat | **Unité** : pourcentage
- 1.5.6 **Scolarisation** : Ratio brut de scolarisation aux niveaux primaire, secondaire et tertiaire. Il s'agit du nombre de personnes inscrites dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur, quel que soit leur âge, en pourcentage de la population d'âge approprié pour chacun des trois niveaux. Cet indicateur donne une idée du niveau d'instruction de la maternelle à l'enseignement supérieur. Il fait partie de l'indice de développement humain du PNUD. **Source** : PNUD | **Unité** : pourcentage
- 1.5.7 **Accès à des sources d'eau améliorées** : Pourcentage de la population ayant un accès raisonnable à une quantité d'eau suffisante à partir d'une source améliorée telle qu'un raccordement domestique, une borne-fontaine publique, un puits de forage, un puits ou une source protégés, ou la collecte de l'eau de pluie. Parmi les sources non améliorées figurent les marchands, les camions-citernes et les puits et sources non protégés. Un accès raisonnable se définit comme la disponibilité par personne et par jour d'au moins 20 litres d'eau provenant d'une source située dans un rayon d'un kilomètre du domicile. **Source** : Programme commun OMS/UNICEF de surveillance de l'eau et de l'assainissement | **Unité** : pourcentage
- 1.5.8 **Accès à des installations sanitaires améliorées** : Pourcentage de la population ayant au moins un accès adéquat à des installations d'évacuation d'excréments capables d'empêcher efficacement le contact des êtres humains, des animaux et des insectes avec ces excréments. Les installations améliorées vont des latrines à fosse simples mais protégées aux toilettes modernes raccordées à un réseau d'égouts. Pour être efficaces, les installations doivent être correctement construites et bien gérées. **Source** : Programme commun OMS/UNICEF de surveillance de l'eau et de l'assainissement | **Unité** : pourcentage
- 1.5.9 **Abonnement à la téléphonie cellulaire (pour 1 000 personnes)** : cet indicateur détermine le nombre d'abonnés à la téléphonie cellulaire sur 1 000 personnes. Il concerne les abonnés aux services publics de téléphonie mobile pour les comptes post-payés et prépayés actifs (c'est-à-dire qui ont été utilisés au cours des trois derniers mois). L'indicateur s'applique à tous les abonnements à la téléphonie cellulaire qui proposent la communication vocale. Il ne prend pas en compte les abonnements par cartes de données ou modems USB et les abonnements aux services publics de données mobiles. **Source** : ITU | **Unité** : nombre

1.6 DOMAINES STRATEGIQUES TRANSVERSAUX

- 1.6.1 ***Croissance du produit intérieur brut*** : La croissance du revenu global dans un pays. Le PIB est la somme de la valeur ajoutée brute de tous les producteurs résidents dans l'économie, plus toutes les taxes sur les produits et moins toutes les subventions non incluses dans la valeur des produits. Il est établi sans déduction pour la dépréciation d'actifs fabriqués ou l'épuisement et la dégradation des ressources naturelles. **Source** : BAD / FMI | **Unité** : pourcentage
- 1.6.2 PIB par habitant : Le revenu moyen par personne, établi en divisant le PIB par la population au milieu de l'année. Il indique le revenu disponible. Combiné à d'autres indicateurs, il donne un schéma plus complet de la situation économique en Afrique que le PIB seul. **Source** : BAD | **Unité** : dollars des États-Unis
- 1.6.3 ***Indice Mo Ibrahim de gouvernance africaine*** : Cet indice composite examine divers aspects de la gouvernance (sécurité personnelle, primauté du droit, reddition de comptes et corruption et sécurité nationale) et les combine de façon standardisée pour produire une mesure statistique de la performance des pays africains en matière de gouvernance et pour évaluer l'efficacité de l'offre de biens et de services publics. **Source** : Fondation Mo Ibrahim | **Unité** : notation de 0 (faible) à 100 (élevée)
- 1.6.4 ***Institutions nationales favorables à l'égalité des genres (Indice)*** : Indicateur des institutions sociales discriminatoires telles que le mariage précoce, les pratiques successorales inégalitaires, la violence contre les femmes, la préférence pour les garçons, l'accès restreint aux espaces publics et l'accès restreint à la terre et au crédit. Cet indice est constitué de 14 variables uniques regroupées en cinq sous-indices : code de la famille discriminatoire, intégrité physique restreinte, préférence pour les garçons, ressources et droits limités, et libertés civiles restreintes. **Source** : OCDE | **Unité** : notation de 0 (faible degré de discrimination) à 1 (haut degré de discrimination)
- 1.6.5 ***Capacités institutionnelles en matière de durabilité environnementale*** : Mesure dans laquelle les politiques environnementales favorisent la protection et l'utilisation durable des ressources naturelles, ainsi que la gestion de la pollution. Cet indicateur est un sous-indicateur de l'EPIP. Il couvre tant le contexte institutionnel (accès à l'information, participation publique, qualité et efficacité du système d'évaluation environnementale, coordination transsectorielle et reddition de comptes) que le contexte environnemental (pollution atmosphérique, pollution de l'eau, déchets, ressources en eau douce, ressources marines et côtières, écosystèmes et biodiversité, ressources commerciales renouvelables, ressources non renouvelables et changement climatique). **Source** : BAD/Banque mondiale | **Unité** : notation de 1 (faible) à 6 (élevée)
- 1.6.6 ***Proportion de la population vivant dans des pays fragiles*** : La proportion de la population africaine vivant dans des pays fragiles ou en conflit (selon la Liste harmonisée des situations fragiles des BMD). En général, ces personnes sont les plus vulnérables et les plus défavorisées. Elles ont un accès limité aux services de base, ainsi qu'à une sécurité et une protection sociale efficaces et axées sur la reddition de comptes. **Source** : BAD/UN POPIN | **Unité** : pourcentage
-

B. Niveau 2 : Dans quelle mesure la BAD contribue-t-elle efficacement au développement de l'Afrique ?

8. Ces indicateurs portent de plus en plus sur les résultats – la manière dont les opérations améliorent la vie des populations – et non les produits physiques. La structure des groupes sectoriels vise à présenter des mini-chaînes de résultats. Tout d'abord, les indicateurs donnent une idée de la portée des produits physiques, notamment les MW installés. Ensuite, ils se concentrent sur une indication de la durabilité des produits, notamment le personnel formé/recruté pour l'entretien

routier. Enfin, ils indiquent la manière dont les activités de la Banque profitent aux populations sur le terrain. Le nouveau CMR comprend les résultats au titre des objectifs stratégiques antérieurs qui commencent à peine à se matérialiser. Ceci signifie que le CMR doit être tourné vers l'avenir, tout en s'appuyant sur le passé, et que les résultats au titre de certains aspects de la nouvelle stratégie, en particulier dans les domaines du développement industriel et de l'agriculture intelligente face au climat, ne se matérialiseront qu'au cours des prochaines années et ne figureront que dans les cadres de résultats ultérieurs.

2. DANS QUELLE MESURE LA BAD CONTRIBUE-T-ELLE EFFICACEMENT AU DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE ?

2.1 ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ÉNERGIE

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

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

2.1.2 **Puissance électrique installée** : Cet indicateur détermine dans quelle mesure la Banque a su répondre aux besoins énergétiques croissants des pays africains, en mesurant la capacité totale des centrales électriques et des centrales de cogénération (chaleur et électricité) installées dans le cadre des activités de la Banque. La capacité totale installée provenant d'énergies renouvelables — hydroélectricité, bioénergie, éolien, géothermie, photovoltaïque solaire, concentration d'énergie solaire, énergie marine — est mise en évidence.

Source : RAP | **Unité** : mégawatts

2.1.3 **Émissions de CO₂ réduites** : Cet indicateur mesure un facteur dans les activités que la Banque mène pour appuyer l'exploitation durable et efficiente des ressources naturelles de l'Afrique, tout en aidant les pays clients à faire face à la variabilité croissante du climat. Il est calculé sous la forme de la réduction du montant de l'émission d'équivalent dioxyde de carbone par an en tonnes, grâce à l'intervention de la Banque. Pour mesurer cet indicateur la Banque va développer et piloter un outil pour suivre les émissions de gaz à effet de serre, en accord avec les dispositions de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC) sans préjuger des négociations actuelles au sujet de la convention. À l'achèvement de cet outil, la Banque fera rapport ex-ante sur les émissions de gaz à effet de serre (brutes et nettes) dans la documentation de projet (SSI, section C.3 § 15, p. 47).

Source : RAP | **Unité** : tonnes par an

2.1.4 **Lignes de distribution et de transport d'électricité nouvelles ou améliorées – nationales (km)** : cet indicateur compte le nombre total de kilomètres de lignes de distribution et de transport d'électricité construites ou remises en état suite à l'intervention de la Banque. En règle générale, les lignes de transport relient les centres urbains/villes/établissements et zones rurales au réseau électrique.

Source : RAP | **Unité** : kilomètres

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

non solides comme approximation pour évaluer l'utilisation de combustibles tels que le pétrole lampant, l'éthanol, le gaz naturel et l'électricité.

Source : RAP | **Unité :** millions

- 2.1.6 **Emplois créés (nombre)** : cet indicateur compte le nombre total de personnes recrutées pour assurer l'entretien des installations d'énergie efficace, notamment les centrales électriques, les lignes de transport, les sous-stations de distribution et les transformateurs, suite à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | **Unité :** nombre

2.2 NOURRIR L'AFRIQUE

- 2.2.1 **Personnes bénéficiant des progrès en agriculture (dont le pourcentage de femmes)** : Cet indicateur montre la contribution globale de la Banque dans le secteur agricole, une des façons les plus directes de promouvoir une croissance inclusive. Il représente le nombre total de personnes à qui profite l'amélioration de la productivité agricole résultant de l'intervention de la Banque.

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

- 2.2.2 **Terres dotées d'un système amélioré de gestion de l'eau** : Cet indicateur évalue l'efficacité avec laquelle la Banque appuie le secteur agricole et améliore la sécurité alimentaire. Il correspond à la superficie totale en hectares des terres irriguées grâce à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | **Unité :** hectares

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

Source : RAP | **Unité :** nombre

- 2.2.4 **Intrants agricoles fournis, notamment les engrais et les semences (tonnes)** : cet indicateur évalue l'efficacité de la Banque en matière d'augmentation de la productivité agricole grâce à la fourniture d'intrants. Les intrants comprennent, notamment les engrais et les semences. L'indicateur est calculé en tant que poids total des intrants fournis suite à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | **Unité :** tonnes

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

Source : RAP | **Unité :** nombre

- 2.2.6 **Emplois créés (nombre)** : cet indicateur compte le nombre total des personnes qui ont été recrutées pour travailler dans le secteur agricole suite à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | **Unité :** nombre

2.3 INDUSTRIALISER L'AFRIQUE

- 2.3.1 **Personnes bénéficiant des projets et des microfinancements des entités dans lesquelles la Banque investit (dont le pourcentage de femmes)** : Cet indicateur montre la contribution

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

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

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

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

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

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

- 2.3.4 **Microcrédits accordés :** Cet indicateur évalue l'efficacité des efforts que la Banque déploie pour aider les PME à accéder au crédit, leur permettant ainsi de s'élargir et d'embaucher plus d'employés. Il correspond au nombre total de microcrédits octroyés grâce à l'intervention de la Banque.

Source : RSE | **Unité :** nombre

- 2.3.5 **Ligne de crédit aux PME (millions d'UC) :** cet indicateur présente les efforts déployés par la Banque afin de veiller à ce que les petites et moyennes entreprises disposent des moyens nécessaires pour développer leur potentiel commercial en calculant le montant total des lignes de crédit accordées suite à son intervention.

Source : RAP | **Unité :** millions d'UC

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

Source : RAP | **Unité :** kilomètres

- 2..7 **Personnes ayant un meilleur accès aux transports (dont le pourcentage de femmes) :** L'amélioration des transports peut stimuler l'activité économique et transformer la vie de communautés entières. Cet indicateur évalue les efforts déployés par la Banque en vue de faciliter l'accès aux transports pour les collectivités isolées, en fournissant des routes praticables en toutes saisons. Il correspond au nombre total de personnes ayant accès à des transports publics en toutes saisons, dans un rayon de 2 km de leur domicile, grâce à l'intervention de la Banque.

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

- 2.3.8 **Emplois créés (nombre)** : cet indicateur calcule le nombre total des personnes qui ont été recrutées pour travailler dans le secteur industriel suite à l'intervention de la Banque.

Source : RAP | **Unité** : nombre

2.4 INTEGRER L'AFRIQUE

- 2.4.1 **Transports – routes transfrontalières construites ou remises en état (km)** : cet indicateur évalue les efforts déployés par la Banque en vue de promouvoir l'intégration régionale en reliant les centres d'activités économiques aux ports et aux routes de desserte et en étendant les avantages aux zones environnantes. Il est calculé en tant que nombre total de kilomètres de routes et de routes de desserte construits, remis en état ou entretenus suite à l'intervention multinationale de la Banque.

Source : RAP multinationaux | **Unité** : kilomètres

- 2.4.2 **Énergie – lignes de transport transfrontalières construites, etc. (km)** : cet indicateur évalue la contribution de la Banque au développement des pools énergétiques régionaux par le truchement desquels les pays voisins raccordent leurs réseaux électriques en un seul réseau de transport. Il est calculé en tant que nombre total de kilomètres de lignes de transport transfrontalières construits, remis en état ou entretenus suite à l'intervention multinationale de la Banque.

Source : RAP multinationaux | **Unité** : kilomètres

- 2.4.3 **Emplois créés (nombre)** : cet indicateur calcule le nombre total des personnes qui ont été recrutées pour travailler sur les infrastructures d'intégration régionale suite à l'intervention de la Banque.

Source : RAP multinationaux | **Unité** : nombre

2.5 AMELIORER LA QUALITE DE VIE DES AFRICAINS

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

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

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

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

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

Source : RAP | **Unité** : nombre

- 2.5.4 **Personnes ayant accès à de meilleurs services de santé (dont le pourcentage de femmes et de filles)** : Cet indicateur détermine l'efficacité de la Banque en matière d'amélioration de la

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

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

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

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

- 2.5.6 **Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation (dont le pourcentage de femmes et de filles) :** Cet indicateur mesure l'efficacité de la Banque à améliorer l'accès à l'éducation dans les pays africains. C'est le calcul du nombre total des personnes ayant un meilleur accès à l'éducation grâce à l'intervention de la Banque.

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

2.6 DOMAINES STRATEGIQUES TRANSVERSAUX

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

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

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

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

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

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

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

Source : OSGE, à partir des indicateurs de la gouvernance exploitables | **Unité :** pourcentage

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

Source : OSGE, à partir de l'indice Mo Ibrahim | **Unité :** pourcentage

C. Niveau 3 : La BAD gère-t-elle efficacement ses opérations ?

9. Il ne suffit pas d'obtenir des résultats ; il est également important de savoir comment ils sont obtenus. En engageant un dialogue efficace avec les clients, en se concentrant sur les principales priorités et en exécutant des opérations de grande qualité, la Banque utilise ses ressources de la meilleure façon qui soit. La gestion efficace suppose également obtenir des résultats qui soient en conformité avec nos propres mesures de sauvegarde sociales et environnementales et mettre un accent particulier sur les considérations liées au genre et aux changements climatiques pendant la mise au point et l'exécution des opérations. Les indicateurs à ce niveau prennent en compte tous ces paramètres. Les première et deuxième séries d'indicateurs mettent l'accent sur l'amélioration de la performance du portefeuille et l'exécution d'opérations de qualité. Le troisième groupe traite de la réalisation de l'impact sur le développement et le quatrième de la capacité de la Banque à favoriser la croissance du revenu.

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

3.1 EXÉCUTER DES OPERATIONS DE GRANDE QUALITÉ EN TEMPS OPPORTUN

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

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

- 3.1.2 **Réduction du temps d'acquisition des biens et travaux (mois) :** cet indicateur calcule le temps d'acquisition moyen depuis la réception des offres jusqu'à la signature du contrat. Un processus rigoureux mais rapide est important pour assurer l'exécution en temps opportun des projets et favoriser un ratio de décaissement raisonnable.

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

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

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

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

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

- 3.1.5 **Nouveaux DSP dont la conception tient compte des questions de genre :** Pour évaluer comment la Banque intègre la parité des genres dans la conception des nouvelles stratégies pays, cet indicateur correspond à la proportion de nouveaux DSP dont le cadre de résultats contient des éléments liés aux questions de genre.

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

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

Source : Département d'évaluation des opérations | **Unité :** pourcentage

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

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

3.2 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE

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

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

- 3.2.2 **Réduction de la part des opérations à risque :** Cet indicateur mesure la proportion de projets déclarés problématiques ou potentiellement problématiques et portés à l'attention de la Direction pour faire l'objet d'une supervision appropriée et de mesures correctives ponctuelles.

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

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

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

- 3.2.4 **Elimination des opérations admissibles à l'annulation :** Cet indicateur signale les projets inactifs du portefeuille, qui doivent être annulés ou restructurés. Il correspond au ratio de projets annulables par rapport à l'ensemble des projets actifs.

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

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

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

3.3 AVOIR UN IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT

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

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

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

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

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

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

- 3.3.4 **Opérations achevées assorties d'un RAP établi dans les délais :** Les RAP établis dans les délais permettent de prendre connaissance des résultats et des enseignements tirés des opérations achevées pour en tenir compte dans la conception de nouvelles opérations. Cet indicateur évalue la proportion de RAP soumis dans les 12 mois suivant la date de clôture du projet.
-

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

D. Niveau 4 : La gestion interne de la BAD est-elle efficiente ?

10. Les indicateurs reflètent les réformes prioritaires de la Banque en matière de décentralisation. La Banque se penche également sur sa capacité à renforcer les ressources humaines et à assurer la collaboration du personnel à travers les départements. Les indicateurs reflètent une orientation plus marquée vers le coût-efficacité.

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

4.1 DÉCENTRALISER ET MOBILISER LE PERSONNEL POUR OBTENIR DES RÉSULTATS

Se rapprocher des clients

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

Source : CHRM | Unité : pourcentage

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

Source : COBS | Unité : pourcentage

Renforcer la gestion de la performance

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

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

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

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

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

Source : CHRM | Unité : pourcentage

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

Source : CHRM | Unité : pourcentage

- 4.1.7 **Taux de vacance (net) de postes professionnels :** Cet indicateur évalue la capacité de la Banque à minimiser le nombre de postes vacants grâce à une politique de recrutement efficace. Il correspond au ratio de postes professionnels vacants (EI, PL et LP) — à l'exception des recrutements en cours, des candidats interviewés et sélectionnés, des

offres faites et acceptées, des candidats attendant d'entrer en fonction — par rapport à la totalité des postes professionnels budgétisés (EI, PL et LP) à n'importe quel moment.

Source : CHRM | **Unité :** pourcentage

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

Source : CHRM | **Unité :** jours

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

Source : CHRM | **Unité :** pourcentage

Travailler ensemble

- 4.1.10 ***Proportion du personnel qui appuie d'autres départements (%)*** : cet indicateur évalue la mesure dans laquelle le personnel de la Banque travaille à travers les départements et les vice-présidences, en vue d'appuyer d'autres secteurs ou à partir du siège vers le terrain. L'indicateur est calculé en tant que pourcentage du personnel professionnel qui consacre plus de 10 % de son temps à l'appui à d'autres divisions.

Source : CHRM | **Unité :** pourcentage

- 4.1.11 ***Perception par le personnel de la collaboration en tant qu'une seule banque (%)*** : pourcentage des sondés de l'Enquête sur l'engagement du personnel du Groupe de la BAD qui a répondu favorablement à la question concernant : « la collaboration efficace du personnel du Groupe de la Banque »

Source : COBS/FFCO | **Unité :** pourcentage

4.2 FAVORISER LA CROISSANCE DU REVENU

- 4.2.1 ***Revenu net total du Groupe de la Banque (millions d'UC)*** : cet indicateur calcule le montant total des recettes générées par la BAD et le FAD. Les recettes totales de la BAD comprennent le revenu des prêts net des coûts de financement, le revenu des placements net des coûts de financement et le revenu net de la gestion des fonds propres de la BAD, le revenu des Fonds fiduciaires gérés par la Banque, les dépenses remboursables et d'autres recettes. Les recettes totales du FAD comprennent le revenu des crédits, le revenu des placements, les transferts nets et les dons de la BAD, ainsi que les dépenses remboursables.

Source : COPB | **Unité :** millions d'UC

- 4.2.2 ***Optimisation du volume des approbations (milliards d'UC par an)*** : cet indicateur concerne le montant cumulé des projets approuvés par le Conseil au cours d'une période de douze mois.

Source : COPB | **Unité :** milliards d'UC

- 4.2.3 ***Ajustement de la taille maximum du risque de crédit de la Banque (milliards d'UC)*** : cet indicateur évalue l'exposition maximum au risque lié aux prêts de l'année en cours qui pourrait être appuyée par le capital des fonds propres utilisables pendant l'année, sur la base d'un objectif moyen de 20 % pour le ratio prévision/perte (risque de crédit maximum de l'année en cours = fonds propres utilisables pour l'année en cours/20 %).

Source : COPB | **Unité :** milliards d'UC

- 4.2.4 **Impulsion des engagements de la Banque dans le domaine du climat (milliards d'UC)** : cet indicateur concerne le financement investi chaque année à l'aide des ressources de la BAD et du FAD en vue de lutter contre les changements climatiques compte tenu des investissements à grande échelle nécessaires pour réduire considérablement les émissions. De même, le financement du climat est essentiel pour l'adaptation, d'importantes ressources financières étant également nécessaires pour permettre aux pays de s'adapter aux conséquences néfastes des changements climatiques et d'en réduire les impacts.

Source : COPB | Unité : milliards d'UC

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

Source : COPB/FTRY | Unité : UC

4.3 AMÉLIORER LE RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ

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

Source : COBS/FFCO | Unité : UC

- 4.3.2 **Ajustement du coefficient d'exploitation (%)** : cet indicateur calcule le coefficient d'exploitation du Groupe de la BAD. Les coûts comprennent les dépenses administratives totales de la BAD, y compris les frais de pension et les ajustements mineurs. Le revenu comprend le revenu des frais de services du FAD, la marge de prêt de la BAD nette des coûts de financement, les recettes du financement extérieur, y compris les Fonds fiduciaires et d'autres recettes diverses et non liées aux opérations. Il ne comprend ni le revenu des placements de la BAD et du FAD ni les revenus de la BAD provenant de la gestion des fonds propres.

Source : COPB/FFMA | Unité : pourcentage

- 4.3.3 **Limiter le coût de préparation d'un projet de prêt** : Cet indicateur est exprimé sous la forme du montant moyen des dépenses liées à l'identification, à la préparation, à l'évaluation et au lancement d'un projet.

Source : COBS | Unité : UC

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

Source : COBS | Unité : UC

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

Source : CGSP | **Unité** : UC
