

# **Réalisation des engagements de la Déclaration de Paris et mise en œuvre du Programme d'action d'Accra**

**Document d'information**

Revue à mi-parcours du FAD-11  
Octobre 2009  
Helsinki, Finlande



**FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT**

## Résumé analytique

Le présent document évalue la performance de la BAD en ce qui concerne le respect de ses engagements internationaux pris en matière d'efficacité de l'aide dans le cadre de la Déclaration de Paris, au moment du Forum de haut niveau d'Accra sur l'efficacité de l'aide (septembre 2008). Les résultats donnent à réfléchir : à l'instar de beaucoup d'autres bailleurs, la Banque n'est pas pleinement certaine d'atteindre ses objectifs de la Déclaration de Paris d'ici 2010. La Banque et les autres partenaires au développement ont encore beaucoup à faire. Toutefois, il ressort des récentes évaluations internes que le processus de réforme engagé par la Direction de la Banque en 2005 commence déjà à produire des résultats.

### ***Vue d'ensemble de la performance***

Selon l'enquête de l'OCDE de 2008, offrant un cadre global de référence pour mesurer la performance dans ce domaine, la Banque a enregistré des résultats au-dessus de la moyenne dans deux domaines essentiels compte tenu de la crise économique mondiale : la prévisibilité et l'enregistrement de l'aide au budget. Par rapport aux autres bailleurs, la Banque décaisse ses fonds de façon plus ponctuelle et réaliste, et collabore bien avec les pays clients afin de s'assurer que ces ressources sont comptabilisées dans leurs budgets et systèmes de comptabilité nationaux. L'évaluation de la performance de la Banque dans le temps met également en évidence des progrès accomplis dans l'utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques et dans la réduction du nombre de structures de mise en œuvre parallèles.

En revanche, la Banque a obtenu des résultats moins bons que les autres bailleurs dans quatre domaines évalués par l'enquête, à savoir :

- fourniture d'une assistance technique alignée sur les besoins des pays clients et coordonnée avec les interventions des autres organismes de développement ;
- coordination de ses missions et études analytiques par pays avec celles des autres organismes de développement ;
- intégration de ses structures de mise en œuvre parallèles des projets dans les structures institutionnelles et administratives des pays clients ;
- utilisation des systèmes de passation de marchés et de gestion des finances publiques des pays partenaires.

Les deux premiers domaines posent des défis particuliers à la Banque dont la performance est entravée par certaines modalités de ses opérations : l'institution compte une part importante de projets et programmes qui, de par leur nature, ne se prêtent pas à une coordination avec les autres bailleurs. Cependant, à mesure que la Banque augmente la part des opérations d'appui budgétaire et des approches fondées sur des programmes dans ses opérations et sensibilise davantage son personnel à l'importance de l'harmonisation et de la coordination avec les autres bailleurs, sa performance dans ces domaines devrait s'améliorer. Au nombre des autres facteurs positifs de nature à accroître la performance dans un avenir proche, figurent : la décentralisation en cours et la délégation de pouvoirs aux bureaux extérieurs ainsi que les réformes institutionnelles et opérationnelles.

Cela dit, la Direction de la Banque est consciente que l'institution devra faire beaucoup plus d'effort pour améliorer son rang, particulièrement dans les domaines où les indicateurs traduisent une régression de la performance entre 2005 et 2007. Cela nécessitera que la Banque rationalise davantage ses processus opérationnels et renforce la capacité d'exécution des pays. En outre, les coûts élevés de transaction liés à l'harmonisation et à la coordination avec les autres, à la fois en termes de temps et d'utilisation des ressources en personnel, pose un défi à la Banque et aux autres bailleurs. Enfin, la Banque aura besoin du soutien de ses actionnaires pour assouplir les politiques et procédures qui limitent sa performance au titre de ses engagements de Paris, y compris les engagements concernant l'utilisation accrue des systèmes de passation de marchés et de gestion des finances publiques des pays partenaires, et l'utilisation de dispositifs communs.

## **Mesures prises par la Banque depuis 2005**

Pour relever ces défis, la Direction a pris un nombre de mesures décisives, à savoir :

- la restructuration de la vice-présidence/Opérations chargée des programmes pays et régionaux et des politiques, et création du nouveau Département des résultats et du contrôle de la qualité, en tant que structure chargée de gérer les changements institutionnels visant à renforcer l'efficacité de l'aide ;
- la transformation de la fonction fiduciaire en un département à part entière de passation des marchés et de services fiduciaires et révision des procédures de passation de marchés de la Banque, notamment l'amendement des « règles d'origine » applicables aux pays FAD, facilitant ainsi la situation pour la Banque pour utiliser les systèmes nationaux de passation des marchés et participer aux mécanismes communs de financement au niveau des pays ;
- l'inclusion de l'évaluation de l'état de préparation dans les processus d'approbation des projets et programmes, la mise au point d'un cadre de suivi et de supervision plus axé sur les résultats pour les projets, et l'encouragement de l'établissement de rapports d'achèvement dans les délais voulus ;
- la mise en œuvre d'une stratégie de décentralisation accélérée, se traduisant par l'ouverture et la dotation en personnel de 23 bureaux extérieurs sur les 26 prévus<sup>1</sup>, et la délégation de pouvoirs additionnels à ces bureaux ;
- l'intensification de la participation de la Banque aux stratégies d'aide conjointes, de l'utilisation des approches programmes, de ses mécanismes de financement conjoints et de ses opérations d'appui budgétaire, faisant ainsi davantage usage des systèmes nationaux. ;
- la décision de devenir membre actif du Groupe de travail de l'OCDE chargé de l'efficacité de l'aide et de son Comité exécutif, et de codiriger la Global Partnership for Managing for Development Results. Ces rôles donneront plus de poids à la voix de l'Afrique dans les discussions au plan mondial sur l'efficacité de l'aide, et contribueront à accélérer la mise en œuvre des accords internationaux tant au niveau de la Banque qu'à celui des pays membres régionaux.

## **La voie à suivre**

Consciente de la nécessité d'une action urgente, la Banque s'attache à prendre, en plus des réformes sur le moyen terme évoquées ci-dessus, plusieurs initiatives importantes destinées à donner un coup de fouet à sa performance en prélude au prochain Forum de haut niveau prévu pour 2011. Au nombre de ces mesures, figurent :

- *des activités de communication de haut niveau* — la Haute direction signalera clairement l'intérêt de réaliser les engagements pris par la Banque dans le cadre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. La Banque prévoit également des activités suivies de sensibilisation et de formation du personnel des départements des opérations et des bureaux extérieurs de façon à permettre l'intégration systématique des engagements de la Déclaration de Paris dans toutes les opérations de l'institution ;
- *des systèmes d'incitation et de responsabilités institutionnelles* — La Banque procédera à la révision de certaines de ses principales mesures d'incitation et responsabilités en vue d'améliorer sa performance au plan de l'efficacité de l'aide ;
- *un mécanisme d'appui régional* — La Banque est en train de mettre en place un mécanisme d'appui régional destiné à soutenir la mise en œuvre de la Déclaration de Paris au niveau des pays. Un service d'assistance spécialisé aidera les bureaux extérieurs ainsi que les pays clients à traduire les principes de la Déclaration de Paris en opérations sur le terrain. Une attention particulière sera accordée à l'utilisation des systèmes nationaux, à l'intégration des cellules d'exécution des projets (CEP) et à la coordination des actions au niveau des pays (assistance technique, missions et études analytiques par pays).

---

<sup>1</sup> Ces chiffres comprennent l'ATR à Tunis (opérationnel), et le bureau en Afrique du Sud (prévisionnel).

S'il est admis que les réformes ont besoin de temps pour produire des résultats, la crise financière a ajouté à l'urgence de fournir une aide publique au développement opportune et de qualité. À cet égard, la Banque consacre davantage d'efforts pour améliorer sa réactivité, la qualité de ses interventions et leur impact sur le développement. Au moment de la tenue du Forum de haut niveau d'Accra, la Banque était loin d'atteindre les objectifs de la Déclaration de Paris pour 2010. Cependant, elle est actuellement mieux placée pour enregistrer des résultats à la fois en ce qui concerne les objectifs de la Déclaration de Paris et les résultats attendus et les impacts au niveau des pays. On s'attend à ce que les mesures évoquées plus haut contribuent à améliorer sensiblement la performance de la Banque lors de la tenue du prochain Forum de haut niveau<sup>2</sup> en 2011. Avec l'appui de ses actionnaires, et grâce à une coordination et à une collaboration renforcées avec les autres partenaires au développement et ses PMR, la Banque veillera à ce que les réformes entreprises et les mesures introduites atteignent l'objectif visé d'accroître l'efficacité de l'aide.

---

<sup>2</sup> Le 4<sup>e</sup> Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide est prévu pour la deuxième moitié de 2011 à Séoul, en Corée du Sud.

## Table des matières

<b>Abréviations et sigles .....</b>	<b>v</b>
<b>1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Evaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre.....</b>	<b>2</b>
<i>Domaines où des progrès positifs ont été enregistrés.....</i>	<i>3</i>
<i>Domaines ayant enregistré des progrès limités/aucun progrès ou une régression mais présentant des perspectives relativement bonnes.....</i>	<i>4</i>
<i>Domaines où des progrès insuffisants ont été enregistrés par rapport aux engagements internes de la Banque .....</i>	<i>5</i>
<b>3 Facteurs influant sur les progrès et mesures prises par la Banque .....</b>	<b>7</b>
<i>Facteurs endogènes .....</i>	<i>7</i>
<i>Facteurs exogènes.....</i>	<i>9</i>
<i>Mesures prises.....</i>	<i>10</i>
<i>Mise en œuvre du Programme d'action d'Accra.....</i>	<i>11</i>
<b>4 Conclusion.....</b>	<b>12</b>
<b>Annexe I : Indicateurs et objectifs pour 2010 de la Déclaration de Paris .....</b>	<b>14</b>
<b>Annexe II: Progrès accomplis par la BAD vers la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris .....</b>	<b>17</b>
<b>Annexe III: Performance de la BAD par rapport à celle des autres bailleurs .....</b>	<b>18</b>
<b>Annexe IV: Remarques relatives aux données .....</b>	<b>19</b>
 <b>Graphique et encadrés</b>	
Graphique 1 : Progrès accomplis par le Groupe de la Banque dans la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris.....	2
Encadré 1 : L'expérience de la décentralisation dans les bureaux de la Banque au Burkina Faso et au Rwanda .....	9
Encadré 2: Mise en œuvre des engagements de la Déclaration de Paris au Malawi, au Ghana et au Mozambique.....	11

## **Abréviations et sigles**

BAD	Banque africaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CEP	Cellule de gestion de projet
DFID	Département du Royaume-Uni pour le développement international
FAD	Fonds africain de développement
GFP	Gestion des finances publiques
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PMR	Pays membres régionaux

## **REALISATION DES ENGAGEMENTS DE LA DECLARATION DE PARIS ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'ACTION D'ACCRA**

---

### **1. Introduction**

- 1.1 L'accroissement de l'efficacité de l'aide constitue pour le Groupe de la Banque africaine de développement (ci-après la « BAD » ou « la Banque ») un engagement de longue date. En tant que signataire de la Déclaration de Paris (mars 2005), le Groupe de la Banque a souscrit aux principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle. Ces principes sont tout aussi importants pour les pays bénéficiaires du Fonds africain de développement (ci-après le « FAD » ou « le Fonds »). Dans le cadre de la Déclaration de Paris, les bailleurs se sont engagés à améliorer leurs systèmes et pratiques afin de fournir une aide de meilleure qualité et plus efficace. Quant aux pays-partenaires, ils se sont engagés à utiliser les ressources de façon plus transparente pour appuyer leurs programmes nationaux de développement. À l'instar de tous les signataires de la Déclaration de Paris, le Groupe de la Banque est confronté à des défis majeurs dans la réalisation de ces engagements.
- 1.2 La Déclaration de Paris se distingue des accords internationaux antérieurs par le fait que ses signataires sont convenus d'un cadre de résultats pour le suivi des progrès accomplis. Douze indicateurs et objectifs ont été fixés pour 2010 (voir l'annexe I), dont sept s'appliquent aux bailleurs.<sup>3</sup>
- 1.3 L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a conduit deux enquêtes — en 2006 et 2008 — afin de suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris. La deuxième enquête de 2008 a servi de base pour l'évaluation des progrès au troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, tenu du 2 au 4 septembre 2008 à Accra, au Ghana. Dans le cadre de la préparation du forum d'Accra, la Banque a collaboré étroitement avec les autres partenaires au développement en dirigeant des activités, notamment au cours des consultations régionales à Kigali, au Rwanda, en avril 2008 dans la perspective des assises d'Accra. Le Forum de haut niveau a entériné le Programme d'action d'Accra comme principal document final qui souligne un ensemble de mesures que les pays partenaires et leurs bailleurs se sont engagés à mettre en œuvre.
- 1.4 Le présent rapport vise un double objectif : i) informer les plénipotentiaires du FAD de la situation de la Banque par rapport à la réalisation des engagements de la Déclaration de Paris, et ii) souligner les principales mesures de suivi prises par la Banque après Accra en vue d'accélérer les progrès. Les objectifs mondiaux de la Déclaration de Paris définies pour 2010 servent de référence pour l'évaluation des progrès de la Banque.
- 1.5 Le rapport repose sur des données provenant des deux enquêtes de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris menées en 2006 et 2008<sup>4,5</sup>. Les données utilisées dans cette note concernent 17 pays africains<sup>6</sup> qui ont participé aux deux enquêtes. On trouvera à

---

<sup>3</sup> Deux de ces sept indicateurs sont subdivisés en sous-domaines, ce qui donne un total de neuf domaines applicables à la Banque.

<sup>4</sup> Enquête 2006 sur le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, Revue de l'OCDE sur le développement, Volume 8, N° 2, 2007 et Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris : Une aide efficace d'ici 2010 ? Les actions à prendre, OCDE, 2008.

<sup>5</sup> En avril 2007, la Banque a réalisé une enquête interne afin de valider les résultats de l'Enquête 2006 de suivi du CAD. Les résultats de cette enquête interne ont servi à la rédaction du document intitulé : « La réalisation des engagements de la Déclaration de Paris », distribué pour la troisième réunion de reconstitution des ressources du FAD-11, tenue à Bamako en septembre 2007 (qui sert de base au paragraphe pertinent du Rapport des plénipotentiaires du FAD-11). Cette enquête interne a produit des résultats qui étaient globalement comparables à ceux de l'Enquête du CAD. Pour éviter un double emploi inutile, la Banque a participé pleinement au processus de l'enquête du CAD, et le présent rapport repose par conséquent sur l'enquête 2008.

<sup>6</sup> Ces pays sont les suivants : Bénin, Burkina Faso, Burundi, RD Congo, Égypte,

l'annexe II, les données pour l'ensemble des 25 pays africains<sup>7</sup> ayant pris part à l'enquête de 2008.

- 1.6 La suite du rapport comprend trois sections : la section 2 présente l'évaluation des progrès accomplis ; la section 3 passe en revue les facteurs influant sur la performance de la Banque, décrit comment la Banque envisage de s'attaquer à ces défis et esquisse les grandes lignes des mesures spécifiques prises par la Banque suite au Forum de haut niveau d'Accra. La section 4 constitue la conclusion du rapport.

## 2. Evaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre

- 2.1 Cette section évalue la mise en œuvre par la Banque des engagements de Paris à la lumière de l'enquête de référence de l'OCDE réalisée en 2006 (année de référence : 2005) et de l'enquête suivante menée en 2008 (année de référence : 2007)<sup>8</sup>. La prochaine enquête est prévue pour 2011 (année de référence : 2010). Étant donné que l'OCDE ne fournit aucune donnée pour 2008, l'évaluation des progrès accomplis par la Banque en 2008 a dû être faite par le biais du processus de suivi et d'évaluation internes en cours.
- 2.2 Le point des progrès réalisés dans la mise en œuvre des sept indicateurs et objectifs de la Déclaration de Paris applicables à la Banque est présenté au graphique 1 et analysé ci-dessous. Le graphique 1 indique également la moyenne pour l'ensemble des 31 bailleurs actifs dans le total des 55 pays ayant participé à l'enquête 2008 et dresse la liste des objectifs pour 2010 pour chaque indicateur. On trouvera à l'annexe III un graphique présentant le classement de la Banque par rapport à la performance des autres bailleurs au titre de chaque indicateur.<sup>9</sup>

**Graphique 1 : Progrès accomplis par le Groupe de la Banque dans la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris**

Indicateur	Performance de la Banque	Objectif 2010
3 Aide enregistrée dans les budgets nationaux	62% 2005 57% 2007	85%
4 Assistance technique alignée et coordonnée	38% 31%	50%
5a Utilisation des systèmes de GFP des pays	33% 39%	[80%] <sup>1</sup>
5b Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés	43% 37%	[80%] <sup>1</sup>
6 Utilisation des CEP parallèles	132 CEP en 2005 113	44
7 Les fonds sont prévisibles	53% 54%	80%
9 Utilisation de mécanismes coordonnés pour la fourniture de l'aide	40% 32%	66%
10a Coordination des missions	19% 13%	40%
10b Coordination des études par pays	55% 41%	66%
	<b>Moyenne générale 2007 pour l'ensemble des bailleurs dans le monde</b>	

**Note 1 :** Les objectifs pour les indicateurs 5a et 5b sont définis par pays et ne peuvent pas être totalisés. L'objectif global mondial est de parvenir à 80 % des apports d'aide qui utilisent des systèmes nationaux reconnus.

Source : OCDE, Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris

<sup>7</sup> Les autres pays sont les suivants : Cameroun, République centrafricaine, Tchad, Gabon, Kenya, Madagascar, Maroc et Sierra Leone.

<sup>8</sup> Voir les publications de l'OCDE pour une explication de la méthodologie utilisée ([http://www.oecd.org/document/33/0,3343,fr\\_2649\\_3236398\\_41203425\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/33/0,3343,fr_2649_3236398_41203425_1_1_1_1,00.html)). Quelques remarques relatives aux données de l'OCDE sont décrites dans l'Annexe IV.

<sup>9</sup> Les données sont tirées de l'Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, Annexe B « Données émanant des donneurs »

- 2.3 Les résultats présentés pour 2005 et 2007 indiquent que, si la Banque a fait des avancées par rapport à quelques indicateurs, les progrès dans l'ensemble sont en deçà des attentes, et pour ce qui est de la majorité des indicateurs, de sérieux efforts restent à faire. Cette tendance n'est pas spécifique à la Banque : les résultats globaux de l'enquête de suivi 2008 montrent que plusieurs pays et bailleurs ont très peu progressé depuis 2005. En dépit des avancées significatives dans certains pays et certains domaines, les progrès ne sont généralement pas assez rapides. Une accélération marquée du changement sera requise de la part de la communauté internationale dans son ensemble pour atteindre les objectifs définis pour 2010. Cela dit, des données récentes indiquent que la Banque a amélioré sa performance au niveau d'un certain nombre d'indicateurs en 2008.
- 2.4 La performance de la Banque pour 2007 par rapport à 2005 est examinée sous trois catégories distinctes : domaines ayant enregistré des progrès positifs ; domaine ayant enregistré des progrès limités/aucun progrès ou une régression, mais présentant des perspectives relativement bonnes par rapport à d'autres bailleurs, et les domaines où les progrès n'ont pas été à la hauteur des engagements internes de la Banque. Dans l'ensemble, les résultats font ressortir que la Banque s'est relativement bien comportée par rapport aux indicateurs qui sont directement pertinents pour le renforcement de l'appropriation par les pays de leur processus de développement. La Banque a accompli des progrès notables dans l'utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques (GFP) et des structures gouvernementales en place pour la mise en œuvre des programmes qu'elle a financés. En outre, la Banque présente de bonnes perspectives en ce qui concerne la prévisibilité de son assistance et son alignement sur les priorités nationales, ainsi que le décaissement des fonds en temps voulu. En revanche, la Banque fait face à de sérieux défis en ce qui concerne la fourniture d'assistance technique coordonnée, l'utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés, l'utilisation des procédures communes et l'exécution des missions conjointes – domaines auxquels les réformes institutionnelles et des procédures opérationnelles en cours visent à s'attaquer.<sup>10</sup> On s'attend à l'amélioration des résultats au cours des années à venir. Les détails sur la performance de la Banque par rapport aux sept indicateurs sont fournis ci-dessous.

#### ***Domaines où des progrès positifs ont été enregistrés***

- 2.5 Sur les sept indicateurs de la Déclaration de Paris qui sont applicables aux bailleurs, la Banque a fait des progrès en ce qui concerne deux d'entre eux : utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques (**Indicateur 5a**) et l'évitement des structures de mise en œuvre parallèles (**Indicateur 6**).
- 2.6 **Indicateur 5a** – *Les bailleurs utilisent les systèmes nationaux de gestion des finances publiques.* À Paris, les bailleurs se sont engagés à faire passer davantage leur aide par les systèmes de GFP des pays, plutôt que par les leurs. L'utilisation des systèmes nationaux de GFP par la Banque s'est améliorée, passant de 33 pour cent du volume de l'aide en 2005 à 39 pour cent en 2007. Ces deux taux restent cependant inférieurs à la moyenne de 47 pour cent de l'ensemble des 31 bailleurs qui ont participé à l'enquête 2008. La Banque devra maintenir la dynamique de progrès pour atteindre l'objectif de 2010. Le suivi continu effectué par la Banque indique qu'elle est sur le bon chemin.
- 2.7 **Indicateur 6** – *Les bailleurs évitent d'utiliser des structures parallèles d'exécution des projets (CEP).* Les bailleurs se sont engagés à éviter l'utilisation de CEP en dehors des structures nationales de mise en œuvre et à en réduire le nombre de deux tiers à l'horizon 2010. L'objectif de cette initiative est d'encourager les bailleurs à recourir davantage aux systèmes nationaux et à appuyer les efforts de développement des capacités des pays. Entre 2005 et 2007, la Banque a réduit, dans les 17 pays couverts par l'enquête, le nombre de ses CEP parallèles de 132 à 113. Cela constitue en effet un progrès, mais, il reste encore du chemin à parcourir pour atteindre l'objectif de 44 à l'horizon 2010. Davantage d'efforts devront également être entrepris pour appuyer les pays dans le renforcement de leurs capacités, de façon à ce qu'un plus grand nombre de tâches actuellement accomplies par les CEP

<sup>10</sup> Ces réformes sont décrites de façon plus détaillée dans le document de la Revue à mi-parcours intitulé : « Impact des réformes institutionnelles et des processus opérationnels sur la programmation et l'exécution des opérations ».

parallèles puissent être intégrées dans les structures nationales de mise en œuvre existantes. Tout en reconnaissant le rôle important et souvent nécessaire que jouent les CEP, la Banque examinera aussi les voies et moyens pour, à la fois, éviter de nouvelles CEP parallèles dans le cadre des nouveaux projets et programmes et réduire le nombre de CEP existantes, par exemple, en fusionnant celles chargées de la mise en œuvre de ses différents projets en cours dans le même pays ou en fusionnant avec celles qui exécutent des projets d'autres bailleurs.

***Domaines ayant enregistré des progrès limités/aucun progrès ou une régression mais présentant des perspectives relativement bonnes***

- 2.8 Une fois encore, lorsqu'on compare 2007 à 2005, on constate que la Banque n'affiche pas de progrès tangibles ou enregistre même un recul par rapport à un nombre d'indicateurs. Toutefois, pour trois d'entre eux, la performance reste positive quand elle est comparée à celle des autres bailleurs. Ces trois indicateurs sont les suivants : les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales (**Indicateur 3**) ; l'aide est davantage prévisible (**Indicateur 7**) et davantage d'études analytiques par pays sont effectuées conjointement (**Indicateur 10b**).

2.8.1 **Indicateur 3** *Les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales.* Cet Indicateur mesure le pourcentage des apports d'aide au secteur public enregistré dans les budgets nationaux des pays partenaires. L'objectif est de veiller à ce qu'à l'horizon 2010, 85 pour cent de l'aide au moins soient consignés avec précision dans le budget des pays partenaires (et constitue par conséquent un indicateur non seulement de la performance des partenaires au développement au titre de l'alignement, mais également de la capacité des pays bénéficiaires à établir un budget exhaustif et réaliste). Le score moyen pour les 31 bailleurs couverts par l'Enquête 2008 de suivi de l'OCDE est de 45 pour cent. Le score de la Banque, à savoir 57 pour cent, est par conséquent supérieur à la moyenne (la Banque est classée sixième sur les 31 bailleurs – voir l'annexe III) et très proche de celui de ceux d'autres institutions telles que la Commission européenne et la Banque interaméricaine de développement, et de bailleurs bilatéraux comme la Belgique, l'Allemagne et le Royaume-Uni. La performance de la Banque devrait connaître une amélioration d'ici à 2010, période à partir de laquelle toutes ses opérations seront davantage alignées sur les Documents de stratégie de réduction de la pauvreté et autres plans nationaux de développement, grâce à la nouvelle génération des documents de stratégie pays axés sur les résultats. De plus, le parachèvement des actions de décentralisation de la Banque devrait contribuer à promouvoir un dialogue plus approfondi et à renforcer l'alignement sur les priorités nationales. Les efforts de renforcement des capacités et de fourniture d'informations en temps voulu par la Banque sur les allocations indicatives pluriannuelles sur une période de trois ans favoriseront davantage une budgétisation précise des pays partenaires. En effet, il ressort des évaluations internes que la Banque a enregistré des progrès soutenus en 2008.

2.8.2 **Indicateur 7** — *L'aide est davantage prévisible.* Cet indicateur mesure l'écart entre l'aide programmée et l'aide effectivement décaissée et enregistrée dans les systèmes de comptabilité des pays au cours de l'exercice pour lequel il est prévu. L'objectif est de réduire de moitié la part de l'aide dont le versement n'est pas effectué au cours de l'exercice budgétaire pour lequel il est prévu. Par la même occasion, il constitue également une évaluation de l'enregistrement avec précision des décaissements reçus par les pays bénéficiaires. La performance de la Banque était de 53 pour cent en 2005 et de 54 pour cent en 2007. Si des pays ont parfois perçu plus que le montant prévu, dans la majeure partie des cas, la Banque a décaissé moins qu'elle n'avait prévu/ou le pays a enregistré moins qu'il n'en a reçu. La moyenne pour l'ensemble des bailleurs est de 43 pour cent, et la performance de la Banque soutient la comparaison avec celle du Danemark et des Pays-Bas (la Banque se classe au neuvième rang). À cet égard, les réformes institutionnelles et des procédures opérationnelles en cours à la Banque ont déjà contribué à une amélioration de l'opportunité de ses opérations d'appui budgétaire et réduit les retards accusés dans l'entrée en vigueur des prêts et dons. En conséquence, ces mesures, conjuguées

aux activités de renforcement des capacités dans les pays bénéficiaires, devraient accélérer la performance de la Banque par rapport à cet objectif.

- 2.8.3 **Indicateur 10b** – *Davantage de travaux analytiques conjoints par pays sont réalisés.* Cet indicateur engage les bailleurs à coordonner leurs études économiques et sectorielles ainsi que d'autres produits du savoir au niveau des pays. La performance des bailleurs au titre de cet indicateur est très variable : certains enregistrent des taux de 70 pour cent et plus, et d'autres, des taux aussi bas que 0 pour cent. La performance de la Banque de 41 pour cent est similaire à celle de l'Autriche, de l'Italie et de la Banque interaméricaine de développement, mais se situe juste en dessous de la moyenne de 44 pour cent. Avec 20 sur 31 bailleurs n'ayant pas encore atteint l'objectif pour 2010 de 66 pour cent, l'écart est important pour plusieurs bailleurs, dont la Banque. Toutefois, les progrès sur cet indicateur sont réalisables, grâce aux actuels efforts ciblés de coordination des travaux analytiques et des produits du savoir de la Banque avec ceux d'autres partenaires majeurs (voir les exemples dans les encadrés relatifs aux pays, plus loin). Des données disponibles récentes semblent indiquer que la Banque est en bonne voie pour atteindre cet objectif.

**Domaines où des progrès insuffisants ont été enregistrés par rapport aux engagements internes de la Banque**

- 2.9 La performance de la Banque en 2007 comparée à 2005 est insuffisante au niveau de plusieurs indicateurs, une situation qui appelle des efforts particuliers pour accélérer les progrès dans ces domaines. Ces secteurs sont les suivants : alignement et coordination de la coopération technique (**Indicateur 4**) ; utilisation par les bailleurs des systèmes nationaux de passation des marchés (**Indicateur 5b**) ; utilisation de procédures et de dispositifs communs (**Indicateur 9**), et coordination des missions des bailleurs (**Indicateur 10a**).

- 2.9.1 **Indicateur 4** – *L'alignement et la coordination de l'assistance technique.* L'objectif de cet indicateur est de renforcer la capacité des pays à travers la coordination de l'appui, en veillant à ce qu'au moins la moitié des interventions de coopération technique soit mise en œuvre à travers des programmes coordonnés qui cadrent avec les stratégies de développement des pays partenaires. Les résultats montrent que la performance de la Banque dans ce domaine a chuté de 38 pour cent en 2005 à 31 pour cent en 2007. S'il est vrai que d'autres bailleurs affichent des résultats similaires, cette performance est inférieure au score moyen des bailleurs de 59 pour cent, qui dépasse déjà l'objectif pour 2010 qui est de 50 pour cent. Des efforts ciblés sont donc requis pour améliorer la performance de la Banque dans ces domaines en coopération avec les pays bénéficiaires. Grâce à l'attention plus soutenue accordée à la conception des projets, à l'encouragement de la participation accrue de la Banque aux stratégies d'aide conjointes et aux consultations conjointes entre un gouvernement donné et la communauté des bailleurs<sup>11</sup> ainsi qu'aux actions communes de renforcement des capacités et à la consolidation des mécanismes de partenariat, des progrès sont attendus au cours des années à venir. À cet effet, la Banque s'emploie à donner davantage de moyens à ses bureaux extérieurs dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour renforcer l'impact de ses opérations sur les pays. Ces mesures étant récentes (2006-2007), elles ne se reflètent pas encore dans les données.

- 2.9.2 **Indicateur 5b** – *Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés par les bailleurs.* L'utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés par la Banque a décliné de 43 pour cent à 37 pour cent entre 2005 et 2007 et n'est, par conséquent, pas conforme à l'objectif général d'accroître le recours à ces systèmes. En 2007, la moyenne générale pour l'ensemble des bailleurs était de 44 pour cent, et la performance de la Banque était aussi satisfaisante que celle de bailleurs tels que le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et la Suisse. Il convient de noter que cet indicateur est particulièrement sensible à l'utilisation de l'appui budgétaire, qui fait souvent usage des systèmes nationaux. Il s'agit d'un domaine où la Banque devrait enregistrer des améliorations à mesure que les pays

<sup>11</sup> Neuf stratégies d'aide conjointes et sept consultations conjointes ont été réalisées sur la période 2005-2009.

renforceraient leurs capacités, que les mesures prises aux fins de réformer les systèmes internes d'acquisition porteraient des fruits, et que les efforts seraient poursuivis en mettant en œuvre les mesures énoncées dans le document d'orientation de la Banque sur l'utilisation des systèmes<sup>12</sup> (y compris l'expérimentation, à titre pilote, des approches novatrices). Des contraintes juridiques et politiques à l'utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés ont cependant entravé les progrès dans la performance de la Banque dans ce domaine (voir la section 3).

- 2.9.3 **Indicateur 9** — *Utilisation des dispositifs ou procédures communs par les bailleurs.* Cet indicateur porte sur la nécessité de fournir l'aide dans le cadre d'approches fondées sur des programmes, et de façon coordonnée avec les autres bailleurs. Il vise, à l'horizon 2010, à canaliser 66 pour cent de l'aide à travers des approches-programmes, telles que l'appui budgétaire et les approches sectorielles globales. Comme le montre le graphique 1, la performance de la Banque au titre de cet indicateur a chuté de 40 pour cent à 32 pour cent entre 2005 et 2007 (la moyenne pour l'ensemble des bailleurs en 2007 était de 44 pour cent). Le score de la Banque en 2007 est comparable à ceux de la France et du Japon. On s'attend à une amélioration significative de la performance de la Banque concernant l'utilisation d'approches programmatiques en raison de l'amendement des dispositions relatives aux règles d'origine de l'Accord portant création du FAD, qui permet désormais à l'institution d'accroître sa participation aux mécanismes de financement conjoint. Toutefois, étant donné que cet amendement n'est entré en vigueur que le 31 mars 2009, les résultats ne sont pas encore reflétés dans les données.
- 2.9.4 **Indicateur 10a** — *Missions conjointes des bailleurs.* Cet indicateur fait obligation aux bailleurs de coordonner leurs missions. Il a été difficile pour la majorité d'entre eux d'atteindre l'objectif de 40 pour cent pour cet indicateur, car huit seulement ont pu le faire et le score moyen ne s'est situé qu'à 21 pour cent. Avec 13 pour cent, la performance de la Banque est comparable à celle du Canada, de l'Espagne et de la Banque asiatique de développement. Une participation accrue aux mécanismes de financement conjoint et aux approches-programmes, ainsi que le renforcement du rôle des bureaux extérieurs dans la coordination et la planification des missions, aideront la Banque à améliorer sa performance dans ce domaine. Le suivi et les évaluations internes en cours indiquent une participation accrue aux missions conjointes en 2008 et 2009.

---

<sup>12</sup> Banque africaine de développement. 2008. *Approche du Groupe de la Banque visant à favoriser le recours aux systèmes nationaux*. ADF/BD/WP/2007/100/Rev.3 (16 juillet 2008). Cette approche a été approuvée par le Conseil d'administration au cours de sa réunion du 2 juillet 2008.

### **3. Facteurs influant sur les progrès et mesures prises par la Banque**

- 3.1 Cette section discute des facteurs tant endogènes qu'exogènes qui ont influencé dans le passé et continuent dans une certaine mesure d'influencer la performance du Groupe de la Banque concernant la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris. Les facteurs endogènes sont principalement liés à la culture, à l'état d'esprit et aux priorités de la Banque ; à la conception des projets et à l'état de préparation des opérations au moment de l'approbation ; aux règles opérationnelles et processus administratifs ; aux prêts en défaut et aux projets vieillissants du portefeuille des opérations de la Banque ; ainsi qu'à la nature et à la programmation des missions et de l'assistance technique de la Banque. Dans certains cas, des contraintes d'ordre juridique et réglementaire entravent les progrès ; dans d'autres, la performance est fonction des procédures et des comportements. Les facteurs externes comprennent essentiellement les difficultés rencontrées au niveau des pays.
- 3.2 Depuis 2005, la Direction de la Banque mène un vaste programme de réformes relatives aux politiques, à la restructuration institutionnelle et aux processus opérationnels pour accroître la performance de l'institution et sa capacité d'action en général. En outre, la Banque a pris des mesures ciblées pour s'attaquer aux facteurs endogènes et exogènes qui entravent de manière spécifique ses progrès dans l'atteinte d'une efficacité plus accrue de l'aide. Ces réformes et mesures sont décrites de façon plus détaillée dans les documents de la revue à mi-parcours intitulés : « Rapport sur la mise en œuvre du cadre des résultats du FAD-11 » (en particulier le chapitre 5 : Progrès des réformes : Plan d'action sur la qualité et les résultats) et « Impact des réformes relatives aux processus institutionnels et opérationnels sur la programmation et l'exécution des opérations ». L'influence des facteurs décrits ci-dessous devrait diminuer avec l'internalisation de ces réformes. L'adoption du Programme d'action d'Accra a imprimé un nouvel élan pour des réformes essentielles dans certains domaines clés.

#### ***Facteurs endogènes***

- 3.3 Un facteur endogène ayant eu une incidence significative sur la performance de la Banque est l'accent marqué mis sur l'approbation de nouveaux projets. Cette pratique trouve sa justification dans le désir d'atteindre les objectifs de volume de prêts qui font partie des indicateurs clés de performance de l'institution. Conjugué au manque de préparation parfois constaté au moment de l'approbation de certains projets et programmes, ce facteur a eu une incidence négative sur la performance au titre de l'indicateur 7 (l'aide est plus prévisible) : le temps mis entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement retarde la mise en œuvre des projets, et fait souvent accuser aux décaissements réels du retard par rapport au calendrier. Cette situation est exacerbée par les règles et procédures de décaissement de la Banque, qui sont jugées lentes et lourdes. Pour améliorer la conception des projets et la qualité en amont, la Banque procède à l'expérimentation de « l'évaluation de l'état de préparation » obligatoire pour tous les nouveaux projets et programmes. La Banque s'emploie également à améliorer ses processus opérationnels, ses règles et procédures, de différentes manières, dont la rationalisation des procédures d'acquisition. Enfin, une mise à contribution plus accrue des bureaux extérieurs bien équipés devrait également réduire les retards concernant l'entrée en vigueur et les décaissements. Des résultats positifs de ces efforts sont déjà perceptibles, notamment au Burkina Faso et au Rwanda (Encadré 1).
- 3.4 La pression exercée pour octroyer des prêts et obtenir des résultats plus rapidement, jointe à l'accent général mis sur les opérations autonomes plutôt que conjointes, a détourné l'attention et réduit les ressources disponibles pour le programme d'harmonisation et d'alignement. Coordonner l'assistance technique et augmenter le nombre des approches programmes, des missions conjointes et des travaux analytiques avec les autres bailleurs (indicateurs 4, 9, 10a et 10b) et assurer l'alignement sur les priorités nationales (indicateur 3) nécessitent un effort significatif et des ressources additionnelles. Faire face à ces « coûts de transaction » a été un défi non seulement pour la Banque, mais également pour la communauté des bailleurs en général, comme noté dans les enquêtes de suivi de l'OCDE. La Banque mène actuellement des campagnes de sensibilisation et de formation à l'intention des chefs de projet et du personnel des bureaux extérieurs dans le but d'intégrer les principes et engagements de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra dans toutes les

activités du cycle de projet.

- 3.5 Le processus de décentralisation de la Banque, qui avance mais n'a pas encore produit tous les résultats escomptés, a également une incidence sur la performance au niveau de ces indicateurs et d'autres encore. La conduite du dialogue sur les politiques avec les autorités nationales et la conception, la coordination et la participation (ou la coordination de la participation des autres) aux projets/programmes de coopération technique, ainsi que les missions et les travaux analytiques se font plus facilement sur le terrain. Cependant, la dotation en personnel des bureaux extérieurs, la délégation de pouvoirs, l'autorité décisionnelle à l'échelon de ces bureaux, et la division du travail entre le siège et les bureaux extérieurs n'ont pas encore atteint un niveau optimal. Dans le cadre de la stratégie de décentralisation accélérée, 23 bureaux extérieurs sur les 26 prévus ont été ouverts et ont bénéficié des mesures pour renforcer leurs effectifs au cas par cas, en tenant compte des spécificités du pays et des impératifs de positionnement stratégique de la Banque dans ses PMR. Le transfert de responsabilités aux bureaux extérieurs et leur habilitation par le biais de la délégation de pouvoirs sont en cours. Cependant, le processus de décentralisation ne progresse pas aussi vite que prévu, ayant connu un nombre de difficultés, comme décrit dans le document de la Revue à mi-parcours intitulée : « Évaluation indépendante de l'impact de la décentralisation ». Cela dit, la stratégie et les mesures prises devraient contribuer à améliorer l'harmonisation et l'alignement, la conduite d'actions communes avec d'autres partenaires au développement, l'utilisation des systèmes nationaux ainsi que la mise en œuvre en temps voulu des projets et programmes de la Banque. Des exemples positifs sont déjà visibles. Les encadrés ci-dessous présentent les expériences des bureaux extérieurs du Groupe de la Banque au Burkina Faso, au Rwanda, au Malawi, au Ghana et au Mozambique.
- 3.6 Les progrès de la Banque vers la réalisation des objectifs relatifs aux indicateurs 5a, 5b et 9 ont été empêchés par une combinaison de facteurs, notamment (i) les règles d'origine pour les acquisitions, qui limitaient la participation de la Banque aux mécanismes de financement conjoint tels que les approches sectorielles globales ; (ii) les limites imposées au montant de l'appui budgétaire pouvant être accordé aux PMR sur les ressources du FAD (25 pour cent de l'enveloppe ABP) ; (iii) les restrictions pesant sur l'utilisation des systèmes nationaux<sup>13</sup> et (iv) les exigences strictes de revue préalable et l'obligation de rapporter pour respecter les obligations fiduciaires de la Banque. Ces facteurs ont également contribué à la concentration de la Banque sur des projets autonomes, ce qui rend plus difficile (i) la coordination de la coopération technique (Indicateur 4), (ii) la réalisation de missions conjointes avec d'autres bailleurs (Indicateur 10a) et (iii) le fait d'éviter la création de nouvelles CEP (Indicateur 6). Certaines de ces politiques ne peuvent être modifiées que par les plénipotentiaires du FAD, le Conseil d'administration et/ou le Conseil des gouverneurs. Les dispositions de l'Accord portant création du FAD concernant les règles d'origine pour l'acquisition des biens et services ont été récemment amendées (prenant effet à compter du 31 mars 2009), ouvrant ainsi la voie à une participation accrue de la Banque aux mécanismes de financement conjoint dans les pays FAD<sup>14</sup>. Davantage de soutien de ce type sera requis de la part des actionnaires pour éliminer les contraintes restantes qui empêchent la réalisation de progrès dans ces domaines.
- 3.7 Une planification trop optimiste des décaissements et la réticence des bénéficiaires et des chefs de projet à annuler des projets et programmes non productifs constituent d'autres facteurs qui ont influé sur la performance de la Banque. Ces tendances ont contribué à l'augmentation de l'âge moyen du portefeuille, à des taux de décaissements inférieurs aux prévisions ainsi qu'à la mise en place d'un nombre élevé de CEP parallèles (Indicateurs 6 et 7). Les efforts en cours pour améliorer la qualité en amont et fluidifier les procédures d'acquisition par une plus grande délégation de pouvoirs et la délocalisation d'un plus grand nombre d'experts en acquisition dans les bureaux nationaux et régionaux devraient conduire à une amélioration du taux de décaissements. En outre, des mesures appropriées visant à assainir le portefeuille des projets non productifs et vieillissants de la Banque sont en cours, et le Comité des opérations procède à des revues périodiques et prend les décisions

<sup>13</sup> Par exemple, les règles d'acquisition de la Banque autorisent l'utilisation de systèmes nationaux d'acquisition pour les Appels d'offre nationaux, mais pas pour les Appels d'offre internationaux.

<sup>14</sup> Les règles d'origine pour les financements BAD n'ont pas été amendées ; deux types de règles coexistent donc.

appropriées concernant les vieux projets et programmes. Une révision de la politique de réallocation des ressources des opérations annulées est également en cours.

- 3.8 Enfin, la nature et la programmation de l'assistance et des missions au titre de la coopération technique de la Banque n'ont pas contribué non plus à promouvoir le programme d'harmonisation et d'alignement, influant ainsi sur la performance au niveau des indicateurs 4 et 10a. Il est à noter que l'essentiel de la coopération technique de la Banque est fourni sous forme de complément à des projets d'investissement spécifiques, et ne s'inscrit généralement pas dans un programme plus global d'assistance technique. De même, la plupart des missions de la Banque sont directement liées aux projets qu'elle finance. Il conviendra donc de déployer davantage d'efforts pour aligner ces interventions autonomes sur les objectifs de renforcement des capacités des pays et les coordonner avec d'autres parties prenantes, le cas échéant. On s'attend à ce que la performance de la Banque dans ces deux domaines essentiels s'améliore graduellement, à mesure que la sensibilisation se fait au niveau du personnel sur l'importance de fournir une assistance technique coordonnée et d'effectuer des missions conjointes, et que des pouvoirs sont délégués aux bureaux extérieurs, par exemple en les habilitant à coordonner et faire respecter la planification des missions et les calendriers des réunions. La participation accrue aux mécanismes de ressources mutualisées avec d'autres bailleurs devrait conduire à une assistance technique et à des missions conjointes plus coordonnées.

**Encadré 1 : L'expérience de la décentralisation dans les bureaux de la Banque au Burkina Faso et au Rwanda**

<b>Burkina Faso</b>
<p>La présence du bureau de la Banque au Burkina a nettement changé le cours des choses depuis son ouverture en 2006. Avant cette date, la supervision des projets était faible. Les missions de supervision étaient conduites à partir de Tunis et se composaient d'un seul expert pour superviser cinq projets en une semaine. Aujourd'hui, avec du personnel suffisant sur le terrain, plus de 50 % de la supervision sont assurés par le personnel du bureau extérieur. Les projets décollent plus rapidement, et le temps nécessaire pour l'entrée en vigueur d'un projet approuvé a été réduit de 19 mois en 2006 à 6,5 mois en 2008. Le délai moyen pour étudier les offres soumises dans le cadre des appels d'offres a décliné de 144 à 54 jours, et le nombre de projets à risque a chuté, passant de 12 en 2006 à juste un en 2008.</p>
<b>Rwanda</b>
<p>Le bureau de la Banque au Rwanda a également amélioré le taux de supervision des projets et à réduire le délai de traitement des passations de marchés et des demandes de décaissement, contribuant ainsi à améliorer la qualité du portefeuille. Les décaissements sont passés de 12,1 pour cent fin 2005 à 50,8 pour cent vers mi-2008. L'âge moyen de projets a décliné de 5,5 à 5,2 ans entre 2005 et 2008. La présence sur le terrain a également fait une différence au niveau de la coordination de l'aide et de l'harmonisation des opérations d'appui budgétaire, ainsi que renforcé la participation de la Banque aux missions conjointes pour les évaluations sectorielles et le cofinancement des projets. La Banque a collaboré avec le Département du Royaume-Uni pour le développement international dans le cadre d'une Évaluation du risque fiduciaire, et, à la demande du gouvernement, elle travaille avec le DFID et la Banque mondiale sur l'analyse de la croissance pour le Rwanda. Le Groupe d'harmonisation de l'appui budgétaire, dont la Banque a assuré la coprésidence au cours de la première moitié de 2008, discute régulièrement des questions de budget et de gestion des finances publiques avec le gouvernement.</p>

**Facteurs exogènes**

- 3.9 Tout comme les autres bailleurs, la Banque a rencontré des difficultés au niveau des pays. Plusieurs pays FAD ne disposent pas de capacité robuste en termes d'institutions fortes, de systèmes solides et de ressources humaines requises pour gérer efficacement leur processus de développement. La faiblesse des capacités institutionnelles et humaines constitue un goulet d'étranglement pour la conception de politiques et de programmes judicieux, cause des retards dans la mise en œuvre des projets et programmes, entrave l'utilisation des systèmes nationaux par les bailleurs, et inhibe le rôle moteur du pays et une coordination efficace des actions des bailleurs (Indicateurs 3, 4, 5a, 5b et 7).

- 3.10 Pour améliorer la performance au niveau de ces indicateurs, la Banque devra faire davantage d'effort pour utiliser son portefeuille des opérations afin d'améliorer les capacités des pays, particulièrement en ce qui concerne : i) la budgétisation et l'enregistrement avec précision de l'aide dans les systèmes nationaux de comptabilité, ii) les capacités de planification et de passation des marchés, et iii) la coordination efficace des interventions des bailleurs. À cet effet, l'institution est en train d'accroître son appui à travers des interventions ciblées portant sur le développement tant institutionnel qu'humain dans les pays africains. Ces interventions sont, dans la mesure du possible, coordonnées avec d'autres partenaires au développement. Dans ce contexte, il serait sans doute utile de nommer un « champion de la Déclaration de Paris » au sein des pays, qui jouit de l'autorité et dispose des connaissances et de la capacité pour assurer la coordination des bailleurs et des ministères de tutelle. La Banque devra également faire connaître davantage ses règles et procédures.

### ***Mesures prises***

- 3.11 Sous la direction de son Président, la Banque a entrepris un certain nombre de mesures significatives visant à accroître l'efficacité de l'aide. Premièrement, la vice-présidence chargée des programmes nationaux et régionaux et des politiques a été restructurée pour accorder davantage d'attention à la qualité, à l'harmonisation et à l'efficacité. Cette démarche s'est traduite par la création d'un Département du contrôle de la qualité et des résultats et d'un Département des acquisitions et des services fiduciaires. Au nombre des autres mesures prises figurent : une participation plus accrue aux stratégies d'aide conjointes et aux programmes coordonnés de renforcement des capacités ; une participation aux cadres communs d'évaluation de la performance ; un meilleur alignement sur les priorités nationales ; l'amélioration de la conception des projets, dont l'évitement de nouvelles CEP<sup>15</sup> ; l'utilisation plus accrue des approches programmes<sup>16</sup>, et l'indication des allocations FAD par pays sur une période de 3 ans.
- 3.12 La Banque met également en place des mesures additionnelles en vue d'améliorer la performance et de relever les défis restants. Un élément clé est le choix délibéré de la qualité par rapport au volume, la sélectivité opérationnelle dans les domaines où elle possède un avantage comparatif, et l'amélioration de la qualité en amont pour les nouveaux projets et programmes (y compris la coordination avec les autres bailleurs) avant l'approbation. En outre, à travers la décentralisation en cours, la Banque renforce la capacité de ses bureaux nationaux et régionaux afin d'approfondir le dialogue sur les politiques, le partage d'informations et la collaboration avec les autorités des PMR et les autres bailleurs et d'améliorer davantage la performance dans les domaines que sont l'harmonisation et l'alignement, la prévisibilité, la coordination de la coopération technique et des travaux analytiques et des missions conjointes. Des exemples de ces actions sont mis en exergue dans les encadrés figurant dans le présent rapport. En collaboration avec les autres bailleurs, la Banque explorera également les possibilités de jouer un rôle plus marqué dans le développement des capacités dont ont besoin les PMR pour la mise en œuvre de leurs programmes de développement. Ce rôle peut comprendre la mobilisation de ressources, le cofinancement et l'échange de personnel.
- 3.13 La Banque et sa Direction sont déterminées à jouer un rôle de premier plan dans les actions à entreprendre au niveau régional pour mettre en œuvre les engagements de Paris et d'Accra, et à veiller à ce que la voix de l'Afrique soit entendue dans les forums internationaux sur l'efficacité de l'aide. La Banque continuera de jouer un rôle actif en tant que membre du Groupe de travail du CAD de l'OCDE chargé de l'efficacité de l'aide et de son Comité exécutif, et codirigeant de la Cellule du partenariat mondial pour la gestion axée sur les résultats en matière de développement. À l'image de l'événement qui a eu lieu à Kigali, au Rwanda, en avril 2008 en prélude à la rencontre d'Accra, la Banque organisera une activité régionale visant à promouvoir les progrès en matière d'efficacité de l'aide à la fois au sein de l'institution et dans ses PMR. Cet événement aura lieu vers la fin de cette année.

<sup>15</sup> Aucune CEP est l'option par défaut, et la mise en place d'une CEP est l'exception et devra être pleinement motivée et explicitement approuvée.

<sup>16</sup> Par exemple, 12 des 20 programmes approuvés au titre de l'Initiative pour l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural ont adopté une approche programme et reposent sur des programmes nationaux.

## **Encadré 2: Mise en œuvre des engagements de la Déclaration de Paris au Malawi, au Ghana et au Mozambique**

### **Malawi**

Le bureau de la Banque au Malawi fait des avancées dans la mise en œuvre des engagements de la Déclaration de Paris. En 2008, le bureau a intensifié ses efforts en vue d'approfondir le dialogue avec les autorités gouvernementales du Malawi ainsi qu'avec d'autres bailleurs. Dans le cadre de la stratégie d'aide au développement du Malawi, le bureau a participé à 12 groupes de travail sectoriels et thématiques. La participation de la Banque à ces groupes a abouti au cofinancement de plusieurs opérations au Malawi, notamment des projets d'alimentation en eau et d'assainissement et de développement économique en milieu rural. On s'attend à ce que le bureau fasse des progrès tangibles dans l'utilisation des approches programmes, la réalisation des missions conjointes et des travaux analytiques conjoints, et réduise le nombre actuel de CEP de huit à quatre d'ici la fin de 2009.

### **Ghana**

Le bureau de la Banque au Ghana s'attache également à appuyer de manière active les efforts de l'institution visant à mettre en œuvre les engagements de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. En 2008 et 2009, le bureau a coordonné cinq missions conjointes. Des résultats importants ont également été obtenus au niveau des revues sectorielles conjointes et des mécanismes de cofinancement. En 2009, le bureau a participé à une revue sectorielle conjointe du secteur de l'agriculture. La Banque a également mobilisé un total de 152,83 millions d'UC de fonds de cofinancement bilatéral et multilatéral. Sur le front du dialogue sur les politiques, ce bureau participe activement à 13 des 17 groupes de travail sectoriels. La Banque, conjointement avec 10 autres partenaires au développement, apporte un appui budgétaire dans le cadre du Programme d'appui budgétaire multibailleur.

### **Mozambique**

Le bureau de la Banque au Mozambique est membre du groupe des 19 bailleurs qui appuient conjointement un programme de réformes d'un seul gouvernement. Il a enregistré des résultats significatifs : 40 % du portefeuille FAD sont des opérations d'appui budgétaire ; la Banque a pris un engagement de long terme avec les pays, sous forme d'accords pluriannuels, et a réalisé des missions conjointes avec la Banque mondiale, le Fonds international de développement agricole, le DFID, la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, le Programme des Nations unies pour le développement et l'Organisation des pays exportateurs de pétrole. La Banque est également membre de 8 groupes de travail sectoriels, et assure la présidence du groupe de travail des bailleurs intervenant dans le secteur routier depuis 2007. Grâce au renforcement de ses effectifs sur le terrain, la Banque prend une part active dans d'autres groupes importants où elle était sous-représentée par le passé (économie, gouvernance, réforme du secteur public, décentralisation, gestion des finances publiques). Le bureau a également conduit une étude conjointe visant à évaluer l'impact de la crise financière sur l'économie du pays.

### **Mise en œuvre du Programme d'action d'Accra**

- 3.14 En plus de ces actions destinées à améliorer sa performance, la Banque s'attache également à mettre en œuvre le Programme d'action d'Accra. Adopté le 4 septembre 2008, ce programme d'action appelle tous les bailleurs et pays partenaires à prendre des mesures concrètes et accélérées dans un nombre de domaines clés choisis afin de hâter les progrès. Ces actions prioritaires clés consistent à :
- finaliser sans délai et utiliser les plans pour la mise en œuvre des engagements de la Déclaration de Paris relatifs à l'utilisation des systèmes nationaux ;
  - rendre publiques toutes les conditions liées aux décaissements ;
  - communiquer des informations complètes et à jour sur leurs engagements annuels et les versements réellement effectués ;
  - fournir régulièrement des informations actualisées sur les plans pluriannuels de dépenses et/ou de mise en œuvre sur 3 à 5 ans.
- 3.15 Le Groupe de la Banque a déjà commencé à s'acquitter d'un certain nombre de ses principaux engagements. Premièrement, en juillet 2008, l'institution a élaboré un document de politique destinée à améliorer l'utilisation des systèmes nationaux dans le cadre de ses opérations (voir la note de bas de page 10). La Banque travaillera avec les autres bailleurs, en particulier la Banque mondiale, pour évaluer objectivement la qualité des systèmes

nationaux, et améliorera sa collaboration avec d'autres bailleurs dans la consolidation de ces systèmes. La Banque engagera avec les PMR un dialogue sur les politiques lorsque l'utilisation des systèmes nationaux devient un défi, et conviendra, selon qu'il sera nécessaire, et au cas par cas, d'un dispositif d'exécution de rechange.

- 3.16 Deuxièmement, en ce qui concerne la nécessité de rendre publiques toutes les conditions liées aux décaissements, le processus de revue améliorée en cours permet d'assurer que toutes les conditions opérationnelles de la Banque soient systématiquement liées aux stratégies pertinentes des pays. Les responsables de projets et les équipes pays continuent de veiller à ce que toutes les conditions liées aux accords de prêt et de don soient pertinentes, réalistes, et convenues de commun accord avec les bénéficiaires.
- 3.17 Troisièmement, la Banque fait des progrès constants vers la réalisation de l'objectif de fourniture d'informations régulières et opportunes sur ses dépenses et/ou plans de mise en œuvre ainsi que sur ses engagements et décaissements annuels. Les allocations indicatives par pays FAD sont déterminées au début du cycle triennal du FAD et communiquées à chaque pays membre régional en conséquence. Les décaissements des ressources engagées en faveur des projets et programmes individuels sont gérés sur la base d'un calendrier convenu avec le bénéficiaire au cours du processus d'approbation du projet/programme
- 3.18 En perspective, la Banque pourrait, en tant que signataire de la Déclaration de Paris et participant actif au Programme d'action d'Accra, encourager les partenaires au développement émergents qui n'ont pas pleinement souscrit à ces documents à mettre en œuvre certains de leurs principes clés, en particulier l'objectif d'assurer l'appropriation par les pays des apports d'aide et de renforcer la transparence et la légitimité afin d'améliorer l'efficacité de l'aide.
- 3.19 Ces efforts auront un impact positif sur la réalisation par la Banque de ses engagements relatifs à l'efficacité de l'aide dans le cadre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. Même si certains efforts prendront plus de temps pour produire des résultats, en particulier pour se traduire dans les chiffres de décaissement utilisés par l'Enquête de suivi de l'OCDE, on s'attend cependant à une amélioration de la performance de la Banque à l'horizon 2010.

#### **4. Conclusion**

- 4.1 Les données disponibles montrent que, si la Banque a accompli des progrès vers l'accroissement de l'efficacité de l'aide, ces progrès ne sont pas suffisants et leur rythme paraît lent. En effet, selon l'enquête de suivi 2008, les bailleurs et l'ensemble des pays partenaires ont fait des progrès significatifs dans un nombre de domaines. Néanmoins, ces avancées ne se sont pas faites uniformément parmi les pays et les bailleurs, et plusieurs domaines n'ont enregistré aucun changement par rapport à la référence définie en 2005. Une action plus rapide s'impose pour permettre à la Banque d'atteindre les objectifs définis pour certains des indicateurs clés.
- 4.2 Dans l'ensemble, les résultats constituent un appel urgent à l'action tant de la part des pays partenaires que des bailleurs. La crise financière a ajouté au défi de fournir une assistance au développement à la fois opportune et de qualité. Par conséquent, il faudra redoubler les efforts visant à améliorer la qualité et l'efficacité de l'aide. La Banque s'emploie déjà à réformer ses processus opérationnels ainsi que ses opérations depuis 2005. La sensibilisation accrue du personnel, l'amélioration de la conception des projets, de la qualité en amont, le suivi et la supervision, l'établissement de rapports sur les résultats, et le renforcement des capacités au niveau des pays à travers la décentralisation et la délégation de pouvoirs ne sont que quelques exemples. L'amélioration au niveau de certains indicateurs de la Déclaration de Paris ne peut devenir possible que si ces changements prennent leur plein effet et que les accords pluriannuels existants viennent à expiration pour faire place à de nouveaux programmes. Pour certains indicateurs, les perspectives sont bonnes.

- 4.3 Consciente de la nécessité d'une action sans délai, la Banque s'attache, en plus des réformes sur le moyen terme évoquées ci-dessus, à prendre certaines initiatives ciblées qui devraient donner une impulsion à sa performance à la veille du prochain Forum de haut niveau prévu pour 2011. Au nombre de ces mesures, figurent :
- *des activités de communication de haut niveau* — la Haute direction signalera clairement l'importance de réaliser les engagements pris par la Banque dans le cadre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. La Banque s'emploie à planifier des séances régulières de sensibilisation et de formation du personnel des départements des opérations et des bureaux extérieurs de façon à permettre une intégration systématique des engagements de la Déclaration de Paris dans toutes les opérations de l'institution .
  - *des systèmes d'incitation et de responsabilisation institutionnelles* — La Banque procédera à la révision d'un certain nombre de ses principales mesures d'incitation et de responsabilisation en vue d'améliorer sa performance au plan de l'efficacité de l'aide.
  - *le mécanisme d'appui régional* : La Banque est en train de mettre en place un mécanisme d'appui régional destiné à appuyer la mise en œuvre de la Déclaration de Paris au niveau des pays. Un service d'assistance exclusif donnera des orientations spécifiques aux bureaux extérieurs ainsi qu'aux pays clients, pour traduire les principes de la Déclaration de Paris en opérations. Une attention particulière sera accordée à l'utilisation des systèmes nationaux, à l'intégration des structures d'exécution des projets (CEP) et à la coordination des actions au niveau des pays (assistance technique, missions et travaux analytiques par pays).
- 4.4 Pour relever ces défis majeurs, la Banque se doit de coordonner ses interventions et de coopérer étroitement avec les pays bénéficiaires et les autres acteurs. Elle aura également besoin de l'appui de ses actionnaires. Ces éléments, conjugués aux autres mesures en cours, permettront à la Banque de réaliser ses objectifs en matière d'efficacité de l'aide.

## Annexe I : Indicateurs et objectifs pour 2010 de la Déclaration de Paris

### Indicateurs des progrès (à mesurer à l'échelon national et à suivre à l'échelle internationale)

Appropriation		Objectifs-Cibles Pour 2010	
1	<i>Les partenaires ont des stratégies de développement opérationnelles</i> — Nombre de pays ayant adopté des stratégies nationales de développement (y compris des SLP) qui ont des priorités stratégiques claires se rattachant à un cadre de dépenses à moyen terme et comptabilisées dans les budgets annuels.	<b>Au moins 75 %</b> des pays partenaires ont des stratégies de développement opérationnelles.	
Alignement		Objectifs-Cibles Pour 2010	
2	<i>Des systèmes nationaux fiables</i> — Nombre de pays partenaires dotés de systèmes de passation des marchés et de gestion des finances publiques qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.	<b>a) Gestion des finances publiques – La moitié des pays partenaires</b> progressent d'au moins un degré (0,5 point) sur l'échelle de performance des systèmes de gestion des finances publiques/d'EPIN (évaluation de la politique et des institutions nationales).  <b>b) Passation des marchés – Un tiers des pays partenaires</b> progressent d'au moins un degré (de D à C, de C à B ou de B à A) sur l'échelle de performance à quatre degrés utilisée pour cet indicateur.	
3	<i>Les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales</i> — Pourcentage des apports d'aide destinés au secteur public qui est comptabilisé dans le budget national des partenaires.	<b>Réduire l'écart de moitié</b> — Réduire de moitié la part des apports d'aide au secteur public qui n'est pas comptabilisée dans le budget national (au moins 85 % des apports d'aide étant comptabilisés dans le budget).	
4	<i>Renforcer les capacités par un soutien coordonné</i> — Pourcentage de l'aide fournie par les donateurs à des fins de renforcement des capacités par le biais de programmes coordonnés compatibles avec les stratégies nationales de développement des pays partenaires.	<b>50 % des apports de coopération technique</b> sont mis en œuvre dans le cadre de programmes coordonnés conformes aux stratégies nationales de développement.	
5a	<i>Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques</i> — Pourcentage des donateurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.	<b>Pourcentage Des Donneurs</b>	
		<b>Score *</b>	<b>Objectif-cible</b>
		5+	<b>Tous les donateurs</b> utilisent les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.
		3,5 à 4,5	<b>90 % des donateurs</b> utilisent les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.
		<b>Pourcentage Des Apports D'aide</b>	
		<b>Score*</b>	<b>Objectif-cible</b>
		5+	<b>Réduire de deux tiers la part des apports</b> au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.
		3,5 à 4,5	<b>Réduire d'un tiers la part des apports</b> au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.

5b	Utilisation des systèmes nationaux de passation de marchés — Pourcentage des donneurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de passation de marchés des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.	Pourcentage Des Donneurs	
		Score*	Objectif-cible
		A	Tous les donneurs utilisent les systèmes de passation des marchés des pays partenaires.
		B	90 % des donneurs utilisent les systèmes de passation de marchés des pays partenaires
		Pourcentage Des Apports D'aide	
		Score*	Objectif-cible
		A	Réduire de deux tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de passation des marchés des pays partenaires.
B	Réduire d'un tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de passation de marchés des pays partenaires.		
6	Renforcer les capacités en évitant les structures de mise en œuvre parallèles — Nombre d'unités parallèles de mise en œuvre de projets par pays.	Réduire de deux tiers le nombre d'unités parallèles de mise en œuvre des projets.	
7	L'aide est d'avantage prévisible — Pourcentage de versements opérés selon des calendriers convenus dans des cadres annuels ou pluriannuels.	Réduire l'écart de moitié — Réduire de moitié la part de l'aide dont le versement n'est pas effectué au cours de l'exercice budgétaire pour lequel il est prévu.	
8	L'aide est non liée — Pourcentage de l'aide bilatérale qui est non liée.	Poursuivre les progrès.	
Harmonisation		Objectifs Pour 2010	
9	Utilisation de procédures ou dispositifs communs — Pourcentage de l'aide fournie par le biais d'approches fondées sur des programmes.	66 % des apports d'aide sont fournis dans le cadre d'approches fondées sur des programmes.	
10	Encourager les analyses conjointes — Pourcentage a) de missions sur le terrain et/ou b) de travaux analytiques par pays, y compris les études de diagnostic qui sont effectuées conjointement.	a) 40 % des missions des donneurs sur le terrain sont effectuées conjointement.	
		b) 66 % des travaux analytiques par pays sont effectués conjointement.	
Gestion Axée Sur Les Résultats		Objectif-Cible Pour 2010	
11	Cadres orientés vers les résultats — Nombre de pays dotés de cadres d'évaluation des performances, transparents et se prêtant à un suivi, qui permettent d'évaluer les progrès réalisés en ce qui concerne a) les stratégies nationales de développement et b) les programmes sectoriels.	Réduire l'écart d'un tiers — Réduire d'un tiers la proportion de pays qui n'ont pas de cadre d'évaluation des performances transparents et se prêtant à un suivi.	
Responsabilité Mutuelle		Objectif-Cible Pour 2010	
12	Responsabilité mutuelle — Nombre de pays partenaires où sont entreprises des évaluations mutuelles des progrès accomplis dans l'exécution des engagements souscrits concernant l'efficacité de l'aide, notamment ceux qui figurent dans la présente Déclaration.	Tous les pays partenaires se soumettent à des évaluations mutuelles.	

**Note importante:** Comme le prévoit le paragraphe 9 de la Déclaration, la structure fondée sur un partenariat entre donneurs et pays partenaires, hébergée par le CAD (Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide), associant les membres du CAD/OCDE, des pays partenaires et des institutions

multilatérales, s'est réunie à deux reprises, les 30 et 31 mai et 7 et 8 juillet 2005, pour confirmer, et revoir, le cas échéant, les objectifs-cibles pour les douze indicateurs des progrès. Lors de ces réunions, un accord est parvenu à se dégager autour des objectifs-cibles énoncés dans la section III de la présente Déclaration. Cet accord est toutefois soumis à des réserves d'un donneur concernant la méthodologie d'évaluation (a) de la qualité des systèmes de passation des marchés gérés localement (en liaison avec les objectifs-cibles 2b et 5b) et (b) de la qualité des programmes de réforme de la gestion des finances publiques (en liaison avec l'objectif-cible 5a.ii). Les discussions se poursuivent pour trouver une solution à ces problèmes. Les objectifs-cibles, et les réserves dont certains font l'objet, ont été notifiés aux Présidents de la réunion plénière de haut niveau de la 59e Assemblée générale des Nations Unies par une lettre en date du 9 septembre 2005 de Richard Manning, Président du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

**\*Note relative à l'indicateur 5 :** Les scores sont ceux résultant de la méthodologie utilisée pour évaluer la qualité des systèmes de passation des marchés et de gestion des finances publiques pour l'indicateur 2.

**Source:** Site web de l'OCDE (<http://www.oecd.org/dataoecd/1/17/42416094.pdf>)

**Annexe II: Progrès accomplis par la BAD vers la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris**

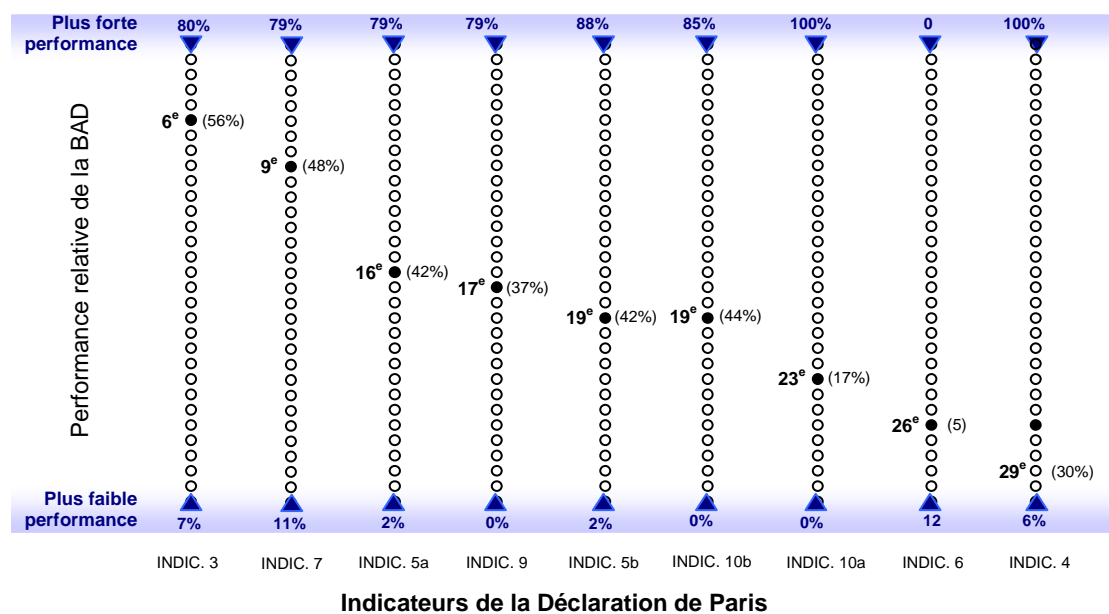
Indicateur		Performance et objectifs de la BAD				Tous les bailleurs
		2005	2007		2010	2007
		17 pays	17 pays	25 pays	Objectifs	55 pays
3	Aide enregistrée dans les budgets nationaux	62 %	57 %	56 %	85 %	45 %
4	Assistance technique alignée et coordonnée	38 %	31 %	30 %	50 %	59 %
5a	Utilisation des systèmes de GFP des pays	33 %	39 %	44 %	[80 %] <sup>1</sup>	47 %
5b	Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés	43 %	37 %	42 %	[80 %] <sup>1</sup>	44 %
6	Utilisation des CEP parallèles	132	113	121	44	2473
7	Les fonds sont prévisibles	53%	54%	48 %	80 %	43 %
9	Utilisation des mécanismes coordonnés pour la fourniture de l'aide	40 %	32 %	37 %	66 %	44 %
10a	Coordination des missions	19 %	13 %	17 %	40 %	21 %
10b	Coordination des études par pays	55 %	41 %	44 %	66 %	44 %

**Légende :** GFP = Gestion des finances publiques ; CEP = Cellule d'exécution de projet

**Note 1 :** Les objectifs pour l'indicateur 5a et 5b sont définis par pays et ne peuvent pas être totalisés. L'objectif global mondial est de parvenir à 80 % des apports d'aide qui utilisent des systèmes nationaux reconnus.

### Annexe III: Performance de la BAD par rapport à celle des autres bailleurs

Le diagramme ci-dessous présente la position de la BAD par rapport à celles des autres acteurs relativement à chaque indicateur, en utilisant les données complètes pour l'ensemble des 25 pays africains qui ont participé à l'Enquête 2008. Il est à noter que tous les 31 bailleurs ont été simplement classés par ordre de performance, sans tenir compte des différences qui existent entre elles. Il existe en effet des différences importantes entre les institutions mondiales telles que la Banque mondiale, les grands bailleurs bilatéraux tels que les États-Unis et les plus petits bailleurs tels que le Luxembourg.



#### **Annexe IV: Remarques relatives aux données**

Nous voudrions faire un certain nombre d'observations au sujet des données des enquêtes de suivi de l'OCDE. D'abord, il convient de noter que le CAD a, depuis 2006, procédé à l'ajustement de certaines données de base et d'objectifs en raison des données additionnelles qui devenaient disponibles, et apporté des modifications à la méthodologie pour mesurer certains indicateurs. Deuxièmement, en 2008, on a utilisé des moyennes non pondérées, contrairement à 2006-2007 où des moyennes pondérées ont été présentées. Les chiffres du diagramme 1 ne sont donc pas totalement comparables à ceux qui figurent dans le document de septembre 2007 et les paragraphes pertinents dans le Rapport des plénipotentiaires du FAD-11.

Un avertissement général au sujet des données de l'Enquête de suivi de l'OCDE est qu'elles proviennent de différentes sources (bailleurs et gouvernements bénéficiaires) qui peuvent interpréter les indicateurs et les exigences des données différemment. Aussi, les données reflètent un instantané d'une situation qui fluctue d'une année à l'autre. En outre, les données sont basées sur les décaissements (et non sur les approbations) au cours d'une année donnée, ce qui signifie que les projets concernés ont été approuvés plusieurs années auparavant, lorsque la Déclaration de Paris n'avait pas été encore adoptée. Enfin, il convient de noter que des valeurs extrêmes pourraient peser fortement sur les moyennes globales qui sont présentées dans le présent document.