

Progrès accomplis dans la mise en œuvre du cadre d'évaluation des résultats du FAD-11

Document de travail

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



FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

Résumé analytique

Au cours de la onzième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement en 2007, la Banque africaine de développement s'est engagée à renforcer sa contribution aux résultats de développement sur le continent et à rendre compte de cette contribution de manière plus systématique. Cet engagement s'est traduit par deux éléments : i) l'élaboration d'un cadre amélioré d'évaluation des résultats ; et ii) une série de réformes institutionnelles codifiée par la suite sous forme d'un Plan d'action pour la qualité et les résultats. Le cadre d'évaluation et le plan d'action ont ultérieurement été intégrés dans la Stratégie à moyen terme de la Banque pour la période 2008-2012.

Le contexte du développement de l'Afrique a connu de profondes mutations depuis la reconstitution des ressources du FAD intervenue il y a moins de 2 ans. Au moment où la crise économique mondiale frappe de plein fouet les économies africaines, la demande d'aide atteint un niveau record et la nécessité d'assurer l'efficacité de l'aide n'a jamais été aussi impérieuse. La Banque s'est engagée à agir plus rapidement que par le passé pour mettre à disposition les ressources en vue de juguler la crise. Pour ce faire, elle entend honorer fermement ses engagements concernant l'amélioration de la qualité de ses produits et services et mettre davantage l'accent sur les résultats de développement.

Le présent rapport dresse un bilan des progrès réalisés à tous les niveaux du cadre d'évaluation des résultats à mi-parcours du FAD-11, en examinant : i) les progrès récents liés aux résultats de développement au niveau des pays ; ii) la contribution du FAD aux progrès réalisés sur le terrain au cours des 3 derniers exercices financiers ; iii) les avancées en matière de réformes institutionnelles au titre du Plan d'action pour la qualité et les résultats. Enfin, le rapport examine les attentes et défis liés au bouclage du FAD-11 et au lancement du FAD-12.

Progrès accomplis en matière de résultats au niveau des pays : En 2007-2008, la performance des pays FAD est demeurée positive, la forte croissance économique et le boom des produits de base ayant contribué à accroître le revenu par habitant, réduire la pauvreté et améliorer le bien-être social. Les problèmes liés à la disponibilité des données au moment de la revue à mi-parcours empêchent une mise à jour exacte des résultats liés à la gouvernance et à l'infrastructure, mais les pays FAD entreprennent de plus en plus des réformes dans les domaines de la gouvernance et du climat d'investissement, ce qui devrait améliorer ces résultats à moyen terme. Pour autant, le tableau à la fin du FAD-11 sera plus sombre qu'au moment de la revue à mi-parcours. La crise mondiale a entraîné un ralentissement des échanges commerciaux, de l'investissement et de la croissance économique en 2009, avec des conséquences négatives sur la réduction de la pauvreté, le bien-être social et le développement de l'infrastructure, qui se feront sentir cette année et l'année prochaine. À la demande des plénipotentiaires, la Banque a évalué puis formulé des recommandations sur la possibilité d'inclure dans le cadre d'évaluation des résultats du FAD de nouveaux indicateurs concernant l'assainissement, les changements climatiques, le genre et les États fragiles.

Contribution du FAD aux résultats sur le terrain. Une évaluation des produits et des effets directs de l'ensemble des opérations sortant du portefeuille du FAD au cours des trois dernières années est arrivée aux conclusions suivantes :

- **amélioration de la capacité à assurer le suivi des effets directs et des résultats** grâce à un système d'élaboration des rapports d'achèvement plus complet (72 % de toutes les sorties au cours de la période 2006-2008) que par le passé ;
- **haut niveau de réalisation des produits prévus**, les objectifs étant atteints, voire dépassés pour près des trois quarts de l'ensemble des indicateurs ;
- en dépit de la définition parfois imparfaite des effets directs des projets, de nombreux indices montrent que **les produits contribuent à une amélioration tangible** des résultats de développement au travers de la gamme des priorités du FAD ;
- il est possible d'accroître davantage le pourcentage des opérations dont les effets directs sont notés de manière satisfaisante (seulement 60 %) **grâce à une meilleure qualité à l'entrée lors de la préparation** et à une **mise en œuvre plus efficace** ;
- il est nécessaire **de mieux comprendre, par une analyse approfondie, les voies et moyens d'améliorer les effets directs** des opérations de plus grande envergure, ainsi que ceux liés à certains instruments (par exemple, les prêts programmes en l'appui aux réformes) et secteurs (par exemple l'alimentation en eau).

D'une manière générale, les données attestent abondamment de la contribution du FAD aux résultats de développement, que ce soient sous la forme de systèmes d'irrigation qui améliorent les rendements des cultures ou de microcrédit qui augmente le revenu des ménages, ou encore de l'intégration régionale qui améliore l'accès à l'énergie et l'abordabilité de celle-ci. Une meilleure définition des effets directs attendus et des moyens de les mesurer à l'entrée et à la sortie sont nécessaires pour renforcer un système de suivi des résultats.

Progrès en matière de réforme : le Plan d'action pour la qualité et les résultats : La Banque a connu un bon départ en ce qui concerne l'exécution du Plan d'action pour la qualité et les résultats, affichant des progrès tangibles dans tous les domaines au moment de la revue à mi-parcours du FAD-11. Les progrès étaient particulièrement notables dans les six domaines suivants : tout d'abord, par une communication stratégique, l'ensemble de l'institution a été sensibilisée à la nécessité d'améliorer la qualité et de mettre davantage l'accent sur les résultats; deuxièmement, un nouveau processus de revue de la préparation des opérations et stratégies, axé sur les pays, a été mis en place et de nouveaux outils ont été expérimentés en vue de favoriser une discussion structurée sur la qualité à l'entrée; troisièmement, la quantité et la qualité des missions de supervision du portefeuille ont été améliorées, mettant pleinement à profit les économies liées à une supervision issue du terrain et en mettant davantage l'accent sur les progrès accomplis en termes de résultats ; quatrièmement, les principaux processus d'exécution – en particulier de passation de marchés – ont fait l'objet de réformes afin d'assurer une fourniture plus rapide et responsable des services dans un contexte de décentralisation ; cinquièmement, les procédures, cadres et incitations relatives à la préparation des rapports d'achèvement des projets ont été remaniés en vue d'en améliorer la production dans les délais voulus, ce qui permettra d'intégrer les enseignements tirés et servira de base aux rapports ultérieurs sur les résultats. Enfin, un cadrage préliminaire d'un système automatisé de suivi des résultats a été proposé et des indicateurs clés pour les produits et les effets directs ont été définis dans chaque secteur afin de mieux prendre en compte les priorités stratégiques, de permettre le suivi des progrès accomplis et de faciliter les évaluations par les pays bénéficiaires.

Attentes à l'achèvement du FAD-11 – L'évaluation des progrès liés à la qualité et aux résultats au cours de la présente revue à mi-parcours conduit à une conclusion simple pour la Banque : maintenir le cap. La vision concernant l'amélioration de la qualité et l'accent mis sur les résultats, exprimée au moment de la reconstitution – et traduite par la suite en Plan d'action pour la qualité et les résultats – s'est révélée propice à impulser le changement institutionnel voulu. La mise en œuvre systématique et soutenue de cette vision sera essentielle pour accroître l'efficacité de la Banque en tant que partenaire au développement des pays africains. Les réformes devraient se poursuivre en vue d'accélérer la décentralisation afin d'obtenir de meilleurs résultats, d'améliorer la qualité à l'entrée, d'inculquer une culture de supervision axée sur les résultats, d'améliorer l'évaluation et de renforcer la fiabilité des données et un système de suivi axés sur les résultats. L'efficacité de ces réformes dépendra de la mesure dans laquelle la Banque réussira à relever un certain nombre de défis institutionnels, notamment : i) adopter des processus budgétaires plus souples et répondant aux besoins des pays ; ii) attirer et fidéliser un personnel hautement qualifié grâce à des politiques de ressources humaines transparentes et compétitives ; iii) responsabiliser les bureaux sur le terrain en leur transférant plus de pouvoir de décision ; iv) améliorer l'architecture du système d'information et les aptitudes connexes ; et v) assurer la qualité des opérations dans un contexte de crise globale marqué par une vitesse de réponse accrue aux besoins de financement. Nos actionnaires auront aussi un rôle à jouer dans la promotion de la flexibilité des politiques de la Banque en vue d'assurer des progrès continus en termes d'harmonisation et d'efficacité des processus de développement.

Relever les défis liés au FAD-12 : Parmi les trois piliers de l'Agenda global pour la Gestion Axée sur les Résultats de Développement, la Banque a pris la décision stratégique de se concentrer de manière intensive, au cours du FAD-11, sur le deuxième pilier qui consiste à accroître l'efficacité interne de l'institution. Suite à la mise en œuvre soutenue d'un important programme de réformes au cours du FAD-11, la capacité et l'aptitude de la Banque à prendre en compte les autres piliers se renforcent progressivement. Au moment où le cycle du FAD-11 tire à sa fin et que le FAD-12 est mis en route, l'accroissement de son efficacité interne permettra à la Banque de jouer un rôle grandissant dans le renforcement des capacités des pays à gérer leur développement sur la base des résultats ainsi que dans le partenariat global nécessaire à la mise en place d'actions harmonisées et collectives au niveau des pays. Déjà, la Banque a pris un rôle de chef de file en matière de gestion axée sur les résultats au sein du Groupe de travail du CAD de l'OCDE sur l'efficacité de l'aide. Le principal défi pour la Banque au cours du cycle du FAD-12 consiste à maintenir les progrès accomplis au titre d'un programme d'actions essentiellement interne, tout en traduisant ce programme en

mesures externes plus importantes visant à l'harmonisation de ses interventions avec celles de ses partenaires et à l'amélioration conséquente des résultats pour l'Afrique.

Table des matières

Abréviations et sigles	vi
1. Introduction	1
2. Le cadre d'évaluation des résultats du FAD-11	2
3. Progrès accomplis en matière de résultats au niveau des pays	2
4. Contribution du FAD aux résultats sur le terrain	6
<i>Comparaison entre objectifs prévisionnels et réalisés.....</i>	<i>7</i>
<i>Résultats en matière d'infrastructure et d'intégration régionale, 2006-08</i>	<i>8</i>
<i>Résultats en matière d'agriculture et de développement du secteur privé, 2006-08.....</i>	<i>10</i>
<i>Résultats en matière d'éducation et d'entrepreneuriat, 2006-08.....</i>	<i>11</i>
<i>Résultats dans les États fragiles</i>	<i>13</i>
<i>Notations satisfaisantes en terme d'effets directs des opérations du FAD</i>	<i>13</i>
5. Progrès en matière de réformes : le Plan d'action pour la qualité et les résultats	15
<i>Renforcement d'une culture des résultats de la Banque</i>	<i>15</i>
<i>Accélération de la décentralisation et de l'harmonisation pour de meilleurs résultats</i>	<i>16</i>
<i>Amélioration de la qualité à l'entrée des stratégies et opérations</i>	<i>18</i>
<i>Inculquer une culture de supervision axée sur les résultats.....</i>	<i>19</i>
<i>Améliorer l'apprentissage et la responsabilisation par l'évaluation</i>	<i>20</i>
<i>Amélioration des données et systèmes de suivi des résultats</i>	<i>21</i>
6. Attentes à l'achèvement du FAD-11	22
7. Conclusion : être à la hauteur des défis du FAD-12.....	23

Tableaux

Tableau 1: Progrès accomplis en matière d'indicateurs de résultats dans les pays.....	4
Tableau 2: Les indicateurs de résultats les plus prometteurs dans les pays	6
Tableau 3: Comparaison entre objectifs prévisionnels et objectifs réalisés pour les produits types par secteur au titre des opérations sortant du portefeuille, 2006-08	8
Tableau 4: Quelques produits et effets directs dans le secteur de l'infrastructure, 2006-08	9
Tableau 5: Quelques produits dans le secteur agricole et en matière de gestion des ressources naturelles, 2006-08.....	10
Tableau 6: Quelques produits et effets directs en matière de développement humain, 2006-08.....	12

Graphiques

Graphique 1: Cadre d'évaluation des résultats du FAD	2
Graphique 2: Distribution sectorielle des opérations sortant du portefeuille, 2006-08	7
Graphique 3: Part des notations satisfaisantes des effets directs pour les opérations du FAD (avec ou sans les prêts à l'appui de réformes)	14

Encadrés

Encadré 1 : La Banque renforce sa réponse aux défis transversaux.....	5
---	---

Abréviations et sigles

BAD	Banque africaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
FAD	Fonds africain de développement
FAD-10	Dixième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement
FAD-11	Onzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement
FAD-12	Douzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
RAP	Rapport d'achèvement de projet
UC	Unité de compte

PROGRES ACCOMPLIS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE D'EVALUATION DES RESULTATS DU FAD-11

1. Introduction

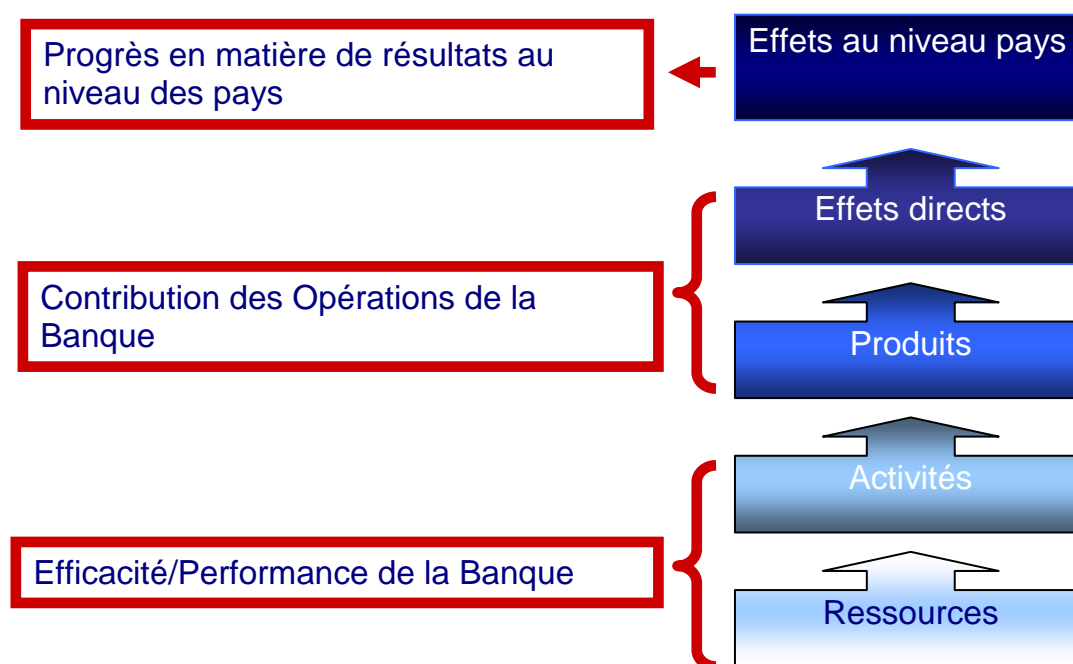
- 1.1 Au cours de la onzième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement (FAD-11) en 2007, la Banque africaine de développement (BAD) s'est engagée à renforcer sa contribution aux résultats en termes de développement sur le continent et à rendre compte de cette contribution de manière plus systématique. Cet engagement reposait sur la participation de longue date de la Banque au partenariat mondial sur la gestion axée sur les résultats de développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Pour la période du FAD-11, ceci s'est traduit par deux éléments : un cadre amélioré d'évaluation des résultats et une série de réformes institutionnelles codifiée par la suite sous forme de *Plan d'action pour la qualité et les résultats*. Le cadre d'évaluation et le plan d'action ont été intégrés, par la suite, dans la Stratégie à moyen terme de la Banque pour la période 2008-12 afin d'assurer l'engagement total de l'institution à l'égard des réformes visant à améliorer la qualité des opérations de la Banque et à mettre davantage l'accent sur les résultats.
- 1.2 Le contexte du développement de l'Afrique a connu de profondes mutations depuis la onzième reconstitution des ressources du FAD, il y a moins de 2 ans. La crise économique et financière mondiale a assombri les perspectives de croissance à moyen terme de l'Afrique en réduisant les flux d'investissement, les recettes d'exportation et les recettes publiques. La demande d'aide a atteint un niveau record au moment où les parties prenantes tentent d'adopter des mesures de relance budgétaire anticycliques, de pallier l'érosion du bien-être social et de maintenir les dépenses d'investissement afin de soutenir un redressement à moyen terme. Au moment où les pays bailleurs s'attèlent à maintenir le niveau de l'aide, la nécessité d'améliorer l'efficacité de l'aide s'impose comme une évidence.
- 1.3 Tout en jouant un rôle de chef de file sur le continent pour la définition de la réponse de l'Afrique à la crise mondiale, la Banque a réaffirmé son engagement pour l'efficacité de l'aide suite au Forum de haut niveau tenu à Accra en septembre 2008. Ainsi que l'a résumé le Président Donald Kaberuka :
- « Les résultats difficilement acquis du processus de développement n'ont pas connu une telle menace depuis de nombreuses années. À mesure que nous faisons face à cette crise, notre rôle de chef de file sur le continent sera mis à l'épreuve. Au sein de la Banque africaine de développement, nous devons relever le défi et agir avec toute la diligence qu'exige cette crise. Nous entendons adapter nos instruments afin d'amortir les chocs les plus graves, tout en maintenant notre financement pour une croissance et un développement durables. Jamais la nécessité d'utiliser judicieusement nos ressources n'a été aussi impérieuse. Plus que jamais, nous devons améliorer la qualité de nos produits et services, et rester concentrés sur la réalisation de résultats concrets sur le terrain. »¹*
- 1.4 Le présent rapport fait le bilan des progrès réalisés à tous les niveaux du cadre d'évaluation des résultats et examine la mise en œuvre à l'échelle de la Banque du Plan d'action pour la qualité et les résultats au 30 juin 2009. Il évalue la performance au moment de la revue à mi-parcours du FAD-11 et présente les résultats escomptés pour la fin du cycle du FAD-11. Reconnaissant que cette revue à mi-parcours pourrait servir de base à l'étude de la possibilité de procéder à une reconstitution accélérée des ressources, le rapport, dans sa conclusion, analysera les nouveaux défis au titre de la douzième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement (FAD-12).

¹ Banque africaine de développement, Département des résultats et du contrôle de la qualité. Février 2009. Bulletin « Simply Results ». Volume 1/Numéro 001.

2. Le cadre d'évaluation des résultats du FAD-11

- 2.1 La Banque a introduit un cadre d'évaluation des résultats pour le Fonds africain de développement (FAD), au cours de la revue à mi-parcours de la neuvième reconstitution des ressources du FAD. Ce cadre a été affiné au cours du cycle du FAD-10 de manière à mieux cibler les priorités spécifiques du FAD et à converger vers une méthodologie commune pour les banques multilatérales de développement (BMD). Cette méthodologie comporte une double approche qui mesure l'**efficacité de développement**, agrégé au niveau du pays ; et l'**efficacité de l'aide** au niveau de l'institution, tant en termes de contribution de la banque aux résultats nationaux que de performance institutionnelle. Ainsi, le cadre d'évaluation des résultats mesure les progrès à trois niveaux de la chaîne des résultats de développement (Graphique 1) : i) les progrès liés aux résultats de développement et effets au niveau des pays ; ii) la contribution du FAD aux produits opérationnels et aux effets directs ; et iii) les réformes internes et la performance de l'institution concernant la mise à disposition des moyens et l'appui aux activités sur le terrain (Graphique 1). Le présent rapport examine à tour de rôle chacun de ces volets, soulignant les progrès réalisés à la revue à mi-parcours ainsi que les orientations pour la poursuite des réformes d'ici à la fin du FAD-11.

Graphique 1: Cadre d'évaluation des résultats du FAD



3. Progrès accomplis en matière de résultats au niveau des pays

- 3.1 Dix-neuf indicateurs de résultat au niveau des pays ont été retenus pour évaluer les progrès accomplis par les pays FAD au cours du cycle du FAD-11. Ces résultats ne reflètent pas les efforts d'un seul organisme de développement. Au contraire, ils sont l'aboutissement d'actions collectives menées par de nombreux acteurs dans les pays sur le long terme. Ils sont alignés sur les priorités opérationnelles actuelles et futures de la Banque, telles que résumées dans la Stratégie à moyen terme 2008-12 et concernent : i) la croissance et la réduction de la pauvreté ; ii) la gouvernance et la transparence ; iii) l'intégration régionale et le commerce ; iv) le développement du secteur privé et l'agriculture ; v) le développement des infrastructures ; et vi) le développement humain.
- 3.2 Le Tableau 1 ci-dessous présente un résumé des progrès cumulés des pays FAD pour ces indicateurs, depuis le début du cycle du FAD-11. Les données de référence (à l'année de base) sont comparées aux données les plus récentes, utilisant les chiffres de 2006 et de 2008, lorsque les données le permettent. Il convient d'émettre un certain nombre de réserves. Tout d'abord, de nombreux indicateurs de résultats dans les pays évoluent lentement et/ou

sont produits peu fréquemment. Il est donc préférable de les évaluer seulement au début et à la fin du cycle triennal du FAD. Dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, nous sommes confrontés à une pénurie de données nouvelles, en particulier dans les domaines de la gouvernance et du développement de l'infrastructure. Deuxièmement, dans certains cas, les données chronologiques ont été mises à jour de manière que les données de référence utilisées dans le rapport sur la onzième reconstitution des ressources du FAD ne sont plus directement comparables aux chiffres les plus récents. Troisièmement, le nombre des pays FAD pour lesquels des données sont disponibles a crû pour plusieurs indicateurs. L'Annexe I analyse chaque indicateur et la disponibilité de données pour son calcul.

3.3 Compte tenu de ces contraintes d'ordre statistique, un travail conséquent a été effectué afin d'obtenir des données de référence comparables ainsi que des chiffres actualisés pour chaque indicateur. Ainsi, les observations suivantes peuvent être faites concernant les progrès accomplis par les pays FAD ces dernières années :

- la croissance économique réelle a été soutenue (environ 4 % par an), ce qui a contribué à accroître le revenu par habitant, à faire reculer la pauvreté et à améliorer le bien-être social et les indicateurs de développement humain. Le taux de croissance dans ces pays a dépassé celui des pays africains à revenu intermédiaire ces dernières années ;
- le manque de données nouvelles empêche une évaluation fiable de l'évolution à court terme de la performance en matière de gouvernance dans les pays FAD ; elle semble demeurer faible, en dépit de l'engagement accru au titre des évaluations des dépenses publiques et de la transparence financière et de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives ;
- le « boom » des produits de base, ainsi que la hausse des prix des denrées alimentaires et des combustibles, ont contribué à accroître la part de l'Afrique dans les échanges mondiaux de plus de 3 %, bien que le volume des échanges des pays FAD sur le continent africain ait crû à un rythme plus modéré ;
- l'amélioration constante des indicateurs de développement du secteur privé est manifeste (en témoigne une réduction de 20 à 30 % du délai de démarrage d'une entreprise et des coûts relatifs), et pourrait se traduire par une amélioration du classement mondial des pays africains dans ce domaine, pour peu que les réformes soient approfondies et accélérées ;
- les problèmes de longue date relatif aux données dans les secteurs de l'infrastructure constituent un frein à l'évaluation. Toutefois, les chiffres disponibles indiquent une lente amélioration de l'accès à l'eau potable et une croissance explosive continue des télécommunications et des technologies de l'information dans les pays africains à faible revenu.

Tableau 1: Progrès accomplis en matière d'indicateurs de résultats dans les pays

Indicateur	Année 1	Année 2	Valeur 1	Valeur 2	Nombre de pays accomplissant des progrès
Croissance et réduction de la pauvreté					
PIB par habitant (\$ EU constant de 2000)	2006	2008	371	401	32 sur 39
Population vivant avec moins de 1 \$/jour (PPP) (%)	2002	2005	56,5	51,4	30 sur 34
Gouvernance et transparence					
Notation pour les dépenses publiques et l'évaluation financière (1 à 7)	n. d.	2008	3,12	3,15	n. d.
Indicateurs mondiaux de gouvernance, notation moyenne (-2,5 à 2,5)	2006	2007	-0,79	-0,79	22 sur 40
Indice de transparence des industries extractives (% d'observance)	2007	2008	20,5	32,7	n. d.
Intégration régionale et commerce					
Part de l'Afrique dans les échanges mondiaux (%)	2006	2008	2,82	3,33	n. d.
Échanges des pays FAD avec l'Afrique (millions de \$ EU)	2006	2007	38216	40679	24 sur 40
Développement du secteur privé et climat d'investissement					
Coût nécessaire pour le démarrage d'une entreprise (% du RNB par habitant)	2006	2008	190	132	24 sur 38
Temps nécessaire pour créer une entreprise (jours)	2006	2008	58	46	19 sur 38
Classement au titre de l'Indice de compétitivité mondiale (1 à 7)	2007	2008	3,3	3,4	15 sur 19
Indice de rendement des cultures de base (valeur 2002 = 100)	2005	2007	109	121	14 sur 28
Infrastructure économique					
Accès à une source d'eau améliorée (% de la population)	2004	2006	53	55	19 sur 38
Accès à une route toutes saisons (% de la population rurale)	2003	n. d.	35	n. d.	n. d.
Taux d'électrification des ménages (% de ménages)	2001	n. d.	22	n. d.	n. d.
Abonnés au téléphone fixe et au téléphone mobile (pour 1 000)	2005	2007	85	193	39 sur 40
Utilisateurs de l'Internet (pour 1 000)	2005	2007	17	34	37 sur 40
Développement humain					
Mortalité des moins de cinq ans (pour 1 000 naissances vivantes)	2006	2008	160	154	40 sur 40
Ratio filles-garçons dans l'éducation primaire et secondaire (%)	2004	2007	83	86	24 sur 24
Taux d'achèvement de l'école primaire (%)	2004	2005	56,8	60,0	20 sur 31

Note 1/ Les valeurs des années 1 et 2 ne sont pas comparables. Elles représentent une notation moyenne cumulée qui prend en compte des pays supplémentaires, le cas échéant.

Note: RIB = revenu intérieur brut ; n.d. = non disponible.

3.4 Le tableau à la fin du cycle du FAD-11, en 2010, sera plus sombre qu'au moment de la revue à mi-parcours. La crise mondiale s'est déjà traduite par un ralentissement des échanges commerciaux, de l'investissement et de la croissance économique en 2009, avec des conséquences négatives pour les indicateurs de pauvreté, de bien-être social et d'infrastructure à l'avenir.

3.5 Au moment de la reconstitution des ressources du FAD, les plénipotentiaires ont manifesté un intérêt pour étudier la possibilité d'ajouter des indicateurs de résultats au niveau des pays concernant quatre domaines prioritaires : assainissement, changements climatiques, États fragiles et parité homme-femme. Le secteur de l'assainissement souffre, depuis longtemps, d'une pénurie de données, tandis que les autres thèmes représentent des défis transversaux plus récents auxquels la Banque doit s'attaquer (Encadré 1).

Encadré 1 : La Banque renforce sa réponse aux défis transversaux

Au moment de la onzième reconstitution des ressources du FAD, les plénipotentiaires ont encouragé la Banque à accélérer les progrès dans les domaines transversaux, en particulier en ce qui concerne la parité homme-femme, les États fragiles et les changements climatiques. Depuis 2008, celle-ci a renforcé les fondements stratégiques et institutionnels en vue d'intégrer ces questions dans les opérations du FAD, tel qu'indiqué ci-dessous.

Parité homme-femme : L'égalité homme-femme demeure un défi sur le continent, comme on a pu le constater, en particulier, dans le cadre des récentes crises alimentaire, énergétique et financière. Face à ce défi, les pays en développement et les bailleurs de fonds doivent veiller à ce que les politiques et programmes de développement soient élaborés et mis en œuvre en tenant compte des engagements liés à l'égalité homme-femme. Pour ce faire, la Banque a mis sur pied une Unité du genre (OSUS) et mis à jour son Plan d'action pour le genre en 2009. En définissant les principaux indicateurs de produits et de réalisations dans les principaux secteurs, les équipes de la Banque ont ajouté des indicateurs désagrégés par sexe en vue de mieux évaluer l'impact des interventions de la Banque sur l'égalité homme-femme en matière d'accès aux ressources et aux services. La Stratégie à moyen terme (SMT) de la Banque pour la période 2008-12 souligne la nécessité d'apporter une plus grande contribution aux opportunités liées aux sexospécificités et à la parité homme-femme comme principe directeur de toutes les opérations de la Banque. Les projets approuvés par le Conseil en 2009 révèlent d'importants progrès en ce qui concerne l'intégration du genre dans le cycle des projets. Par exemple, dans le cadre du Projet de réhabilitation de la route Koupela-Biton-Cinkanse-frontière du Togo et du Projet de route d'accès de Mogande (Burkina Faso), la Banque a utilisé à bon escient les données désagrégées par sexe dans le cadre de son analyse des dimensions genre du projet. Les missions de préparation et d'évaluation ont organisé des réunions de consultation avec les associations de femmes et la Direction générale de la promotion de la femme. Ces rencontres ont permis d'intégrer des activités spécifiques dans le projet en vue de satisfaire les besoins de transport des femmes et de prendre en compte leurs droits humains. Les indicateurs utilisés dans le Cadre logique sont très sensibles à la problématique homme-femme.

États fragiles : En 2008, la Banque a adopté la « *Stratégie pour un engagement accru dans les États fragiles* » et créé l'Unité des États fragiles (FSU) dotée d'une allocation de ressources d'un montant total de 647,8 millions d'UC afin de coordonner les engagements de la Banque à travers le continent. L'objectif ultime de cette stratégie consiste à aider les États fragiles à sortir plus efficacement de leur état de fragilité, aider les pays exposés au risque de fragilité à éviter le glissement dans celle-ci et aider les pays qui sortent de conflit et les pays post-conflit à passer à un développement politique et économique plus stable. En ce qui concerne la Banque, 20 pays membres régionaux sont éligibles au statut d'États fragiles, dont 9 sont éligibles au financement de la Facilité en faveur des États fragiles (FEF). À juin 2009, 419,96 millions d'UC – 64,8 % des ressources totales de la FEF – avaient été mises à la disposition de ces 9 pays, notamment le Togo et la Côte d'Ivoire, qui ont bénéficié d'un programme d'apurement d'arriérés de la FEF. Ceci leur a permis de normaliser leurs relations avec la Banque et d'avoir accès aux ressources tant nécessaires (notamment par le biais de l'allègement de la dette au titre de l'initiative PPT) pour financer leurs programmes de redressement socioéconomique. En outre, la Banque finance des projets dans les États fragiles, notamment le projet de l'Union du fleuve Mano. En 2004, la Banque a approuvé un don multinationnel afin de soutenir les efforts de lutte contre la pandémie de VIH/Sida dans 4 États fragiles d'Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Guinée, Libéria et Sierra Leone). Le projet a profité à près de 2 millions de personnes, dont la moitié était des enfants. En outre, il a permis de réhabiliter et d'équiper 4 laboratoires et d'assurer la formation de 4 304 agents de santé.

Changement climatique : De plus en plus, l'impact des changements climatiques devient une sérieuse menace à l'échelle mondiale pour une croissance économique et une réduction de la pauvreté durables, ainsi que pour la qualité de la vie et la stabilité politique. L'Afrique demeure le continent le plus vulnérable à l'impact des changements climatiques et à la variabilité climatique, avec un risque d'accroissement rapide de la température, auquel s'ajoute celui d'une baisse de la hauteur moyenne annuelle des précipitations et une augmentation de l'aridité et des sécheresses. Afin d'aider les pays africains à atténuer ces risques, la Banque a adopté, en mai 2009, une Stratégie de gestion des risques climatiques et d'adaptation (CRMAS). Les objectifs de cette stratégie consistent à : i) réduire la vulnérabilité des PMR à la variabilité climatique et promouvoir l'intégration de la résistance aux aléas climatiques dans les opérations financées par la Banque ; et ii) renforcer les capacités et les connaissances dans les PMR afin de relever les défis liés aux changements climatiques et d'assurer la durabilité grâce à des réformes stratégiques et réglementaires. En outre, la Banque, en tant que l'un des organes d'exécution du FEM (Fonds pour l'environnement mondial), évalue et exécute des projets pour le compte du Fonds. Plus récemment, elle a adopté le Cadre d'investissement pour l'énergie propre (CEIF) afin d'aider les États membres qui sont à un niveau de développement peu avancé en matière de carbone à avoir accès aux nouveaux marchés de carbone. Par ailleurs, la Banque est le dépositaire financier du Fonds multibailleurs pour les forêts du bassin du Congo, un fonds créé en juin 2008 afin de limiter les émissions de gaz à effet de serre, en réduisant le taux de déboisement dans la deuxième plus grande forêt ombrophile du monde.

- 3.6 Pour la revue à mi-parcours du FAD-11, la Banque a étudié des indicateurs potentiels dans chacun des quatre domaines et les a évalués en fonction de leur pertinence par rapport aux résultats escomptés, de leur sensibilité aux actions du gouvernement et mesurabilité pour les pays FAD (Annexe II). Tout en soulignant la nécessité de maintenir une série cohérente et pratique d'indicateurs de résultats au niveau des pays au fil du temps, la Banque formule les recommandations techniques ci-après à l'intention des plénipotentiaires concernant la possibilité d'ajouter de nouveaux indicateurs (Tableau 2).

Tableau 2: Les indicateurs de résultats les plus prometteurs dans les pays

	Indicateur proposé	Recommandation	Commentaires
Assainissement	Accès à des infrastructures sanitaires améliorées	Vivement recommandé	<ul style="list-style-type: none"> • Norme acceptée au plan international ; • données disponibles pour la plupart des pays FAD
États fragiles	Évaluation des politiques et institutions du pays	Recommandé	<ul style="list-style-type: none"> • Prend en compte les dimensions politiques et économiques des États fragiles ; • Calculs effectués sur une base annuelle, de concert avec les gouvernements
Parité homme-femme	Indicateur d'emploi rapporté à la population par genre	Recommandé	<ul style="list-style-type: none"> • Compare le taux d'emploi des femmes au taux d'emploi des hommes ; • données disponibles immédiatement.
Changements climatiques	Rythme de l'évolution de la superficie des forêts.	Modérément recommandé	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinent pour l'Afrique et sensible aux initiatives stratégiques ; • données disponibles uniquement tous les cinq ans, voire plus.

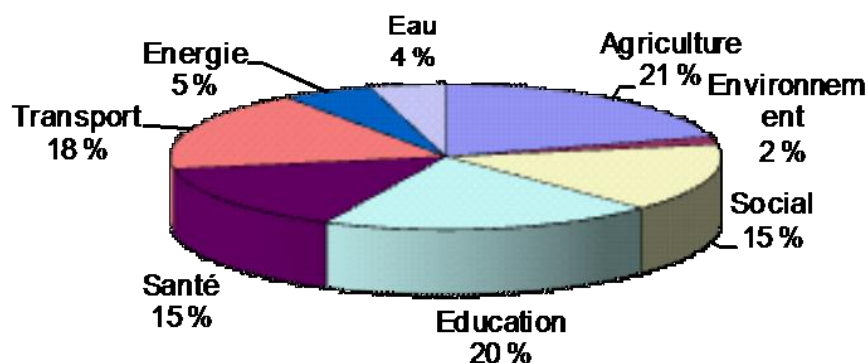
4. Contribution du FAD aux résultats sur le terrain

- 4.1 De nombreux acteurs contribuent collectivement aux résultats en termes de développement national. La contribution d'une seule institution telle que la Banque est mieux perçue à travers les produits et effets directs de ses opérations dans les domaines prioritaires qui, à leur tour, contribuent à améliorer ces résultats de développement au niveau du pays. Le cadre d'évaluation des résultats du FAD-11 requiert un suivi de la réalisation des produits et effets directs au titre des opérations FAD dans les secteurs prioritaires, notamment l'infrastructure (énergie, transport, alimentation en eau), l'agriculture (production végétale, élevage, gestion des ressources naturelles), le développement du secteur privé (microfinance, entrepreneuriat), l'éducation et la santé. Lorsque l'on jette un coup d'œil sur les opérations qui sortent du portefeuille, la situation dans un certain nombre de secteurs permet de constater que le FAD a contribué à l'intégration régionale et au progrès dans les États fragiles, deux domaines privilégiés dans le cadre du FAD-11. Il convient de rappeler que toute tentative d'évaluation des résultats à ce jour reflète les priorités des reconstitutions antérieures du FAD, dans la mesure où il s'agit d'opérations qui ont vu leurs produits et effets directs se concrétiser.
- 4.2 Comme dans le cadre du FAD-10, le suivi des produits et des effets directs a été rendu encore plus délicat du fait d'un manque d'indicateurs communs pour les opérations comparables, de l'insuffisance des rapports d'achèvement sur les opérations, et d'une culture des résultats insuffisamment développée au sein des systèmes d'information de la Banque. Ces trois faiblesses sont prises en compte par le Plan d'action pour la qualité et les résultats, tel qu'indiqué au Chapitre 5. Au total, 199 opérations FAD sont sorties du portefeuille au cours des exercices budgétaires de la période 2006-08. Si l'on ne tient pas compte, pour le présent exercice, des 35 études et 52 opérations à l'appui de réformes², la Banque a validé

² Il n'a guère été possible de compiler les produits et effets directs des précédentes opérations à l'appui de réformes. Les efforts en cours visant à élaborer des indicateurs sectoriels de base sur la gouvernance pourraient favoriser l'établissement d'une compilation à l'avenir.

les produits et évalué les effets directs des 112 opérations restantes – la ventilation sectorielle est résumée à la Graphique. Plus de la moitié des opérations sortant du portefeuille concernent le développement humain (essentiellement l'éducation de base, la santé et le développement communautaire), ce qui reflète le changement des priorités du FAD au fil du temps. En revanche, les deux tiers des engagements au titre du FAD-11 à ce jour, concernent l'infrastructure et l'intégration régionale, ce qui influencera la ventilation des résultats futurs.

Graphique 2: Distribution sectorielle des opérations sortant du portefeuille, 2006-08



- 4.3 Le montant des décaissements du FAD au titre des 112 opérations qui sont sorties en 2006-08 s'élève à 1,1 milliard d'UC. La Banque a validé les produits et les effets directs pour 98 % de ses opérations, à la lumière des rapports d'achèvement de projet (RAP) et des entretiens avec les chargés de projet et les coordonnateurs de projet sur le terrain. L'amélioration de la couverture des RAP a facilité les activités et témoigne de l'accent mis de plus en plus par la Banque sur l'établissement des rapports sur les résultats. S'agissant de l'exercice au titre du FAD-10, moins de la moitié des opérations qui sont sorties du portefeuille ont fait l'objet de RAP, tandis que pour l'actuelle revue, 72 % des opérations qui sortent font l'objet de RAP, fournissant des données de base sur les produits et les effets directs.

Comparaison entre objectifs prévisionnels et réalisés

- 4.4 Pour la première fois, une comparaison a été établie entre objectifs prévisionnels et réalisés. Ceci a été fait en examinant les produits types prévus, tels que définis dans les rapports d'évaluation de projet, pour les rapprocher des produits effectivement atteints tels que validés dans les rapport d'achèvement de projet et au cours des entretiens ultérieurs.
- 4.5 Le Tableau 3 ci-dessous effectue pour l'ensemble des produits types des différents secteurs une comparaison entre objectifs prévisionnels et réalisés. Cette comparaison révèle un niveau d'exécution physique élevé. Dans 71 % des cas, le taux de réalisation des produits types était de 95 % ou plus. À l'extrémité inférieure de l'échelle, dans 23 % des cas, les objectifs initiaux étaient modérément ou faiblement réalisés. Il convient d'éviter d'assimiler nécessairement ce résultat à une piètre performance dans l'exécution de projet. Dans certains cas, ceci reflète les modifications ou restructurations de la conception initiale du projet. Par exemple, un projet d'électrification rurale a renoncé aux raccordements prévus pour les ménages au profit de l'augmentation de l'éclairage municipal ; un projet agricole a abandonné les routes de desserte prévues au profit de l'extension d'un périmètre irrigué. Quatre principales observations s'imposent :
- les écarts entre les objectifs projetés et ceux réalisés pourraient refléter des faiblesses au niveau de l'analyse initiale, des consultations et de l'évaluation des besoins pendant la phase de conception ;
 - au fil du temps, il est primordial de faire preuve de souplesse afin d'assurer la pertinence continue de la conception des projets et une mise en oeuvre efficace en vue de produire des résultats ;

- lorsque la mise en œuvre est plus lente que prévue, il est probable que la modification ou la restructuration de la conception initiale soit justifiée afin d'assurer l'adaptation du projet à un contexte évolutif ;
- les systèmes d'information actuels de la Banque ne permettent pas d'assurer de manière judicieuse le suivi de ces modifications, ce qui rend plus difficile l'élaboration de rapports sur les résultats. Un système de suivi des résultats établissant un lien entre les résultats projetés lors de la conception, et les résultats constatés à l'achèvement en passant par la phase d'exécution, est nécessaire afin de juger de l'efficacité des mesures de modification ou de restructuration de projet.

Tableau 3: Comparaison entre objectifs prévisionnels et objectifs réalisés pour les produits types par secteur au titre des opérations sortant du portefeuille, 2006-08

Part des projets sectoriels ayant...	Projets du secteur agricole	Projet du secteur infrastructure	Projets développement humain	Total : Projets sectoriels
pleinement atteint les objectifs (95 % or plus des projections initiales)	57 %	89 %	75 %	71 %
notablement atteint les objectifs (75-95 % des projections initiales)	0 %	11 %	8 %	6 %
modérément atteint les objectifs (55-75 % des projections initiales)	22 %	0 %	17 %	14 %
faiblement atteint les objectifs (<55% des projections initiales)	21 %	0 %	0 %	9 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

- 4.6 Une comparaison des données prévues et des données réelles concernant les effets directs (par exemple, les populations touchées, les emplois créés) n'est guère possible, car ces effets n'ont pas été quantifiés régulièrement dans les rapports d'évaluation de projet et n'ont pas fait l'objet d'examens systématiques à l'achèvement des opérations. Les efforts déployés récemment par la Banque en vue de définir et de systématiser l'usage d'indicateurs de produits et d'effets directs pour les projets comparables dans chaque secteur devraient contribuer à résoudre ce problème chronique en assurant un suivi des résultats (cf paragraphe 5.22 sur l'adoption d'indicateur sectoriels). Les sections qui suivent présentent les produits physiques et institutionnels dans certains domaines prioritaires, ainsi que les populations cibles touchées (un moyen d'estimer les effets directs du projet). L'Annexe III présente des tableaux plus détaillés des produits par secteur.

Résultats en matière d'infrastructure et d'intégration régionale, 2006-08

- 4.7 On ne saurait souligner suffisamment l'importance du développement des infrastructures sur la croissance en Afrique. Une étude économétrique récente montre que pour l'Afrique subsaharienne, les gains en termes de croissance qui accompagneraient un niveau de développement des infrastructures équivalant à celui du pays le mieux loti du continent en la matière (Maurice) représenteraient 2,3 % du produit intérieur brut par an.³ C'est la raison pour laquelle le Fonds africain de développement a fait du soutien au secteur de l'infrastructure l'une de ses plus hautes priorités, en mettant un accent particulier sur le développement des réseaux régionaux d'infrastructure pour une meilleure intégration du développement du continent. Le Tableau 4 ci-dessous présente un résumé des produits et des effets directs au titre des 31 opérations dans le secteur de l'infrastructure pour lesquels le montant total des décaissements s'élève à 404 millions d'UC et qui sont sortis du portefeuille du FAD au cours des trois dernières années.
- 4.8 *Acheminement des marchandises au marché par des routes en meilleur état* : Dix-neuf projets dans le secteur du transport, d'un coût total de 251 millions d'UC, sont sortis du portefeuille du FAD entre 2006 et 2008, après avoir permis de construire ou de réhabiliter plus de 12 000 kilomètres de routes revêtues et de routes de desserte. En Éthiopie, au milieu des années 1990, 80 % du réseau routier était en piteux état et le pays comptait l'une des densités routières les plus faibles du continent. Un prêt FAD d'un montant de 18 millions d'UC a permis de réhabiliter un tronçon routier prioritaire de 120 kilomètres au titre du *Projet relatif*

³ Calderon, Cesar A. Aril 2009, "Infrastructure and Growth in Africa". 2009. WP4914 Banque mondiale.

à la route Alemgena-Butajira de l'Éthiopie. Suite à cette réfection, les coûts de transport et les tarifs sur le tronçon ont baissé de près de la moitié et le temps de voyage a été considérablement réduit. La fréquence du transport par autobus avait crû de 160 % au moment de la clôture du projet en 2006. La route réhabilitée a accéléré considérablement le développement économique de la zone, en particulier, le long du corridor routier. Le renforcement de l'intégration régionale grâce à des réseaux routiers améliorés revêt une importance particulière. Un prêt FAD d'un montant de 30 millions d'UC a permis de cofinancer le *Projet relatif à la route Kicukiro-Kirundo*, d'établir une liaison permanente entre le Rwanda et le Burundi en vue de promouvoir les échanges commerciaux et la mobilité. Un poste frontière commun situé à Nemba a permis de réduire de moitié la durée du transit des véhicules commerciaux entre les deux pays, tandis que 120 kilomètres de routes de desserte achevés des deux côtés de la frontière relient quelque 600 000 paysans à un important corridor commercial dans une zone recelant un potentiel agropastoral considérable.

Tableau 4 : Quelques produits et effets directs dans le secteur de l'infrastructure, 2006-08

Transport	Quantité
Routes construites, réhabilitées ou entretenues (km)	4 211
Routes de déserte construites ou réhabilitées (km)	8 594
Infrastructures supplémentaires construites (écoles, centres de santé, logements) (#)	214
Personnes ayant un meilleur accès aux moyens de transport (#)	41 559 700
Énergie	
Longueur des lignes de transport et de distribution réhabilitées ou installées (km)	3 154
Sous-stations de distribution et transformateurs construits ou réhabilités	506
Capacité installée d'énergie (MW)	200
Lignes de service et compteurs d'énergie installés	42 500
Lampadaires publics installés	823
Ménages bénéficiant d'un accès nouveau ou meilleur à l'électricité	180 427
Personnes bénéficiant d'un nouveau branchement au réseau électrique	16 581 993
Eau et assainissement	
Puits forés ou réhabilités et équipés	3 641
Conduites de transport et de distribution (alimentation en eau potable) construites (km)	230
Capacité mise en place pour l'eau potable (réservoirs de service m ³ /jour)	332 411
Stations de pompage et structures de prise d'eau construites	38
Latrines construites ou réhabilitées	15 892
Personnes bénéficiant d'un accès nouveau ou meilleur à l'eau et à l'assainissement	1 679 460

- 4.9 *Mettre l'énergie au service du développement rural* : L'accès à l'électricité est primordial pour la croissance agricole et industrielle, ainsi que pour la fourniture de services sociaux de qualité. Au cours de la période 2006-08, sept projets d'énergie d'un coût total de 75 millions d'UC sont sortis du portefeuille du FAD. Ces projets ont permis d'installer une capacité de production de 200 mégawatts et de construire plus de 500 sous-stations de distribution et transformateurs, ainsi que 3 154 km de lignes de transport. L'une des plus hautes priorités du FAD est le soutien aux pools énergétiques multinationaux en vue d'optimiser l'accès à une énergie abordable sur une base régionale. Ce fut le cas pour le *Projet d'interconnexion Nigeria-Bénin* qui relie le réseau électrique du Nigeria au réseau commun qui alimente le Bénin et le Togo. Ces deux pays importent à présent 40 % de leur électricité du Nigeria chaque année, ce qui est à la fois plus écologique et plus abordable que les solutions de rechange. Le coût est maintenant de 5 cents/KWh, contre 14 cents/KWh pour les importations antérieures. Par ailleurs, le coût de l'énergie thermique produite au niveau local est de 32 cents/KWh. Après avoir aidé à rendre l'énergie économique au Bénin, le FAD est allé un peu plus loin en apportant l'électricité au public dans le cadre du *Projet d'électrification de dix-sept centres ruraux* (étendu de 17 à 28 centres ruraux, en raison de la forte demande), en reconnaissance du fait que les villages, dans cette région, accordent la priorité aux services communautaires et à l'éclairage municipal, au détriment des raccordements de foyers individuels. De nos jours, l'électricité améliore la vie des populations rurales du Bénin de différentes manières : les établissements sanitaires peuvent désormais conserver

correctement les vaccins ; les éclairages des écoles ont permis d'accroître la fréquentation et d'améliorer les résultats des enseignants et de leurs élèves ; des bibliothèques rurales ont ouvert leurs portes et proposent des services Internet ; et l'éclairage municipal a rendu les rues plus sûres et s'est avéré populaire pour les études le soir, améliorant les résultats dans le secteur de l'éducation.

- 4.10 *Amélioration de la santé grâce à l'hygiène et à l'eau potable* : Ces trois dernières années, cinq opérations d'alimentation en eau et d'assainissement, d'un coût total de 78 millions d'UC, sont sorties du portefeuille du FAD. Un exemple qui témoigne de la contribution du FAD à l'amélioration de l'accès à l'eau potable concerne le *Projet d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural de la province du Centre en Zambie*. Ce projet, financé par un prêt FAD d'un montant de 10,9 millions d'UC, ciblait une région dont le taux d'accès à l'eau potable et à l'assainissement figure parmi les plus faibles du pays. Grâce à ce projet, près de 3 500 points d'eau communautaires ont été construits ou réhabilités, 13 400 latrines ont été construites et 279 écoles et dispensaires ont été raccordés au réseau d'adduction d'eau dans cinq districts dans la province du Centre. Les ménages ont reçu une formation en matière d'hygiène élémentaire, de stockage de l'eau potable et de prévention du paludisme. En outre, des moustiquaires imprégnées ont été commercialisées à des conditions sociales. Ces interventions ont contribué à réduire considérablement l'incidence des maladies d'origine hydrique et du paludisme dans la zone du projet. Dans le district de Chibombo, l'incidence des maladies diarrhéiques chez les enfants a chuté, passant de 70 % à 30 % entre 2004 et 2008. Dans le district de Mumbwa, l'on a enregistré un recul de l'incidence du paludisme de 408 pour mille en 2004 à 200 pour mille en 2008.

Résultats en matière d'agriculture et de développement du secteur privé, 2006-08

- 4.11 L'agriculture constitue la principale activité du secteur privé en Afrique et sa modernisation est nécessaire à la diversification et la promotion de la croissance économique. En outre, les faits montrent également que la croissance économique liée à l'agriculture constitue un moyen environ quatre fois plus efficace d'accroître les revenus des populations les plus pauvres que la croissance économique dans d'autres secteurs. Au cours des 3 dernières années, 21 projets agricoles, au titre desquels le montant total des décaissements s'est élevé à 183 millions d'UC, sont sortis du portefeuille du FAD, y compris des opérations visant à accroître la production végétale, développer l'élevage, créer des pêcheries, ainsi qu'à promouvoir la foresterie et la sauvegarde des ressources naturelles. Il importe de souligner que le secteur privé dans les pays FAD bénéficie de plus en plus des prestations du guichet non concessionnel du secteur privé de la BAD, bien qu'une évaluation systématique des résultats ne soit pas encore possible.

Tableau 5 : Quelques produits dans le secteur agricole et en matière de gestion des ressources naturelles, 2006-08

Produits	Quantité
Infrastructures de commercialisation et de production rurales construites ou réhabilitées	5 064
Terres bénéficiant d'un système de gestion de l'eau amélioré ou réhabilité – (hectares)	159 845
Forages, puits et infrastructures d'assainissement construits ou réhabilités	326
Terres dont l'utilisation a été améliorée (semées de nouveau, reboisées, aménagées, etc.) - (hectares)	484 560
Cheptel mis à disposition/vacciné	59 373
Infrastructures sociales créées ou réhabilitées (écoles rurales, centres de santé, etc.)	2 280
Intrants agricoles mis à disposition (engrais, semences, etc.) – (tonnes)	12 873
Agriculteurs utilisant des techniques améliorées	4 120
Capacités institutionnelles et humaines	
Agriculteurs formés	416 815
Autres membres du personnel agricole formés	326 029
Membres du personnel agricole recrutés	2 944
Études, sessions de formation et gestion des stocks	1 222
Population touchée	
Agriculteurs	647 042
Population totale	11 161 829

- 4.12 *Amélioration de la gestion de l'eau en vue d'accroître les rendements agricoles*: Dans de nombreuses zones rurales, l'investissement du FAD dans l'infrastructure agricole s'est révélé un important facteur de changement dans de nombreuses zones rurales. Par exemple, la vie des ménages de petits agriculteurs n'était pas du tout facile dans les vallées de Shire et de Blantyre au Malawi. L'irrégularité des précipitations entraînait souvent des pénuries alimentaires, alors que ces zones recélaient un potentiel permettant de produire suffisamment de denrées alimentaires aux fins de consommation et de génération de revenu. En 2000, le gouvernement a sollicité auprès du FAD le financement du Projet d'irrigation des petites exploitations agricoles dans le cadre de la Politique nationale d'irrigation et de sa Stratégie de développement. Le projet a financé un système géré par les paysans en vue d'améliorer la gestion de l'eau sur une superficie de 2 500 hectares et d'initier 11 000 agriculteurs aux techniques d'amélioration de la gestion collective de l'eau. Il s'en est suivi le triplement du rendement du maïs dans les vallées, entre 2000 et 2008, qui est passé de 1 à 3,5 tonnes à l'hectare. Suite à l'amélioration de la sécurité alimentaire et du revenu agricole, les agriculteurs dans les vallées ont créé des coopératives de crédit afin de diversifier leurs moyens de subsistance dans des domaines tels que l'agroindustrie, en mettant à profit la production d'électricité à petite échelle financée également dans le cadre du projet. Récemment, le gouvernement a décerné au projet le prix *National Achiever Award* pour les « activités qui transforment la vie sur le plan de la sécurité alimentaire grâce aux aménagements hydroagricoles ».
- 4.13 *Promotion d'un secteur privé dynamique dans les pays FAD* : Par le passé, le guichet du secteur privé de la Banque accordait la priorité aux pays à revenu intermédiaire. Ces dernières années, la Banque a opéré un changement stratégique et finance les opérations viables sur le plan commercial qui ont d'importants effets de démonstration dans les pays FAD, notamment les États fragiles. En 2008, 42 % des nouvelles opérations du secteur privé se trouvaient dans des pays FAD, pour un coût d'investissement de 430 millions d'UC. Si l'on ajoute les interventions dans les opérations régionales, ses investissements au profit des pays FAD représentaient au total environ 55 % du portefeuille en 2008 et près de 60 % au cours du premier semestre de 2009. La plupart de ces opérations sont trop récentes pour que l'on puisse évaluer systématiquement les progrès accomplis en vue de l'atteinte des résultats escomptés. Un exemple d'opération du secteur privé qui a été exécutée avec succès concerne la centrale thermique d'Azito, en Côte d'Ivoire, pour laquelle le financement de la Banque visait à appuyer un partenariat public-privé pour la construction de deux centrales électriques de 144 mégawatts. Cette opération a permis à la Côte d'Ivoire de réaliser des économies sur le coût de l'énergie de l'ordre de 4 millions de \$ EU par an et de passer du statut d'importateur net d'électricité à celui d'exportateur net. Les opérations régionales du secteur privé soutiennent également les priorités du FAD dans les pays à faible revenu. Le Fonds pour l'infrastructure en Afrique est un fonds d'emprunt créé en 2002 avec une participation de la Banque à hauteur de 49 millions de \$ EU. Ce fonds assure un financement à long terme aux entités privées pour les projets tant nouveaux que d'expansion dans le secteur de l'infrastructure en Afrique subsaharienne, notamment dans les pays FAD. Enfin, le guichet du secteur privé de la Banque intervient dans les États fragiles, après une évaluation minutieuse du risque pays. Cette initiative comprend 26 millions de \$ EU d'investissement pour la création d'institutions de microfinance en République démocratique du Congo et au Liberia, pour des populations cibles de 60 000 et 27 000 clients à faible revenu, respectivement.

Résultats en matière d'éducation et d'entrepreneuriat, 2006-08

- 4.14 Ces 3 dernières années, 22 projets d'éducation, pour lesquels le montant total des décaissements s'élève à 289 millions d'UC, sont sortis du portefeuille du FAD. Ces projets visaient à améliorer l'accès à l'éducation de base, promouvoir l'éducation des filles et améliorer les résultats scolaires grâce à la construction de salles de classe et d'autres infrastructures pertinentes, au recrutement et à la formation d'enseignants, à la mise à disposition de manuels et de matériels didactiques, ainsi qu'au renforcement des capacités institutionnelles et des politiques dans le système éducatif. Dans un cadre multibailleurs pour l'appui au secteur de l'éducation, la Banque a commencé, au cours du cycle du FAD-11, à orienter ses interventions de manière plus spécifique vers la formation professionnelle et l'enseignement supérieur, ainsi que vers les sciences et technologies, afin de renforcer le lien entre l'éducation, l'entrepreneuriat et la demande du marché du travail, dans une économie

mondialisée et ayant pour locomotive le secteur privé.

Tableau 6: Quelques produits et effets directs en matière de développement humain, 2006-08

Éducation	Quantité
Salles de classe/infrastructures réhabilitées ou construites	11 498
Manuels et matériels didactiques mis à disposition	6 313 150
Installations d'adduction d'eau et latrines construites	3 923
Enseignants formés	41 193
Élèves nouvellement inscrits	11 227 902
Entreprenariat et réduction de la pauvreté	
Institutions de microfinance créées ou renforcées	398
Microcrédits accordés	433 073
Microentreprises créées	25 036
Sous-projets d'infrastructures socioéconomiques exécutés	2 110
Logements sociaux/centres communautaires construits	641
Enseignants/parties prenantes formés	417 419
Emplois créés	213 000
Fonctionnaires/membres du personnel des ONG formés	1 848
Santé	
Centres de santé primaires, secondaires et tertiaires construits ou réhabilités	416
Établissements sanitaires équipés	98
Agents de santé formés	7 989
Personnes ayant un meilleur accès aux services de santé	13 031 297

- 4.15 *Promotion de la formation en sciences et technologies dans l'enseignement secondaire* : Le Deuxième projet d'éducation de la Tanzanie, bouclé récemment, a marqué le départ de la réorientation des opérations du FAD vers les niveaux supérieurs de l'éducation au début de la décennie. Ce projet devait permettre d'atteindre les objectifs du pays consistant à améliorer le taux de passage de l'enseignement primaire à l'enseignement secondaire, accroître le nombre d'enseignants et d'infrastructures pour les sciences et les mathématiques, et accroître l'offre d'enseignement professionnel pour les adultes. Grâce à un financement FAD d'un montant de 19,2 millions d'UC, le projet a permis de construire 108 laboratoires de sciences et 220 salles de classe, de former près de 3 000 professeurs de sciences, de mathématiques et de pédagogues, ainsi que de distribuer des manuels dans certaines zones rurales reculées du pays. Ainsi, le projet a favorisé une amélioration à long terme du taux de passage à l'enseignement secondaire dans le pays, qui est passé de moins de 15 % au milieu des années 90 à plus de 50 % à la fin du projet, en 2007. Cette augmentation commence à se traduire par des taux de passage plus élevés dans l'enseignement supérieur également.
- 4.16 *Promotion de l'entreprenariat parmi les populations rurales pauvres* : En 2006-08, 18 opérations de promotion de l'entreprenariat et de réduction de la pauvreté, pour lesquels le montant total des décaissements s'élève à 125 millions d'UC, sont sorties du portefeuille du FAD. Ces opérations reposaient sur deux modèles d'intervention : i) les fonds sociaux pour l'appui au développement induit par les communautés ; et ii) la microfinance pour la promotion de l'entreprenariat individuel et collectif en vue d'améliorer les moyens de subsistance. La première série d'opérations s'est soldée par des infrastructures sociales et économiques (notamment des écoles, des dispensaires, des points d'eau et des routes de desserte) créées et entretenues par les communautés. La deuxième a été exécutée par le truchement d'intermédiaires afin d'assurer l'accès au crédit pour les populations généralement exclues des marchés financiers plus formels. Ce fut le cas pour le *Projet d'appui à la microfinance rurale en Ouganda*, qui a été exécuté par le biais d'institutions de microfinance, de banques villageoises, ainsi que d'organisations non gouvernementales et à base communautaire, et qui visait à mettre un montant total de 12,7 millions de \$ EU, sous forme de microcrédit, à la disposition de plus de 70 000 Ougandais, en particulier les femmes rurales pauvres. Le projet a permis aux populations rurales pauvres de participer, dans une

plus large mesure, au développement de l'Ouganda, avec un revenu par habitant au sein des communautés cibles qui croît rapidement, voire plus rapidement, que la moyenne nationale. Les résultats ont été si encourageants que la cellule d'exécution du projet a été transformée en une société privée autonome connue sous le nom de *Microfinance Support Center, Ltd*. En sa qualité d'unique entité de crédit ciblant le secteur agricole – qui fait vivre 70 % de la population du pays – *Microfinance Support Center, Ltd* a été retenu par le gouvernement pour piloter son Programme de prospérité pour tous et coordonne, à ce titre, les activités des différentes institutions de microfinance du pays.

Résultats dans les États fragiles

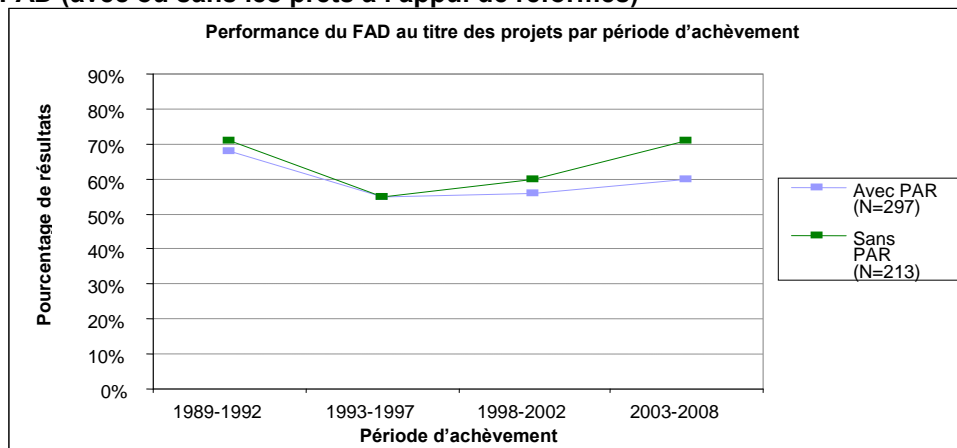
- 4.17 Une innovation au titre du FAD-11 a été la création de la Facilité en faveur des États fragiles, conçue pour financer l'apurement des arriérés de financement et de mettre à la disposition des pays sortant d'un conflit et des autres États fragiles des ressources supplémentaires. Cependant, l'engagement du FAD à soutenir les États fragiles est un engagement de longue date et à plusieurs facettes. Par le passé, les interventions pour les États fragiles dont la liste était évolutive allaient des activités à fort coefficient de main-d'œuvre pour les soldats démobilisés à la construction de routes régionales qui améliorent les liaisons commerciales avec les voisins plus stables ; ainsi que de l'amélioration de l'accès des femmes aux services de santé au rétablissement des systèmes de gestion des finances publiques de base. Le guichet du secteur privé de la Banque a même financé directement le secteur privé dans les États fragiles par le truchement de la création de nouvelles institutions de microfinance. L'exemple cité à la section 4.18 montre que des résultats mesurables peuvent être obtenus, même dans les des environnements les plus difficiles.
- 4.18 *Adoption d'une approche régionale de la protection des groupes vulnérables dans les États fragiles* – En 2004, la Banque s'est employée à relever un défi particulièrement redoutable : lutter contre les infections sexuellement transmissibles (IST) dans une sous-région de l'Afrique de l'Ouest en proie aux guerres civiles, à l'agitation sociale et à la défaillance de l'État. Le *Programme de lutte contre le VIH/Sida au sein de l'Union du fleuve Mano* était une opération régionale qui couvrait la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Liberia et la Sierra Leone. Il s'agit de l'une des 17 opérations relatives à la santé et au VIH/Sida pour lesquelles le montant des décaissements s'élevait à 154 millions d'UC et qui sont sorties du portefeuille du FAD entre 2006 et 2008 (voir Tableau 6). D'une manière générale, ces opérations visaient à améliorer l'accès aux services de santé grâce à la construction et à l'équipement de centres de santé primaires et secondaires ruraux, ainsi que d'hôpitaux de référence, à assurer la formation du personnel de santé et à organiser des campagnes de sensibilisation sur la santé préventive. S'agissant de l'Union du fleuve Mano, le FAD a collaboré avec le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme et le Système des Nations Unies tout en s'en remettant aux organisations non gouvernementales et à base communautaire pour atteindre près de 2 millions de personnes, dont 85 % étaient des femmes et des enfants. Le programme a créé des centres de conseils et de dépistage volontaire, formé des agents de santé et organisé des campagnes d'information, d'éducation et de communication pour les groupes cibles. Les résultats ont été démontrés et impressionnants. Le pourcentage de la population cible consciente des risques et ayant un comportement sexuel responsable a crû de 81 % ; le taux d'utilisation des préservatifs a augmenté, passant de 8 % à 30 % ; et l'incidence des infections sexuellement transmissibles au sein de la population cible a reculé, passant de 9 % à 7 % – un recul significatif pour une période aussi brève.

Notations satisfaisantes en terme d'effets directs des opérations du FAD

- 4.19 Le Département de l'évaluation des opérations de la Banque (OPEV), en charge des évaluations indépendantes, valide les notations des effets directs pour les opérations ayant fait l'objet d'un rapport d'achèvement de projet (RAP). La part des notations satisfaisantes pour ces opérations représente la mesure la plus globale de la contribution du FAD aux résultats. La Graphique 3 ci-dessous montre que certes, le pourcentage de notation satisfaisante a crû ces dernières années, mais se maintient autour de 60 %, ce qui laisse place à des améliorations grâce à une meilleure conception et à une mise en œuvre plus efficace des projets. D'autres conclusions méritent également d'être mentionnées (voir Annexe IV). Tout d'abord, la situation est moins reluisante, lorsque les notations sont pondérées par les montants des prêts ; en tel cas, les notations satisfaisantes ne représentant

plus que 43 % du total au titre de la période 2003-08. Ensuite, parmi les différents instruments de prêt, on estime que les opérations à l'appui de réformes affichent les résultats les moins satisfaisants. Troisièmement, les notations de projets approuvés de 1989 à 2007 montrent que certains secteurs affichent une meilleure performance que d'autres sur le long terme; que les notations satisfaisantes représentent 85 à 95 % dans les secteurs du transport et de l'énergie, contre seulement 15 à 35 % dans les secteurs de l'alimentation en eau et de l'agriculture.

Graphique 3: Part des notations satisfaisantes des effets directs pour les opérations du FAD (avec ou sans les prêts à l'appui de réformes)



- 4.20 Lorsque l'on examine les données de OPEV, il est important de reconnaître que nombre d'opérations antérieures ne précisaient ou n'évaluaient pas suffisamment les effets directs (c'est-à-dire les changements de statut ou de comportement des bénéficiaires). Dans certains cas, les notations des effets directs reposaient davantage sur l'exécution satisfaisante des produits physiques que sur une amélioration mesurable du bien-être économique et social au sein des populations cibles. À l'avenir, il sera nécessaire de redoubler d'efforts afin de préciser les effets directs attendus et de veiller à ce que ceux-ci soient évalués au début et à la fin des interventions.
- 4.21 D'une manière générale, il ressort de l'examen ci-dessus des produits et effets directs des opérations du FAD ce qui suit :
- amélioration de la capacité à assurer le suivi des produits et effets directs grâce à une élaboration plus systématique que par le passé des rapports d'achèvement (72 % de toutes les sorties au cours de la période 2006-08);
 - un taux élevé de réalisation des produits attendus dans une large mesure, les objectifs étant atteints, voire dépassés pour près des trois quarts de l'ensemble des indicateurs de produits;
 - en dépit de la définition imparfaite des effets directs des projets, il existe d'abondants indices montrant que les produits des projets contribuent à une amélioration mesurable des résultats de développement pour une large gamme de priorités du FAD ;
 - il est possible d'accroître davantage la part des opérations dont les notations en terme d'effets directs sont satisfaisants (seulement 60 % selon les évaluations indépendantes) grâce à une meilleure qualité à l'entrée et à une exécution plus efficace ; et
 - il est nécessaire de mieux comprendre, par des analyses plus détaillées, comment améliorer les effets des opérations de plus grande envergure, ainsi que ceux de certains secteurs (par exemple, l'alimentation en eau) et pour certains instruments (par exemple, les prêts-programmes en appui aux réformes).

5. Progrès en matière de réformes : le Plan d'action pour la qualité et les résultats

- 5.1 Au moment de la onzième reconstitution des ressources du FAD, la Banque a présenté une série de mesures visant à améliorer directement la qualité de ses interventions et à renforcer son orientation institutionnelle vers les résultats de développement⁴. Dans le cadre de l'Agenda global sur les résultats, elle a pris la décision stratégique de mettre l'accent sur la mise en œuvre de réformes et politiques internes au cours du cycle du FAD-11 afin d'améliorer son efficacité institutionnelle. Ceci permettrait à la Banque, en définitive, de jouer un rôle plus important dans le renforcement des capacités nationales et dans la coordination du partenariat global sur la gestion axée sur les résultats de développement. Des indicateurs sommaires ont été retenus, par la suite, afin d'assurer le suivi des progrès liés à l'efficacité institutionnelle au cours du cycle du FAD-11.⁵
- 5.2 Au début de 2008, un groupe de travail de la Banque sur les résultats du FAD-11 a été mis sur pied afin de traduire en plan d'action les engagements du FAD relatifs aux résultats⁶. Ce plan, intitulé par la suite *Plan d'action pour la qualité et les résultats*, a été examiné par les administrateurs en septembre 2008 et intégré dans la Stratégie à moyen terme 2008-12 de la Banque. Les progrès préliminaires de la mise en œuvre du plan d'action ont été examinés par les administrateurs en février 2009, puis par les gouverneurs de la Banque et d'autres parties prenantes au cours d'un atelier organisé dans le cadre des Assemblées annuelles de mai 2009.
- 5.3 Le Plan d'action pour la qualité et les résultats met l'accent sur cinq domaines de réforme : i) l'accélération de la décentralisation et de l'harmonisation pour de meilleurs résultats ; ii) l'amélioration de la qualité à l'entrée des stratégies et opérations ; iii) l'inculcation d'une culture de supervision axée sur les résultats ; iv) le renforcement de l'apprentissage et de la responsabilisation par le biais de l'évaluation ; et v) l'amélioration des données et des systèmes d'établissement de rapports sur les résultats. Les sections ci-dessous fournissent des informations à jour sur les indicateurs sommaires et les progrès réalisés dans ces domaines au moment de la revue à mi-parcours du FAD-11. L'Annexe V fournit une définition des indicateurs. Mais avant, il convient de mettre en exergue les efforts généraux déployés pour renforcer une culture des résultats au sein de la Banque afin de soutenir ces réformes dans leur diversité.

Renforcement d'une culture des résultats de la Banque

- 5.4 L'appropriation générale du Plan d'action pour la qualité et les résultats a été essentielle pour maintenir l'élan des changements institutionnels au sein de la Banque. Afin de promouvoir et de coordonner les réformes en son sein, la Banque a réorganisé ses unités institutionnelles et créé un département de l'assurance-qualité et des résultats en juillet 2008. Mettant à profit le Groupe de travail sur les résultats du FAD-11, un réseau de « champions » des résultats a été instauré au sein des départements afin de promouvoir le changement à l'échelle de l'institution.
- 5.5 *Amélioration des efforts de communication:* Des séminaires ont été organisés avec les équipes de direction de tous les Complexes afin de renforcer l'appropriation au sommet de la Banque et de veiller à ce que la direction manifeste l'exemple du changement de comportement nécessaire en vue de promouvoir la qualité et l'accent sur les résultats. Ces mesures ont fait l'objet de suivi lors de présentations au cours des retraites des différents départements, par la formation des chefs de projet, par des ateliers au niveau des bureaux sur le terrain et des séances d'orientation du personnel nouvellement recruté afin d'autonomiser l'ensemble du personnel pour l'exécution du Plan d'action. Un bulletin semestriel intitulé *Les Résultats, Tout Simplement* a été lancé afin de renforcer les messages

⁴ Fonds africain de développement, février 2008. *Rapports sur les résultats du FAD-10 et Cadre d'évaluation des résultats du FAD-11* », Document d'information, février 2008.

⁵ Nombre de ces indicateurs ont ensuite été adoptés comme des indicateurs clés de performance de l'institution.

⁶ Rapport du Groupe de travail sur le FAD-11, « *Plan d'exécution pour le renforcement de l'accent mis sur les résultats pendant le FAD-11* », 30 juin 2008.

de la direction, de disséminer les bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats et de partager les expériences au sein de l'institution. À l'avenir, il est prévu de diversifier ces moyens de communication afin de toucher d'autres groupes cibles au sein de la Banque, ainsi que les actionnaires et les pays clients.

- 5.6 *Renforcement des incitations pour la qualité et les résultats.* Le fait de veiller à ce que le cadre de mesures incitatives favorise l'amélioration de la qualité et accorde la priorité aux résultats est une œuvre de longue haleine qui nécessite des changements conséquents dans les politiques de ressources humaines, les processus budgétaires, la programmation des activités et le style de gestion au sein de l'institution. Parmi les initiatives les plus importantes lancées à ce jour dans le cadre du cycle du FAD-11 figurent : i) la création d'une boucle de rétroaction sur le comportement des cadres sous forme d'enquêtes et d'un suivi régulier auprès du personnel ; ii) l'introduction en 2009 d'un nouveau système d'évaluation multi-sources (dit 360 degrés) de la performance du personnel en vue de renforcer les liens entre la performance individuelle, d'une part, et les priorités de la Banque et les résultats obtenus, d'autre part ; et iii) le passage à une fongibilité accrue du budget (un processus censé déboucher sur l'adoption de la « budgétisation en dollar » en 2010) afin de réduire les rigidités dans la gestion du personnel et des ressources. Même les changements mineurs au niveau des incitations financières peuvent avoir un effet significatif : l'introduction d'un Fonds RAP pour les bureaux sur le terrain a permis de confier au terrain près de la moitié de l'ensemble des rapports d'achèvement au titre de l'année 2008, et a contribué à améliorer considérablement la performance dans ce domaine.

Accélération de la décentralisation et de l'harmonisation pour de meilleurs résultats

- 5.7 La stratégie de décentralisation de la Banque est considérée comme essentielle pour l'obtention de meilleurs résultats, dans la mesure où elle renforce l'orientation pays, assure l'alignement stratégique, améliore l'efficacité de l'exécution et permet d'harmoniser plus efficacement les interventions des partenaires au développement sur le terrain. À la fin de 2008, la Banque comptait 23 bureaux sur le terrain opérationnels à travers le continent, l'ouverture de 3 autres étant prévue en 2009⁷. Le Plan d'action pour la qualité et les résultats exige une accélération de la décentralisation et l'autonomisation des bureaux dans les pays, en leur conférant les pouvoirs de décision nécessaires.
- 5.8 *Accélération du processus de décentralisation :* Grâce au recrutement au niveau local et au transfert du personnel international sur le terrain, le pourcentage de personnel professionnel basé dans les bureaux sur le terrain a crû, passant de 5 % en 2006 à 15,4 % à fin 2008, un chiffre supérieur à l'objectif du FAD-11 (Tableau 7). La direction s'attache à faire en sorte que la souplesse de la dotation en personnel, la mobilité du personnel et la répartition des postes dans les bureaux sur le terrain deviennent la norme. Pour ce faire, elle a introduit, en 2008, une approche de dotation en personnel mieux adaptée aux bureaux dans les pays, prenant en compte : i) les besoins des pays ; ii) la taille du portefeuille et des opérations inscrites de la Banque ; et iii) les besoins en compétences spécifiques. Cependant, le transfert du personnel international vers le terrain a été plus lent que prévu. En 2009, la Direction a institué un rapport hiérarchique dual pour le personnel sectoriel au sein des bureaux dans les pays afin de motiver davantage le personnel à aller sur le terrain, d'apporter un appui technique au personnel local et d'améliorer les perspectives de développement de carrière sur le terrain.

⁷ Au nombre des 23 bureaux figure le bureau de Tunis, et les 26 bureaux prévus comprennent celui de l'Afrique du Sud.

Tableau 7: Indicateurs de l'efficacité institutionnelle, décentralisation et qualité à l'entrée

Indicateur	Valeur de référence 2006	Valeur la plus récente 2008	Valeur cible 2009
Améliorer les résultats sur le terrain par la décentralisation et l'harmonisation			
% membres du personnel de la catégorie professionnelle basé dans les bureaux sur le terrain	5	15,4	15
(%membres du personnel de la catégorie PL opérationnel basé dans les bureaux sur le terrain)	<i>n. d.</i>	25,2	<i>n. d.</i>
% du portefeuille (projets) géré à partir des bureaux sur le terrain	0	7,4	15
% de l'aide acheminée par le biais de dispositifs communs (indicateur de Paris #9)	40	32*	66**
% des missions conjointes (indicateur de Paris #10a)	16	16	25
Garantir la qualité à l'entrée des stratégies et opérations			
% des DSP avec des données de référence satisfaisantes	33	38	70
% des opérations avec des données de référence satisfaisantes	37	50	70
% des opérations de soutien budgétaire décaissé à temps	55	69	75
Délai moyen entre l'approbation et le 1 ^{er} décaissement (mois)***	24	15,8	12

Notes: (*) Valeur pour 2007 ;

(**) Valeur cible pour 2010 ;

(***) Calculé sur la base des opérations FAD au titre desquelles les décaissements ont commencé en 2008.

- 5.9 *Responsabiliser les bureaux sur le terrain en leur conférant davantage de pouvoir de décision* : Outre les responsabilités limitées confiées aux bureaux dans les pays au départ en matière de passation de marchés et de décaissement, les pouvoirs délégués à ces entités ont été élargis récemment aux négociations et à la signature d'accords de prêt et de don, ainsi qu'à l'approbation des programmes de mission. Les bureaux sur le terrain assurent l'essentiel du dialogue pays au quotidien, ainsi que les examens périodiques du portefeuille pays. En outre, ils dirigent de plus en plus les missions de supervision et d'élaboration des rapports d'achèvement. Le transfert de responsabilité dans la gestion des projets s'est effectué lentement, passant d'un faible niveau en 2006 à 7 % des opérations en 2008. On s'attend à ce que le rythme s'accélère en 2009, à mesure que le personnel local acquerra de l'expérience, que le personnel international sera transféré sur le terrain et que les systèmes de gestion seront modifiés afin de faciliter la gestion décentralisée des tâches. Une importante initiative entreprise en vue d'améliorer l'efficacité de la Banque concerne la révision en profondeur et l'harmonisation des règles de passation des marchés en 2008. Elle a été suivie d'une restructuration organisationnelle tendant à déléguer d'importantes responsabilités fiduciaires aux spécialistes accrédités sur le terrain. Une fois le déploiement de ces spécialistes achevé, on s'attend à ce qu'environ 90 % des décisions de passation de marchés soient prises au niveau des pays en vue d'accélérer le traitement des dossiers et de mieux répondre aux besoins des clients.
- 5.10 *Mise en œuvre des engagements au titre de la Déclaration de Paris* : La Banque a pris des engagements au titre d'une série d'accords internationaux sur l'efficacité de l'aide, y compris le Programme d'Action d'Accra adopté récemment. À l'instar de nombreuses institutions de développement ayant fait l'objet d'une étude en 2007, la Banque n'était pas en bonne voie pour atteindre les objectifs de la Déclaration de Paris à l'horizon 2010.⁸ La notation de la Banque était inférieure à la moyenne des organismes de développement pour sept des neuf domaines ayant fait l'objet d'évaluation dans le cadre de l'étude. Les contraintes d'ordre institutionnel et juridique communes aux banques multilatérales de développement ont freiné les progrès dans certains domaines, notamment en ce qui concerne l'utilisation de mécanismes de financement joints et le recours aux systèmes pays. D'autres ne nécessitent que des changements de procédures ou de comportement. Parmi celles-ci figurent la nécessité d'aligner et de coordonner l'assistance technique de la Banque avec celles des

⁸ Document de la RMP du FAD-11. *Réalisation des engagements de la Déclaration de Paris et mise en œuvre du Programme d'action d'Accra.*

autres bailleurs de fonds, de réduire la dépendance des cellules d'exécution de projet parallèles, ainsi que d'effectuer des missions et d'entreprendre des activités analytiques conjointes avec d'autres partenaires. Les gouverneurs de la Banque ont pris des mesures en 2008 en vue d'amender l'Accord portant création du FAD pour ce qui concerne les règles d'origine en matière de passation de marchés. Celles-ci lèvent un obstacle juridique majeur à l'utilisation des mécanismes de financement joints dans les pays FAD. En 2009, des efforts sont en train d'être déployés sous forme d'ateliers de formation visant à sensibiliser les bureaux dans les pays sur leur rôle en matière d'encouragement des équipes de projet à agir en collaboration avec les autres partenaires au développement. La Banque a également joué le rôle d'un des chefs de file au sein du Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide et entend financer à la fin de 2009 – en collaboration avec le PNUD et d'autres partenaires au développement – une plateforme régionale africaine en vue d'appuyer la mise en œuvre du Programme d'action d'Accra.

Amélioration de la qualité à l'entrée des stratégies et opérations

- 5.11 Au cours de la première phase de la mise en œuvre du Plan d'action pour la qualité et les résultats, une forte priorité avait été accordée à l'amélioration de la qualité à l'entrée comme fondation pour l'obtention de meilleurs résultats, ainsi qu'à l'élaboration des rapports d'achèvement comme outil de suivi des résultats obtenus. La qualité à l'entrée, lors de la conception du projet constitue l'un des facteurs déterminants de ses effets directs. En effet, il est difficile de corriger une mauvaise conception lors la mise en œuvre d'un projet en vue d'obtenir les résultats escomptés. Afin d'améliorer la qualité à l'entrée, le Plan d'action visait à : i) rendre plus simple la conception de stratégies et d'opérations de qualité ; et ii) assurer aux équipes de projet une rétroaction systématique sur la qualité lors de la préparation. Les indicateurs synthétiques de qualité à l'entrée évoluent à présent dans une bonne direction, avec d'importants progrès concernant la production des données de référence des opérations, les décaissements en temps voulu des opérations de soutien budgétaire et les délais d'entrée en vigueur et de décaissement des projets.
- 5.12 *Simplification des cadres de résultats* : Une évaluation des cadres de résultats de la Banque (notamment les cadres logiques de projet) montre que ceux-ci sont excessivement complexes et peu utilisés en tant qu'outil de conception et/ou de suivi. Des ébauches de cadres simplifiés pour les documents de stratégie pays et les opérations sont en cours de préparation par des consultations au sein de la Banque et avec les pays clients et partenaires. Ces cadres mettront davantage l'accent sur un nombre limité d'indicateurs de produits et d'effets directs mesurables pour lesquels des données de base sont disponibles au moment de la mise en route du projet/stratégie. Par ailleurs, ils viseront à démontrer clairement les relations de causalité avec les objectifs de développement du pays. À l'avenir, ce cadre logique de projet simplifié servira de point de départ pour la préparation d'un document d'évaluation rationalisé et d'un système automatisé, axé sur les résultats, de production des rapports de supervision et des rapports d'achèvement de projet.
- 5.13 *Renforcement des processus de revue et de contrôle lors de la préparation*: Depuis 2008, la Banque a révisé ses modalités de revue de préparation des stratégies, des opérations et des études analytiques en vue de transférer aux équipes pays multisectorielles la responsabilité de la revue de la conception et de l'évaluation.⁹ L'objectif consiste à améliorer l'alignement avec les priorités nationales, à encourager une sélectivité plus stratégique, à faciliter le partage des connaissances et à promouvoir la collaboration au sein des équipes sectorielles. Au cours du premier semestre 2009, la Banque a expérimenté un nouvel outil pour la qualité à l'entrée – la revue d'avancement de préparation – afin de donner aux équipes de projet une appréciation structurée avec un système de notation portant sur neuf aspects génériques de qualité lors de la conception puis de l'évaluation de projet. Il ressort de la phase pilote que la qualité des projets peut être considérablement améliorée lors de la préparation, une raison pour laquelle la performance en matière d'effets directs à l'achèvement des projets n'est pas au niveau attendu. À la lumière des leçons tirées de la phase pilote, les revues d'avancement de préparation seront étendues aux opérations en appui aux politiques et aux documents de stratégie pays au cours du second semestre 2009. S'agissant des opérations du secteur

⁹ Document de la RMP du FAD-11: Impact des réformes des processus institutionnels et opérationnels sur la programmation et l'exécution

privé, la Banque a institué son *Évaluation de l'additionalité et des résultats en termes de développement* au cours du processus de revue des opérations du secteur privé. Cette évaluation vise à compléter l'évaluation de la viabilité commerciale et à renforcer l'accent mis sur les résultats en termes de développement, conformément à la mission plus large qu'elle s'est assignée. Des directives révisées concernant l'évaluation par les pairs seront adoptées également afin de renforcer l'examen technique des opérations des secteurs public et privé.

Inculquer une culture de supervision axée sur les résultats

- 5.14 Au sein d'une institution de plus en plus décentralisée, la gestion du portefeuille doit devenir davantage une activité continue visant à appuyer la mise en œuvre et à orienter les opérations vers l'obtention des résultats attendus. Les indicateurs synthétiques relatifs à la supervision prennent en compte le rôle sans cesse croissant que jouent les bureaux sur le terrain de la Banque en matière de gestion du portefeuille (Tableau 8). Le pourcentage des opérations qui font l'objet de mission de supervision au moins deux fois par an est en augmentation grâce à un recours accru aux bureaux sur le terrain qui peuvent prévenir ou gérer les projets à problèmes plus efficacement.

Tableau 8: Indicateurs de l'efficacité institutionnelle, supervision et évaluation du portefeuille

Indicateur	Valeur de référence 2006	Valeur la plus récente 2008	Valeur cible 2009
Inculquer une culture de supervision axée sur les résultats			
Pourcentage des opérations supervisées formellement deux fois par an	36	45	50
Pourcentage des projets peu performants dans le portefeuille en cours	14	14	10
Pourcentage de décaissement annuel du portefeuille en cours (%)	18	21	22
Délai moyen de la passation de marchés (semaines)	70	58	40
Pourcentage des projets pouvant être annulés (%)	27	23	15
Renforcer l'apprentissage et la responsabilité par l'évaluation			
Pourcentage des projets sortant du portefeuille dont les rapports d'achèvement sont établis à temps	9	96	45
Pourcentage des rapports d'achèvement de projet jugés satisfaisants 1/	45	90	75
Pourcentage des RAP rendant compte de données désagrégées par sexe 2/	45	47	n. d.

Code: n.d. = non disponible ; RAP = Rapport d'achèvement de projet

Notes: 1/ Années de référence = 2003-05. Valeur la plus récente = 2005-07

2/ Années de référence = 2006-07 combinées. Valeur la plus récente = 2008

- 5.15 *Accélération des processus opérationnels* : Les réformes institutionnelles et la délégation de pouvoirs aux bureaux sur le terrain ont permis d'accélérer les processus opérationnels clés pour la mise en œuvre du portefeuille d'opérations. Les indicateurs synthétiques confirment que le taux de décaissement annuel des opérations FAD croît et que les délais d'entrée en vigueur des projets et de passation de marchés s'accroissent, ce dernier étant une source de préoccupation particulière pour les pays clients. Les bureaux sur le terrain ont commencé à jouer le rôle qui leur incombe. Par exemple, au Burkina Faso, le soutien du bureau local au client en matière de passation de marchés a permis de réduire de 62 % le délai d'évaluation des offres. D'autres progrès visant à rationaliser les processus opérationnels sont nécessaires et dépendront, dans une large mesure, de la décentralisation efficace de la prise de décision en matière fiduciaire et dans d'autres domaines.
- 5.16 *Renforcement des capacités des bureaux sur le terrain* : Une session de formation de grappe a été organisée à l'intention du personnel des différents bureaux sur le terrain afin de procéder à des échanges d'expériences et de permettre à ce personnel de se familiariser avec les nouvelles politiques et les outils visant à améliorer la qualité et l'orientation sur les résultats. Au début de 2009, le personnel de huit bureaux a pris part à un atelier de deux jours organisé en Éthiopie. Il est prévu d'organiser d'autres ateliers avant fin 2009 afin de

toucher tous les bureaux dans les pays. Entre autres thèmes, les ateliers se sont penchés sur la nécessité d'assurer une supervision axée sur les résultats, en mettant à profit le cadre logique des projets pour évaluer les progrès accomplis en terme de réalisation des produits et des effets directs attendus et d'amender le projet, le cas échéant, afin d'assurer une gestion axée sur les résultats. À l'avenir, outre le renforcement des capacités, le personnel de terrain – tout comme celui de Tunis – tirera parti d'un format révisé des rapports de supervision, visant à assurer le suivi des modifications du projet et les progrès accomplis vers les résultats attendus dans le cadre du système global de suivi des résultats.

Améliorer l'apprentissage et la responsabilisation par l'évaluation

- 5.17 L'autoévaluation est la meilleure base de l'apprentissage et de l'application des leçons tirées de l'expérience. Elle constitue également le meilleur point de départ pour une évaluation objective et indépendante, ainsi que la pierre angulaire d'un système complet de suivi des résultats. Au sein de la Banque, l'autoévaluation est assurée par la production des rapports d'achèvement des opérations et stratégies. Les politiques de la Banque exigent la préparation d'un rapport d'achèvement dans un délai de 6 mois, à compter de la clôture du projet, afin de susciter une rétroaction en temps opportun pour les interventions futures. Dans ce domaine, la performance passée a été très faible, marquée notamment par une couverture incomplète et des retards de plusieurs années, ce qui a rendu impossible, pour ainsi dire, toute appréciation des résultats des opérations de la Banque. Au fil des années, une accumulation chronique de projets clos pour lesquels des rapports d'achèvement n'ont pas été établis a contribué à corroborer l'idée générale selon laquelle ces rapports nécessitent beaucoup de ressources et sont de peu d'utilité pour influencer la qualité des nouvelles opérations. En dépit des efforts déployés pour remédier à la situation, sur les dernières années le processus d'élaboration des rapports d'achèvement a mis en moyenne 24 mois.
- 5.18 *Refonte des procédures d'élaboration des rapports d'achèvement* : En décembre 2008, la Banque a révisé ses procédures d'élaboration des rapports d'achèvement afin qu'ils soient produits plus tôt et conjointement avec l'emprunteur. Au lieu que l'emprunteur établisse un rapport séparé, le rapport d'achèvement de projet (RAP) est préparé conjointement dès que 85 % des ressources allouées à une opération donnée ont été décaissées ; l'établissement dudit rapport devient obligatoire dès que 98 % des ressources sont décaissées. Les équipes ont été invitées à accorder la priorité aux nouveaux projets sortant du portefeuille afin d'assurer une rétroaction en temps opportun, avant d'apurer les arriérés.
- 5.19 *Recentrage sur les résultats et les enseignements tirés*: Un modèle simplifié d'élaboration des rapports d'achèvement a été introduit en lieu et place de l'ancien modèle, descriptif et axé sur les processus, donnant lieu souvent à des rapports de 40 pages ou plus. Le nouveau modèle prévoit moins de 10 pages et met l'accent essentiellement sur la réalisation des produits et effets directs du projet, ainsi que les leçons tirées de la conception et de l'exécution des opérations. Celui-ci rend la notation plus facile et cohérente, et a été conçu de manière à être pleinement intégré dans le futur système automatisé de suivi des résultats.
- 5.20 *Transfert de responsabilités aux bureaux sur le terrain*: Selon les nouvelles procédures, les bureaux sur le terrain seront appelés à jouer un rôle primordial en matière d'élaboration des rapports d'achèvement. Le personnel de terrain est particulièrement bien placé pour collaborer avec l'emprunteur afin d'évaluer les difficultés de mise en œuvre et les progrès vers l'obtention de résultats. Un Fonds RAP ciblé a été créé à l'effet d'aider ce personnel à préparer les rapports d'achèvement dans les pays où la Banque ne dispose pas de bureaux. Par conséquent, 45 % des rapports d'achèvement relatifs aux opérations sorties du portefeuille en 2008 ont été préparés par des bureaux dans les pays. Plus important encore, le taux d'établissement des rapports d'achèvement disponibles en temps opportun est passé de seulement 2 % pour les opérations sorties en 2007 à 96 % pour celles sorties en 2008, dépassant de loin l'objectif fixé pour le FAD-11. À l'avenir, les défis consisteront à maintenir cette performance remarquable, à améliorer encore la qualité des RAP et systématiser l'utilisation des enseignements tirés dans la préparation des nouvelles opérations. La prise en compte de cet aspect dans les revues d'avancement de préparation sera un atout pour soutenir cette performance.

Amélioration des données et systèmes de suivi des résultats

- 5.21 Le but ultime de l'Agenda Global pour la Gestion Axée sur les Résultats consiste à renforcer les capacités du pays en matière de gestion et de suivi des résultats de développement, reflétant les priorités spécifiques du pays. Ceci nécessite un soutien harmonisé des partenaires au développement pour renforcer les capacités statistiques nationales et les systèmes de suivi et d'évaluation. Pour sa part, la Banque est en train de mettre en œuvre la seconde phase de son initiative de renforcement des capacités statistiques qui vise à appuyer l'élaboration de plans directeurs statistiques nationaux dans les pays africains. Cette initiative vise à consolider et à améliorer les acquis de la 1^{re} phase, notamment les systèmes de données, ce qui se traduirait par une élaboration de politiques et une prise de décision plus efficaces, ainsi que par un meilleur suivi des Objectifs du Millénaire pour le développement et une meilleure évaluation des résultats.¹⁰ Dans le même temps, par le biais du nouvel outil d'examen d'avancement, les équipes de projet sont encouragées à prendre en compte de manière plus systématique le renforcement des capacités des systèmes nationaux dans les nouvelles opérations.
- 5.22 *Adoption des indicateurs sectoriels de base.* Les organismes de développement peuvent réduire leurs demandes en termes rapports de suivi établis par les pays en normalisant et en harmonisant les principaux indicateurs de produits et d'effets directs dans les principaux secteurs, tout en appliquant, dans la mesure du possible, les normes statistiques internationales convenues. Ainsi, les organismes de développement facilitent également l'établissement de rapports consolidés sur leurs propres contributions aux résultats. C'est la raison pour laquelle, à la fin de 2008, la Banque a commencé à développer une série d'indicateurs de base de produits et d'effets directs pour chacun des principaux secteurs d'intervention du FAD, en l'occurrence l'agriculture et la gestion des ressources naturelles, l'éducation, la santé, la protection sociale, l'alimentation en eau et l'assainissement, l'énergie, le transport et la gouvernance. Ces indicateurs prennent en compte chacune des priorités stratégiques du secteur et évaluent de manière normalisée les produits et effets directs les plus communs aux opérations de la Banque. Ces produits et effets directs feront l'objet d'un suivi, depuis la conception des projets jusqu'à leur achèvement, en passant par la supervision, dans le cadre d'un système d'établissement de rapports complets sur les résultats. Ils pourraient être complétés par d'autres indicateurs spécifiques au pays et au projet. Chaque département sectoriel a été impliqué dans un processus participatif en vue de définir ces indicateurs de base qui représentent le meilleur jugement technique sur la manière d'assurer le suivi des objectifs de développement au sein de ses propres opérations.
- 5.23 *Mise au point d'un système de suivi des résultats en ligne :* À l'heure actuelle, les systèmes d'information de la Banque n'assurent pas le suivi des progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats. Ceci est vrai pour la plupart des organismes de développement qui ont collaboré de plus en plus fréquemment, ces dernières années, afin d'identifier des solutions informatiques. La Banque entend mettre en place un système automatisé de suivi qui crée un lien, depuis les résultats escomptés (à partir du cadre logique dans les rapports d'évaluation de projet) jusqu'aux résultats obtenus (à partir du rapport d'achèvement de projet), en passant par les progrès en vue de la réalisation de ces résultats (dans le rapport de supervision). Des initiatives similaires prises par des organisations de référence ont fait l'objet d'études et un examen interne a été entrepris afin d'identifier des options appropriées de technologies de l'information. L'initiative a été approuvée par le Comité de pilotage du système d'information de la Banque, tandis que le financement a été obtenu auprès du Fonds canadien pour la coopération technique. Il est prévu de mettre au point le système, d'ici à fin 2009, son expérimentation et le passage à échelle étant prévus en 2010.
- 5.24 *Harmonisation des indicateurs et systèmes :* Par sa participation au Groupe de travail des banques multilatérales sur la gestion axée sur les résultats de développement, La Banque a collaboré à l'effort d'harmonisation des indicateurs sectoriels de base et à la mise au point d'une approche commune de suivi des résultats. L'harmonisation des principaux indicateurs

¹⁰Au nombre des résultats escomptés figurent : i) l'amélioration de la fiabilité des indicateurs régionaux de pauvreté ; ii) l'amélioration de l'exactitude, de la fiabilité et de l'opportunité des statistiques ; iii) l'amélioration et le fonctionnement efficace des systèmes statistiques nationaux ; et iv) l'intégration de l'évaluation des résultats dans les opérations de la Banque.

sectoriels constitue un élément primordial de la collaboration tripartite sur les résultats entre la Banque mondiale, l'Union européenne et la BAD. En outre, en tant que coprésident du Partenariat mondial du CAD-OCDE pour la gestion axée sur les résultats de développement, la Banque coordonnera l'évaluation des bonnes pratiques en matière de rapports de suivi des résultats par les organismes bailleurs dans le cadre du programme de travail 2009-2010.

6. Attentes à l'achèvement du FAD-11

6.1 L'évaluation des progrès liés à la qualité et aux résultats au cours de la présente revue à mi-parcours débouche sur une conclusion simple : la Banque doit maintenir le cap. La vision concernant l'amélioration de la qualité et le renforcement de l'accent mis sur les résultats, exprimée au moment de la reconstitution et traduite, par la suite, en Plan d'action pour la qualité et les résultats, s'est avérée être un cadre utile pour impulser le changement institutionnel. La mise en œuvre systématique et soutenue de cette vision pour le reste de la période du FAD-11 sera essentielle pour l'amélioration de l'efficacité de la Banque en tant que partenaire au développement des pays africains. Au nombre des mesures notables que la Banque entend prendre à l'avenir figurent :

- l'accélération du transfert du personnel professionnel et la délégation de responsabilités en faveur des bureaux sur le terrain;
- l'achèvement de la décentralisation en matière de prise de décisions fiduciaires en renforçant les capacités des bureaux sur le terrain;
- la formulation et la mise en œuvre d'un programme de formation de pointe sur l'amélioration de la qualité et le renforcement de l'accent mis sur les résultats, visant les chefs de projet, le personnel des bureaux dans les pays, ainsi que le personnel nouvellement recruté et d'autres groupes cibles ;
- la rationalisation et l'automatisation des documents de préparation/ d'évaluation de projet, y compris les cadres logiques disponibles en ligne ;
- l'intégration au processus de préparation par les équipes pays, des revues d'avancement et des directives révisées d'évaluation par les pairs visant à d'améliorer davantage la qualité à l'entrée;
- la révision des rapports de supervision afin de mettre l'accent sur les progrès accomplis vers l'obtention des résultats et de rendre plus aisée la supervision sur le terrain ;
- la mise au point, l'expérimentation et la gestion d'un système en ligne de rapports sur les résultats permettant d'assurer le suivi des produits et effets directs, depuis la conception des opérations jusqu'à l'achèvement de celles-ci ; et
- l'appui au lancement de la plateforme régionale africaine pour l'exécution du Plan d'action d'Accra.

6.2 Afin d'accélérer la mise en œuvre du Plan d'action pour la qualité et les résultats avant la fin du cycle du FAD-11, la Banque sera appelée à relever un certain nombre de défis institutionnels de plus grande portée. En particulier, l'institution doit améliorer sa communication interne et déployer des efforts plus intenses pour : i) adopter des processus budgétaires plus souples et spécifiques aux pays ; ii) attirer et fidéliser un personnel de qualité grâce à des politiques de ressources humaines transparentes et compétitives ; iii) responsabiliser les bureaux dans les pays en leur transférant des pouvoirs de décision ; iv) améliorer l'architecture du système d'information et les compétences connexes ; et v) assurer la qualité des opérations, dans un contexte de crise globale marqué par une vitesse de réponse accrue aux besoins de financement . Nos actionnaires auront aussi un rôle à jouer dans la promotion de la flexibilité des politiques de la Banque en vue d'assurer des progrès continus en termes d'harmonisation et d'efficacité des processus de développement.

7. Conclusion : être à la hauteur des défis du FAD-12

- 7.1 L'Agenda Global pour la Gestion Axée sur les Résultats de Développement repose sur trois piliers : i) le renforcement des capacités nationales en matière de gestion des résultats ; ii) l'encouragement des organismes de développement à mettre davantage l'accent sur les résultats ; et iii) la promotion d'un partenariat mondial pour des actions harmonisées et collectives en ce qui concerne les résultats. Parmi ces piliers, la Banque a pris la décision stratégique de concentrer ses efforts, au cours du FAD-11, sur le deuxième afin d'améliorer l'efficacité interne de l'institution. Suite à la mise en œuvre soutenue d'un important programme de réformes internes au cours du cycle du FAD-11, les capacités et l'aptitude de la Banque à prendre en compte les autres piliers se renforcent.
- 7.2 *Amélioration de l'orientation externe.* Au moment où le FAD-11 tire à sa fin et que le FAD-12 se met en route, l'amélioration de l'efficacité interne permettra à la Banque de jouer un rôle plus important dans le renforcement des capacités nationales en vue de permettre aux pays de gérer les résultats et de faciliter un partenariat mondial pour des actions harmonisées et collectives au niveau national. La Banque est déjà en train de jouer un rôle de fer de lance en matière de gestion des résultats de développement au sein du Groupe de travail du CAD-OCDE sur l'efficacité de l'aide. Elle commence également à renforcer son soutien à la Communauté Africaine de Pratiques sur la gestion axée sur les résultats et mettra à profit cette Communauté pour promouvoir une plateforme régionale en vue de mettre en œuvre le Programme d'Action d'Accra. Les bureaux sur le terrain de la Banque joueront un rôle de premier plan dans le changement des comportements au sein de l'institution en vue d'assurer un meilleur respect des principes de la Déclaration de Paris. Le principal défi pour la Banque au cours du cycle du FAD-12 consiste à maintenir les progrès accomplis au titre d'un programme d'actions essentiellement interne, tout en traduisant ce programme en mesures externes plus importantes visant à l'harmonisation de ses interventions avec celles de ses partenaires et à l'amélioration conséquente des résultats pour l'Afrique.