

Cadre d'évaluation des résultats pour la période du FAD-12 (2011-2013)

Document de travail

Troisième réunion relative à la 12^{ème} reconstitution
des ressources du FAD
Mai 2010
Abidjan, Côte d'Ivoire



AFRICAN DEVELOPMENT FUND

Résumé analytique

Au cours du FAD-11, la Banque africaine de développement s'est engagée à accroître sa contribution aux résultats en matière de développement sur le continent, et à rendre plus systématiquement compte de cette contribution. Au titre de cet engagement, elle a adopté un cadre d'évaluation des résultats et une série de réformes institutionnelles codifiées par la suite en tant que Plan d'action pour la qualité et les résultats. Le cadre d'évaluation et le plan d'action ont été tous les deux intégrés dans la Stratégie à moyen terme de la Banque pour la période 2008-2012.

Le présent document décrit les actions qu'entreprendra la Banque durant le FAD-12 pour améliorer le Cadre d'évaluation des résultats et accélérer la mise en œuvre du Plan d'action. Ce faisant, le document fournit des informations à jour sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du cadre du FAD-11, depuis la revue à mi-parcours tenue à Helsinki, en octobre 2009.

Progrès réalisés dans la mise en œuvre du Cadre d'évaluation des résultats du FAD-11 : À Helsinki, la Banque a présenté une revue complète des progrès accomplis à tous les niveaux dans la mise en œuvre du Cadre d'évaluation des résultats du FAD-11. Le présent document, préparé six mois après la revue à mi-parcours, fournit les toutes dernières données disponibles à chaque niveau et confirme les principales conclusions présentées à Helsinki, à savoir que des progrès ont été réalisés à tous les niveaux.

Progrès dans l'obtention de résultats au niveau des pays: En 2007-2008, la performance des pays FAD a été positive, avec une solide croissance économique et une forte hausse des cours des produits de base qui ont contribué à l'augmentation du revenu par habitant, au recul de la pauvreté et à l'amélioration du bien-être social. Toutefois, les bases factuelles les plus récentes donnent à penser que la situation à la fin du FAD-11 sera plus sombre. Avec les effets de la crise économique et financière mondiale sur les économies africaines, les pays FAD ont connu un ralentissement dans le commerce, l'investissement et la croissance économique.

Contribution du FAD aux résultats sur le terrain: La Banque a procédé à une analyse des produits et des effets de toutes les opérations FAD sorties du portefeuille entre janvier 2006 et décembre 2009. Cette analyse confirme les principales conclusions auxquelles est parvenue la revue à mi-parcours tenue à Helsinki, à savoir qu'il est amplement démontré que le FAD contribue aux résultats en matière de développement, près de trois quarts de tous les indicateurs de résultats atteignant ou dépassant les attentes.

Progrès dans la mise en œuvre des réformes: S'agissant de la mise en œuvre du Plan d'action pour la qualité et les résultats, la Banque a réalisé des progrès dans tous les domaines, atteignant ou dépassant ses cibles pour 10 des 16 indicateurs. Des progrès notables ont été enregistrés pour ce qui est de la qualité à l'entrée, 67 % de tous les documents de stratégie pays (DSP) et 71 % des opérations comportant maintenant des données de référence satisfaisantes (contre 38 % des DSP et 50 % des opérations en 2008). La qualité du portefeuille du FAD s'est également améliorée, 61 % des opérations ayant fait l'objet d'une supervision au moins deux fois par an et la proportion des projets problématiques descendant à 6 %.

Cadre d'évaluation des résultats pour la période du FAD-12 : Le Cadre d'évaluation des résultats pour la période du FAD-12 consolide et affine le cadre du FAD-11, en introduisant deux caractéristiques importantes.

Un cadre d'évaluation des résultats pour «une seule Banque»: S'agissant de la première caractéristique, au titre du FAD-12, le Cadre d'évaluation des résultats sera de plus en plus axé sur l'appui à toutes les opérations et stratégies du Groupe de la Banque. Dans le cadre de ces efforts, la responsabilité du suivi de la mise en œuvre du Cadre d'évaluation des résultats a été assignée au *Chief Operating Officer (COO)*. La Banque met également en place des systèmes et initiatives permettant de mieux déterminer la contribution au développement d'un éventail d'activités du Groupe de la Banque, et notamment des opérations du secteur privé.

Un cadre d'évaluation des résultats à quatre niveaux: La deuxième caractéristique du Cadre d'évaluation des résultats pour la période du FAD-12 est que ce cadre affine le cadre du FAD-11, en instituant l'évaluation des progrès non plus à trois niveaux, mais plutôt à quatre niveaux : résultats en matière de développement en Afrique (niveau 1) ; contribution de la Banque aux résultats en matière de développement (niveau 2) ; efficacité opérationnelle de la Banque (niveau 3) ; et efficience organisationnelle de la Banque (niveau 4).

Cette approche, qui est pleinement conforme au cadre du FAD-11, présente trois avantages. En premier lieu, elle est plus simple et plus efficace pour ce qui est de la communication sur les liens entre les activités de la Banque et les résultats en matière de développement. En deuxième lieu, elle permet de concentrer l'attention sur une série plus large de réformes institutionnelles (décentralisation, processus opérationnels, etc.) qui constituent une partie intégrante du plan d'action de la Banque pour la qualité et les résultats. En troisième lieu, elle est alignée sur les bonnes pratiques des autres banques multilatérales de développement.

Principales réformes au titre du FAD-12 : Les évaluations des progrès réalisés sur le plan de la qualité et des résultats à la fin de 2009 aboutissent à une conclusion simple : la Banque doit maintenir le cap. Le cadre de la BAD pour l'amélioration de la qualité et des résultats s'est avéré utile pour tirer les réformes à travers l'institution. La mise en œuvre cohérente et soutenue de cette vision, pendant la période du FAD-12, sera cruciale pour faire de la Banque un partenaire au développement plus efficace en Afrique. Dans ce contexte, la Banque entreprendra les initiatives suivantes au titre du FAD-12:

Poursuite des efforts visant à améliorer la qualité des stratégies et opérations à l'entrée : Ces dernières années, la Banque a accordé une haute priorité à l'amélioration de la qualité à l'entrée, afin de jeter ainsi les fondations nécessaires pour obtenir de meilleurs résultats. Ces efforts seront poursuivis et consolidés au titre du FAD-12, par l'intégration de revues de l'état de préparation dans toutes les opérations et stratégies pays de la Banque ; l'adoption d'un ensemble de normes de qualité à l'entrée, pour fournir des orientations techniques aux équipes pays ; l'adoption d'un cadre logique simplifié et axé sur les résultats pour les opérations ; la mise au point de modules de formation et la conduite de cours intensifs de formation du personnel à l'utilisation des cadres logiques pour la conception des projets et le suivi des résultats ; et la formation du personnel de la Banque aux questions relatives à la qualité à l'entrée.

Révision des procédures d'établissement de rapports pour mettre l'accent sur les progrès vers la réalisation des résultats et faciliter la supervision à partir du terrain : Bien que des progrès encourageants aient été accomplis dans l'accroissement de l'efficacité de la supervision, il est nécessaire de déployer des efforts supplémentaires à cette fin. La Banque révisera son approche pour la supervision de son portefeuille des opérations en cours, en visant les objectifs suivants : i) simplifier son modèle de supervision pour en accroître l'efficacité dans l'identification des risques et leur atténuation proactive ; ii) améliorer la façon d'évaluer les risques liés aux opérations en cours ; et iii) intégrer le processus de supervision au système d'établissement de rapports sur les résultats, afin d'appuyer une supervision plus continue. La révision de l'approche de la supervision renforcera l'incitation à accorder une attention plus régulière à la qualité des opérations en cours.

Renforcement de la capacité de la Banque à suivre sa contribution aux résultats en matière de développement : En s'appuyant sur le travail déjà accompli dans le contexte du Plan d'action pour la qualité et les résultats, la Banque renforcera la façon dont elle apporte et évalue sa contribution aux résultats en matière de développement, par : i) l'adoption d'indicateurs sectoriels de base pour toutes les opérations ; ii) la mise en place d'un système d'établissement de rapports sur les résultats, qui permette de suivre systématiquement les résultats, depuis la conception du cadre logique jusqu'à l'achèvement du projet ; iii) l'amélioration de la présentation de rapports pour les opérations régionales, les opérations d'appui aux réformes et les opérations dans les États fragiles ; et iv) l'amélioration de l'intégration des opérations du secteur privé au sein du cadre d'évaluation des résultats.

Tenue des engagements pris au titre de la Déclaration de Paris et du Plan d'action d'Accra : La Banque est pleinement engagée à mettre en œuvre les accords internationaux sur l'efficacité de l'aide. Toutefois, tout comme la plupart des agences de développement, elle s'emploie à réaliser les objectifs cibles de la Déclaration de Paris. Pour relever les défis fondamentaux à cet égard, le Groupe de la Banque prépare une feuille de route en vue de réactiver et de maintenir la dynamique politique de haut niveau nécessaire pour mettre en œuvre les réformes ciblant l'efficacité de l'aide.

Accélération de la décentralisation et amélioration des processus opérationnels : La Direction prend des mesures décisives pour accélérer le programme de décentralisation, en élaborant une feuille de route pour la décentralisation sur la période 2010-2015. La mise en œuvre de cette feuille de route devrait permettre d'accroître la présence de la Banque sur le terrain, de déléguer davantage de pouvoirs de décision, d'améliorer le dosage des compétences du personnel des bureaux extérieurs, et de renforcer la capacité de la Banque à honorer ses engagements au titre de la Déclaration de Paris. Les initiatives prises dans les domaines de la gestion fiduciaire, de la planification du budget et

des ressources humaines devraient également permettre de renforcer la capacité de la Banque à réaliser des résultats tangibles pour ses clients.

Les plénipotentiaires sont priés de faire part de leurs idées sur le cadre d'évaluation des résultats à la veille du FAD-12.

Table des matières

Abréviations et sigles	vi
1. Introduction	1
2. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du Cadre d'évaluation des résultats du FAD-11	1
<i>Progrès dans l'obtention de résultats au niveau des pays</i>	<i>1</i>
<i>Contribution du FAD aux résultats</i>	<i>4</i>
<i>Progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes : Plan d'action pour la qualité et les résultats.....</i>	<i>8</i>
3. Cadre d'évaluation des résultats pour la période du FAD-12	12
<i>Un cadre d'évaluation des résultats pour «une seule Banque»</i>	<i>12</i>
<i>Un cadre d'évaluation des résultats à quatre niveaux.....</i>	<i>13</i>
4. Affinement de l'accent mis sur la qualité et les résultats.....	18
<i>Maintien de la dynamique en faveur du Plan d'action pour la qualité et les résultats</i>	<i>18</i>
<i>Renforcement de la capacité de la Banque à rendre compte de sa contribution au développement.....</i>	<i>19</i>
<i>Meilleure intégration des opérations du secteur privé</i>	<i>21</i>
<i>Tenue des engagements pris au titre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra</i>	<i>22</i>
<i>Amélioration des processus opérationnels de la Banque.....</i>	<i>24</i>
5. Conclusion.....	25
Annexe I: Résultats en matière de développement en Afrique : glossaire des indicateurs du niveau 1	26
Annexe II: Efficacité opérationnelle et efficience institutionnelle de la BAD : définitions des indicateurs des niveaux 3 et 4.....	43

Tableaux

Tableau 1 : Progrès réalisés au titre des indicateurs de résultats dans les pays FAD, à la date d'avril 2010	3
Tableau 2: Effets et produits choisis dans les domaines de l'infrastructure et de l'intégration régionale, 2006-2009.....	6
Tableau 3 : Effets et produits choisis dans les domaines de l'éducation, de l'esprit d'entreprise et de la santé, 2006-2009.....	7
Tableau 4 : Résultats choisis dans les domaines de l'agriculture et de la gestion des ressources naturelles, 2006-2009.....	8
Tableau 5 : Progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes institutionnelles (à la date de décembre 2009)	10
Tableau 6 : Indicateurs du niveau 1 pour les résultats en matière de développement en Afrique pendant la période du FAD-12	14
Tableau 7 : Indicateurs sectoriels de base choisis du niveau 2 pour tous les secteurs pendant le FAD-12	16
Tableau 8 : Indicateurs d'efficacité opérationnelle du niveau 3 pendant le FAD-12	17
Tableau 9 : Indicateurs d'efficacité organisationnelle du niveau 4 pendant le FAD-12	18
Tableau 10 : Actions sélectionnées pour accroître l'accent mis par la BAD sur les résultats et améliorer la qualité	19
Tableau 11 : Actions choisies pour renforcer la capacité de la BAD à rendre compte de sa contribution au développement	21
Tableau 12 : Actions choisies pour améliorer la performance de la BAD dans le domaine de l'efficacité de l'aide	24

Graphiques

Graphique 1: Opérations ayant obtenu les résultats attendus, 2006-2009	4
Graphique 2 : Cadre d'évaluation des résultats pour la période du FAD-12	12

Encadrés

Encadré 1: Revue de l'état de préparation	9
Encadré 2 : Pleine couverture des rapports d'achèvement de projets en 2010	11
Encadré 3 : La Banque africaine de développement renforce sa réponse aux priorités émergentes..	15
Encadré 4: Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) en amont.....	21

Abréviations et sigles

ADOA	Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement
BAD	Banque africaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CSI	Indicateur sectoriel de base
DOTS	Direction des statistiques commerciales
DSP	Document stratégie de pays
EDS	Enquêtes démographiques et sanitaires
EMNV	Étude sur la mesure du niveau de vie
EPGI	Indicateur sexospécifique de l'emploi par rapport à la population
EPIP	Évaluation des politiques et des institutions des pays
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
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
GFP	Gestion des finances publiques
ha	Hectare
ICM	Indice de compétitivité mondiale
IDA	Association internationale de développement
IGM	Indicateur de gouvernance dans le monde
IPC	Indice des prix à la consommation
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
km	Kilomètre
KW	Kilowatt
m	Mètre
MW	Mégawatt
NA	Non applicable
NE	Non évalué
NERICA	Nouveau riz pour l'Afrique
NU	Nations unies
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OD	Objectifs du développement
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PEFA	Dépenses publiques et responsabilité financière
PI	Progrès d'implémentation
PIB	Produit intérieur brut
PMR	Pays membre régional
PPA	Parité du pouvoir d'achat
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RCM	Rapport sur la compétitivité mondiale
RMF	Cadre d'évaluation des résultats
RNB	Revenu national brut
RP	Revue de l'état de préparation
S&E	Suivi et évaluation
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UC	Unité de compte
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USD	Dollar des États-Unis

CADRE D’EVALUATION DES RESULTATS POUR LA PERIODE DU FAD-12 (2011-2013)

1. Introduction

- 1.1 La mission du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou Banque) est d'aider à réduire la pauvreté, à améliorer les conditions de vie et à mobiliser des ressources pour le développement économique et social du continent. En s'acquittant de son mandat, la Banque utilise un cadre d'évaluation des résultats (RMF) pour l'établissement de rapports sur les progrès vers la réalisation de ces objectifs. La Banque a adopté pour la première fois un RMF pour le Fonds africain de développement (FAD ou Fonds) lors de la revue à mi-parcours de la neuvième reconstitution générale des ressources du FAD en 2003. Elle a renforcé ce cadre pour les périodes du FAD-10 et du FAD-11, afin de mieux prendre en compte des priorités et des préoccupations nouvelles.
- 1.2 Le présent document décrit les actions qu'entreprendra la Banque pendant le FAD-12 pour renforcer le RMF et accélérer la mise en œuvre du Plan d'action pour la qualité et les résultats. Ce faisant, le document fournit des informations à jour sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du cadre du FAD-11, depuis la revue à mi-parcours tenue à Helsinki en octobre 2009¹.

2. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du Cadre d'évaluation des résultats du FAD-11

- 2.1 Pour la revue à mi-parcours du FAD-11, tenue à Helsinki en octobre 2009, la Banque a préparé une revue complète des progrès réalisés dans : i) l'obtention de résultats en matière de développement au niveau des pays ; ii) la contribution du FAD aux résultats sur le terrain ; et iii) la mise en œuvre des réformes institutionnelles. En s'appuyant sur les toutes dernières données disponibles (à la date d'avril 2010), le présent document confirme les principales conclusions présentées à Helsinki, à savoir que des progrès ont été réalisés à tous les niveaux.

Progrès dans l'obtention de résultats au niveau des pays

- 2.2 En tant que première institution financière du continent, la BAD fournit aux pays membres régionaux un appui pour les aider à atteindre leurs objectifs de développement. Le RMF permet de suivre les progrès vers la réalisation de ces objectifs grâce à des indicateurs de suivi dans six domaines stratégiques dans lesquels la Banque présente un avantage comparatif (et, par conséquent, le plus grand impact) : croissance et réduction de la pauvreté, gouvernance, intégration régionale et commerce, développement du secteur privé, infrastructure économique, et développement humain.
- 2.3 Couvrant un ensemble de 19 indicateurs, la présente section du document passe en revue les progrès réalisés par les pays FAD dans leurs efforts pour atteindre leurs principaux objectifs de développement dans ces six domaines, depuis le début de la période du FAD-11 en 2006 (tableau 1). Pour évaluer de manière appropriée les progrès réalisés au fil du temps, il est important de comparer la situation avant et après la crise financière et économique mondiale qui a touché les pays FAD avec retard, certes, mais durement.
- 2.4 Avec un taux annuel moyen d'environ 7 % entre 2001 et 2008, les pays FAD ont enregistré la plus forte croissance du produit intérieur brut réel depuis des décennies, le revenu par habitant augmentant constamment et la pauvreté marquant un recul. La forte hausse des cours des produits de base a certes joué un rôle à cet égard, à n'en point douter, mais la croissance du PIB a également été tirée par la mise en œuvre de meilleures politiques macroéconomiques et de réformes structurelles. Bien que la cadence ait été plus rapide dans

¹ Banque africaine de développement, octobre 2009, *Progrès réalisés dans la mise en œuvre du Cadre d'évaluation des résultats du FAD-11*, document de travail. Helsinki, Finlande.

les économies exportatrices de pétrole et de minerais, près de la moitié des pays FAD ont enregistré des taux annuels de 5 % ou plus. En dépit de l'augmentation des prix des produits alimentaires et des engrais, la plupart des pays FAD ont pu faire face aux pressions inflationnistes en 2007 et 2008, 40 % de ces pays réussissant à maintenir le taux d'inflation annuel à moins de 10 %, y compris en 2008.

- 2.5 Dans une moindre mesure, l'intégration régionale et le commerce ont également connu un essor avant la crise. La part de l'Afrique dans le commerce mondial est ainsi passée de 2,8 % en 2006 à 3,4 % en 2008, tandis que la valeur des échanges des pays FAD au sein du continent augmentait de 5 milliards d'USD sur la même période. Toutefois, des mesures supplémentaires sont nécessaires, aussi bien de la part des économies développées que des pays africains, pour mieux intégrer l'Afrique dans l'économie mondiale, selon des modalités bénéfiques et durables pour tous. Les décideurs africains sont bien conscients – et l'expérience récente de l'Afrique de l'Est le confirme – que les liens commerciaux interrégionaux et les autres liens économiques en Afrique doivent également être renforcés pour promouvoir davantage la croissance économique du continent. Le développement et l'aménagement des corridors et réseaux régionaux et panafricains de transport, d'électricité et d'autres services revêtent une importance cruciale à cet égard.
- 2.6 Les données globales montrent que les revues des dépenses publiques et de la responsabilité financière sont conduites en plus grand nombre et que beaucoup de pays africains adhèrent de plus en plus à l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives. En dépit des capacités administratives limitées des gouvernements africains, la stabilité politique et sociale accrue et le renforcement de la gouvernance économique ont permis d'améliorer la performance économique.
- 2.7 Les chocs massifs provoqués par la crise financière et économique mondiale ont entraîné une chute de la croissance en Afrique, celle-ci étant ramenée de 5,6 % en 2008 à 2,5 % en 2009. De même, la croissance du produit intérieur brut réel des pays FAD est tombée de 6,7 % en 2008 à 3,5 % en 2009. En raison de leur intégration limitée dans les marchés financiers mondiaux, les pays FAD ont certes été à l'abri des effets immédiats de la crise, mais le continent a été touché par la suite via des canaux réels tels que la chute du commerce, le tarissement des apports de capitaux privés (et notamment de l'investissement direct étranger), la baisse du tourisme et des envois de fonds par les travailleurs migrants, et, dans certains cas, les retards dans l'acheminement de l'aide publique. Bien que l'Afrique, dans son ensemble, et la plupart des pays FAD, en particulier, aient réussi à éviter la récession, le ralentissement de la croissance a eu des effets extrêmement dévastateurs, en raison de la pauvreté généralisée sur le continent. Par ailleurs, le ralentissement constitue une menace pour les facteurs de croissance à plus long terme. La crise a également entamé les gains sociaux durement obtenus, mais encore fragiles, et a affecté le niveau de vie des Africains en général. Des réponses décisives, en termes de politiques, y compris la fourniture en temps voulu d'une aide financière suffisante par les partenaires au développement, doivent être organisées et appliquées durablement pour prévenir une crise du développement et remettre rapidement les pays FAD sur la voie d'une croissance et d'un développement solides et durables.
- 2.8 En 2010, selon les projections, les pays FAD devraient enregistrer une croissance de 5,3 %. Ce taux de croissance cache des différences notables entre pays. Étant donné que la crise était un choc exogène, elle a principalement touché les pays africains exportateurs de pétrole et de minerais en 2009. La reprise observée dans les cours des produits de base devrait stimuler le redressement des pays exportateurs en 2010. Les économies intermédiaires d'Afrique de l'Est (Kenya, Ouganda et Tanzanie), qui ont continué à enregistrer une croissance solide en 2009, sont également bien placées pour assurer leur redressement en 2010, en partie en raison des plans d'intégration régionale et de relance qu'ils ont mis en place. Toutefois, pour les pays à faible revenu et les pays fragiles qui ne se sont pas dotés de cadre pour les mesures de relance, il faut un appui financier extérieur suffisant pour assurer leur redressement.

- 2.9 Des progrès substantiels ont été réalisés dans la poursuite de la mise en œuvre de réformes institutionnelles et réglementaires pour créer un environnement favorable à l'investissement intérieur et étranger entre 2006 et 2009. Le coût de création d'une entreprise a été réduit de moitié et le délai à cet effet a été abrégé d'environ 30 %. De même, la contraction prévue de l'investissement direct étranger, au cours des années suivant la fin de la crise, devrait avoir un impact négatif en 2010 et au-delà, ce qui souligne la nécessité pour les pays africains de rendre le climat des affaires plus attrayant pour les investisseurs.

Tableau 1: Progrès réalisés au titre des indicateurs de résultats dans les pays FAD, à la date d'avril 2010

Indicateur	Référence		La Plus Récente		Pays réalisant des progrès
	Année	Valeur	Année	Valeur	
Croissance et réduction de la pauvreté					
PIB par habitant (USD constants de 2000)	2006	375	2009	405	32 sur 39
Population vivant avec moins de 1,25 \$/jour (PPA) (%)	2002	56,5	2005	53,6	30 sur 34
Gouvernance et transparence					
Note PEFA (de 1 à 7)*	2007	3,12	2008	3,15	n. d.
Moyenne au titre des indicateurs de gouvernance dans le monde (de -2,5 à 2,5)	2006	-0,80	2008	-0,95	22 sur 40
Initiative pour la transparence dans les industries extractives (% de conformité)	2007	20,5	2009	40,0	n. d.
Intégration régionale et commerce					
Part de l'Afrique dans le commerce mondial (%)	2006	2,8	2008	3,4	n. d.
Commerce des pays FAD avec l'Afrique (en milliards d'USD)	2006	38	2008	43	24 sur 40
Développement du secteur privé et climat de l'investissement					
Coût de création d'une entreprise (% du RNB par habitant)	2006	212	2009	108	36 sur 38
Délai de création d'une entreprise (nombre de jours)	2006	57	2009	41	25 sur 39
Indice de compétitivité mondiale (de 1 à 7)	2007	3,3	2009	3,4	13 sur 19
Indice de rendement des cultures de base (valeur 2002 = 100)	2005	108	2008	108	14 sur 28
Infrastructure économique					
Accès à une source d'eau améliorée (% de la population)	2004	53,8	2006	55,8	17 sur 39
Accès à une route praticable en toutes saisons (% de la population rurale)	2003	35	n. d.	n. d.	n. d.
Taux d'électrification des ménages (% des ménages)	2001	22	n. d.	n. d.	n. d.
Abonnés au téléphone fixe et mobile (pour 1 000 habitants)	2005	85	2008	283	39 sur 40
Utilisateurs de l'Internet (pour 1 000 habitants)	2005	17	2008	42	40 sur 40
Développement humain					
Mortalité des enfants de moins de cinq ans (pour 1 000 naissances vivantes)	2006	160	2009	146	40 sur 40
Ratio filles/garçons dans le primaire et le secondaire (%)	2004	83	2007	86	24 sur 24
Taux d'achèvement des études primaires (%)	2004	56,8	2007	54	20 sur 31

Note : *Les valeurs pour la première et la deuxième année ne sont pas comparables. Elles représentent plutôt une moyenne cumulée. FAD = Fonds africain de développement; PIB = produit intérieur brut; RNB = revenu national brut; n. d. = non disponible; PPA = parité du pouvoir d'achat.

Source: Estimations faites par les services de la Banque africaine de développement.

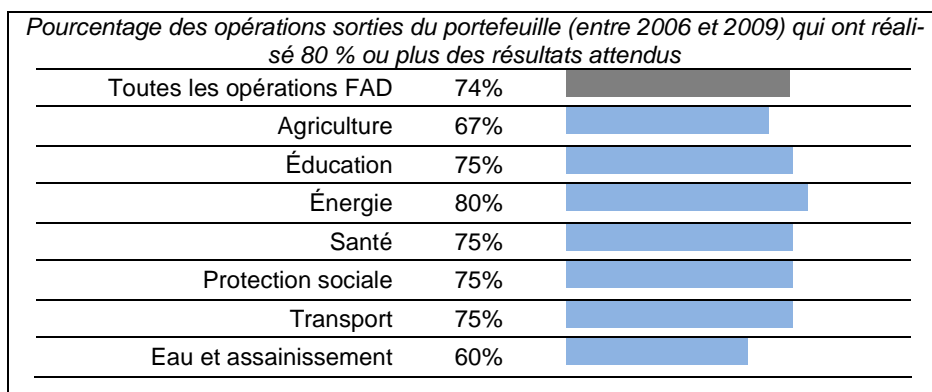
Contribution du FAD aux résultats

- 2.10 Beaucoup de facteurs contribuent aux résultats en matière de développement au niveau des pays. Ces résultats ne peuvent pas être attribués clairement aux activités d'une seule agence de développement. La contribution de la Banque est au mieux reflétée par les produits et les effets de ses opérations dans les domaines prioritaires, qui contribuent à leur tour aux résultats au niveau supérieur. Le RMF du FAD-11 permet de suivre les produits et résultats dans les domaines de l'infrastructure (énergie, transport, approvisionnement en eau), de l'agriculture, de l'éducation et de la santé. La section suivante passe en revue les progrès réalisés dans ces domaines et confirme les conclusions présentées à la revue à mi-parcours, à savoir qu'il est amplement démontré que le FAD contribue aux résultats en matière de développement.

Comparaison des résultats effectifs et des résultats attendus, 2006-2009

- 2.11 Aux fins du présent document, la Banque a procédé à l'analyse des produits et des effets de toutes les opérations du FAD sorties du portefeuille entre janvier 2006 et décembre 2009 pour lesquelles des rapports d'achèvement de projets (RAP) étaient disponibles².
- 2.12 Cette analyse, qui couvre 132 opérations ayant bénéficié de décaissements du FAD d'un montant total de 1,5 milliard d'unités de compte (UC), a porté sur la comparaison des résultats effectifs, au regard des résultats prévus lors de la conception des projets. Les conclusions démontrent que les résultats prévus ont été obtenus dans une large mesure, *74 % de toutes les opérations atteignant 80% ou plus des résultats attendus*. Le graphique 1 montre le pourcentage de opérations sorties du portefeuille qui *ont réalisé plus de 80 % des résultats attendus* dans des secteurs choisis. Les facteurs sous-tendant cette performance positive sont notamment le plus grand accent mis sur les résultats dans la supervision et la meilleure gestion quotidienne des opérations grâce à l'interaction directe entre les autorités des pays et les bureaux extérieurs.

Graphique 1: Opérations ayant obtenu les résultats attendus, 2006-2009



Source: Banque africaine de développement.

- 2.13 Dans l'ensemble, l'analyse des produits et des effets des opérations FAD, au titre du FAD-11 montre que :
- il y a un haut degré de réalisation des résultats prévus, près de trois quarts de toutes les opérations atteignant ou dépassant les attentes;
 - la capacité à suivre les produits et les résultats s'est renforcée, à la faveur de l'établissement de RAP plus complets³ ;

² Cette analyse ne tient pas compte des 35 études et des 52 opérations d'appui aux réformes pour lesquelles les données n'ont pas pu être totalisées dans l'immédiat.

³ L couverture des RAP a atteint 96 % en 2008 et 92 % en 2009.

- il est possible de continuer à augmenter la proportion des opérations ayant des résultats satisfaisants, grâce à l'amélioration de la qualité à l'entrée et à l'accroissement de l'efficacité de la mise en œuvre;
- en dépit des insuffisances dans la définition des résultats, il est amplement démontré que ces opérations ont contribué à des améliorations mesurables dans les résultats en matière de développement pour tout un éventail de priorités du FAD.

2.14 Les paragraphes qui suivent passent en revue les produits et les effets dans les trois domaines suivants : i) infrastructure et intégration régionale ; ii) éducation et entrepreneuriat ; et iii) agriculture. Cette revue fait également ressortir les domaines dans lesquels la Banque doit s'attaquer à des faiblesses, en particulier la nécessité de mieux comprendre, grâce à des analyses plus approfondies, la façon de renforcer la capacité à réaliser et à évaluer les résultats des opérations régionales et de certains instruments financiers (par exemple, les prêts d'appui aux réformes), dans certains domaines nécessitant un engagement accru (États fragiles) et dans des secteurs clés (gouvernance économique et financière). La Banque entreprendra une série d'initiatives, au titre du FAD-12, pour s'attaquer à ces défis, tout en améliorant sa contribution aux résultats en matière de développement, de façon plus générale. Ces initiatives sont présentées à la section 4.

Résultats dans le domaine de l'infrastructure et de l'intégration régionale, 2006-2009

- 2.15 Le FAD a fait de l'appui à l'infrastructure une priorité, notamment pour ce qui est de l'aménagement des réseaux régionaux d'infrastructure pour promouvoir le développement à travers le continent. Le tableau 2 présente succinctement les produits et résultats des 38 opérations d'infrastructure ayant bénéficié de décaissements d'un montant total de 553 millions d'UC et sorties du portefeuille du FAD entre 2006 et 2009.
- 2.16 *Promotion du commerce par les corridors routiers régionaux:* Au total, 20 projets de transport, représentant des décaissements d'un montant total de 261 millions d'UC, ont permis d'améliorer l'accès au transport pour environ 42 millions de personnes entre 2006 et 2009. Un de ces projets, à savoir le Projet routier Kankan-Kouremale-Bamako (21 millions d'UC), a établi une liaison permanente entre la Guinée et le Mali. Ce corridor routier assure la liaison entre des économies à fort potentiel et entre des communautés ayant d'étroites affinités culturelles. Il a également aidé à améliorer la situation socioéconomique, en facilitant l'accès du Mali au port de Conakry et en décuplant pratiquement le volume des échanges entre 2000 et 2008. Du côté guinéen, la construction de deux ponts a ramené le délai de franchissement de la frontière de six heures à 15 minutes.
- 2.17 *Lutte contre la pauvreté rurale grâce à l'électricité :* Selon les estimations d'études récentes, 80 % des 1,5 milliard d'habitants privés d'électricité à travers le monde vivent essentiellement dans les zones rurales d'Afrique subsaharienne. L'accès à l'énergie est étroitement associé à la réduction de la pauvreté, dans la mesure où les insuffisances dans l'alimentation en électricité constituent un aspect central de presque toutes les principales manifestations de la pauvreté, par exemple la mauvaise santé, l'accès insuffisant à l'eau, les mauvaises conditions d'assainissement et l'inadéquation de l'éducation. Faire face à la demande croissante d'électricité – demande qui devrait enregistrer une croissance de 5 % par an au cours des 20 prochaines années – constitue l'une des priorités opérationnelles du FAD. Le Projet d'électrification rurale en Éthiopie (29 millions d'UC) a aidé à faire passer le taux d'accès à l'électricité dans ce pays de 13 % en 2001 à 22 % en 2009.
- 2.18 *Amélioration de la santé grâce à l'eau potable :* Au cours des quatre dernières années, 10 projets d'approvisionnement en eau et d'assainissement, représentant des décaissements d'un montant total de 180 millions d'UC, sont sortis du portefeuille du FAD. Le Projet d'approvisionnement en eau potable de Ouagadougou, au Burkina Faso (4,5 millions d'UC), a aidé à surmonter le déficit chronique dans l'approvisionnement de cette ville en eau potable, grâce à la construction d'un réseau secondaire et d'un réseau tertiaire de distribution d'eau. En conséquence, 1,5 million d'habitants supplémentaires des quartiers les plus pauvres de cette ville ont maintenant accès à l'eau potable.

Tableau 2: Effets et produits choisis dans les domaines de l'infrastructure et de l'intégration régionale, 2006-2009

Électricité	
Longueur des lignes de transport et de distribution réhabilitées ou installées (km)	5 811
Postes de distribution et transformateurs construits ou réhabilités	685
Puissance installée (MW)	200
Lignes de service et compteurs installés	42 500
Nombre de lampadaires d'éclairage public installés	861
Nombre de personnes nouvellement raccordées au réseau électrique	16 624 086
Transport	
Routes construites, réhabilitées ou entretenues (km)	4 233
Routes de desserte construites ou réhabilitées (km)	3 804
Nombre de personnes ayant un accès amélioré au transport	41 559 700
Eau et assainissement	
Puits forés/réhabilités et équipés	6 551
Canalisations de transport et de distribution d'eau potable construites (km)	516
Capacité créée pour l'eau potable (m ³ /jour de réservoirs de service)	478 411
Postes de pompage et structures de prise d'eau	38
Latrines construites ou réhabilitées	16 454
Personnes ayant nouvellement accès ou un accès amélioré à l'eau et à l'assainissement	4 995 460

Notes: m=mètres; MW=mégawatt; km=kilomètre

Source: Estimations faites par les services de la Banque africaine de développement.

Résultats dans les domaines de l'éducation et de l'esprit d'entreprise, 2006-2009

- 2.19 Au cours des quatre dernières années, 23 projets d'éducation, représentant des décaissements d'un montant total de 309 millions d'UC, sont sortis du portefeuille du FAD. Ces projets visaient, entre autres, l'amélioration de l'accès à l'éducation de base, la promotion de l'éducation des filles, l'amélioration de la qualité des enseignements grâce à la construction de salles de classe, et le recrutement et la formation des enseignants. Le FAD a également appuyé un certain nombre de plans de microfinance visant à permettre aussi bien à des jeunes qu'à des adultes de s'engager dans des activités économiques susceptibles d'améliorer le revenu et le statut au sein de la société. Sur la base du cadre multidonateurs pour l'appui au secteur de l'éducation, au titre du FAD-11, les interventions de la Banque ont commencé à cibler la formation professionnelle et l'enseignement supérieur, afin de renforcer les liens entre l'éducation, l'esprit d'entreprise et la demande sur le marché du travail, dans le contexte d'une économie mondialisée et tirée par le secteur privé. Le tableau 3 présente succinctement certains résultats et effets dans le domaine du développement humain, entre 2006 et 2009.
- 2.20 *Renforcement des compétences pour un marché de l'emploi exigeant* : Le Projet relatif aux autres options en matière d'apprentissage et d'acquisition des compétences en Tanzanie a aidé à adapter les compétences aux besoins du marché du travail, par la formation des jeunes à l'auto-emploi dans le cadre des activités d'incubation d'entreprises. Ce projet a abouti à la création d'un centre pour les alternatives en matière d'apprentissage à Zanzibar, où les élèves ayant abandonné leurs études peuvent acquérir des compétences dans le domaine de l'entrepreneuriat. Jusqu'à présent, près de 2 000 jeunes, dont 51 % de jeunes femmes, ont bénéficié de cours du soir dans les domaines de la formation professionnelle, des technologies de l'information, et de la comptabilité. Par ailleurs, des micro-prêts ont été octroyés à plus de 7 000 jeunes dans le cadre du projet, pour les aider à créer de petites entreprises.

Tableau 3 : Effets et produits choisis dans les domaines de l'éducation, de l'esprit d'entreprise et de la santé, 2006-2009

Éducation	
Nombre de salles de classe construites	12 509
Manuels et matériels didactiques fournis	6 349 150
Installations d'approvisionnement en eau et latrines construites	3 923
Installations d'appui à l'éducation construites ou réhabilitées	437
Nombre d'enseignants formés	41 193
Nombre d'élèves/étudiants nouvellement inscrits	11 227 573
Esprit d'entreprise	
Institutions de micro-finance créées ou renforcées	398
Nombre de micro-crédits octroyés	433 073
Nombre de micro-entreprises créées	25 036
Sous-projets d'infrastructure socioéconomique exécutés (grâce aux fonds sociaux)	2 110
Nombre d'emplois créés	213 000
Membres du personnel de l'administration/d'ONG formés	1 848
Santé	
Centres de santé primaires, secondaires et tertiaires construits ou réhabilités	468
Formations sanitaires équipées	98
Agents de santé formés	7 989
Nombre de personnes ayant accès à des services de santé améliorés	13 031 297

Notes : ONG = Organisation non gouvernementale.

Source : Estimations faites par les services de la Banque africaine de développement.

Résultats dans le domaine de l'agriculture, 2006-2009

- 2.21 L'agriculture joue un rôle crucial dans les tendances de la pauvreté, en particulier dans les pays à faible revenu. Une étude menée par la Banque mondiale a montré que la faible performance dans le secteur de l'agriculture, au cours des dernières décennies, est responsable de plus de la moitié de l'augmentation du taux de pauvreté en Afrique subsaharienne. Le renforcement des capacités des agriculteurs locaux et l'amélioration de leur accès au crédit en vue de moderniser l'infrastructure et de stimuler la croissance économique constituaient une des priorités du FAD-11. En œuvrant à l'amélioration de l'infrastructure, le Fonds a promu l'amélioration des pratiques agricoles et l'élargissement de l'accès aux marchés. Entre 2006 et 2009, 35 projets d'agriculture, représentant des décaissements d'un montant total de 327 millions d'UC, sont sortis du portefeuille du FAD, y compris des opérations visant à accroître la production vivrière, à développer l'élevage et la pêche, et à promouvoir la protection des forêts et des ressources naturelles (tableau 4).
- 2.22 *Modernisation de l'agriculture pour promouvoir la croissance économique:* Le Projet de développement des petites exploitations agricoles en Ouganda (17 millions d'UC) a permis à plus de 11 000 agriculteurs d'avoir accès aux nouvelles technologies agricoles et de perfectionner leurs compétences. En conséquence, les rendements ont enregistré une croissance pouvant aller jusqu'à 160 % dans certaines zones démunies du nord-ouest de l'Ouganda. Grâce au micro-crédit, 3 000 agriculteurs ont pu avoir accès à des financements de démarrage pour appuyer les activités économiques à l'intérieur et hors des exploitations agricoles, ce qui a contribué à améliorer le revenu des petits exploitants agricoles dans l'une des régions les plus défavorisées du pays. Au Malawi, le Projet de production artisanale de la canne à sucre (9 millions d'UC) a permis de moderniser la production de la canne à sucre et à faire passer les rendements de 80 tonnes métriques (mt) à l'hectare (ha) à 130 mt/ha, le revenu des agriculteurs passant de 700 USD/ha à 1 600 USD/ha, et les agriculteurs ont maintenant un accès régulier aux prêts octroyés par les banques commerciales, les plantations de canne à sucre servant de garanties.

Tableau 4 : Résultats choisis dans les domaines de l'agriculture et de la gestion des ressources naturelles, 2006-2009

Nombre d'installations de commercialisation et de production en milieu rural construites ou réhabilitées	5 103
Superficie des terres dont les systèmes de gestion de l'eau ont été aménagés ou réhabilités (ha)	164 015
Forages, puits et infrastructures d'assainissement construits ou réhabilités	434
Superficie des terres dont l'utilisation a été améliorée : replantage, reboisement, aménagement du paysage, etc. (ha)	522 090
Nombre de têtes de bétail fournies ou vaccinées	59 373
Installations sociales construites ou réhabilitées (écoles rurales, centres de santé, etc.)	9 219
Intrants agricoles fournis : engrais, semences, etc. (tonnes)	12 873
Nombre d'agriculteurs utilisant des technologies améliorées	4 120
Nombre d'agriculteurs formés	436 816
Autres personnels agricoles formés	331 087
Personnels agricoles recrutés	3 013
Nombre total de bénéficiaires	11 161 829

Note : ha = hectare.

Source : Estimations faites par les services de la Banque africaine de développement.

Progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes : Plan d'action pour la qualité et les résultats

- 2.23 À l'époque des discussions sur le FAD-11, la Banque avait présenté les grandes lignes d'un ensemble de réformes visant à améliorer directement la qualité de ses interventions et à affiner le recentrage institutionnel sur les résultats en matière de développement. L'engagement de la Banque à cet égard a abouti au Plan d'action pour la qualité et les résultats, qui a été par la suite adopté dans le cadre de la Stratégie à moyen terme de la Banque pour la période 2008-2012. Ce plan d'action cible cinq domaines de réforme : i) l'amélioration de la qualité des stratégies et opérations à l'entrée ; ii) la diffusion d'une culture de supervision axée sur les résultats ; iii) le renforcement de l'apprentissage et de la responsabilisation par le biais de l'évaluation ; iv) l'amélioration des systèmes de données et d'informations ; et v) l'accélération de la décentralisation et de l'harmonisation en vue de l'amélioration des résultats. Les paragraphes qui suivent passent en revue les progrès accomplis par la Banque dans la mise en œuvre de ces réformes.
- 2.24 L'analyse montre que la Banque a réalisé des progrès appréciables dans la mise en œuvre du Plan d'action pour la qualité et les résultats, enregistrant des améliorations dans tous les domaines et atteignant ou dépassant ses cibles pour 10 des 16 indicateurs (tableau 5).
- 2.25 *Assurer la qualité des stratégies et opérations à l'entrée:* La qualité initiale de la conception est l'un des plus puissants facteurs de résultats. Ces dernières années, la Banque a accordé la plus haute priorité à l'amélioration de la qualité à l'entrée, en tant que base pour obtenir de meilleurs résultats en matière de développement. À cette fin, elle a entrepris plusieurs initiatives visant à améliorer la qualité à l'entrée:
- En 2008, la Banque a renforcé ses processus de revue de l'élaboration des stratégies, de mise en œuvre des opérations et de conduite des études analytiques, transférant aux équipes pays multisectorielles la responsabilité des revues au cours des phases de conception et d'évaluation.
 - Au début de 2009, le Département des résultats et du contrôle de la qualité a utilisé, titre expérimental, un nouvel outil pour la qualité à l'entrée, à savoir la revue de l'état de préparation (encadré 1), qui est maintenant appliqué à toutes les opérations. La revue de l'état de préparation est une évaluation indépendante de la qualité à l'entrée des opérations et stratégies du FAD4, qui a souligné la nécessité d'apporter des améliorations à certains aspects de la conception des projets (et notamment aux aspects

⁴ Il ressort de l'évaluation indépendante de la qualité des opérations et stratégies du FAD à l'entrée, conduite récemment par le Département de l'évaluation des opérations, que la proportion des opérations jugées assez satisfaisantes ou ayant une meilleure appréciation est passée de 68 % en 2005 à 80 % en 2008.

sociaux et environnementaux, à l'orientation vers les résultats, et aux analyses sur la réduction de la pauvreté) et d'établir les normes de qualité pour les opérations.

Encadré 1: Revue de l'état de préparation

La revue de l'état de préparation émerge comme un instrument clé de la Banque pour l'amélioration de la qualité à l'entrée de ses opérations et de ses stratégies pays. Au cours de la phase pilote conduite en 2009, 95 documents relatifs aux projets (46 notes conceptuelles et 49 rapports d'évaluation) ont fait l'objet d'une revue. Sur la base des résultats de la phase pilote, la revue de l'état de préparation a été affinée, puis étendue à toutes les opérations en janvier 2010. Dans le cadre d'une approche progressive similaire, une revue de l'état de préparation est en cours d'élaboration pour les documents de stratégie pays, en vue de son déploiement au début de 2011.

La revue de l'état de préparation a un double objectif. Au niveau institutionnel, elle vise à suivre la qualité à l'entrée au fil du temps et à en rendre compte, tout en formulant des recommandations pour d'autres améliorations. Au niveau des opérations et des documents de stratégie pays, pris individuellement, la revue vise à mettre un plus grand accent sur les résultats et la qualité des projets/programmes à l'entrée, en fournissant aux équipes pays un ensemble structuré d'observations et d'appréciations sur chaque dimension de la qualité. La revue de l'état de préparation est conduite au cours des phases de conception et de l'évaluation, et est axée sur les questions génériques de qualité et de conception, complétant ainsi la revue technique par les pairs.

- 2.26 Un plus grand accent a été mis sur l'intégration des données de référence dans les documents relatifs aux projets, y compris dans les cadres logiques, afin de clarifier les résultats attendus et de suivre les progrès réalisés au cours de l'exécution des projets. Tel que cela ressort du tableau 5, le pourcentage des documents de stratégie pays et des opérations comportant des données de référence a presque doublé entre 2006 et 2009. L'autre facteur attestant de l'amélioration de la conception et de la préparation des projets a trait à la réduction substantielle du délai entre l'approbation et le premier décaissement entre 2006 et 2009 (tableau 5). Pour les opérations du secteur privé, la Banque a institué l'évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA), qui doit être conduite dans le cadre de la revue des opérations du secteur privé. L'ADOA vise à compléter les évaluations de la viabilité commerciale et à accroître l'accent mis sur les résultats en matière de développement, conformément au mandat plus large confié à la Banque.
- 2.27 *Inculquer une culture de supervision continue* : Dans une institution de plus en plus décentralisée, la supervision du portefeuille devient une activité permanente visant à appuyer la mise en œuvre et le pilotage des opérations pour que celles-ci aboutissent aux résultats désirés. Des progrès notables ont été enregistrés dans les taux de supervision au cours de ces dernières années. La proportion des opérations supervisées deux fois par an est passée de 36 % en 2006 à 61 % à la fin de 2009, chiffre nettement supérieur à la cible de 50 % (tableau 5). Deux facteurs ont contribué à la fréquence accrue des supervisions : i) la budgétisation adéquate des supervisions au niveau sectoriel ; et ii) l'augmentation de la proportion des opérations supervisées au moins deux fois par an, à la faveur du recours aux missions conduites à partir des Bureaux Extérieurs et visant souvent à éliminer ou à prévenir les goulots d'étranglement touchant les projets problématiques ou potentiellement problématiques.

Tableau 5 : Progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes institutionnelles (à la date de décembre 2009)

Indicateur	2006 ⁺	Cible 2009	Valeur 2009	Progrès Réalisés
Réalisation de la qualité à l'entrée des stratégies et opérations				
1 Nouveaux DSP comportant des références satisfaisantes	33 %	70 %	67 % ⁵	★★★
2 Opérations comportant des références satisfaisantes	37 %	70 %	71 %	★★★
3 Appui budgétaire décaissé suivant le calendrier prévu	55 %	75 %	60 %	★★
4 Délai entre approbation et premier décaissement (mois)	24	12	13	★★★
Inculcation de la culture de supervision de supervision continue				
5 Opérations supervisées deux fois par an	36 %	50 %	61 %	★★★
6 Projets problématiques dans le portefeuille	14 %	10 %	6 %	★★★
7 Taux de décaissement annuel du portefeuille en cours	18 %	22 %	21 %	★★★
8 Délai en matière d'acquisitions (semaines)	70	40	63	★
9 Projets éligibles à l'annulation	27 %	15 %	20 %	★★
Renforcement de l'apprentissage et de la responsabilisation par le biais de l'évaluation				
10 Rapports d'achèvement de projets (RAP) établis à temps	9 %	45 %	92 %	★★★
11 RAP jugés satisfaisants	45 %	75 %	72 %	★★
12 RAP fournissant des données ventilées par sexe	45 %	Néant	56 %	★★★
Amélioration des résultats grâce à la décentralisation et à l'harmonisation				
13 Professionnels en poste dans les bureaux extérieurs	5 %	15 %	17 %	★★★
14 Portefeuille (opérations) géré à partir des bureaux extérieurs	0 %	15 %	16 %	★★★
15 Aide acheminée à travers des mécanismes communs	47 %	49 %	32%*	★
16 Missions effectuées conjointement	16 %	25%	13%*	★

Source: Estimations faites par les services de la Banque africaine de développement. * valeur de 2007

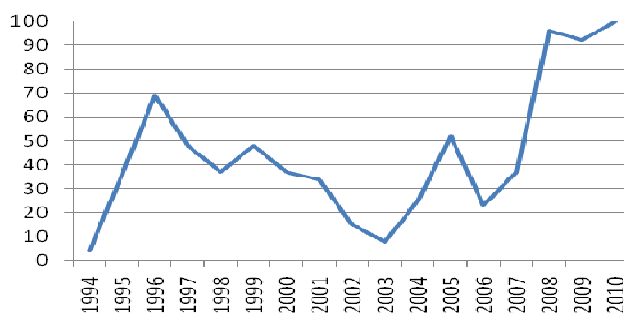
- 2.28 Toutefois, la Banque a réalisé moins de progrès que prévu en ce qui concerne le délai nécessaire pour l'acquisition de biens et de services (tableau 5, indicateur 8). Cela s'explique par deux facteurs. En premier lieu, la plupart des marchés couverts par les rapports de 2009 ont été lancés en 2008, avant que la réforme des processus de passation de marchés ne soit pleinement mise en œuvre. En deuxième lieu, la délégation de pouvoirs aux bureaux extérieurs en matière de passation de marchés a pris plus de temps que prévu. La décentralisation plus poussée et le recours accru aux systèmes nationaux d'appel d'offres devraient contribuer à améliorer la performance dans ce domaine à la fin de la période du FAD-11.
- 2.29 Cependant, pour ce qui est des décaissements, la présente revue montre que la Banque renforce constamment sa capacité à effectuer rapidement et efficacement des décaissements. Le taux de décaissement annuel du portefeuille en cours est passé de 18 % à 21 % à la fin de 2009, chiffre proche de la cible de 22 %.

⁵ Cette cible a été atteinte avec une marge statistique d'erreur de ± 3 %.

Encadré 2 : Pleine couverture des rapports d'achèvement de projets en 2010

La présentation de rapports d'achèvement des projets est le système fondamental de la Banque pour ce qui est de l'établissement de rapports sur les produits et résultats de ses opérations. Elle est aussi la meilleure façon pour la Banque de tirer des enseignements de son expérience et de renforcer la conception et la qualité de ses nouvelles opérations. Depuis longtemps, la politique de la Banque requiert que des rapports d'achèvement de projets soient établis pour toutes les opérations dans les six mois suivant leur clôture. Toutefois, ce n'est qu'après l'adoption de nouvelles directives et d'un nouveau modèle orienté vers les résultats en 2008 que la Banque a amélioré sa performance à un niveau sans précédent, réalisant une couverture de 100 % pour ce qui est des RAP au cours du premier trimestre de 2010.

Couverture des RAP (1994-2010)



Valorisation de l'établissement de rapports en tant que source de connaissances : Au fil des ans, l'accumulation d'arriérés de rapports d'achèvement de projet a contribué à faire penser que les RAP étaient à forte intensité de ressources et n'apportaient pas de valeur ajoutée à la qualité des opérations. Avec l'introduction de nouvelles directives pour les RAP, le délai moyen d'établissement des RAP – depuis la clôture du projet jusqu'à la publication du RAP – a été ramené de 24 mois à six mois. La réduction de ce délai s'est accompagnée d'une réduction des coûts.

Déploiement du personnel des bureaux extérieurs à l'échelon régional, pour plus d'efficacité : Les bureaux extérieurs jouent un rôle de premier plan dans la préparation des RAP. La Banque a encouragé le transfert du leadership en matière de RAP aux bureaux extérieurs et s'attend maintenant à ce que les bureaux extérieurs établissent 40 % des RAP pour toute année donnée. Le personnel des bureaux extérieurs est bien placé pour partager de façon équilibrée les perspectives concernant les résultats, tout en reconnaissant les défis liés à leur réalisation. Au cours de la période du FAD-11, le personnel des bureaux extérieurs a été déployé à l'échelon régional pour conduire le processus de préparation des RAP, comblant ainsi les déficits techniques et encourageant l'apprentissage inter-pays.

Recentrage sur les produits et résultats des opérations de la Banque : En même temps que les nouvelles directives, un modèle novateur de RAP comportant 10 pages et axé sur les produits et résultats des projets a été adopté. Ce modèle a joué un rôle déterminant dans la transformation de ces rapports descriptifs et axés sur les processus en évaluations analytiques de l'efficacité de la Banque dans sa contribution aux résultats obtenus au niveau des pays. Ce changement a permis au Fonds africain de développement de faciliter l'agrégation des produits et des effets de ses opérations dans les pays et les secteurs.

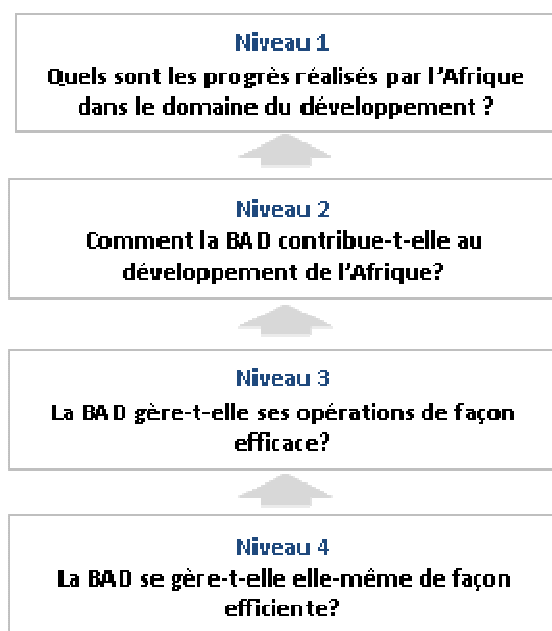
- 2.30 *Renforcement de l'apprentissage et de la responsabilisation par le biais de l'évaluation*: Un facteur déterminant et crucial de la qualité des opérations et du portefeuille de la Banque a trait à la capacité de la Banque à tirer, à enregistrer et à partager des enseignements. Les défaillances antérieures en matière d'établissement à temps des rapports d'achèvement de projet ont contribué à la non-application des enseignements tirés des projets récents aux nouvelles opérations, ralentissant de ce fait le passage de la Banque d'une culture axée sur les approbations à une culture axée sur les résultats. Les efforts déployés au sein de l'institution en 2008 et au début de 2009 lui ont permis de réaliser des progrès exceptionnels dans l'établissement à temps des rapports d'achèvement de projet. C'est ainsi que 96 % des RAP concernant les opérations du secteur public ont été établis à temps pour les projets clôturés en 2008, et 100 % des RAP soumis au premier trimestre de 2010. À l'avenir, le défi à relever consistera à pérenniser cette remarquable performance, à améliorer la qualité des RAP, et à intégrer les enseignements tirés dans la préparation des nouvelles opérations (encadré 2).

- 2.31 *Amélioration des résultats grâce à la décentralisation et à l'harmonisation* : La Banque procède de plus en plus à l'autonomisation des bureaux extérieurs et délègue à ceux-ci des pouvoirs accrus en matière de prise de décisions sur le terrain. En conséquence, la Banque a déjà atteint toutes ses deux cibles en matière de décentralisation. La proportion des membres du personnel de la catégorie professionnelle en poste dans les bureaux extérieurs est passée de 5 % à 17 %, chiffre supérieur à la cible de 15 % fixée pour le FAD-12. De même, la proportion des opérations gérées à partir des bureaux extérieurs est passée de 0 % à 16 %, soit un point de pourcentage de plus par rapport à la cible. Tel qu'indiqué lors de la revue à mi-parcours, les résultats en ce qui concerne l'harmonisation sont moins positifs (il n'y a pas de nouvelles bases factuelles à cet égard à l'heure actuelle).

3. Cadre d'évaluation des résultats pour la période du FAD-12

- 3.1 Le Cadre d'évaluation des résultats (RMF) pour la période du FAD-12 affine et consolide le cadre du FAD-11. Ce nouveau cadre a deux caractéristiques notables : il est de plus en plus orienté vers l'appui à toutes les opérations du Groupe de la Banque, et il obéit à une approche à quatre niveaux, au lieu de trois.

Graphique 2 : Cadre d'évaluation des résultats pour la période du FAD-12



Un cadre d'évaluation des résultats pour «une seule Banque»

- 3.2 La première caractéristique notable du RMF du FAD-12 est qu'il sera de plus en plus intégré dans les opérations et stratégies du Groupe de la Banque. D'importants progrès ont été réalisés dans ce domaine. En 2008, le Groupe de la Banque a adopté le RMF au titre de sa Stratégie à moyen terme pour la période 2008-2012. Il a également commencé à mettre en œuvre des réformes pour améliorer la qualité et renforcer l'accent mis sur les résultats des stratégies, opérations et systèmes d'information de la Banque. Reconnaisant qu'il s'agit là d'efforts déployés à l'échelle de l'ensemble de la Banque, avec la pleine participation des membres du personnel et des responsables de la Banque à tous les niveaux, assumant la responsabilité à ce sujet, la Banque a chargé le nouveau Département des résultats et du contrôle de la qualité d'assurer la coordination de la mise en œuvre du Plan d'action pour la qualité et les résultats à travers l'institution, et de soumettre aux actionnaires de la Banque, à ses clients et aux plénipotentiaires du FAD des rapports sur les progrès réalisés par la Banque.

- 3.3 Les efforts visant à appliquer le RMF à travers le Groupe de la Banque se poursuivront pendant la période du FAD-12, grâce à deux importantes initiatives. En premier lieu, le suivi de la mise en œuvre du RMF, dont la responsabilité a été assignée au COO, qui a pour mandat d'améliorer la cohérence et la coordination à travers tous les complexes de la Banque. En deuxième lieu, les systèmes et initiatives que la Banque est en train de mettre en place pour mieux suivre la contribution de tout un éventail d'activités du Groupe de la Banque au développement, y compris les opérations du secteur privé (voir section 4 ci-dessous).

Un cadre d'évaluation des résultats à quatre niveaux

- 3.4 La deuxième caractéristique du RMF du FAD-12 est qu'il affine le cadre du FAD-11, en permettant l'évaluation des progrès, non plus à trois niveaux, mais plutôt à quatre niveaux (Graphique 1). Cette approche présente trois avantages. En premier lieu, elle constitue une approche plus simple et plus efficace pour la communication sur les liens entre les activités de la Banque et les résultats en matière de développement. En deuxième lieu, elle permet de mettre en œuvre une série plus large de réformes institutionnelles (décentralisation, processus opérationnels, etc.) qui sont une partie intégrante du Plan d'action de la Banque pour la qualité et les résultats. En troisième et dernier lieu, elle est alignée sur les bonnes pratiques instituées initialement par la Banque asiatique de développement et adoptées par la suite par les autres banques multilatérales de développement. Ces bonnes pratiques portent notamment sur la séparation entre les données de la BAD et les données du FAD aux fins d'établissement de rapports sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du RMF. Dans la pratique, les approches à deux catégories et à quatre niveaux sont entièrement cohérentes⁶.

Niveau 1—Résultats en matière de développement en Afrique

- 3.5 Le niveau 1 du RMF du FAD-12 est l'équivalent de la catégorie 1 du FAD-11. Il permet de suivre les progrès réalisés à l'échelle régionale par les pays FAD vers l'obtention de résultats de haut niveau en matière de développement, grâce aux indicateurs de suivi dans les six domaines dans lesquels la Banque a le plus grand impact : croissance économique, réduction de la pauvreté, gouvernance et transparence, intégration régionale, développement du secteur privé, et développement humain (tableau 6). Le RMF du FAD-12 a été renforcé pour mieux tenir compte de l'accent accru mis par la Banque sur les États fragiles, le genre et l'assainissement. Après un examen minutieux, un indicateur relatif au changement climatique n'a pas été adopté pour le niveau 1, parce que les seules données aisément accessibles (pour le taux de variation de la superficie des forêts) ne sont produites que tous les cinq ans ou plus. À l'avenir, les données seront ventilées pour établir une distinction entre les progrès réalisés par les pays BAD et ceux réalisés par les pays FAD. La distinction sera aussi établie pour les progrès réalisés par les états fragiles (encadré 3).

⁶ Le niveau 3 et le niveau 4 séparent simplement le niveau 2b du Cadre d'évaluation des résultats du FAD-11.

Tableau 6 : Indicateurs du niveau 1 pour les résultats en matière de développement en Afrique pendant la période du FAD-12

Indicateur	Référence	
	Année	Valeur
Croissance et réduction de la pauvreté		
PIB par habitant (USD constants de 2000)	2009	405
Population vivant avec moins de 1,25 \$/jour (PPA) (%)	2005	53,6
Gouvernance et transparence		
Note PEFA (de 1 à 7)	2008	3,15
Moyenne pour les indicateurs de gouvernance dans le monde (de -2,5 à 2,5)	2008	-0,95
Initiative pour la transparence dans les industries extractives (% de conformité)	2009	40,0
Intégration régionale et commerce		
Part de l'Afrique dans le commerce mondial (%)	2008	0,2
Commerce inter-africain (en milliards d'USD)	2008	43
Pays fragiles et touchés par des conflits		
Moyenne de l'EPIP pour les pays fragiles [†] (Moyenne EPIP)	2008	2,71
Nombre de pays fragiles (EPIP<3,2) [†] (Nombre de pays)	2008	20
Développement du secteur privé et climat de l'investissement		
Coût de création d'une entreprise (% du RNB par habitant)	2009	107,8
Délai de création d'une entreprise (Nombre de jours)	2009	40,8
Note basée sur l'indice de compétitivité mondiale (de 1 à 7)	2009	3,4
Indice de rendement des cultures de base (Valeur 2002 = 100)	2008	108
Développement de l'infrastructure		
Accès à une source d'eau améliorée (% de la population)	2006	55,8
Accès à des installations améliorées d'assainissement [†] (% de la population)	2006	28,8
Accès à des routes praticables en toute saison (% de la population rurale)	2003	35
Consommation d'électricité par habitant (nombre de watts par habitant)	2005	127
Abonnés au téléphone fixe et mobile (pour 1 000 habitants)	2008	283
Utilisateurs de l'Internet (pour 1 000 habitants)	2008	42
Genre et développement humain		
Mortalité des enfants de moins de cinq ans (pour 1 000 naissances vivantes)	2009	146
Ratio filles/garçons dans le primaire et le secondaire (%)	2007	86
Taux d'achèvement des études primaires (%)	2005	60
Indicateur de genre emploi/population [†] (indice)	2007	0,74

Source : Diverses sources.

Notes: Pour de plus amples informations sur les indicateurs, voir l'annexe. EPIP = évaluation des politiques et des institutions des pays; RNB = produit national brut; PIB = produit intérieur brut; PPA = parité du pouvoir d'achat; [†] = nouvel indicateur.

Encadré 3 : La Banque africaine de développement renforce sa réponse aux priorités émergentes

CHANGEMENT CLIMATIQUE —De plus en plus, les effets du changement climatique constituent une sérieuse menace pour la croissance économique, les initiatives de réduction de la pauvreté, et la stabilité politique à l'échelle mondiale. De tous les continents, l'Afrique est le plus vulnérable aux effets du changement climatique et de la variabilité du climat, dans la mesure où elle est confrontée à l'augmentation rapide des températures, à la diminution des précipitations annuelles et à l'extension de l'aridité et des sécheresses. Pour aider les pays africains à faire face à ces risques, le Groupe de la BAD a adopté une stratégie de gestion du risque climatique et d'adaptation aux changements et un cadre pour l'investissement dans l'énergie propre. Cette stratégie et ce cadre couvrent aussi bien l'adaptation au changement climatique que l'atténuation de ses effets.

L'approche de la Banque pour le changement climatique pendant la période du FAD-12 sera basée sur l'intégration des dimensions du changement climatique dans toutes les opérations et l'examen de tous les projets pour en identifier les risques liés au climat. Les activités du FAD viseront à renforcer les réformes ciblant les cadres politiques et réglementaires, afin d'encourager les investissements dans l'énergie renouvelable, l'efficacité énergétique, le transport durable, et les capacités nationales dans la planification des mesures d'adaptation.

En tant qu'agence d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial, le Groupe de la Banque évalue et exécute des projets au nom de ce fonds. La Banque est également chargée de l'administration des fonds d'investissements climatiques, aux côtés des autres banques multilatérales de développement. Par ailleurs, le Groupe de la Banque administre le Fonds multi-pays pour les forêts du bassin du Congo, qui a été créé en juin 2008 pour limiter les émissions de gaz à effet de serre par la réduction du taux de déboisement dans la deuxième plus grande forêt vierge du monde.

GENRE —Des mesures visant à promouvoir l'égalité entre les deux sexes sont intégrées dans tous les investissements et toutes les activités du savoir de la Banque. Le Plan d'action actualisé pour le genre a défini les grandes lignes d'un cadre clair pour les résultats et la responsabilité en vue de déterminer les objectifs de la Banque dans les principaux secteurs prioritaires. C'est ainsi que le Projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural dans les régions de Gao, de Koulikoro et de Ségou au Mali, le Programme d'aménagement de l'infrastructure agricole communautaire en Ouganda, et le Projet d'appui aux groupes vulnérables et au développement communautaire en République centrafricaine contiennent tous des stratégies claires pour la prise en compte des questions de genre, avec des cibles clairement définies et la possibilité de suivre les résultats.

La Banque appuie également la prise en compte des besoins dans le domaine du genre au niveau des pays et veille à l'appropriation par les pays clients. Elle en a administré la preuve dans les documents de stratégie pays ainsi que dans le troisième Prêt d'appui à la réduction de la pauvreté octroyé au Ghana, qui œuvre en faveur de l'égalité entre les deux sexes dans les ressources, les opportunités et les services, grâce à un budget décentralisé et tenant compte de la problématique hommes-femmes. Au niveau continental, la Banque collabore avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique et l'Union africaine à l'établissement d'un indice commun de développement en matière de genre, appuyé par un mécanisme solide de collecte, d'analyse et de diffusion de données ventilées par sexe et pertinentes pour le genre.

Dans ce contexte, les produits du savoir tels que le profil du genre établi par la Banque pour le Kenya ont guidé l'élaboration de la Stratégie nationale d'intégration du genre par le Gouvernement du Kenya, ainsi que l'élaboration des stratégies d'assistance au même pays par d'autres partenaires. Les domaines en cours de renforcement portent sur la création d'incitations claires pour la prise en compte du genre par les responsables.

ÉTATS FRAGILES —La Banque a adopté sa Stratégie pour l'engagement accru dans les États fragiles et les Directives opérationnelles de la Facilité en faveur des États fragiles (FEF) en 2008. Les deux documents codifient l'approche de la Banque pour l'appui aux États membres régionaux fragiles et sont basés sur les orientations fournies par les plénipotentiaires du FAD et les Conseils d'administration. La Banque a également créé la Facilité en faveur des États fragiles en tant qu'entité de financement opérationnelle au sein du Groupe de la Banque, avec une enveloppe de 648 millions d'UC au titre des allocations du FAD et de la BAD.

L'Unité des États fragiles a été créée la même année pour rendre opérationnelle la Facilité en faveur des États fragiles et assurer la coordination d'une approche à l'échelle de l'ensemble de la Banque pour l'appui aux États fragiles. Depuis lors, la FEF et l'Unité des États fragiles se sont avérées efficaces dans la fourniture d'un appui à 17 États membres régionaux fragiles et touchés par des conflits. À la date de mars 2010, un montant de 462 millions d'UC, soit 71 % de l'enveloppe totale de la FEF, avait déjà été décaissé ou engagé pour fournir un appui aux États fragiles au titre de l'apurement des arriérés, de la réhabilitation et de la reconstruction d'infrastructures de base, et de la mise en œuvre de réformes.

Niveau 2— Contribution de la Banque aux résultats en matière de développement

- 3.6 Le niveau 2 du RMF du FAD-12 est l'équivalent de la catégorie 2a du FAD-11. Il permet d'évaluer la contribution de la Banque aux résultats en matière de développement, par le biais des produits et résultats des opérations de la Banque. Aux fins d'établissement de rapports, une distinction sera établie à l'avenir entre les opérations d'appui aux pays FAD et les opérations d'appui aux pays BAD.
- 3.7 Afin de renforcer davantage le RMF à ce niveau, la Banque a élaboré des indicateurs sectoriels de base à appliquer systématiquement au titre du FAD-12. À la fin de 2008, la Banque a commencé à définir un ensemble d'indicateurs de base pour les produits et les effets dans tous les principaux secteurs d'intervention du FAD. Les indicateurs de base reflètent chacun les priorités stratégiques du secteur concerné et permettent d'évaluer de façon uniforme la plupart des produits et résultats courants des opérations de la Banque. Au titre du FAD-12, le suivi de ces produits et résultats se fera à partir de la phase de conception des projets jusqu'à la phase de leur achèvement, en passant par la phase de supervision, dans le cadre d'un système d'établissement de rapports complets sur les résultats. Les indicateurs de base pourront être complétés, si nécessaire, par d'autres indicateurs applicables spécifiquement au pays et au projet en question. Chaque département sectoriel de la Banque a engagé un processus participatif pour définir les indicateurs de base qui représentaient la meilleure opinion technique du département sur la façon de suivre la réalisation des objectifs de développement de ses opérations. Le tableau 7 présente des indicateurs sectoriels de base choisis dans les domaines d'intervention prioritaires du FAD.

Tableau 7 : Indicateurs sectoriels de base choisis du niveau 2 pour tous les secteurs pendant le FAD-12

Transport⁷ Routes construites ou réhabilitées (km) Personnes ayant un meilleur accès au transport (nombre) Électricité et énergie propre⁸ Ménages, entreprises ou installations communautaires ayant accès à une source améliorée d'énergie (nombre) Lignes de transport et de distribution installées (km) Énergie renouvelable propre (KW) Approvisionnement en eau et assainissement Installations d'assainissement privées construites ou réhabilitées (nombre) Ménages connectés au système de distribution d'eau courante (nombre) Intégration régionale Routes transfrontalières construites ou réhabilitées (km) Lignes de transport transfrontalières construites ou réhabilitées (km)	Développement du secteur privé Emplois permanents (nombre) Recettes publiques (UC) Part des emplois permanents revenant aux femmes (%) Rendement financier Éducation et esprit d'entreprise Employés des petites entreprises et des entreprises artisanales (nombre) Étudiants inscrits dans le supérieur (nombre) Salles de classe et laboratoires construits, rénovés et/ou équipés (nombre) Gouvernance économique et financière Marchés attribués par appel à la concurrence (nombre et pourcentage) Délai de soumission du rapport annuel d'audit au parlement (mois) Agriculture Superficies irriguées (hectares) Rendement des cultures (tonnes)
---	---

Notes : km = kilomètre; KW = kilowatt; UC = Unités de compte.

Source: Estimations faites par les services de la Banque africaine de développement.

Niveau 3—Efficacité opérationnelle de la Banque

- 3.8 Le niveau 3 du RMF du FAD-12 est l'équivalent de la catégorie 2b du FAD-11. Il permet d'évaluer l'efficacité opérationnelle de la Banque par l'application d'indicateurs de suivi pour la qualité à l'entrée, la performance du portefeuille, les progrès réalisés au titre des indicateurs de la Déclaration de Paris, et l'intégration du savoir opérationnel (tableau 8). D'autres indicateurs précédemment utilisés dans la catégorie 2b (décentralisation, etc.) sont maintenant intégrés au niveau 4 du FAD-12 (tableau 9).

⁷ Cette liste des indicateurs sectoriels de base pourra évoluer, à la lumière de l'expérience.

⁸ L'énergie propre est également mesurée par des indicateurs portant sur l'utilisation du transport public.

- 3.9 Conformément à l'attention accrue accordée par la Banque à l'efficacité de l'aide, la BAD suivra sur le plan interne quatre indicateurs, et non plus deux comme c'est le cas du FAD-11. Ces quatre indicateurs diffèrent des indicateurs suivis pendant le FAD-11 et reflètent le changement adopté par la Banque : mettre l'accent sur l'efficacité du développement au lieu de l'efficacité de l'aide. Il s'agit des indicateurs suivants :
- *Ressources de développement inscrites au budget (indicateur de Paris 3)*: Cet indicateur vise à renforcer la transparence et la responsabilité, en encourageant les pays membres régionaux et la Banque à enregistrer avec exactitude les financements destinés au développement dans les pays, en tant que moyen pour renforcer la transparence, la responsabilité et le réalisme budgétaire.
 - *Utilisation des systèmes nationaux (indicateur de Paris 5)*: L'objet de cet indicateur est d'encourager la Banque à utiliser davantage les systèmes des pays membres régionaux pour la gestion des finances publiques et la passation de marchés.
 - *Prévisibilité des décaissements (indicateur de Paris 7)*: Cet indicateur vise un double objectif : promouvoir la prévisibilité des décaissements au cours de l'exercice financier pour lequel ces décaissements ont été programmés ; et encourager les pays membres régionaux à enregistrer avec exactitude les décaissements dans leurs systèmes de comptabilité.
 - *Nombre de cellules parallèles d'exécution des projets (indicateur de Paris 6)* : L'objectif visé est d'utiliser davantage les systèmes nationaux, tout en évitant des cellules parallèles d'exécution des projets, qui ont tendance à mettre en péril les efforts de développement des pays.

Tableau 8 : Indicateurs d'efficacité opérationnelle du niveau 3 pendant le FAD-12

Indicateur	Référence Année	Référence Valeur	Cible Val.
Amélioration de la qualité à l'entrée			
Documents de stratégie pays jugés satisfaisants (%)	2009	*	90
Opérations jugées satisfaisantes (%)	2009	44	90
Appui budgétaire décaissé suivant le calendrier prévu (%)	2009	60	75
Délai entre l'approbation et le premier décaissement (mois)	2009	13	12
Performance du portefeuille			
Opérations formellement supervisées deux fois par an (%)	2009	61	65
Projets problématiques dans le portefeuille en cours (%)	2009	6	5
Taux de décaissement du portefeuille en cours (investissement uniquement) (%)	2009	18	20
Opérations éligibles à l'annulation (%)	2009	20	10
Indicateurs d'efficacité de l'aide de la Déclaration de Paris			
Ressources de développement inscrites au budget (%)	2007	56	85
Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques (%)	2007	44	70
Prévisibilité des décaissements (%)	2007	48	80
Nombre de cellules parallèles d'exécution des projets (unités)	2007	121	40
Intégration du savoir opérationnel			
Projets sortants dont les RAP sont établis à temps (%)	2009	92	95
RAP jugés satisfaisants (%)	2009	72	80
RAP contenant des données ventilées par sexe (%)	2009	56	75

Source: Estimations faites par les services de la Banque africaine de développement.

Notes : Pour de plus amples informations sur les indicateurs, voir l'annexe. *Les revues de l'état de préparation seront étendues aux documents de stratégie pays en 2011. Les données seront disponibles à la fin de cette année.

Niveau 4—Efficience organisationnelle de la Banque

- 3.10 Le RMF du FAD-12 met un plus grand accent sur les indicateurs qui permettent de mesurer l'efficience organisationnelle de la Banque. Il s'agit notamment des indicateurs et cibles pour la décentralisation (les mêmes indicateurs que pour le FAD-11) et les processus opérationnels (les mêmes indicateurs que pour le FAD-11), et d'un nouvel indicateur pour les ressources humaines, qui permet de mesurer la proportion de femmes parmi les membres du personnel de la catégorie professionnelle (tableau 9). La cible visée est que les femmes représentent 33 % des membres du personnel de la catégorie professionnelle en 2013.

Tableau 9 : Indicateurs d'efficience organisationnelle du niveau 4 pendant le FAD-12

Indicateur	Référence Année	Référence Valeur	Cible Val.
Délai de passation de marchés (semaines)	2009	63	40
Personnel de la catégorie professionnelle chargé des opérations et en poste dans les bureaux extérieurs (%)	2009	26	35
Opérations gérées à partir des bureaux extérieurs (%)	2009	16	25
Proportion de femmes dans le personnel de la catégorie professionnelle (%)	2009	26	33

Source : Estimations faites par les services de la Banque africaine de développement.

Note : Pour de plus amples informations sur les indicateurs, voir l'annexe.

4. Affinement de l'accent mis sur la qualité et les résultats

- 4.1 L'évaluation des progrès réalisés sur le plan de la qualité et des résultats, effectuée à la fin de 2009 par le Département des résultats et du contrôle de la qualité, a conduit la Banque à une conclusion simple : la BAD doit maintenir le cap. Le cadre d'amélioration de la qualité et des résultats s'est avéré efficace pour tirer les réformes, et la mise en œuvre cohérente de cette vision pendant le reste du FAD-11 et au cours du FAD-12 sera cruciale pour faire de la Banque un partenaire au développement plus efficace. Les paragraphes qui suivent décrivent les actions qu'entreprendra la Banque au cours de la période du FAD-12 pour accélérer la mise en œuvre du Plan d'action pour la qualité et les résultats. Ils définissent également les actions que mènera la Banque pour honorer ses engagements au titre de la Déclaration de Paris et décrivent les nouvelles initiatives visant à améliorer les processus opérationnels de la Banque.

Maintien de la dynamique en faveur du Plan d'action pour la qualité et les résultats

- 4.2 Afin d'accélérer les progrès et de s'attaquer aux défis qui persistent dans la mise en œuvre du Plan d'action pour la qualité et les résultats, la Banque entreprendra les initiatives présentées ci-dessous (tableau 10).

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

- 4.3 Ces dernières années, la Banque a accordé la priorité à l'amélioration de la qualité à l'entrée, en tant que base pour obtenir de meilleurs résultats. La BAD poursuivra ces efforts et les renforcera pendant la période du FAD-12 par :
- L'intégration des revues de l'état de préparation dans toutes les opérations et stratégie pays de la Banque. Toutes les opérations font l'objet d'une revue de l'état de préparation depuis le début de 2010, et la Banque se propose d'étendre la revue aux documents de stratégie pays à titre expérimental en 2010, avant sa généralisation en 2011 ;
 - L'adoption d'un ensemble de normes de qualité à l'entrée pour donner aux équipes pays des orientations techniques pour la préparation des documents des projets. Ces normes seront élaborées et diffusées tant pour les opérations que pour les documents de stratégie pays ;

- Le renforcement des procédures de détermination des catégories environnementales et sociales des projets, et de garantie de la conformité avec les mécanismes de sauvegarde;
- L'adoption et la diffusion d'un cadre logique axé sur les résultats simplifié pour les opérations. Des modules de formation à cet égard seront mis au point, et les membres du personnel seront formés à l'utilisation des cadres logiques pour la conception des projets et le suivi des résultats ;
- La formation des chefs de projet, du personnel des bureaux extérieurs, des nouvelles recrues et d'autres personnes à la qualité des opérations.

Révision du processus d'établissement de rapports de supervision pour mettre l'accent sur les progrès vers la réalisation des résultats

- 4.4 Bien que des progrès aient été réalisés dans le renforcement de l'efficacité de la supervision, il est encore nécessaire de déployer des efforts supplémentaires. La Banque révisera son approche pour la supervision de son portefeuille des opérations en cours, afin de :
- simplifier son modèle de supervision pour en accroître l'efficacité dans l'identification des risques et pour s'attaquer de façon proactive à ces risques ;
 - améliorer la façon de mesurer les risques liés aux opérations en cours, aussi bien les risques dans la réalisation des objectifs de développement que les risques dans la mise en œuvre des opérations. À cette fin, il faudra passer à un système de notation reposant davantage sur des bases factuelles et mettre en place des mécanismes et des incitations pour le personnel pour une plus grande objectivité dans la notation ;
 - intégrer le processus de supervision au sein du système d'établissement de rapports sur les résultats. Ce nouveau système appuiera une supervision plus continue en renforçant les capacités du personnel et en encourageant celui-ci à accorder une attention plus régulière à la qualité des opérations en cours.

Tableau 10 : Actions sélectionnées pour accroître l'accent mis par la BAD sur les résultats et améliorer la qualité

Action	Objectifs	Achèvement en
Extension des revues de l'état de préparation à toutes les opérations du secteur public et à tous les documents de stratégie pays, et élaboration des normes connexes de qualité à l'entrée.	Améliorer l'état de préparation et la qualité des opérations du Groupe de la Banque en vue d'obtenir de meilleurs résultats	2011
Application d'une meilleure approche pour la supervision des opérations en cours.	Évaluer les risques et les gérer plus efficacement	2011

Notes: BAD = Banque africaine de développement.

Source: Banque africaine de développement.

Renforcement de la capacité de la Banque à rendre compte de sa contribution au développement

- 4.5 Le renforcement de la capacité de la Banque à contribuer aux résultats en matière de développement est une haute priorité au titre du FAD-12. Cette tâche n'est ni facile, ni simple et nécessitera des efforts concertés le long de la chaîne des activités opérationnelles de la Banque, depuis la réalisation d'études économiques et sectorielles améliorées jusqu'à l'achèvement des projets. S'appuyant sur ses activités au titre du Plan d'action pour la qualité et les résultats, la Banque entreprendra les initiatives suivantes, au titre du FAD-12, pour renforcer sa contribution aux résultats en matière de développement et l'évaluation de cette contribution (tableau 11) :
- amélioration des paramètres : adoption des indicateurs sectoriels de base ;
 - nouveaux systèmes d'information : système d'établissement de rapports sur les résultats;

- renforcement des composantes des opérations de la Banque relatives au suivi et à l'évaluation (S&E) ;
 - amélioration des rapports sur les opérations régionales, la gouvernance et les États fragiles.
- 4.6 *Amélioration des paramètres : indicateurs sectoriels de base* : Dans le cadre de ses efforts globaux pour améliorer les paramètres de la contribution de la Banque au développement, la Banque appliquera les indicateurs sectoriels de base dans ses domaines d'intervention prioritaires (le tableau 7 présente des indicateurs sélectionnés). Ces indicateurs sectoriels de base permettent de suivre les principaux produits et effets des opérations de la Banque dans les secteurs suivants : transport, électricité et énergie propre, approvisionnement en eau et assainissement, intégration régionale, développement du secteur privé, et gouvernance économique et financière. Les indicateurs sectoriels de base définitifs ont été finalisés en avril 2010, et les directives sur leur utilisation seront soumises à l'approbation du Comité des opérations de la Banque au cours du deuxième trimestre de 2010. L'on s'attend à ce qu'environ 75 % de toutes les opérations de la Banque contiennent des indicateurs sectoriels de base d'ici 2011.
- 4.7 *Un nouveau système d'information : système d'établissement de rapports sur les résultats* : Les systèmes d'information de la Banque ne permettent pas actuellement de suivre les progrès opérationnels vers l'obtention des résultats attendus. Tel est aussi le cas dans la plupart des agences de développement qui, ces dernières années, ont apporté un concours croissant à la recherche de solutions concernant les systèmes d'information. La Banque se propose de mettre en place un système automatisé d'établissement de rapports sur les résultats, qui permettra d'établir des liens avec les résultats attendus (conformément aux cadres logiques figurant dans les rapports d'évaluation des projets) pour le suivi des progrès vers l'obtention de ces résultats (tels que consignés dans les rapports de supervision) et des résultats effectivement obtenus (tels que signalés dans les RAP). Ce système permettra également de renforcer la capacité de la Banque à faire rapport sur différents segments de son portefeuille (par secteur, par sous-secteur, par instrument financier, par pays, etc.) et sur les principaux domaines d'intervention, et notamment sur la gouvernance économique et financière, les États fragiles et les opérations régionales. Un premier prototype de système d'établissement de rapports sur les résultats a été présenté aux plénipotentiaires du FAD en octobre 2009, et une base de données pleinement fonctionnelle sera mise en place en 2011.
- 4.8 *Renforcement des capacités des pays dans le suivi et l'évaluation, par le biais des opérations de la Banque*: La Banque utilisera de plus en plus son portefeuille pour renforcer les capacités des pays membres régionaux dans le domaine du suivi et de l'évaluation (S&E). L'intégration de composantes S&E plus solides dans toutes les opérations de la Banque au moment de leur conception est cruciale pour identifier les goulots d'étranglement, renforcer l'apprentissage et prendre en temps voulu les mesures correctives nécessaires, par exemple en procédant à la restructuration des projets. À partir de 2011, la Banque accordera une attention systématique à la conception de composantes S&E solides à intégrer dans toutes les opérations. Les meilleures pratiques internationales montrent que pour concevoir des composantes S&E susceptibles de fournir des informations exactes, opportunes et pertinentes sur la performance des projets et programmes, il est nécessaire d'investir au moins 2 % du coût du projet dans le renforcement des systèmes S&E.
- 4.9 *Amélioration des rapports sur les opérations régionales, la gouvernance et les États fragiles* : En 2011, le Groupe de la Banque lancera une série de documents périodiques sur les résultats axés sur la contribution du Groupe de la Banque dans les principaux domaines stratégiques prioritaires, et notamment dans l'intégration régionale, l'appui budgétaire et les États fragiles. Un objectif visé à cet égard est la prise en compte des enseignements tirés d'expériences antérieures dans la conception des nouvelles opérations. En outre, des sections consacrées à tous les trois types d'opérations seront incorporées dans la revue annuelle de la performance du portefeuille. Les informations produites seront utilisées à deux fins : conduire un dialogue approfondi avec les pays sur l'amélioration de la mise en œuvre des opérations, et concevoir des programmes d'assistance technique, s'il y a lieu.

Tableau 11 : Actions choisies pour renforcer la capacité de la BAD à rendre compte de sa contribution au développement

Action	Objectifs	Achèvement en
Adoption et utilisation des indicateurs sectoriels de base pour toutes les opérations.	Le Groupe de la Banque utilise les indicateurs uniformisés pour les produits et résultats similaires, et est à même de totaliser les résultats dans les pays.	2010
Mise en œuvre d'un système d'établissement de rapports sur les résultats, accessibles sur internet, pour toutes les opérations.	Le Groupe de la Banque suit et fait plus efficacement rapport sur tous les segments de son portefeuille : par guichet, par secteur, et par instrument de financement.	2011
À partir de 2011, une nouvelle série de publications sera lancée dans les principaux domaines stratégiques prioritaires (intégration régionale, gouvernance, etc.).	Le Groupe de la Banque démontre mieux sa contribution au développement dans les principaux domaines et intègre dans les opérations futures les enseignements tirés.	En permanence

Notes: BAD = Banque africaine de développement.

Source: Banque africaine de développement.

Meilleure intégration des opérations du secteur privé

- 4.10 Par le passé, le guichet du secteur privé de la Banque ciblait essentiellement les pays à revenu intermédiaire. Ces dernières années, la Banque appuie de plus en plus les opérations commercialement viables ayant un impact solide sur le développement dans les pays FAD, y compris les États fragiles. En 2009, 42 % des nouvelles opérations du secteur privé, d'une valeur de 480 millions d'UC, ont été approuvées pour des entreprises localisées dans les pays FAD.
- 4.11 Ces opérations sont conçues de façon à contribuer aux résultats en matière de développement au niveau des pays dans des domaines allant de l'infrastructure à l'énergie et à l'emploi. Les opérations doivent suivre le processus de revue opérationnelle standard de la Banque et se conformer à ses politiques de sauvegarde et de prêt. L'évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) a eu un impact appréciable sur la capacité du département chargé des opérations du secteur privé à réaliser et à évaluer les résultats en matière de développement (encadré 4).

Encadré 4: Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) en amont

À la demande du Conseil d'administration, le Bureau de l'Économiste en chef a élaboré un cadre pour l'évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) des opérations du secteur privé de la Banque. Le Conseil a approuvé le cadre en septembre 2008. En octobre 2008, le cadre a commencé à être mis en œuvre au titre d'une phase pilote d'un an. L'ADOA a été pleinement institutionnalisée en septembre 2009.

L'ADOA a permis de renforcer les capacités institutionnelles dans la rationalisation de la prise de décisions axée sur les résultats et dans la responsabilisation pour les opérations du secteur privé. Un ensemble d'indicateurs de référence des résultats en matière de développement ont été définis, et la quantification des résultats attendus en matière de développement est maintenant une exigence. La traçabilité, le suivi et l'évaluation de ces indicateurs peuvent se faire rétrospectivement. L'ADOA a également contribué à améliorer la conception d'un certain nombre d'opérations en vue d'un meilleur impact sur le développement. À mesure que davantage d'opérations du secteur privé sont soumises à l'ADOA, la sélection en amont des opérations devrait s'améliorer.

- 4.12 L'ADOA porte sur l'évaluation technique indépendante de chaque opération du secteur privé proposée. Elle évalue : i) la mesure dans laquelle la contribution de la Banque diffère de celle des prêteurs privés ; et ii) les résultats attendus en matière de développement. Chaque nouvelle opération du secteur privé est assignée à un chargé de l'ADOA, dès notification, pour inscription sur la liste indicative des opérations. Le chargé de l'ADOA devient membre de l'équipe d'évaluation du projet, recueille des informations pour l'évaluation et prépare la note sur l'ADOA préliminaire. Chaque note fait l'objet d'une revue interne par l'équipe ADOA, avant sa transmission aux équipes pays, au Comité des opérations ou à la Vice-présidence Opérations III. Ce processus systématique est répété lors des phases de revue conceptuelle et d'évaluation et avant la présentation au Conseil.
- 4.13 Le RMF pour le FAD-12 s'appuiera sur les progrès réalisés par l'ADOA en incorporant un ensemble d'indicateurs sectoriels de base pour les opérations du secteur privé en vue d'aider la Banque à agréger et à faire rapport sur un ensemble appréciable de résultats en matière de développement que l'on ignorait souvent par le passé.
- Le RMF permettra de suivre les indicateurs sectoriels de base concernant le succès économique et financier des opérations.
 - Le RMF permettra de suivre les résultats en matière de développement des opérations du secteur privé, par le biais d'indicateurs sectoriels de base précis (pour les routes, l'eau, l'électricité, etc.). Ces indicateurs i) permettront à la Banque d'agréger les résultats pour les opérations du secteur public et du secteur privé ; ii) aideront à déterminer plus clairement la contribution de la Banque aux résultats dans les pays ; et iii) permettront de suivre séparément la performance des opérations du secteur privé, par rapport aux autres activités de la Banque.

Tenue des engagements pris au titre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra

- 4.14 La Banque est pleinement engagée à mettre en œuvre les accords internationaux sur l'efficacité de l'aide, et notamment le tout récent Plan d'action d'Accra (septembre 2008). Toutefois, à l'instar de la plupart des agences de développement, la Banque s'emploie à réaliser les objectifs cibles de la Déclaration de Paris⁹. Pour s'attaquer aux défis fondamentaux, le Groupe de la Banque élabore une feuille de route en vue de réactiver et de maintenir la dynamique politique de haut niveau nécessaire pour mettre en œuvre les réformes ciblant l'efficacité de l'aide. Ces actions seront guidées par trois considérations pratiques :
- La responsabilité de la Banque dans la promotion des principes de la Déclaration de Paris doit faire l'objet d'une communication régulière à maintenir au fil du temps pour garantir l'intégration de ces principes au sein de l'organisation.
 - Les principes doivent être traduits en actions claires indiquant au personnel ce qu'il doit faire différemment pour obtenir de meilleurs résultats en matière de développement.
 - Le transfert de pouvoirs aux bureaux extérieurs est le moyen le plus efficace pour répondre rapidement et avec flexibilité aux besoins locaux, et pour nouer et entretenir des relations permettant d'accroître l'efficacité de l'aide (voir la section sur la décentralisation, pour de plus amples informations).
- 4.15 À l'avenir, la Banque entreprendra des actions dans les domaines suivants (tableau 12) :
- *Sensibilisation par une communication de haut niveau* : Les principes de la Déclaration de Paris ne sont pas nouveaux, et le personnel de la Banque discute de ces principes et les applique depuis plusieurs années. Il existe une bonne base du savoir sur l'efficacité de l'aide à travers tous les complexes. Ce qu'il reste à faire, c'est promouvoir une compréhension commune de la signification de chaque principe dans la pratique. À cette fin, il faudra :
 - mener une campagne de sensibilisation sur l'efficacité de l'aide, par le biais de canaux formels et informels de communication ;

⁹ Fonds africain de développement, 2009, *Honorer les engagements de la Déclaration de Paris et s'appuyer sur le Programme d'action d'Accra*.

- tenir, à l'intention des bureaux extérieurs, des ateliers sur des thèmes liés à l'efficacité de l'aide et ayant un grand impact opérationnel, et mettre en place des services d'assistance. Dans le même temps, des mesures pratiques pour faire changer les comportements peu utiles sur le terrain ont été identifiées pour chaque phase du cycle des projets. La mise en œuvre de ces mesures sera suivie de près, et l'efficacité devrait s'accroître.
- *Mise en place d'incitations pour appuyer les engagements en faveur de l'efficacité de l'aide* : La Banque appliquera un outil d'autoévaluation préparé par le Partenariat mondial pour la gestion axée sur les résultats en matière de développement. Cet outil porte sur la réalisation d'une enquête sur le personnel et d'un diagnostic organisationnel pour aider les agences donatrices à procéder à l'autoévaluation de leurs forces et faiblesses et à combler les déficits en matière d'incitations pour promouvoir l'efficacité de l'aide. Cet exercice aboutit à la formulation de recommandations sur la façon dont la Haute direction peut s'attaquer aux principaux goulots d'étranglement.
- *Suivi interne des indicateurs de Paris* : La Banque améliorera le suivi interne de l'efficacité de l'aide, par des actions coordonnées, telles que :
 - l'opérationnalisation d'un système de suivi en ligne, géré par les bureaux extérieurs et permettant de fournir en temps réel des informations sur les progrès réalisés ;
 - l'évaluation de l'application des principes d'efficacité de l'aide, par le biais des revues de l'état de préparation, de la supervision et de l'établissement de rapports d'achèvement, ainsi que par le biais de la revue de la performance des portefeuilles pays.
- *Élargissement de la sensibilisation de la Banque sur l'efficacité du développement*: En entreprenant les actions concertées ci-après, la Banque s'attachera à renforcer les capacités des pays à engager activement le dialogue sur les politiques de développement et la contribution de l'aide à la réalisation des objectifs de développement:
 - La Banque organisera une réunion consultative régionale sur l'efficacité du développement en septembre 2010 et appuiera la Communauté africaine de pratiques dans la gestion axée sur les résultats en matière de développement ;
 - La Banque conduira le dialogue sur l'efficacité de l'aide au niveau des pays et accroîtra l'appui fourni par le personnel des bureaux extérieurs aux coordinateurs nationaux.

Tableau 12 : Actions choisies pour améliorer la performance de la BAD dans le domaine de l'efficacité de l'aide

Action	Objectifs	Achèvement en
Adoption par la BAD d'une feuille de route pour l'efficacité du développement.	Promouvoir une compréhension claire et opérationnelle de ce qui doit être fait pour améliorer la performance de la BAD en ce qui concerne la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra	2010
Révision par la BAD de ses règles, règlements et pratiques en vue d'éliminer les goulots d'étranglement.	Identifier les principales entraves liées aux procédures et recommander des politiques à la Haute direction	2011
Suivi régulier par la BAD de la tenue de ses engagements en matière d'efficacité de l'aide.	Mener une campagne de sensibilisation et améliorer la note attribuée à la BAD au titre de la tenue des engagements de Paris et d'Accra	En permanence
Organisation par la BAD d'un événement régional pour consulter les partenaires africains et appuyer la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.	Réactiver le programme d'action en faveur de l'efficacité de l'aide en mettant l'accent non plus sur l'efficacité de l'aide, mais plutôt sur l'efficacité du développement ; identifier, dans le cadre d'un processus de larges consultations, les défis dont les partenaires africains souhaiteraient l'examen lors du Forum de haut niveau de Séoul	2010

Notes : BAD = Banque africaine de développement.

Source: Banque africaine de développement.

Amélioration des processus opérationnels de la Banque

- 4.16 L'amélioration des processus opérationnels du Groupe de la Banque est l'un des objectifs dont la réalisation est suivie par le RMF. En répondant mieux aux besoins des clients et en accélérant la mise en œuvre des opérations, avec un meilleur rapport coût/efficacité et conformément à ses objectifs institutionnels, la Banque sera mieux placée pour contribuer à l'atteinte des objectifs de développement des pays clients. Pour passer à un modèle de prestation de services plus adapté, le Groupe de la Banque accorde la priorité aux actions à entreprendre dans les domaines suivants¹⁰ :
- 4.17 *Accélération de la mise au point d'un modèle opérationnel décentralisé* : L'objectif primordial de la décentralisation est de promouvoir un modèle opérationnel plus efficient, qui rapproche les ressources du Groupe de la Banque – financement, savoir et personnes – de ses pays membres régionaux clients. Il ne s'agit pas d'un nouveau programme : la première stratégie de décentralisation a été adoptée par le Conseil en 2004 et a abouti à l'ouverture de 24 bureaux extérieurs à la date de 2010. La Direction a pris des mesures pour accélérer le programme en élaborant une feuille de route pour la décentralisation sur la période 2010-2015. La mise en œuvre de cette feuille de route devrait accroître la présence de la Banque sur le terrain, déléguer des pouvoirs en matière de prise de décisions, affiner le dosage des compétences du personnel des bureaux extérieurs, et renforcer la capacité de la Banque à honorer ses engagements au titre de la Déclaration de Paris. La feuille de route sera examinée par le Conseil en mai 2010.
- 4.18 *Amélioration de la prestation et du contrôle des services fiduciaires* : L'amélioration de la qualité des services de passation de marchés de la Banque et du contrôle des services fiduciaires est un facteur clé d'amélioration des processus opérationnels pour réduire les délais et les coûts de traitement des acquisitions (tant pour la Banque que pour les clients), augmenter les ratios de décaissement, et fournir l'assurance que les ressources du Groupe de la Banque sont utilisées aux fins désirées. L'amélioration de la prestation et du contrôle des services fiduciaires est également un élément central de l'engagement pris par la Banque, au titre de la Déclaration de Paris, d'utiliser davantage les systèmes fiduciaires des

¹⁰ Voir Banque africaine de développement, avril 2010, *Point sur les réformes ciblant les capacités institutionnelles et les processus opérationnels*, document de travail du FAD-12.

pays membres régionaux. Dans ce contexte, le Groupe de la Banque entreprend les initiatives suivantes : i) le renforcement des capacités de la Banque dans le domaine de la passation des marchés par le perfectionnement des compétences du personnel dans ce domaine grâce à une combinaison de la formation, de la certification et de l'accréditation ; ii) la rationalisation des processus fiduciaires par la délégation de pouvoirs accrus aux bureaux extérieurs et la mise en place de systèmes de technologies de l'information permettant d'améliorer la prise de décisions sur les acquisitions ; iii) la révision des processus d'appel d'offres nationaux des pays membres régionaux en vue d'accroître le recours à ces processus dans les opérations financées par la Banque. La révision des processus d'appel d'offres aidera également la Banque à identifier les interventions visant à appuyer les systèmes nationaux de passation de marchés dans les pays membres régionaux.

- 4.19 *Modernisation de la stratégie, de la planification et de la gestion du budget* : La solidité de la planification stratégique, de la programmation, de la budgétisation et de la gestion de la performance est un facteur fondamental de l'alignement des ressources du Groupe de la Banque sur ses objectifs institutionnels et ses priorités stratégiques. Des progrès importants ont été réalisés dans ce domaine. La responsabilité de l'atteinte des objectifs, pour les indicateurs de performance clés, a été assignée aux départements et aux complexes, et un cadre pluriannuel de gestion du budget a été institué. Pour consolider davantage la budgétisation axée sur les résultats, la Banque a adopté la budgétisation en UC en 2010. Cette initiative donnera aux responsables plus de pouvoirs et plus de flexibilité dans la gestion des ressources, et permettra d'accroître l'efficacité, la transparence et la responsabilisation.
- 4.20 *Ressources humaines* : Le développement de ressources humaines aptes à mieux contribuer à la réalisation des objectifs institutionnels de la BAD et accroître l'efficacité opérationnelle est un objectif fondamental des réformes ciblant les ressources humaines de la Banque. Ces réformes s'articulent autour de trois thèmes : renforcement de la capacité de la Banque à attirer et à fidéliser les talents ; perfectionnement des compétences et amélioration de la gestion de la performance du personnel ; et promotion de la diversité du personnel. La Banque entend accroître la diversité du personnel (des points de vue du genre, de l'origine géographique, de l'âge, etc.) en tant que moyen pour réaliser de meilleurs résultats. Ce faisant, un des objectifs de la Banque est d'améliorer l'indice d'équilibre entre les deux sexes pour faire passer la proportion de femmes parmi les membres du personnel de la catégorie professionnelle de 26 % en 2009 à 33 % d'ici 2013.

5. Conclusion

- 5.1 En plus de ce qui précède, le RMF du FAD-12 de la Banque s'appuie sur les activités des banques multilatérales de développement sœurs et vise à mieux harmoniser l'évaluation des résultats en matière de développement parmi les bailleurs de fonds. Toutefois, la principale fonction du RMF du FAD-12 est de guider la Direction et le personnel dans leurs efforts pour obtenir de meilleurs résultats.
- 5.2 Les plénipotentiaires sont priés de faire part de leurs idées sur le RMF dans la perspective du FAD-12.

Annexe I: Résultats en matière de développement en Afrique : glossaire des indicateurs du niveau 1

1. Produit intérieur brut par habitant (en dollars des États-Unis constants de 2000)

Définition: Le PIB par habitant est le produit intérieur brut divisé par la population en milieu d'année. Le PIB est égal à la somme des valeurs brutes ajoutées à l'économie par tous les producteurs résidents, majorée des taxes sur les produits et minorée des subventions non incluses dans l'évaluation des produits. Son calcul ne tient compte ni de l'amortissement des actifs fabriqués, ni de l'épuisement ou de la dégradation des ressources naturelles. Les chiffres sont exprimés en dollars des États-Unis constants (de 2000).

Changement du point de référence : Le changement de la valeur de référence, qui passe de 368 à 375 dollars, s'explique par les révisions apportées aux chiffres se rapportant aussi bien au PIB qu'à la population sur la période 2007-2009.

Source : Les données du PIB sont estimées par le Département de la statistique de la Banque africaine de développement (BAD), lequel s'appuie pour ce faire sur les données des comptes nationaux recueillies auprès des organisations statistiques nationales, de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI). Les estimations de la population proviennent du document Perspectives démographiques mondiales (publié par la Division de la population des Nations Unies, pour diverses années sur la période 2000-2008).

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD): Une croissance économique soutenue augmente les revenus moyens et est étroitement liée à la réduction de la pauvreté. La croissance économique est en outre susceptible de contribuer à faire reculer la pauvreté en augmentant les recettes publiques qui peuvent être consacrées aux programmes publics en vue de la fourniture de services essentiels destinés aux pauvres. Le PIB par habitant constitue une mesure de base de la valeur de la production par personne, la croissance du PIB ainsi que celle du PIB par habitant étant considérées comme des mesures générales de la croissance économique.

Sensibilité au changement de politique : Parmi les éléments clés d'un environnement propice à la croissance du PIB figurent des politiques macroéconomiques qui aident à maintenir la stabilité économique et financière ; l'ouverture aux échanges qui favorise l'accès aux marchés mondiaux des biens, des services et du savoir ; un cadre réglementaire et institutionnel de l'activité du secteur privé qui contribue à créer l'esprit d'entreprise et la concurrence ; et un secteur financier qui mobilise de façon efficace et durable des ressources et les oriente vers les filières les plus productives. La croissance peut toutefois être influencée par d'autres variables endogènes et exogènes sur lesquelles les politiques publiques n'ont pas d'effet. Il s'ensuit que la sensibilité de cet indicateur au changement de politique n'est que partielle.

Possibilité de quantification et établissement de rapports: Le PIB mesure la production dans une économie et il s'agit d'un indice économique de base. Le PIB est certes une mesure générale de l'activité économique, mais en lui-même, il ne constitue, ni ne jauge le bien-être ou le succès en matière de développement. Cela étant, il demeure le meilleur indicateur de l'activité et du progrès économiques. On peut estimer le PIB en prix constants en mesurant la quantité totale des biens et des services produits au cours d'une période, en leur attribuant un ensemble convenu de prix de l'année de référence, minorés du coût des intrants intermédiaires et majorés des taxes nettes sur les produits, ces chiffres étant eux aussi exprimés en prix constants.

2. Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté de 1,25 dollar des États-Unis par jour

Définition : La proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté de 1,25 dollar des États-Unis par jour est le pourcentage de la population qui dispose de moins de 1,25 dollar des États-Unis quotidiennement pour vivre, aux prix internationaux de 2005.

Changement du point de référence : Les chiffres globaux se rapportant à cet indicateur ont changé, en raison du rajustement du seuil de pauvreté qui est passé de 1,08 dollar aux prix de 1993 à 1,25 dollar par jour aux prix de 2005, sur la base des nouvelles estimations de la parité du pouvoir d'achat (PPA) générées à partir des enquêtes du Programme de comparaison internationale menées par la BAD dans 48 pays membres régionaux (PMR) et coordonnées à

l'échelon planétaire par la Banque mondiale. Le seuil de pauvreté est en outre basé sur la moyenne des seuils de pauvreté nationaux des 15 pays les plus démunis du monde. Ces changements ont par conséquent conduit à la reprise du calcul des chiffres globaux, lesquels diffèrent de ceux indiqués antérieurement.

Source : Les estimations de cet indicateur sont basées sur les revenus ou les dépenses par habitant établis à partir d'enquêtes menées auprès des ménages par le Groupe de recherches en économie du développement de la Banque mondiale. Les données relatives aux dépenses sont utilisées dans toute la mesure du possible. Pour des détails sur les sources des données et les méthodes utilisées pour effectuer les dernières estimations, voir l'étude de Chen et Ravallion (2008) intitulée «The developing world is poorer than we thought, but no less successful in the fight against poverty»¹¹ et le site Web PovcalNet, un outil de calcul interactif en ligne qui permet d'établir les estimations de la pauvreté à l'échelle internationale.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : L'objectif ultime de la plupart des organismes et institutions de développement est d'éliminer la pauvreté et la faim. Le premier objectif énoncé dans la Déclaration du Millénaire pour le développement est de faire reculer la pauvreté et la faim et de réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion des personnes dont le revenu est inférieur à 1 dollar des États-Unis par jour en termes de PPA. Le seuil de pauvreté international a récemment été revu et établi à 1,25 dollar par jour en termes de PPA de 2005. En effet, cet indicateur mesure les progrès accomplis dans le sens de la réduction de la pauvreté extrême, qui constitue également un objectif de la plupart des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté.

Sensibilité au changement de politique : Les programmes de réduction de la pauvreté conçus et mis en œuvre par les gouvernements sont essentiels pour réduire le nombre de personnes disposant de moins de 1,25 dollar par jour pour vivre. Cet indicateur est par conséquent sensible aux politiques publiques.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Les données relatives aux dépenses ou au revenu par habitant, tirées des enquêtes auprès des ménages de chaque pays, sont converties en prix 2005 à l'aide de l'indice national des prix à la consommation (en recourant séparément aux indices urbains et ruraux, lorsqu'ils sont disponibles), puis en dollars PPA en utilisant le taux de change PPA pour la consommation de 2005 de la Banque mondiale. Aussi le seuil de pauvreté de 1,25 dollar par jour est-il appliqué aux données basées sur la PPA, ce qui permet de comparer un pays à l'autre et d'estimer la pauvreté globale aux niveaux régional et mondial. Il convient par ailleurs de noter que la plupart des pays établissent également leur propre seuil de pauvreté, lequel sert à l'analyse et à l'élaboration des politiques à l'échelon national. La disponibilité de cet indicateur est fonction de l'existence de données d'enquêtes auprès des ménages, notamment celles relatives aux revenus ou aux dépenses, de la disponibilité des taux de change PPA, et de l'indice des prix à la consommation. Les enquêtes nationales sur les revenus et les dépenses des ménages sont en général effectuées tous les trois à cinq ans dans bien des pays en développement, mais moins fréquemment dans quelques-uns d'entre eux. Les plus récents taux de change PPA ont été calculés pour l'année 2005. Les estimations régionales et mondiales de la pauvreté à l'échelon national, basées sur un seuil de pauvreté de 1,25 dollar des États-Unis par jour, sont mises à jour chaque année par la Banque mondiale et publiées dans les *Indicateurs sur le développement dans le monde*. Les estimations régionales et mondiales sont disponibles tous les trois ans. Des efforts sont déployés pour établir un dépôt amélioré de données d'enquêtes nationales auprès des ménages, qui fournira des données mieux harmonisées d'un pays à l'autre.

3. Indicateur des dépenses publiques et de responsabilité financière

Définition : Le cadre de mesure de la performance en matière de gestion des finances publiques est un dispositif intégré de suivi qui permet de mesurer la performance des pays dans le domaine de la gestion des finances publiques au fil du temps. Il a été élaboré par l'initiative d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière (PEFA), en collaboration avec l'Initiative conjointe sur la gestion des finances publiques du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, comme un outil qui fournirait des informations fiables sur la performance des

¹¹ Chen, Shaohua et Martin Ravallion, 2008. *The Developing World is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight Against Poverty*. Série "Documents de travail de recherche stratégique" 4703, Banque mondiale.

systèmes, processus et institutions de gestion des finances publiques au fil du temps. Il s'agit d'un des éléments d'une approche renforcée de l'appui aux réformes de la gestion des finances publiques.

Sur la base des six aspects fondamentaux de la performance en matière de gestion des finances publiques, le cadre PEFA de mesure de la performance identifie un ensemble de 28 indicateurs de haut niveau qui mesurent la performance opérationnelle des éléments clés des systèmes, processus et institutions de gestion des finances publiques du gouvernement central, du parlement et de l'audit externe d'un pays. Les 28 indicateurs retenus pour le système de gestion des finances publiques du pays sont répartis en trois grandes catégories (résultats budgétaires, caractéristiques transversales et cycle budgétaire), ce qui permet de rendre compte de la performance des principaux systèmes, processus et institutions dans le cycle budgétaire du gouvernement central. Outre les indicateurs de performance du pays en matière de gestion des finances publiques, le cadre comprend également trois indicateurs évaluant les pratiques des donateurs qui influent sur la performance du système national de gestion des finances publiques.

L'indicateur PEFA proposé est un indicateur indirect de mesure de la qualité des systèmes de gestion des finances publiques. Plus précisément, cet indicateur vise à mesurer les tendances et progrès globaux de la gestion des finances publiques en Afrique subsaharienne. Il s'agit de la moyenne non pondérée de la valeur moyenne de chacun des 31 indicateurs PEFA de gestion des finances publiques. Chaque indicateur de GFP mesure la performance d'un élément clé de la gestion des finances publiques par rapport à une échelle ordinale qui peut prendre une parmi huit valeurs : A, B+, B, C+, C, D+, D, et Non disponible (NA) ou Non enregistré (NR). Pour calculer la moyenne, la valeur de chaque indicateur est transposée en une valeur numérique allant de 0 à 7.

Le cadre PEFA ne fournit pas d'indicateur global de la performance d'un pays. L'ensemble d'indicateurs de haut niveau se concentre sur les qualités fondamentales d'un système de gestion des finances publiques, à la lumière des bonnes pratiques en vigueur à l'échelon international, au lieu d'établir une norme basée sur les dernières innovations dans le domaine de la gestion des finances publiques. Le rapport PEFA sur la performance en matière de gestion des finances publiques recourt à l'analyse basée sur les indicateurs pour effectuer une évaluation intégrée du système de gestion des finances publiques, au regard des six aspects cruciaux de la performance en matière de gestion des finances publiques, et évaluer l'incidence probable des insuffisances de cette gestion sur les trois niveaux de résultats budgétaires.

Source : Les données de base relatives à l'indicateur sont recueillies dans les pays par le secrétariat de l'initiative PEFA, qui est hébergé par la Banque mondiale (www.pefa.org).

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : Pour que la mise en œuvre des programmes de réduction de la pauvreté soit couronnée de succès, il est indispensable que les gouvernements observent en permanence de bonnes pratiques en matière de gestion des finances publiques. L'indicateur PEFA témoigne donc indirectement de la qualité de la mise en œuvre de programmes de réduction de la pauvreté par un gouvernement.

Sensibilité au changement de politique : La gestion des dépenses publiques et des finances publiques est sensible aux réformes du secteur public destinées à améliorer ces aspects des finances nationales. Par conséquent, cet indicateur s'améliore lorsque le gouvernement met en œuvre des réformes visant à renforcer sa gestion des finances publiques.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : L'indicateur PEFA proposé est basé sur des informations existantes et accessibles au public, recueillies dans le cadre des rapports PEFA sur la performance en matière de gestion des finances publiques, et qui étaient disponibles pour 11 pays FAD dès la mi-octobre 2007. Le secrétariat de l'initiative PEFA donne des orientations générales, assure la supervision et fait régulièrement le bilan des progrès des évaluations PEFA en les classant comme achevées, substantiellement achevées, entamées ou projetées. Le public peut accéder à ces informations à partir du site web du secrétariat de l'initiative PEFA (www.pefa.org).

On s'attend à ce que l'application répétée de l'outil de l'indicateur fournisse des informations sur la mesure dans laquelle la performance du pays en matière de gestion des finances publiques s'améliore ou pas. En outre, le rapport sur la performance en matière de gestion des finances publiques reconnaît les efforts consentis par le gouvernement pour réformer son système de gestion des finances publiques, en décrivant les mesures de réforme récentes et en cours, qui n'ont peut-être pas encore influé sur la performance en matière de gestion des finances publiques. Le rap-

port ne contient toutefois pas de recommandations pour les réformes ou d'hypothèses concernant l'impact potentiel des réformes en cours sur la performance en matière de gestion des finances publiques. Le cadre s'attache plutôt à évaluer la mesure dans laquelle le système de gestion des finances publiques est un facteur favorable à la réalisation des résultats souhaités. L'évaluation devrait être mise à jour tous les trois ans, mais dans un nombre de cas, les réévaluations interviennent dans des délais plus brefs. La première génération des évaluations PEFA a été effectuée principalement en 2006-2007, aussi peut-on s'attendre à ce que la deuxième génération ait lieu en 2009-2010. Il est proposé de calculer les indicateurs PEFA tous les trois ans.

La couverture devrait s'améliorer sensiblement à court terme, les évaluations PEFA étant amorcées ou sensiblement achevées dans de nombreux pays, notamment ceux du FAD. Certains pays ont déjà révisé leurs évaluations initiales. Compte tenu du fait que les indicateurs PEFA sont peu susceptibles de changer radicalement d'une année à l'autre, en raison de l'inertie générale des systèmes de gestion des finances publiques, l'idéal est de mesurer les progrès tous les trois ans (2006/2007 – 2009/2010). Les rapports PEFA sur la performance en matière de gestion des finances publiques sont généralement accessibles au public, même s'il convient d'améliorer leur diffusion en temps plus opportun.

4. Note moyenne des indicateurs de gouvernance dans le monde

Définition et justification : L'indicateur choisi pour mesurer la qualité des progrès dans le domaine de la gouvernance est une moyenne des notes des indicateurs de gouvernance dans le monde. L'indicateur de gouvernance dans le monde mesure six dimensions de la gouvernance : i) voix citoyenne et responsabilité ; ii) stabilité politique et absence de violence ; iii) efficacité des pouvoirs publics ; iv) qualité de la réglementation ; v) état de droit ; et vi) et maîtrise de la corruption. Les notes des indicateurs de gouvernance dans le monde sont basées sur un modèle qui agrège les réponses provenant de diverses sources d'information en ces six grandes dimensions. Ce modèle établit une moyenne pondérée des sources pour chaque pays comme la meilleure estimation de la gouvernance pour le pays en question. Les pondérations sont proportionnelles à la fiabilité de chaque source. Les estimations de la gouvernance qui en découlent ont une valeur prévue (dans tous les pays) de zéro et une déviation normale (à l'échelle des pays) de un. Cela signifie que toutes les notes pour ainsi dire se situent entre -2,5 et 2,5, les notes plus élevées correspondant à de meilleurs résultats.

Source : Les indicateurs de gouvernance dans le monde sont élaborés et maintenus par un groupe indépendant de chercheurs à l'Institut de la Banque mondiale. Les sources de données sont les enquêtes auprès de particuliers et d'entreprises locales possédant une connaissance de première main de la situation en matière de gouvernance dans divers pays. Les indicateurs reposent sur les opinions des analystes nationaux en service dans les grands organismes de développement et reflètent la profonde expérience acquise par ces personnes dans le cadre de leurs activités dans les pays qu'elles évaluent. D'autres sources de données appartenant à des ONG et des agences de notation du risque commercial basent leurs évaluations sur un réseau mondial de correspondants vivant en général dans le pays qu'ils notent. Toutes les informations pertinentes (notamment les données, les documents sur la méthodologie, les graphiques interactifs et les cartes du monde) utilisées pour la dernière série de mises à jour (2007) sont affichées sur le site web des *Indicateurs de gouvernance dans le monde* (<http://info.worldbank.org/governance/wqi/index.asp>).

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : En Afrique, la gouvernance est indispensable à la stabilité ainsi qu'à un développement et une croissance durables. Sans bonne gouvernance, tous les autres programmes de réforme et de réduction de la pauvreté ont des impacts limités.

Sensibilité au changement de politique : Les six dimensions de cet indicateur peuvent être grandement influencées par les réformes publiques dans ces domaines particuliers. Un engagement fort et une action énergique des pouvoirs publics dans la lutte contre la corruption amélioreront l'indicateur de corruption du pays, tout comme l'obtention des résultats escomptés.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Les indicateurs de gouvernance étaient actualisés tous les deux ans entre 1996 et 2002. Après 2002, leur mise à jour est annuelle. La prochaine série d'indicateurs de gouvernance seront affichés vers la fin de 2010. L'importante amplification de la collecte des données pour la mise à jour de 2009 a permis à la

fois d'élargir la couverture nationale et d'améliorer la précision des indicateurs globaux, mais des marges d'erreur subsistent. À l'avenir, la précision sera davantage améliorée grâce à la disponibilité de données supplémentaires.

5. Indicateur de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives

Définition et justification : Il s'agit d'un indicateur indirect de mesure de la bonne gouvernance dans le domaine de la gestion des recettes générées par les industries extractives. Plus précisément, cet indicateur mesure le respect, par un pays, des normes de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), et sa valeur peut être de 0, 1 ou 2. Une valeur de 0 indique que le pays concerné est riche en ressources, mais n'a pas encore adhéré à l'ITIE. Une valeur de 1 signifie qu'il s'agit d'un pays candidat à l'adhésion à l'ITIE, c'est-à-dire se trouvant aux stades initiaux de la mise en œuvre de l'Initiative, et une valeur de 2 indique que le pays en question se conforme strictement aux normes de l'ITIE et, de ce fait, publie de façon transparente et responsable les recettes qu'il tire des industries extractives.

L'Initiative s'emploie à former des partenariats regroupant diverses parties prenantes des pays en développement, afin d'accroître la responsabilité des pouvoirs publics. Il revient aux pays eux-mêmes d'appliquer les normes de l'ITIE dans le cadre d'un partenariat tripartite entre le gouvernement, la société civile et le secteur des industries extractives. Un processus de mise en œuvre en quatre étapes couvre l'adhésion initiale, la préparation, la divulgation et la diffusion des résultats. Un nouveau mécanisme de validation adopté par le Conseil d'administration de l'ITIE en 2006 montre clairement les pays qui s'engagent fermement à mettre en œuvre le processus de l'ITIE, en les classant en pays « candidats » et « respectant les normes ».

Le soutien de la Banque à l'ITIE a été annoncé par le Président Kaberuka en octobre 2006. À l'occasion de cette annonce, le Président a présenté les grandes lignes d'une approche à deux volets de la participation de la Banque à l'ITIE : action de sensibilisation pour susciter la volonté politique chez les PMR riches en ressources qui n'ont pas adhéré à l'Initiative ; et fourniture d'assistance technique et financière aux PMR qui ont fait montre de volonté politique en adoptant l'ITIE, mais ne disposent pas des capacités — humaines, financières et institutionnelles — nécessaires pour sa mise en œuvre. À partir de 2007, la Banque fournira à quelques PMR un appui pour la mise en œuvre de l'ITIE, en coordination avec d'autres partenaires, ce qui permettra d'assurer la coopération et la complémentarité. Il s'agira notamment d'aider les pays à franchir les diverses étapes de la mise en œuvre de l'ITIE. Qui plus est, la mise en œuvre de l'ITIE servira de levier pour l'identification des besoins en matière d'assistance technique pour de plus vastes réformes de la gouvernance du secteur des industries extractives.

Source : Les données sur les pays riches en ressources sont fournies par le FMI. Les données relatives à la mise en œuvre de l'ITIE sont fournies par le secrétariat de l'Initiative et publiées sur le site web de cette dernière (www.eitransparency.org), lequel est mis à jour de façon permanente.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : L'ITIE a été lancée en septembre 2002 par le Premier ministre Tony Blair du Royaume-Uni, dans le but d'améliorer la gouvernance et la transparence dans les pays riches en ressources, grâce à la vérification et à la publication intégrale des versements effectués par les entreprises et des recettes publiques tirées de l'exploitation pétrolière, gazière et minière. Les recettes générées par ces secteurs doivent être un important moteur de croissance économique et de développement social dans les pays en développement. Toutefois, un manque de transparence de ces recettes a souvent conduit au conflit, à la corruption et à la pauvreté, phénomène connu sous l'appellation de « malédiction des ressources » ou « paradoxe de l'abondance ».

Sensibilité au changement de politique : La décision d'un pays de se conformer aux normes de l'ITIE ou de ne pas s'y conformer influera beaucoup sur sa note.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Selon le Guide sur la transparence des recettes des ressources naturelles du FMI (2010), on dénombre actuellement 21 pays africains qui sont riches en ressources pétrolières, gazières ou minérales. Ces données sont accessibles au public et mises à jour sur une base annuelle par le FMI. À ce jour, 9 des 21 pays africains riches en ressources extractives n'ont pas encore adhéré à l'ITIE, 12 sont des pays candidats et seul le Libéria respecte scrupuleusement les normes de l'Initiative (depuis octobre 2009). En outre, cinq pays ne remplissant pas les conditions requises pour être considérés

comme riches en ressources d'après les normes du FMI (mais qui n'en disposent pas moins de ressources naturelles considérables) ont décidé de mettre en œuvre l'ITIE et sont des pays candidats. En conséquence, à l'heure actuelle, la note totale est de neuf points sur un maximum possible de 52. Cette note va augmenter à mesure que les pays adhéreront à l'ITIE ou progresseront dans sa mise en œuvre.

Le Conseil d'administration de l'ITIE détermine si un pays remplit les conditions requises pour être considéré comme candidat à l'ITIE ou comme respectueux des normes de l'Initiative. Tous les deux ans, le Conseil procède à la revue de la liste existante des pays remplissant ces conditions. Afin de remplir les conditions requises pour être un candidat, le pays doit franchir quatre étapes de prévalidation qui sont évaluées par le Conseil de l'ITIE pendant ses réunions semestrielles. Pour qu'un pays soit admis au statut de pays respectant les normes, il doit obtenir la validation ITIE dans les deux ans suivant la date à laquelle il est devenu candidat. Une fois qu'il a obtenu le statut de pays respectant les normes, il doit subir une validation au moins une fois tous les cinq ans, ou à la demande du Conseil d'administration de l'ITIE.

L'ITIE a instauré récemment l'obligation faite aux pays de l'ITIE de se soumettre à un processus de prévalidation et de validation. La première évaluation de prévalidation a été effectuée par le Conseil de l'ITIE en septembre 2007. À ce jour, l'Azerbaïdjan et le Libéria sont les seuls pays à avoir achevé la validation ITIE et sont devenus des pays respectant les normes ITIE.

6. Indicateurs des pays fragiles et touchés par les conflits (deux indicateurs)

Définition : L'EPIP est un indice composé de 16 indicateurs regroupés en quatre catégories et conçus pour évaluer la qualité¹² du cadre réglementaire et institutionnel actuel d'un pays, du point de vue de la mesure dans laquelle un tel cadre permet de veiller à une utilisation efficace des rares ressources de développement, dans le contexte de la recherche d'un développement durable et favorable à la réduction de la pauvreté.

Au titre de l'EPIP, les pays considérés comme fragiles sont ceux dont la note moyenne à l'issue de l'évaluation de leurs politiques et de leurs institutions (par la Banque mondiale et par la BAD, dans le cas de l'Afrique) est égale ou inférieure à 3,2, ou les pays à faible revenu (admissibles à l'IDA) auxquels une note n'a pas été attribuée au titre de l'EPIP, ou encore les pays où il existe des missions de consolidation de la paix, de maintien de la paix ou de médiation depuis trois ans.

Source des données : BAD et Banque mondiale.

Sensibilité au changement de politique : L'EPIP est sensible aux politiques publiques puisqu'elle évalue les réformes mises en œuvre par les pouvoirs publics.

Possibilité de quantification et disponibilité des données : Cet indicateur est calculé pour chaque pays africain par les économistes-pays de la Banque, dans le cadre d'un processus auquel participe le gouvernement. Les données sont mises à disposition sur une base annuelle.

Pertinence : Il convient de noter que l'EPIP évalue la qualité du cadre économique, réglementaire et institutionnel actuel d'un pays. Si la note EPIP augmente, il est probable que le pays perde son statut d'État fragile. Cet indicateur est donc recommandé pour suivre la fragilité d'un pays.

Moyenne de l'EPIP pour les pays fragiles (de 1 à 6) : Il s'agit de la moyenne de l'EPIP pour tous les pays fragiles (au nombre de 20 en 2008). Pour chaque pays, la note EPIP prise en considération est la moyenne des notes EPIP calculée par la BAD et de la note EPIP calculée par la Banque mondiale. L'année de référence est 2008. L'augmentation de la moyenne EPIP indique qu'il y a une amélioration dans la situation de l'État fragile concerné.

Nombre de pays fragiles : Sur la base de cette définition, les 20 pays suivants étaient considérés comme des pays fragiles en 2008 : Angola, Burundi, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Érythrée, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Sao Tomé et Príncipe, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Tchad, Togo et Zimbabwe. Ces pays constituent la Liste universelle des États fragiles en Afrique, sur la base de l'EPIP conduite par la Banque mondiale et de la BAD. Les pays ayant accès à l'appui de la Facilité en faveur des États fragiles sont au nombre de 17 : les pays susmentionnés,

¹² Le terme « qualité » renvoie au degré auquel ce cadre permet de promouvoir la réduction de la pauvreté, une croissance durable et une utilisation efficace de l'aide au développement.

moins l'Angola, la Gambie et l'Érythrée.

7. Indicateurs des échanges commerciaux en Afrique (deux indicateurs)

Définition et justification : Cet indicateur mesure la part des pays africains dans le commerce mondial. Si le commerce prenait son essor dans les pays les plus pauvres d'Afrique et que les États riches commerçaient équitablement avec les pays pauvres en leur permettant de prendre pied de façon satisfaisante sur les marchés occidentaux, un énorme pas serait franchi vers la réduction de la pauvreté en Afrique. L'intégration croissante des économies du monde, la peur de la marginalisation et le fait que la plupart des pays africains sont trop petits pour négocier tout seuls avec des blocs commerciaux puissants, ont conduit à un regain d'intérêt pour l'intégration régionale. De même, l'intégration régionale interafricaine et les mesures de libéralisation du commerce qui l'accompagnent sont un moyen de contribuer au développement de l'Afrique en stimulant la croissance économique au sein du continent. L'accentuation de l'intégration et du commerce régionaux sont au cœur de l'objectif stratégique de la Banque, et le résultat ultime des opérations de l'institution dans ce secteur se mesurera en termes d'augmentation du poids du continent africain dans le commerce mondial (mesurée par la part de l'Afrique dans le commerce mondial) et d'intensification des flux commerciaux interafricains (mesurés par le volume des échanges des pays FAD avec les autres pays africains).

Source : Les indicateurs du commerce africain s'inspirent des données de la Direction des statistiques commerciales (DOTS) du FMI. DOTS utilise des données fournies par les pays eux-mêmes, ainsi que des données provenant de la Division de statistique de l'ONU, de l'Organisation mondiale du commerce et d'autres organismes internationaux.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : La pauvreté économique des populations et des pays est imputable à leur inaptitude à mener des activités commerciales, et les échanges offrent une issue essentielle pour se sortir de la pauvreté.

Sensibilité au changement de politique : L'ouverture d'un pays au commerce international est une décision que seul son gouvernement peut prendre. Par conséquent, même si d'autres facteurs entrent en jeu, la décision du gouvernement est une condition nécessaire pour influencer davantage sur cet indicateur.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : La méthodologie de DOTS rend possible l'estimation des échanges non seulement pour les pays accusant du retard dans l'établissement de leurs rapports, mais aussi pour ceux dont les données ne sont pas disponibles auprès d'autres sources. Les statistiques commerciales du FMI sont mises à jour au moins une fois par an, aussi les indicateurs du commerce en Afrique peuvent-ils être suivis sur une base annuelle.

Des mises à jour plus fréquentes sont prévues, et les usagers seront informés des nouvelles améliorations au fur et à mesure de leur disponibilité. La Banque continuera à suivre des statistiques commerciales précises ou tout autre indicateur pouvant se rapporter plus étroitement à ses opérations (par exemple les prix du fret ou la durée du transport, l'écart entre le prix franco à bord et le coût, assurance et fret).

8. Méthodologie de création d'une entreprise (deux indicateurs)

Doing Business enregistre toutes les procédures qu'un entrepreneur doit officiellement suivre pour créer et gérer formellement une entreprise industrielle ou commerciale. Ces procédures portent notamment sur la délivrance de tous les agréments et permis nécessaires et l'achèvement de toutes les formalités de notification, de vérification ou d'enregistrement de la société et des employés auprès des autorités compétentes.

Après un examen de la législation, de la réglementation et des informations destinées au public sur le démarrage d'une entreprise, une liste des procédures requises est établie, liste assortie de l'indication des délais et des coûts de conformité avec chaque procédure, dans les circonstances normales, et des exigences concernant le capital libéré minimum. Par la suite, les conseillers en constitution de sociétés et les responsables gouvernementaux enregistrent et vérifient les données.

Des informations sont également recueillies sur le chronogramme pour la conformité avec les procédures et sur la question de savoir si l'on peut ou non se conformer simultanément aux différentes procédures. L'hypothèse retenue est que toutes les informations requises sont volontiers disponibles, et tous les organismes intervenant dans le processus de création d'une entreprise s'acquittent de leurs fonctions sans corruption. En cas de divergences dans les réponses émanant des experts locaux, la recherche d'informations se poursuit jusqu'à ce que les données soient réconciliées.

Pour garantir la comparabilité des données entre les pays, plusieurs hypothèses sont utilisées pour l'entreprise et les procédures.

Délai de création d'une entreprise : Le délai est indiqué en jours calendaires. Cet indicateur détermine la durée moyenne que les conseillers en constitution de sociétés estiment nécessaire pour mener à bien les procédures pertinentes, avec un suivi minimum de la part des organismes gouvernementaux et sans paiements supplémentaires. L'hypothèse retenue est que le délai minimum requis pour chaque procédure est d'un jour. Bien que les procédures puissent être suivies simultanément, elles ne peuvent pas être engagées le même jour (en d'autres termes, les procédures simultanées sont engagées à des dates consécutives). Une procédure est considérée comme achevée dès que la société reçoit le document final y afférent, par exemple le certificat d'agrément ou le numéro de contribuable de la société. Si une procédure peut être accélérée, moyennant le paiement de frais supplémentaires, la procédure la plus rapide est choisie. L'entrepreneur est supposé ne pas perdre du temps et s'engager à achever sans tarder chaque procédure restante. Le temps consacré par l'entrepreneur à recueillir les informations n'est pas pris en compte. L'hypothèse retenue est que l'entrepreneur connaît dès le départ toute la réglementation régissant la création d'une entreprise et la séquence pour les différentes procédures, mais qu'il n'a pas eu de contacts antérieurs avec l'un quelconque des responsables.

Coût de création d'une entreprise : Le coût est indiqué en pourcentage du revenu par habitant de l'économie concernée. Il couvre tous les frais officiels et tous les honoraires pour les services juridiques ou professionnels, au cas où de tels services sont requis en vertu de la législation en vigueur. Les frais d'achat et de légalisation des registres de la société sont pris en compte, si ces transactions sont requises par la législation en vigueur. La loi sur les sociétés, le code commercial et la réglementation pertinente, ainsi que les barèmes des frais servent de sources pour le calcul des coûts. En l'absence de barèmes des frais, les estimations faites par le responsable gouvernemental sont considérées comme une source officielle. En l'absence de telles estimations, l'on utilise les estimations établies par les conseillers en constitution de sociétés. Si plusieurs conseillers fournissent des estimations différentes, la valeur médiane de ces estimations est retenue. En tout état de cause, le coût exclut les pots-de-vin.

9. Indicateur de l'indice de compétitivité mondiale

Définition et justification : La compétitivité est fonction de la mesure dans laquelle un pays utilise de façon productive les ressources disponibles. À son tour, cette mesure a trait à l'aptitude du pays à assurer à ses citoyens de hauts niveaux de prospérité. L'indice de compétitivité mondiale mesure l'ensemble des institutions, des politiques et des facteurs qui déterminent les niveaux durables actuels et à moyen terme de prospérité économique.

Source : Cet indice se compose de plus de 90 variables, regroupées en neuf piliers dont chacun représente un domaine considéré comme un important déterminant de la compétitivité : institutions, infrastructures, macroéconomie, santé et enseignement primaire, enseignement supérieur et formation, productivité du marché, disponibilité des technologies, sophistication des entreprises, et innovation. Les deux tiers des variables sont déterminés sur la base de l'enquête auprès des cadres supérieurs et le tiers, à partir de sources accessibles au public. Les participants à l'enquête attribuent une valeur allant de 1 à 7. Les données objectives provenant de sources accessibles au public sont normalisées sur une échelle de 1 à 7. L'impact de chaque pilier sur la compétitivité variant d'un pays à l'autre, en fonction du stade de développement économique, des pondérations différentes sont données aux piliers.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : La compétitivité est essentielle pour une croissance et un développement durables. Un pays compétitif sera capable d'inscrire la croissance dans la durée et, par conséquent, de réduire l'incidence de la pauvreté.

Sensibilité au changement de politique : Les réformes macroéconomiques, juridiques et institutionnelles sont cruciales pour l'amélioration de la compétitivité.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : L'enquête auprès des cadres supérieurs recueille de précieuses informations sur un vaste éventail de variables pour lesquelles les sources de données objectives sont rares ou souvent inexistantes. Elle est menée chaque année auprès d'informateurs de 125 pays. Les données accessibles au public qui sont utilisées dans le rapport proviennent d'un certain nombre de sources dont le FMI, la Banque mondiale et les Nations Unies.

L'indice de compétitivité mondiale est publié dans le cadre de la série des Rapports sur la compétitivité mondiale, lesquels sont devenus, au cours des trois dernières décennies, la source d'évaluation mondiale la plus complète et appréciée de la compétitivité des pays, offrant des informations extrêmement précieuses sur les politiques, les institutions et les facteurs qui déterminent la productivité, et permettent ainsi d'assurer une croissance économique durable et la prospérité à long terme.

Le Rapport sur la compétitivité mondiale est déjà le plus important rapport sur la compétitivité ; sa couverture s'étend chaque année — 134 économies ayant été traitées en 2008 — et le nombre de ses informateurs s'accroît (ils sont un peu plus de 11 000 à l'heure actuelle). Les données servant à calculer l'indice ne sont pas facilement accessibles pour beaucoup de pays, et les financements disponibles pour couvrir les frais d'administration de l'enquête auprès des cadres supérieurs sont limités. Toutefois, compte tenu de la bonne réputation du rapport, les financements devraient augmenter et permettre d'accéder à des informations provenant d'un nombre croissant de sources et de pays.

10. Indicateur du rendement céréalier

Définition et justification : L'indice de rendement céréalier est basé sur les rendements par hectare (kg/ha) de quatre cultures : maïs, mil, riz paddy et sorgho. Le terme « rendement » renvoie à la production récoltée par unité de superficie récoltée pour ces produits. Dans la plupart des cas, les données de rendement ne sont toutefois pas notées directement : on les obtient plutôt en divisant les chiffres de production par les chiffres se rapportant à la superficie récoltée. Les données de rendement des quatre cultures retenues sont plus fiables que celles des cultures permanentes qui peuvent correspondre aux chiffres relatifs à la superficie ensemencée.

Changement du point de référence : Le nouveau chiffre de 2009, qui s'établit désormais à 108, a été obtenu à la suite des révisions apportées à la série de données, ainsi que de l'augmentation, de 27 à 28, du nombre de pays disposant de données.

Source : Les données relatives au rendement proviennent de la Division de la statistique de la FAO. Ces données sont recueillies au moyen d'un questionnaire annuel sur la production agricole envoyé aux pays.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : Les quatre cultures ont été choisies en raison de leur importante contribution à l'amélioration de la sécurité alimentaire au niveau des ménages au cours des dernières années. Le maïs, qui était essentiellement une culture de subsistance, est devenu au fil du temps une culture commerciale. Cette situation tient à la disponibilité des subventions, à l'accessibilité du crédit et à l'existence de politiques publiques de vulgarisation et de substitution des importations, qui ont créé des incitations par les prix pour les agriculteurs. Des progrès ont par ailleurs été accomplis dans la mise au point d'une nouvelle variété de maïs résistant à la sécheresse pour l'Afrique australe. Ces nouvelles variétés adaptables, résistant à la sécheresse et à faible teneur d'azote, donnent des rendements supérieurs de 25 à 30 % et elles sont actuellement cultivées sur plus d'un million d'hectares en Afrique australe.

Une révolution verte s'est opérée par ailleurs au niveau du riz, lequel est devenu la plus importante culture vivrière de base pour les Africains, surtout en raison de l'urbanisation et du fait qu'il est facile à préparer par rapport aux autres cultures vivrières de base. Le nouveau riz pour l'Afrique (NERICA), mis au point en croisant le riz asiatique (*oryza sativa*) et le riz africain traditionnel (*oryza glaberrima*), offre plusieurs avantages exceptionnels : par rapport aux variétés existantes, ses rendements sont supérieurs de 50 % sans épandage d'engrais et de 200 % avec épandage d'engrais ; sa période de maturité est beaucoup plus courte ; et il présente une bonne résistance aux mauvaises herbes, à la sécheresse, aux parasites et aux maladies. L'inclusion du

mil et du sorgho s'explique par leurs caractéristiques respectives, à savoir que leur culture nécessite moins d'eau, d'où leur résistance à la sécheresse, et ils peuvent accroître la sécurité alimentaire.

Sensibilité au changement de politique : Une politique publique favorable à l'agriculture influera sur le rendement moyen d'un seul pays et, par extension, sur l'indicateur global.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Les données requises sont mises à disposition dans l'Annuaire statistique de la FAO et également accessibles en ligne via la base de données de la FAO consultable sur le Web. Les données utilisées pour calculer cet indice sont déjà d'une qualité fiable. Le Département de la statistique de la Banque a néanmoins identifié la FAO comme la principale institution spécialisée avec laquelle il devrait collaborer pour améliorer la qualité et la disponibilité des statistiques agricoles des pays africains. La Banque engage par ailleurs un nombre de mesures pour renforcer les capacités statistiques en Afrique. Les données ayant été révisées, il peut se révéler inopportun de les comparer aux chiffres indiqués antérieurement pour les différents pays et aux totaux.

11. Accès à une source d'eau améliorée (pourcentage de la population)

Définition : L'indice d'accès à une source d'eau améliorée est actuellement défini comme le pourcentage de la population qui peut obtenir au moins 20 litres d'eau par personne par jour provenant d'une source « améliorée » qui se trouve à moins d'un kilomètre du logement de l'utilisateur. Parmi les sources améliorées d'eau figurent les services d'alimentation fournis au moyen du raccordement des ménages au réseau d'aqueduc, de fontaines publiques, de puits de forage, de puits ou de sources protégés, et du captage des eaux de pluie. L'expression « source d'eau non améliorée » renvoie à l'eau provenant des vendeurs, des camions-citernes, des puits et des sources non protégés, et à l'eau embouteillée.

Source : L'Organisation mondiale de la santé (OMS) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) suivent les progrès accomplis sur le plan de la réalisation des objectifs mondiaux d'accès à l'eau et à l'assainissement dans le cadre du Programme conjoint de suivi de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement. Le Programme revoit, évalue et rassemble dans sa base de données les informations provenant d'enquêtes auprès des ménages et de recensements qui sont représentatifs à l'échelon national. Pour des détails sur les sources des données et la méthodologie, consulter le site web du Programme (www.wssinfo.org).

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : L'ODM 7 (« assurer un environnement durable ») contient la cible 10 qui vise à réduire de moitié, à l'horizon 2015, la proportion de la population n'ayant pas accès de façon durable à de l'eau potable et à des systèmes d'assainissement de base. L'eau insalubre et le manque de systèmes d'assainissement de base sont la cause directe de beaucoup de maladies d'origine hydrique dans les pays en développement. Cet indicateur suit l'accès à des sources d'eau améliorées, sur la base de l'hypothèse selon laquelle de telles sources sont susceptibles de fournir de l'eau plus salubre, ce qui peut considérablement atténuer le risque de maladies d'origine hydrique, cette situation ayant à son tour un impact positif sur l'état de santé des populations, l'amélioration de la productivité et l'accroissement des possibilités de scolarisation, en ce qui concerne en particulier les filles. À ce titre, l'accès à des sources d'eau améliorées fait de ces sources un bon indicateur indirect pour le développement humain.

Sensibilité au changement de politique : L'indicateur proposé est sensible aux changements du contexte des mesures gouvernementales et communautaires. L'indicateur rendra compte des progrès accomplis dans les pays FAD sur le plan de l'adoption de mesures ou de politiques qui conduisent à un élargissement de l'accès à l'eau potable. Les définitions et les chiffres sont également cohérents avec ceux adoptés par le système des Nations Unies pour suivre les OMD.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Depuis la fin des années 90, les données sont régulièrement recueillies aux niveaux nationaux et infranational, dans plus de 100 pays, par le biais de recensements et d'enquêtes auprès des ménages effectués par le gouvernement national, souvent avec le concours d'organismes de développement international. Avant que ces données basées sur les populations ne soient disponibles, on se servait de données axées sur les fournisseurs. Tout porte nettement à croire que les données des enquêtes auprès des ménages sont plus fiables que les statistiques administratives. La qualité des données est fort douteuse ; en dépit des définitions de l'OMS, la question de savoir si l'eau est potable ou non

est souvent tranchée de façon très subjective. Les données administratives sont souvent disponibles sur une base annuelle, mais les enquêtes auprès des ménages sont moins fréquentes. La compilation des données provenant d'enquêtes auprès des ménages en vue d'effectuer des estimations de la couverture nationale, régionale et mondiale a lieu tous les deux à trois ans.

12. Accès à une installation d'assainissement améliorée

Définition : Par proportion de la population ayant accès à une installation d'assainissement améliorée, l'on entend le pourcentage de la population ayant accès à une installation qui empêche, de façon hygiénique, le contact entre les êtres humains, les animaux et les insectes avec les matières fécales humaines. Il peut s'agir d'installations telles que les égouts ou les fosses septiques, des latrines à chasse d'eau et des latrines simples ou des latrines améliorées à fosse autoventilée, qui ne sont pas accessibles au grand public, conformément à la définition qui en est faite dans le rapport sur l'évaluation de la situation mondiale de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement en 2000, établi par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Pour être efficaces, les installations doivent être construites correctement et être entretenues d'une manière appropriée.

Justification : Un assainissement adéquat est important, aussi bien pour les populations urbaines que pour les populations rurales, mais les risques sont plus élevés dans les zones urbaines où il est plus difficile d'éviter le contact avec les déchets.

Méthode de calcul : Cet indicateur est calculé en tant que ratio du nombre de personnes dans les zones urbaines ou rurales ayant accès à une installation améliorée d'élimination des matières fécales/population totale urbaine ou rurale, ratio exprimé en pourcentage.

Collecte et source de données : Depuis la fin des années 90, les données sont systématiquement recueillies aux niveaux national et infranational dans plus de 100 pays, sur la base des recensements et enquêtes conduits par les gouvernements, souvent avec l'appui des organismes internationaux de développement. Deux sources de données sont courantes : les données administratives ou infrastructurelles sur les installations nouvelles et existantes, et les données émanant des enquêtes auprès des ménages, y compris les enquêtes par grappes à indicateurs multiples, les enquêtes démographiques et de santé, et les enquêtes sur le niveau de vie. Avant que ces données démographiques soient disponibles, l'on utilisait les données émanant des fournisseurs de services.

Périodicité de l'évaluation : Les données administratives sont souvent disponibles sur une base annuelle. Les enquêtes auprès des ménages sont généralement conduites tous les trois à cinq ans. L'OMS et l'UNICEF compilent des statistiques internationales sur une base annuelle et préparent les estimations régionales et mondiales en se basant sur les données émanant des enquêtes auprès des ménages.

Questions de genre : Les femmes et les hommes jouent habituellement des rôles différents dans les activités concernant l'eau et l'assainissement. Ces différences sont particulièrement prononcées dans les zones rurales. Le plus souvent, les femmes sont à la fois des utilisateurs, des fournisseurs et des gestionnaires de l'eau dans les ménages ruraux, ainsi que les gardiens de l'hygiène domestique. En cas de panne d'un système d'approvisionnement en eau, il est plus probable que les femmes soient plus affectées que les hommes, parce qu'elles doivent alors parcourir de plus longues distances à la recherche de l'eau ou utiliser d'autres moyens pour répondre aux besoins des ménages en eau et en assainissement.

Questions relatives à la ventilation des données : Cet indicateur doit faire l'objet d'un suivi distinct dans les zones urbaines et dans les zones rurales. En raison des différences, à l'échelle nationale, dans les caractéristiques permettant de distinguer les zones urbaines des zones rurales, la distinction entre la population urbaine et la population rurale ne saurait se ramener à une même définition applicable à tous les pays. Les définitions, au niveau national, sont très couramment basées sur la taille de la localité, la population rurale étant la population résiduelle qui n'est pas considérée comme la population urbaine.

13. Accès à une route praticable en toute saison (pourcentage de la population rurale)

Définition : L'indicateur d'accès à une route praticable en toute saison mesure la taille de la population rurale vivant à moins de 2 km (soit en général à une distance de 20 minutes à pied) d'une telle route par rapport à l'ensemble de la population rurale. Une «route praticable en toute saison» est une voie carrossable toute l'année à bord de moyens de transport rural courants (souvent une camionnette ou un camion à deux roues motrices). Des interruptions prévisibles et de courte durée pendant les intempéries (pluies abondantes par exemple) sont acceptables, en particulier sur les routes à faible trafic.

Changement du point de référence : Cet indicateur est estimé sur la base des données d'enquêtes auprès des ménages, et le fait que peu de pays réalisent ces enquêtes à des intervalles réguliers rend difficile la disponibilité des données. En raison de l'absence des données chronologiques chez bon nombre de pays FAD, il s'est révélé peu pratique de calculer les totaux pour cet indicateur.

Source : Cet indicateur est une estimation de la Banque mondiale, qui s'appuie sur les données d'enquêtes auprès des ménages.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : L'isolement physique contribue considérablement à la pauvreté. Les populations ne bénéficiant pas d'un accès fiable aux services socioéconomiques sont plus pauvres que celles jouissant d'un tel accès. Les problèmes d'accès sont particulièrement graves dans les zones rurales qui sont éloignées des routes empruntées régulièrement par les services de transport motorisé. L'«accès à une route praticable en toute saison» n'est pas un indicateur des OMD, mais il contribue de façon essentielle à la réalisation de nombreux objectifs, en soutenant une croissance favorable aux pauvres et en améliorant l'intégration sociale. Il est ressorti des enquêtes que les populations pauvres estiment que l'isolement contribue grandement à leur état de pauvreté et à leur marginalisation. L'élargissement de l'accès des populations rurales aux routes est par conséquent jugé essentiel pour promouvoir le développement rural, améliorer l'accès aux services de développement humain, accroître les revenus et stimuler la croissance en vue de faire reculer la pauvreté.

Sensibilité au changement de politique : Cet indicateur rend adéquatement compte des changements qui surviennent au niveau de la performance au fil du temps. Un élargissement relativement modeste de l'accès à une route carrossable toute l'année a des effets sensibles en termes d'amélioration des résultats globaux de l'indicateur. Une analyse des mesures préliminaires effectuée pour deux pays au moyen des données chronologiques (pendant la période 1997-2002) confirme la sensibilité de cet indicateur aux changements qui s'opèrent au fil du temps.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Il existe deux principales approches de la mesure de cet indicateur : a) le recours aux enquêtes auprès des ménages qui comprennent des informations sur l'accès aux transports, et b) la représentation cartographique des données pour déterminer combien de personnes vivent dans les zones précises que dessert le réseau routier. Les enquêtes auprès des ménages et des particuliers sont le moyen le plus efficace, au plan du coût, d'obtenir des renseignements sur l'accès aux services de transport en milieu rural. Les mises à jour de cet indicateur seront largement fonction de la fréquence des enquêtes auprès des ménages. En principe, ces enquêtes se déroulent généralement tous les trois ans. Les données n'étant pas disponibles dans bon nombre de pays FAD, il s'est révélé peu opportun de calculer les totaux pour cet indicateur.

14. Taux d'électrification des ménages (pourcentage des ménages)

Définition : L'indicateur d'accès à l'électricité (taux d'électrification) est défini comme le pourcentage de ménages ayant un branchement électrique. Cela est cohérent avec les divers libellés des questions utilisées dans les enquêtes démographiques et de santé, les études sur la mesure des niveaux de vie et d'autres enquêtes auprès des ménages telles que celles portant sur les questions du genre «Votre ménage a-t-il l'électricité ?» ou «Quelle est la principale source d'éclairage chez vous ?».

Changement du point de référence : L'indicateur est estimé sur la base d'enquêtes nationales auprès des ménages, telles que les études sur la mesure des niveaux de vie appuyées par la Banque mondiale. Tous les pays FAD ne disposant pas de données chronologiques sur cet indi-

cateur, il est impossible d'obtenir le total des différents pays.

Source : l'estimation de cet indicateur s'appuie sur les enquêtes nationales auprès des ménages, en particulier les études sur la mesure des niveaux de vie appuyées par le Groupe de recherches en économie du développement de la Banque mondiale, les enquêtes démographiques et sanitaires, et les enquêtes menées au moyen du questionnaire des indicateurs de base du bien-être.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : Les services énergétiques fournis par l'électricité, tels que l'éclairage, le chauffage, la cuisson et la traction, sont indispensables au développement socioéconomique, car ils procurent des avantages sociaux et appuient la génération de revenus et la création d'emplois. L'approvisionnement en électricité permet aux ménages pauvres d'entreprendre des activités rémunératrices, en fournissant de l'énergie électrique qui rallonge la journée de travail et en alimentant des appareils qui accroissent la production. Les adultes et les enfants peuvent lire et apprendre grâce à l'éclairage électrique. Ce dernier accroît la probabilité que les femmes lisent et que les enfants aillent à l'école, peu importe la fourchette de leur revenu. Les femmes vivant dans des foyers électrifiés sont davantage susceptibles d'avoir accès à des informations sur les questions de santé et de genre, à partir de la radio et de la télévision, que celles des ménages sans électricité.

Sensibilité au changement de politique : Cet indicateur est des plus sensibles au changement de politique dans les pays possédant un bon cadre réglementaire d'électrification rurale qui prévoit le lancement de projets d'électrification par les entreprises privées, les ONG, les autorités locales et les communautés, et dans les pays dont les politiques réglementaires appuient un élargissement durable de l'accès à l'électricité dans les zones urbaines.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Les enquêtes auprès des ménages (enquêtes démographiques et sanitaires, études sur la mesure des niveaux de vie, enquêtes sur les revenus et les dépenses, entre autres) sont les instruments d'enquête privilégiés pour mesurer cet indicateur, car elles remédient aux insuffisances des données fournies par les compagnies nationales électricité. Les données des compagnies ne couvrent souvent pas les ménages qui, pour diverses raisons, n'ont pas de compteurs. Il est possible qu'un ménage ne possède pas de compteur pour la raison qu'il s'alimente chez un voisin ou parce que son loyer comprend un montant forfaitaire couvrant ses frais d'électricité. En outre, les compagnies d'électricité ayant différentes définitions de l'«électrification», il est difficile de comparer, d'un pays à l'autre, les données d'électrification qu'elles génèrent. Les enquêtes nationales auprès des ménages évitent en général les biais qui entachent les données des compagnies d'électricité, en posant des questions simples du genre «Votre ménage a-t-il l'électricité ?» ou «Quelle est la principale source d'éclairage chez vous ?». Lorsque les ménages répondent «oui» à la première question ou «électricité» à la deuxième, le ménage est considéré comme ayant accès à l'électricité. Toutes les enquêtes démographiques et sanitaires, les études sur la mesure des niveaux de vie, et de nombreuses enquêtes sur les revenus et les dépenses comportent des questions sur lesquelles peut être basé le calcul de l'indicateur. Les données n'étant pas disponibles dans bon nombre de pays FAD, il s'est révélé peu opportun de calculer les totaux pour cet indicateur.

15. Nombre d'abonnés au téléphone fixe et mobile pour 1 000 personnes

Définition : Cet indicateur est composé de deux mesures, à savoir le nombre de lignes téléphoniques fixes (pour 1 000 personnes) reliant l'équipement d'un client à un réseau téléphonique public commuté, et le nombre d'abonnés pour 1 000 personnes à un service de téléphonie mobile utilisant une technologie cellulaire qui permet d'accéder au réseau téléphonique public commuté (pour 1000 personnes). L'indicateur composite résulte de l'addition des deux mesures.

Source : Les informations sur les lignes téléphoniques fixes et les abonnés à la téléphonie mobile sont fournies par l'Union internationale des télécommunications (UIT), laquelle effectue des enquêtes annuelles auprès des organismes de régulation du téléphone et des compagnies de téléphone dans ses pays membres. Pour des détails, consulter la base de données des indicateurs mondiaux des télécommunications/TIC de l'Union

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : L'importance croissante des télécommunications pour le développement économique et la réduction de la pauvreté est bien reconnue. Les télécommunications donnent aux agriculteurs, aux travailleurs et aux entrepreneurs la possibilité de réduire leurs coûts de transaction, d'accroître leur productivité et d'améliorer leur compétitivité à l'échelle transfrontalière. Les habitants des zones rurales reculées sont en général

pauvres et socialement isolés. Ils ne disposent pas d'informations présentant un intérêt pour leur situation particulière et éprouvent de la difficulté à interagir avec les membres de leur communauté ou d'autres collectivités. Les télécommunications peuvent aider les exclus à exprimer leurs préoccupations, à revendiquer leurs droits et à se prendre en main, et contribuer à améliorer les flux de l'information et les services de communication afin de rendre plus efficaces, plus transparents et plus responsables les pouvoirs publics et les organismes qui desservent les pauvres. Les technologies de l'information et des communications, telles que le téléphone et le courrier électronique, peuvent être fort utiles pour rapprocher les individus, abolir les distances géographiques et fournir des informations pertinentes aux pauvres et au sujet de ceux-ci. L'importance des technologies de l'information et des communications est prise en considération dans les OMD. En particulier, l'OMD 8 vise la mise en place d'un partenariat mondial pour le développement, dans lequel l'accès aux nouvelles technologies est mis en exergue (cible 8.F). Trois indicateurs clés sont utilisés pour suivre cet objectif : a) le nombre de lignes téléphoniques pour 100 personnes ; b) le nombre d'abonnés à la téléphonie cellulaire pour 100 personnes ; et c) le nombre d'utilisateurs d'Internet pour 100 personnes. Outre les indicateurs de l'OMD 8, les télécommunications/TIC peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de la réalisation des progrès en direction des OMD dans d'autres secteurs et à accélérer l'atteinte des objectifs de développement.

Sensibilité au changement de politique : Les deux composantes de cet indicateur (lignes téléphoniques fixes et abonnés aux services de téléphonie mobile) se rapportent à la situation macroéconomique du pays ainsi qu'aux décisions et mesures gouvernementales qui sont prises avec différents degrés de célérité dans le cadre de la déréglementation des marchés. La télédensité stagne lorsqu'il existe des entraves à la fourniture des services demandés, et elle s'accroît quand le secteur des télécommunications a fait l'objet d'une réforme réussie, en particulier dans le domaine de la téléphonie mobile. Ces facteurs rendent l'indicateur sensible au changement de politique et très utile pour mesurer les progrès accomplis dans la mise au point des technologies de communication modernes.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Cet indicateur mesure l'accès au téléphone, évalué en comptant le nombre de lignes téléphoniques tangibles et d'abonnés ; il ne mesure pas la qualité du service, ni le volume du trafic ou l'utilisation effective. Les informations sur les abonnés aux services téléphoniques fixes et mobiles sont fournies par l'UIT, laquelle effectue des enquêtes annuelles auprès des organismes de régulation du téléphone et des compagnies téléphoniques dans ses pays membres. L'UIT nettoie et publie les données provenant de ses enquêtes chaque année.

16. Nombre d'utilisateurs d'Internet pour 1 000 personnes

Définition : L'Internet est un réseau mondial interconnecté d'ordinateurs dans lequel l'utilisateur d'un ordinateur peut, s'il en a la permission, obtenir des informations d'autres ordinateurs du réseau. L'indicateur est calculé en divisant le nombre total d'utilisateurs d'Internet par la population et en multipliant le quotient obtenu par 1000.

Source : Les statistiques relatives aux utilisateurs d'Internet sont basées principalement sur les réponses à un questionnaire annuel que l'UIT envoie aux organismes gouvernementaux des télécommunications. Dans le cas des pays où les données d'enquêtes sur les utilisateurs d'Internet ne sont pas disponibles, l'Union recourt aux multiplicateurs moyens pour estimer le nombre d'utilisateurs par abonnement.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : Les indicateurs 47 et 48 des OMD sont d'importants outils de suivi des progrès en matière de réalisation de l'OMD 8, car des communications efficaces entre les acteurs du processus de développement sont impossibles sans les infrastructures nécessaires. Grâce aux ordinateurs individuels et aux lignes téléphoniques, ces acteurs peuvent échanger leurs expériences et apprendre les uns des autres, ce qui favorise une meilleure rentabilité de l'investissement et permet d'éviter les problèmes de chevauchement ou de manque d'informations. L'utilisation des technologies d'information et des communications peut rendre les gouvernements plus transparents et, partant, réduire la corruption et conduire à une meilleure gouvernance. Elle peut aussi aider les habitants des zones rurales à se renseigner sur les prix du marché et à vendre leurs produits à un meilleur prix. Elle permet par ailleurs de surmonter les obstacles traditionnels à une meilleure éducation en rendant les ouvrages scolaires disponibles en ligne et en ouvrant les portes à l'apprentissage électronique.

Sensibilité au changement de politique : La qualité des données sur les utilisateurs d'Internet varie, et celle des données provenant des petits pays en développement est douteuse. Ces données peuvent également induire en erreur, en raison de l'existence de multiples comptes Internet prépayés, de comptes Internet à accès libre ou de services d'accès public à Internet tels que les cybercafés.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Les informations sur l'utilisation d'Internet sont fournies par l'UIT, qui effectue des enquêtes annuelles des organismes publics de régulation du téléphone.

17. Taux de mortalité des moins de cinq ans (pour 1 000 naissances vivantes)

Définition : Le taux de mortalité des moins de cinq ans est la probabilité qu'un nouveau-né meure avant d'atteindre l'âge de cinq ans, aux taux courants de mortalité pour son âge. Cette probabilité est exprimée en taux pour 1 000 naissances vivantes.

Changement du point de référence : Le nouveau taux de 2006, qui s'établit désormais à 160 (contre le taux de 165 indiqué dans le premier rapport) pour 1 000 naissances vivantes, s'explique par les révisions apportées aux chiffres se rapportant à la population et à la série de données démographiques fournies par la Division de la population des Nations Unies — laquelle est la source faisant autorité pour ces informations.

Source : La Division de la population des Nations Unies effectue des estimations de cet indicateur tous les deux ans, dans le cadre de la révision des *Perspectives démographiques mondiales*, en se servant des statistiques d'état civil ainsi que des estimations faites à partir d'historiques des naissances recueillies lors d'enquêtes auprès des ménages et de recensements.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : Cet indicateur se rapporte directement à l'ODM 4 («réduire la mortalité infantile») et mesure la survie des enfants. La survie d'un enfant est étroitement liée à la fourniture de services de soins de santé primaires ; mais la pauvreté, la malnutrition, la baisse de l'allaitement maternel, le faible niveau de scolarisation des mères, l'inexistence de sources d'eau améliorées ainsi que le caractère inadéquat des installations sanitaires et des établissements de santé sont tous associés à un fort taux de mortalité infantile.

Sensibilité au changement de politique : Cet indicateur rend compte non seulement de la situation en matière de soins de santé, mais aussi des conditions sociales, économiques et environnementales dans lesquelles vivent les enfants. Il est sensible, surtout à moyen terme, aux changements de politiques et de programmes qui réduisent la morbidité infantile, améliorent l'alimentation et renforcent les systèmes de santé.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Les données sur l'incidence et la prévalence des maladies (données de morbidité) étant généralement non disponibles, les taux de mortalité sont souvent utilisés comme une mesure de l'état de santé. Les taux de mortalité sont parmi les indicateurs les plus fréquemment utilisés pour comparer les niveaux de développement socioéconomique d'un pays à l'autre, et les données sur la mortalité infantile sont plus complètes et davantage disponibles en temps voulu que les données de mortalité des adultes. Les données ayant été révisées, il peut s'avérer peu opportun de les comparer à celles indiquées antérieurement pour les différents pays et aux totaux.

18. Ratio filles-garçons dans l'enseignement primaire et secondaire

Définition : Cet indicateur est défini comme le ratio du taux brut de scolarisation primaire et secondaire des filles à celui des garçons dans les écoles tant publiques que privées.

Changement du point de référence : Le nouveau taux de 2004, qui s'établit désormais à 83 % (contre le taux de 85 % indiqué dans le premier rapport), s'explique par les révisions apportées à la série de données fournies par l'UNESCO et par l'existence d'une nouvelle série de données sur la population provenant de la Division de la population des Nations Unies et utilisées comme facteurs de pondération.

Source : Les données proviennent de l'Institut de la statistique de l'UNESCO.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : Les femmes ont un énorme impact sur le bien-être de leur famille et de leur société, mais leur potentiel n'est parfois pas réalisé, en raison de la discrimination caractérisant les normes sociales, les mesures incitatives et les institutions juridiques. En dépit de l'amélioration de la situation des femmes au cours des récentes décennies, les inégalités basées sur le genre persistent. L'éducation est l'un des plus importants aspects du développement humain, et l'élimination des disparités entre les hommes et les femmes à tous les niveaux du système éducatif contribuerait à l'amélioration de la situation et au renforcement des capacités de la femme. L'OMD 3 vise à promouvoir la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes, et cet indicateur offre une mesure de l'égalité des chances dans le domaine éducatif.

Sensibilité au changement de politique : Cet indicateur est une mesure imparfaite de l'accessibilité relative de l'éducation pour les filles, pour les raisons ci-après : il ne permet pas de déterminer si de légères améliorations des ratios traduisent un accroissement (souhaitable) du taux de fréquentation scolaire chez les filles ou une baisse (non souhaitable) du taux de fréquentation chez les garçons ; en outre, il ne montre pas si les élèves inscrits achèvent les cycles scolaires pertinents. L'indicateur est toutefois sensible aux mesures qui conduisent à un élargissement durable de l'accès des filles à la scolarisation et, partant, à la parité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : L'unité de mesure est le ratio de scolarisation des filles en pourcentage de celui des garçons. La méthode habituelle de calcul consiste à compter le nombre de filles et de garçons inscrits, peu importe leur âge. Ce nombre est ensuite exprimé en pourcentage de la population féminine/masculine d'âge scolaire. L'enseignement privé tend à être sous-estimé. La couverture internationale s'est améliorée au cours des dernières années, mais les données y afférentes sont publiées avec un retard de deux ans. Les chiffres d'inscription proviennent en général des statistiques scolaires telles que communiquées aux ministères de l'Éducation et/ou aux organismes nationaux de statistique. Les données officielles sont recueillies par l'UNESCO auprès d'environ les deux tiers des pays du monde, au moyen d'une enquête annuelle basée sur un questionnaire. La collecte des données s'appuie sur la catégorisation de la Classification internationale type de l'éducation, qui permet d'établir des comparaisons internationales entre les pays et dans le temps.

19. Taux d'achèvement du primaire

Définition : Le taux d'achèvement du primaire est le nombre d'élèves qui terminent avec succès la dernière année (ou qui obtiennent leur diplôme) de l'enseignement primaire pendant une année donnée, divisé par le nombre d'enfants d'âge officiel de finition au sein de la population. En raison des difficultés liées à l'élaboration de données basées sur cette définition, l'analyse des données repose généralement sur l'indicateur indirect du taux d'achèvement du primaire, soit le nombre d'enfants atteignant la dernière année du cycle primaire (tel que défini par le pays), net des redoublants.

Changement du point de référence : La discordance entre le chiffre de 57 utilisé en 2004 et celui de 58 utilisé dans le rapport FAD de 2007 sur le Cadre de mesure des résultats s'explique par les révisions apportées à la série de données fournies par l'UNESCO et l'existence d'une nouvelle série de données sur la population provenant de la Division de la population des Nations Unies et utilisées comme facteurs de pondération.

Source : Les données sur le taux d'achèvement du primaire sont compilées par l'Institut de la statistique de l'UNESCO et par la Banque mondiale.

Pertinence pour la réduction de la pauvreté et les OMD : L'éducation offre des choix et des possibilités aux populations, contribue à faire reculer la pauvreté et à réduire les préjugés basés sur le genre, réduit les taux de natalité et permet de mieux comprendre les maladies. En ce qui concerne les pays, elle crée une main-d'œuvre plus dynamique et des citoyens bien informés qui sont en mesure de soutenir la concurrence et de coopérer à l'échelle internationale — ce qui ouvre la voie à la prospérité économique et sociale. L'OMD 2 vise à assurer l'enseignement primaire pour tous (mesuré par le taux d'achèvement du primaire). Les informations fournies sur l'achèvement effectif mettent en évidence l'un des problèmes les plus cruciaux du secteur éducatif.

Sensibilité au changement de politique : Divers facteurs peuvent conduire à la mauvaise performance de l'indicateur du taux d'achèvement du primaire, notamment la faible qualité de l'éducation, le découragement devant les mauvais résultats, les coûts directs et indirects de la scolarisation, et les exigences des travaux agricoles pour lesquels les enfants doivent s'absenter de l'école pendant de longues périodes. Le passage en classe supérieure peut en outre être limité par le manque d'enseignants, de salles de classe et de matériel didactique. Cet indicateur est toutefois la mesure la plus directe des progrès accomplis à l'échelon national en matière d'enseignement primaire pour tous, et il rend compte des résultats finaux du système de l'enseignement primaire. Il faut cependant du temps pour que ces facteurs changent. De ce fait, l'amélioration (ou la détérioration) consécutive au changement de politique ne se manifeste que lentement.

Possibilité de quantification et établissement de rapports : Des efforts sont certes déployés pour assurer un suivi annuel de l'indicateur indirect du taux d'achèvement du primaire, mais les systèmes de collecte et de standardisation des données provenant de tous les pays FAD ne sont pas encore en place ; en conséquence, la base de données actuelle comporte de nombreuses lacunes, en ce qui concerne particulièrement les petits pays et les premières années, et elle contient des anomalies et des estimations. Les efforts visant à recueillir des données plus à jour auprès des pays mettent en évidence plusieurs cas d'incohérence qui rendent difficile l'interprétation des données. La collecte d'informations pour établir un taux effectif d'achèvement du primaire reposant sur le nombre d'élèves ayant terminé avec succès le cycle primaire exige une discussion ciblée sur l'indicateur et la conclusion d'un accord sur les bases d'une définition de l'achèvement de la scolarité qui tient compte de la qualité.

20. L'indicateur sexospécifique de l'emploi par rapport à la population (EPGI)

Définition : Il s'agit du ratio des emplois occupés par des femmes par rapport à la population féminine divisé par le ratio des emplois occupés par des hommes par rapport à la population masculine. D'après le BIT, le ratio emploi/population se définit comme la proportion de la population d'un pays en âge de travailler qui occupe un emploi. Lorsque ce ratio est élevé, cela signifie qu'une forte proportion de la population a un emploi ; lorsqu'il est faible, cela signifie qu'une grande partie de la population n'intervient pas directement dans des activités liées au marché, parce que, soit, elle n'a pas d'emploi ou (plus probablement) qu'elle ne fait pas partie de la population active.

Source : Les données utilisées pour calculer cet indicateur sont obtenues du BIT et de la Banque mondiale.

Possibilité de quantification et disponibilité des données : Un EPGI égal à 1 signifierait que la part des emplois occupés par les hommes rapportés à la population masculine en âge de travailler est égale à celle des emplois occupés par les femmes rapportés à la population féminine en âge de travailler. Un EPGI inférieur à 1 signifierait que les hommes ont une plus grande part d'emplois parmi la population en âge de travailler, tandis qu'un EPGI supérieur à 1 signifierait que ce sont les femmes qui ont la plus grande part. Des données suffisantes sur le ratio emploi/population pour les pays FAD sont disponibles, et, de ce fait, l'EPGI peut être calculé pour la majorité des pays FAD au fil du temps.

Sensibilité : L'EPGI devrait être sensible aux politiques publiques, dans la mesure où il comptabilise les individus employés dans tous les secteurs de l'économie. Par exemple, une politique du gouvernement visant à créer autant d'emplois pour les femmes que pour les hommes aurait un impact rapide sur cet indicateur.

Pertinence : L'EPGI rend compte du ratio de femmes occupant un emploi, comparé au ratio d'hommes occupant un emploi, par rapport à leur population respective en âge de travailler. Théoriquement, le fait d'avoir un emploi devrait être synonyme d'un niveau de revenu plus élevé et d'un meilleur accès aux services sociaux. Cet indicateur montre l'écart existant entre les hommes et les femmes, en termes d'accès à l'emploi. Il est recommandé comme indicateur de parité hommes-femmes pour le Cadre de mesure des résultats du FAD.

Annexe II: Efficacité opérationnelle et efficience institutionnelle de la BAD : définitions des indicateurs des niveaux 3 et 4

Tous les indicateurs sont calculés par année calendaire ou tels qu'ils se présentent à la fin de l'année

Indicateur	Numérateur	Dénominateur
Amélioration de la qualité à l'entrée		
Documents de stratégie pays jugés satisfaisants	Nombre de DSP avec une note de 4 ou plus, sur un barème de notation allant de 1 à 6, au titre de la revue de l'état de préparation.	Nombre de tous les nouveaux DSP notés.
Opérations jugées satisfaisantes	Nombre d'opérations avec une note de 4 ou plus, sur un barème de notation allant de 1 à 6, au titre de la revue de l'état de préparation.	Nombre de toutes les nouvelles opérations notées.
Appui budgétaire décaissé suivant le calendrier prévu	Nombre d'opérations d'appui aux réformes faisant l'objet de décaissements suivant le calendrier prévu dans le rapport d'évaluation.	Nombre d'opérations d'appui aux réformes ayant fait l'objet d'au moins un décaissement.
Délai entre l'approbation et le premier décaissement (mois)	Temps écoulé entre la date d'approbation de l'opération et la date à laquelle est approuvé le premier décaissement. Cet indicateur s'applique à tous les projets dont le premier décaissement est effectif au cours de l'année calendaire.	
Performance du portefeuille		
Opérations formellement supervisées deux fois par an	Toutes les opérations dont la date d'entrée en vigueur remonte à plus de 12 mois, avec deux supervisions sur le terrain au moins au cours de l'année.	Toutes les opérations dont la date d'entrée en vigueur remonte à plus de 12 mois.
Projets problématiques du portefeuille en cours	Tous les projets actifs confrontés à un problème lié à leur exécution ou à leurs objectifs de développement (note de moins de 1,5 au titre des progrès en matière d'exécution (IP) ou des objectifs de développement (DO)).	Tous les projets actifs qui ont été supervisés et dont la performance a été notée au moins une fois.
Taux de décaissement du portefeuille en cours (%)	Décaissements depuis le début de l'année (à l'exclusion des décaissements au titre des opérations dont les accords ont été signés au cours de l'année).	Solde non décaissé des projets au début de l'année (à l'exclusion des opérations dont les accords ont été signés au cours de l'année).
Opérations éligibles à l'annulation	Nombre de projets actifs dont les prêts ou les dons sont éligibles à l'annulation.	Nombre de tous les projets actifs.
Indicateurs d'efficacité de l'aide de la Déclaration de Paris		
Ressources de développement inscrites dans le budget (indicateur de Paris 3)	Flux d'aide en faveur du secteur public, intégrés dans les budgets nationaux.	Flux d'aide en faveur du secteur public, prévus pour l'exercice financier.
Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques (indicateur de Paris 5)	Flux d'aide utilisant les systèmes nationaux de gestion des finances publiques.	Montant total des flux d'aide.
Prévisibilité des décaissements (indicateur de Paris 7)	Flux d'aide décaissés au cours de l'exercice financier pour lequel ils étaient prévus.	Flux d'aide prévus pour l'exercice financier.
Nombre de cellules parallèles d'exécution de projets (indicateur de Paris 6)	Nombre total de cellules parallèles d'exécution de projets.	

Indicateur	Numérateur	Dénominateur
Intégration du savoir opérationnel		
Projets sortant du portefeuille pour lesquels un rapport d'achèvement de projet a été établi à temps	Nombre d'opérations dont les rapports d'achèvement ont été finalisés à temps (6 mois).	Nombre de toutes les opérations dont les rapports d'achèvement sont dus.
Rapports d'achèvement de projets jugés satisfaisants*	Proportion de RAP jugés satisfaisants par le Département de l'évaluation des opérations, sur un barème de notation allant de 1 à 4.	
Rapports d'achèvement de projets contenant des données ventilées par sexe	Proportion de RAP contenant des données ventilées par sexe.	
Indicateurs d'efficacité organisationnelle		
Délai d'achèvement des processus de passation de marchés (semaines)	Temps écoulé entre la date d'engagement d'un processus de passation de marchés (pour les travaux, les biens et les services) et la date de signature du marché ou du contrat correspondant.	
Membres du personnel de la catégorie professionnelle, chargés des opérations et basés dans les bureaux extérieurs	Tous les membres du personnel de la catégorie professionnelle, chargés des opérations, recrutés aux plans international et local, en poste dans les bureaux extérieurs.	Tous les membres du personnel de la catégorie professionnelle, chargés des opérations, recrutés aux plans international et local, en poste.
Opérations gérées à partir des bureaux extérieurs	Opérations dont les activités sont gérées par le personnel basé dans les bureaux extérieurs.	Nombre de toutes les opérations actives.
Proportion de femmes parmi les membres du personnel de la catégorie professionnelle	Nombre de femmes parmi les membres du personnel de la catégorie professionnelle.	Nombre total de membres du personnel de la catégorie professionnelle.