

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**REVUE DES DOCUMENTS DE STRATEGIE PAYS SUR LA
PERIODE 2002-2004**

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)**

13 juillet 2005

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
ABRÉVIATIONS ET SIGLES	i
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	iiv
I. CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE	1
1.1 Contexte	1
1.2 Portée et couverture du rapport	2
1.3 Méthodologie de la revue	2
II. ÉVALUATION DE LA PORTÉE ET DU CONTENU DES DSP	4
2.1 Priorité à la réduction de la pauvreté	4
2.2 Appropriation par les clients et partenariat stratégique	7
2.3 Sélectivité stratégique et utilisation de scénarios et de déclencheurs	10
2.4 Autoévaluation fondée sur l'expérience	15
2.5 Gouvernance	17
2.6 Indicateurs de résultat	18
2.7 Situation globale	19
III. ÉVALUATION DU PROCESSUS DE PRÉPARATION DES DSP	20
3.1 Cycle du processus des DSP	20
3.2 Consultations avec les pouvoirs publics	21
3.3 Schéma des DSP, 2002-2004	22
IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	24
4.1 Conclusions	24
4.2 Recommandations	26

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1	Priorités sectorielles du DSP	5
Tableau 2.2	Évaluation des éléments du DSP	20

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 2.1	Meilleure pratique : Participation des parties prenantes à Madagascar	8
Encadré 2.2	Meilleure pratique : Sélectivité stratégique en République démocratique du Congo ..	10
Encadré 2.3	Meilleure pratique : Choix des scénarios au Bénin.....	12
Encadré 2.4	Meilleure pratique : Choix et élaboration des déclencheurs à Djibouti	14
Encadré 2.5	Meilleure pratique : Autoévaluation fondée sur l'expérience à Madagascar	17
Encadré 2.6	Meilleure pratique : Couverture des questions de gouvernance au Mali	18

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 2.1	Évaluation de la couverture, dans le DSP, des principaux éléments des stratégies et priorités de réduction de la pauvreté.....	7
Graphique 2.2	Évaluation de la sélectivité stratégique, des scénarios et des déclencheurs.....	15
Graphique 2.3	Notation globale de l'autoévaluation.....	16

LISTE DES ANNEXES

Nombre de pages

Annexe I	Liste des DSP établis au titre du FAD-IX.....	1
Annexe II	Critères d'évaluation des dimensions du DSP.....	3
Annexe III	Notes attribuées à l'issue de la revue des DSP.....	1
Annexe IV	DSP satisfaisants quant au nombre de principes des DSP adéquatement appliqués.....	2

Le présent rapport a été établi par une équipe composée de MM. M.E. N'diaye, Chargé de l'évaluation en chef ; F.Turay et V.Wahba, consultants, sous la supervision de Getinet W. Giorgis, Directeur, OPEV. La notation et la revue par les pairs ont été effectuées par M. H. Manai, P.-A. Rochon, H. Razafindramanana, A. Aklilu, tous membres du personnel d'OPEV, et M. R. Vandendries, évaluateur externe. Pour tout renseignement concernant le présent rapport, prière de s'adresser à M. E. N'diaye, au poste 2522.

Abréviations et sigles

BAD	Banque africaine de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CCD	Cadre complet de développement
DfID	Département du développement international (Royaume-Uni)
DSP	Document de stratégie pays
DSPAR	Document de stratégie pays axé sur les résultats
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
DSRP-I	Document de stratégie intermédiaire pour la réduction de la pauvreté
EAP	Évaluation de l'aide aux pays
ECP	Évaluation conjointe du personnel (FMI-Banque mondiale)
EES	Études économiques et sectorielles
EPIP	Évaluation des politiques et institutions du pays
EPPMP	Évaluation des procédures de passation des marchés par pays
ERFP	Évaluation de la responsabilité financière des pays
FAD	Fonds africain de développement
FDI	Fonds de développement institutionnel
FMI	Fonds monétaire international
GAQ	Groupe d'assurance qualité
IDA	Association internationale de développement
NFT	Normes fondamentales du travail
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économiques
ODM	Objectif de développement du millénaire
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida
OPEV	Département de l'évaluation des opérations
PABG	Programme d'action pour la bonne gouvernance (Mali)
PAR	Prêt à l'appui de réformes
PARP	Prêt d'appui à la réduction de la pauvreté
PIB	Produit intérieur brut
PND	Plan national de développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTÉ	Pays pauvre très endetté
PMR	Pays membres régionaux
RAP	Rapport d'achèvement de projet
REPP	Rapport d'évaluation de la performance du projet
RPPP	Revue de la performance du portefeuille pays
RPSP	Revue de la performance de la stratégie pays
SAC	Stratégie d'aide conjointe

SAP	Stratégie d'aide aux pays (Banque mondiale)
S&E	Suivi et évaluation
SFI	Société financière internationale
SWAp	Approche sectorielle globale
UE	Union européenne
VIH/sida	Syndrome d'immunodéficience acquise/Virus d'immunodéficience humaine

Résumé analytique

1. En 1994, le Groupe de la Banque a remplacé les perspectives économiques et le programme par pays par le document de stratégie pays (DSP), en tant qu'instrument clé de gestion de l'aide fournie aux pays membres régionaux (PMR) emprunteurs, et en tant que plan opérationnel pour l'appui aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté. L'objectif visé était d'améliorer la qualité des DSP, afin de renforcer la fourniture de l'aide aux PMR et d'accroître l'efficacité de cette aide, en termes de développement. Trois cycles de programmation des DSP ont été mis en œuvre pour les périodes 1996-1998, 1999-2001 et 2002-2004, respectivement.
2. Depuis 1994, le schéma annoté des DSP de la Banque a largement évolué pour tenir compte des exigences des cycles de reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD). Après les DSP de la période 2002-2004, le Groupe de la Banque adoptera le schéma de DSP axé sur les résultats. La préparation des DSP de la période 2002-2004 (au titre de la neuvième reconstitution générale des ressources du FAD) a été guidée par les six principes clés suivants du nouveau schéma annoté :
 - (i) La priorité à la réduction de la pauvreté;
 - (ii) L'appropriation par les clients et le partenariat stratégique;
 - (iii) La sélectivité stratégique, les scénarios et les déclencheurs;
 - (iv) L'autoévaluation fondée sur l'expérience;
 - (v) La gouvernance et l'intégration régionale; et
 - (vi) Les indicateurs de résultat.
3. La présente revue évalue les DSP de la période 2002-2004, au regard des six principes directeurs ci-dessus. Elle tient également compte du critère d'efficacité des DSP, en tant qu'outils de gestion et de planification à l'usage de la Banque. La revue tient en outre compte des enseignements tirés des efforts d'amélioration de la qualité de la nouvelle génération des DSP axés sur les résultats. Elle se fonde sur une série d'évaluations, sur documents, de 36 DSP (établis et approuvés au titre du FAD-IX) et d'autres documents de la Banque, de questionnaires et d'interviews individuelles avec des fonctionnaires sélectionnés de la Banque et des PMR, ainsi que de missions effectuées sur le terrain dans cinq pays.
4. Une conclusion majeure de la revue est que *les principes directeurs des DSP sont certes appliqués, mais la qualité des DSP varie considérablement*. Par rapport aux DSP antérieurs, l'application des principes directeurs a contribué à améliorer relativement la qualité des rapports. L'analyse de la situation de la pauvreté et des défis à relever à cet égard a été approfondie. Un plus grand accent est mis sur les questions de gouvernance et sur la coordination avec les autres bailleurs de fonds, et les DSP sont préparés sur la base d'un processus fondé sur la consultation des différentes parties prenantes. Il y a également une amélioration notable sur le plan de la sélectivité. Toutefois, la qualité des DSP varie en fonction du degré d'application des principes directeurs pertinents.
5. La plupart des DSP reflètent suffisamment les principes de gouvernance, d'appropriation par les clients, de partenariat et de sélectivité stratégiques. Toutefois, il existe encore de nombreuses insuffisances dans l'application des principes de priorité à la réduction de la pauvreté, d'indicateurs de résultat et d'utilisation des conclusions de l'autoévaluation et des scénarios. Environ un tiers seulement des DSP répond aux critères susmentionnés.

En outre, la moitié seulement des DSP de la période 2002-2004 applique adéquatement au moins quatre principes directeurs des DSP et peut donc être jugée satisfaisante.

6. Le faible niveau d'application des principes directeurs des DSP s'explique, dans une large mesure, par les insuffisances des analyses et des directives opérationnelles, ainsi que par la courte durée du cycle du FAD-IX. Les capacités de la Banque dans le domaine des études économiques et sectorielles, y compris les processus d'autoévaluation et d'élaboration des profils de genre et de gouvernance, sont limitées. La plupart des profils de pauvreté des PMR, qui sont essentiels pour le diagnostic de la pauvreté et la planification, n'ont pas été mis à jour au cours des cinq dernières années. En outre, les faibles capacités des équipes pays dans les domaines de l'analyse de la pauvreté et de la planification, limitent l'application concrète des principes de priorité à la réduction de la pauvreté et d'indicateurs de résultat. À cela s'ajoute le volume de travail relativement élevé de certains membres des équipes pays. Par ailleurs, les définitions opérationnelles de concepts tels que l'avantage comparatif et l'élaboration des scénarios, ne sont pas fournies. En conséquence, leur interprétation est subjective, et les résultats obtenus peuvent différer.
7. Une autre conclusion de la revue est que *le processus des DSP est certes complet et participatif, mais la coordination des équipes pays présente encore des insuffisances*. Le mécanisme d'élaboration des DSP améliore la participation des parties prenantes, mais celle-ci est entravée par des insuffisances dans la coordination des équipes pays et par le nombre relativement modeste des bureaux nationaux du Groupe de la Banque dans les PMR. Bien que le schéma facilite la préparation des DSP, son application reste limitée, en l'absence de directives pratiques. De telles directives fourniraient pourtant une base commune en matière d'interprétation et contribueraient à mettre en place un système de suivi approprié.
8. Une troisième conclusion importante de la revue est que *le DSP peut constituer un outil efficace de planification et de gestion pour la Banque*. Le DSP fournit en effet des orientations stratégiques pour les interventions de la Banque, ainsi que des informations vitales sur l'évolution de la situation politique, économique, sociale et de développement dans les PMR. Ces informations aident à :
 - Élaborer une stratégie et un programme de prêt à moyen terme appropriés;
 - Identifier les domaines potentiels d'intervention pour appuyer le secteur privé et les questions transversales; et à
 - Faire face au problème de solvabilité des pays et aux risques encourus par la Banque.
9. Toutefois, la pleine exploitation des potentialités du DSP, en tant qu'outil de planification et de gestion, est entravée par les capacités d'analyse limitées et par l'absence de définitions opérationnelles et de directives sur les procédures à suivre. Le DSP a également besoin d'un système efficace de suivi et d'évaluation (S&E).

10. Recommandations

La Banque est en train d'adopter le schéma de DSP axé sur les résultats, dont les principes directeurs sont similaires à ceux des DSP de la période 2002-2004. Afin de faciliter l'adoption de cette nouvelle génération de DSP, des efforts doivent être déployés pour introduire des améliorations dans les principaux domaines ci-après :

10.1 *Le renforcement des capacités et la coordination des équipes pays.* L'écart entre les capacités actuelles des équipes pays et les exigences des DSP axés sur les résultats devrait être réduit. Les mécanismes de coordination existants doivent être réexaminés pour élaborer des termes de référence clairs pour les équipes pays et leurs différents membres, rationaliser les lieux d'implantation des centres budgétaires et de coûts, et renforcer le rôle des bureaux nationaux du Groupe de la Banque. À cette fin, la Banque doit continuer à fournir une formation aux équipes pays dans les domaines suivants :

- Les DSP axés sur les résultats (y compris la conception et la mise en place de systèmes de S&E appropriés);
- Le travail en équipe;
- Le diagnostic de la pauvreté; et
- L'analyse de l'impact des actions publiques sur la réduction de la pauvreté et des inégalités.

La Banque doit encourager la formation en cours d'emploi. Les équipes pays doivent organiser des réunions périodiques d'évaluation pour tirer des enseignements et améliorer leur performance.

10.2 *L'appui à la préparation des directives opérationnelles.* Des directives opérationnelles doivent être fournies aux équipes pays pour leur permettre d'utiliser les concepts clés de la nouvelle approche des DSP axés sur les résultats, afin de renforcer les effets désirés de la formation et de s'assurer que les concepts sont appliqués d'une manière appropriée. Il sera alors également possible de suivre le degré d'application des principes de l'approche axée sur les résultats.

10.3 *L'appui aux études.* Cet appui couvre l'élaboration des profils des questions transversales (par exemple la pauvreté, le genre, la gouvernance et d'autres questions), le processus d'autoévaluation et les autres études économiques et sectorielles pertinentes. Ces études sont essentielles pour l'élaboration des DSP et l'amélioration de leur qualité. Des ressources doivent être allouées pour l'identification des avantages comparatifs de la Banque ou des domaines dans lesquels les interventions de la Banque auront le plus grand impact, en termes de développement. Bien qu'il soit nécessaire d'intensifier les évaluations indépendantes et les autoévaluations, les études existantes doivent être pleinement exploitées. Dans la mesure où les études pour l'élaboration de profils nationaux de la pauvreté de haute qualité sont généralement coûteuses, la Banque doit continuer à aider les PMR et les autres bailleurs de fonds à mobiliser des ressources pour telles études.

10.4 *Le renforcement de la participation des parties prenantes.* Pour que les principales parties prenantes s'approprient le DSP, il est crucial de veiller à leur participation efficace à son processus d'élaboration. La tendance récente concernant l'ouverture des bureaux nationaux du Groupe de la Banque est louable et doit être maintenue, afin de

renforcer la présence de la Banque dans les PMR et de garantir la participation efficace des principales parties prenantes au processus d'élaboration du DSP et de dialogue avec le pays. Les mécanismes de consultation des parties prenantes doivent être améliorés pour permettre à celles-ci de participer au processus du DSP, en particulier lors de la validation du projet de DSP.

- 10.5 ***Le renforcement des capacités d'analyse des PMR.*** La Banque doit continuer à appuyer la formation appropriée des PMR pour renforcer leurs capacités dans les domaines de l'analyse de la pauvreté, de la planification et du suivi. La participation des PMR aux processus des DSP axés sur les résultats doit également être renforcée.
- 10.6 ***L'amélioration du suivi de la performance des DSP.*** Les DSP doivent prévoir la mise en place de systèmes efficaces de S&E. Ces systèmes doivent utiliser des indicateurs de résultat appropriés, ce qui permettra de mieux suivre la mise en œuvre des DSP, facilitant ainsi la préparation du rapport d'achèvement.

1. CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

1.1 Contexte

1.1.1 Le document de stratégie pays (DSP) de la Banque africaine de développement (BAD) constitue un outil d'une importance cruciale pour la Direction et le Conseil d'administration. Le DSP est utilisé dans la planification et la gestion des opérations de la Banque dans les pays membres régionaux (PMR). Le cycle de préparation des DSP a été conçu de manière à coïncider avec le cycle de reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD). Le DSP ne cesse d'évoluer, son schéma et son orientation changeant lors de chaque cycle, pour tenir compte des nouvelles priorités de l'aide au développement.

1.1.2 Depuis son introduction en 1994, le DSP s'est considérablement amélioré, à la fois en termes de contenu et de processus. À mesure que la vision de la Banque était de plus en plus axée sur la réduction de la pauvreté, le DSP accordait une plus grande priorité à :

- L'analyse du programme et des priorités de développement établis par le pays lui-même;
- L'approfondissement de l'analyse macroéconomique;
- L'amélioration de la couverture des questions de gouvernance;
- La sélectivité accrue des interventions du Groupe de la Banque; et
- L'information sur la situation des autres institutions d'aide au développement.

1.1.3 En 1994 et 1999, respectivement, deux schémas annotés ont été mis au point pour guider la préparation des DSP. Chaque schéma préconisait des améliorations supplémentaires dans le contenu et le processus des DSP. La présente revue ne contient pas une analyse comparative des modèles de DSP antérieurs et du schéma annoté de la période 2002-2004. Il ressort cependant d'autres rapports du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) contenant une telle analyse que des améliorations significatives ont été apportées aux DSP. Au nombre de ces améliorations, figurent : (i) l'analyse approfondie des stratégies antérieures de la Banque ; (ii) l'introduction d'une nouvelle section sur l'évaluation des risques ; (iii) l'inclusion d'activités autres que les prêts ; et (iv) l'affinement du cadre d'affectation des ressources en fonction de la performance des pays.

1.1.4 La présente revue est la première évaluation indépendante du contenu et du processus de la dernière génération de DSP. Elle tient compte des enseignements tirés des DSP élaborés puis approuvés par les conseils d'administration de la BAD au cours du cycle de reconstitution du FAD-IX. Les objectifs de la présente revue sont de trois ordres :

- Évaluer le contenu et le processus des DSP de la période 2002-2004, à la lumière du schéma annoté des DSP de la Banque, approuvé pour la période 2002-2004;
- Évaluer l'efficacité des DSP en tant qu'outils de planification et de gestion à l'usage de la Banque; et
- Tirer des enseignements pour la prochaine génération de DSP.

1.2 Portée et couverture du rapport

- 1.2.1 Au cours du neuvième cycle de reconstitution générale des ressources du FAD (2002-2004), la BAD a préparé 36 DSP¹. La liste complète des DSP examinés et évalués dans le cadre du présent rapport figure à l'annexe I. Au total, 31 des 36 pays concernés sont considérés comme des pays à faible revenu (catégorie A), les 5 autres étant considérés comme des pays à revenu intermédiaire (catégorie C). La répartition géographique de ces 36 pays est la suivante : trois pays de la région du Nord, huit de la région du Sud, sept de la région du Centre, sept également de la région de l'Est, et onze de la région de l'Ouest.
- 1.2.2 La deuxième partie du présent rapport évalue la portée et le contenu des DSP, avec un accent particulier sur les six principaux principes du nouveau schéma (voir la section 1.3.3). La troisième partie est consacrée à l'examen du processus des DSP et de l'efficacité des DSP en tant qu'outils de planification et de gestion à l'usage de la Banque, tandis que la quatrième partie présente les conclusions et les recommandations.

1.3 Méthodologie de la revue

(a) Approche et sources des données

- 1.3.1 Les données sur lesquelles sont basées les constatations et les conclusions du présent rapport ont été collectées dans le cadre d'une étude, sur documents, des 36 DSP préparés au cours du cycle du FAD-IX, ainsi que de l'examen d'autres documents pertinents de la Banque. Les questionnaires, interviews et missions sur le terrain ont également fourni d'autres données.
- 1.3.2 Le questionnaire de la Banque destiné au personnel a été envoyé à 16 unités organisationnelles intervenant dans le processus de préparation des DSP, y compris les départements pays et les départements sectoriels. Ce questionnaire portait sur des points tels que l'évaluation de la portée et du contenu des DSP, le DSP en tant qu'outil de programmation, le lien entre le DSP et les résultats. Un questionnaire légèrement modifié a été envoyé aux 36 pays concernés. Des 16 questionnaires destinés au personnel, huit couvrant 16 pays² ont été remplis et retournés. Deux seulement des 36 pays concernés ont rempli et retourné le questionnaire. Des consultations et des interviews ont également été menées avec des fonctionnaires sélectionnés de la Banque, et une mission a été effectuée sur le terrain dans cinq pays (Bénin, Guinée-Bissau, Mozambique, Tanzanie et Tchad).

(b) Cadre analytique

- 1.3.3 Les principes clés du schéma des DSP ont fourni le cadre analytique de l'évaluation. Tous les 36 DSP ont été évalués et notés sur la base de ces principes³:

¹ Au cours de la période 2002-2004, 11 mises à jour de DSP ont également été préparées, mais elles ne sont pas couvertes par la présente revue.

² Certains questionnaires remplis couvraient plus d'un pays.

³ Le barème de notation est le suivant: 1 = très peu satisfaisant; 2 = peu satisfaisant; 3 = satisfaisant; 4 = très satisfaisant.

- **Priorité à la réduction de la pauvreté:** Le DSP devrait permettre de concevoir une stratégie orientée vers la réalisation de l'objectif primordial de la Banque, à savoir la réduction de la pauvreté. Il devrait donc s'appuyer sur le document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), le document intérimaire de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP-I) ou le programme national de développement (PND).
- **Appropriation par les clients:** Le DSP devrait reposer sur les consultations les plus larges avec les différentes parties prenantes et les bailleurs de fonds.
- **Sélectivité, scénarios et déclencheurs:** Le DSP devrait présenter très clairement la stratégie de la Banque. Il devrait établir les priorités dans les principaux domaines d'intervention de la Banque dans le pays concerné, sur la base des avantages comparatifs spécifiques, des créneaux et des résultats obtenus antérieurement par la Banque. Le DSP devrait utiliser les scénarios et les déclencheurs, en tant que mécanismes pour mettre des ressources accrues à la disposition des PMR ayant atteint les objectifs et obtenu les résultats convenus entre le Groupe de la Banque et ces PMR.
- **Autoévaluation fondée sur l'expérience:** La préparation du DSP devrait donner lieu à des discussions franches sur les résultats obtenus antérieurement par la Banque dans le pays, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie arrêtée dans le DSP précédent. L'objectif visé est de tirer des enseignements de l'expérience antérieure et d'appliquer avantageusement ces enseignements.
- **Gouvernance:** Le DSP devrait souligner la nécessité d'un diagnostic objectif de la situation de la gouvernance dans le pays et des opportunités offertes en matière d'intégration régionale. Le cas échéant, ces opportunités devraient être prises en compte dans le programme proposé pour les prêts et les instruments autres que les prêts.
- **Indicateurs de résultat:** Le DSP devrait s'appuyer sur une série d'indicateurs de résultat à moyen terme, ainsi que sur un bon système de suivi et d'évaluation (S&E), afin d'aider à évaluer l'efficacité de l'aide.

1.3.4 Chacun des principes ci-dessus est considéré comme une dimension comportant des sous-dimensions notées séparément. La note globale de chaque dimension a été obtenue en calculant la moyenne des notes attribuées aux diverses sous-dimensions (en accordant ainsi un poids égal à chaque sous-dimension). Bien que 36 pays au total soient couverts par la revue, certains DSP ne contiennent pas d'informations complètes sur certaines dimensions. À titre d'exemple, les scénarios et les déclencheurs n'ont pas été exigés dans le cas de quatre pays (Angola, Botswana, République démocratique du Congo et Sao Tomé et Príncipe). En conséquence, l'évaluation de la situation globale est basée sur la notation de 32 pays.

2. ÉVALUATION DE LA PORTÉE ET DU CONTENU DES DSP

2.1 Priorité à la réduction de la pauvreté

2.1.1 Le schéma des DSP de la période 2002-2004 souligne la nécessité de présenter la vision du pays concerné, même si celle-ci est exprimée dans un cadre à moyen terme tel que le DSRP, le DSRP-I ou le PND. Les trois critères suivants sont utilisés pour évaluer la priorité accordée par la Banque à la réduction de la pauvreté dans les DSP (voir l'annexe II) :

- (i) Le diagnostic de la pauvreté;
- (ii) La cohérence entre le DSP et les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et de promotion du développement; et
- (iii) Le degré de couverture, dans le DSP, des politiques et activités bénéficiant aux pauvres.

2.1.2 La cohérence entre le DSP et le DSRP (DSRP-I) ou le PND est une exigence fondamentale. La revue a établi que tous les 36 DSP satisfaisaient à cette exigence. Toutefois, les deux autres critères du principe de priorité à la réduction de la pauvreté semblent être appliqués d'une manière moins satisfaisante, dans la mesure où 75 % des DSP présentent des lacunes dans leur diagnostic de la pauvreté, tandis que tous les 36 DSP ne couvrent pas et n'analysent pas suffisamment les priorités et activités en faveur des pauvres dans les PMR. Sur la base des trois critères susmentionnés, le traitement global des 36 DSP, au regard du principe de priorité à la réduction de la pauvreté, est donc considéré comme peu satisfaisant.

Diagnostic de la pauvreté

2.1.3 Ce critère comporte huit sous-critères dont la plupart concernent l'adéquation, la qualité et la pertinence des sous-dimensions suivantes :

- les données et l'analyse des profils de pauvreté par pays;
- l'analyse de l'impact social des réformes macroéconomiques et structurelles proposées; et
- le niveau d'identification des déficits de données.

Il ressort de l'évaluation de ces sous-dimensions que 75 % des DSP sont jugés moins que satisfaisants. Les insuffisances du diagnostic de la pauvreté s'expliquent par : (i) le caractère périmé des profils de pauvreté par pays ; (ii) l'incapacité à introduire des statistiques ventilées par genre et par région pour faire ressortir la dimension genre et l'incidence régionale de la pauvreté ; (iii) l'analyse insuffisante des causes, des tendances et des facteurs de la pauvreté ; et (iv) l'analyse insuffisante des politiques et programmes antérieurs de réduction de la pauvreté. En outre, les études économiques et sectorielles (EES) devaient identifier les déficits de données dans les domaines concernés et faire des recommandations à ce sujet.

Cohérence entre le DSP et les stratégies nationales de réduction de la pauvreté ou de promotion du développement

- 2.1.4 Le deuxième critère évalue le degré d'alignement ou de conformité du cadre stratégique des DSP avec les DSRP (DSRP-I) ou les PND. Ce critère permet également, entre autres, d'évaluer le degré de conformité des objectifs et priorités du DSP avec la politique de la Banque en matière de réduction de la pauvreté et avec le DSRP ou le DSRP-I du pays concerné. Il permet en outre d'évaluer la pertinence des prêts et des instruments autres que les prêts, proposés dans le cadre du DSP pour appuyer les priorités et objectifs nationaux en matière de réduction de la pauvreté. Tous les 36 DSP ont été jugés satisfaisants, au regard de ce critère.
- 2.1.5 Tel que cela ressort du tableau 2.1, il y a une cohérence globale entre les secteurs ou domaines prioritaires des programmes de prêts individuels de la Banque et les domaines prioritaires des stratégies nationales à moyen terme présentées dans les DSRP (DSRP-I) ou les PND. En fait, une comparaison des DSRP et des DSP des PMR montre que les stratégies et programmes présentés dans les deux types de documents ciblent principalement les cinq domaines communs suivants : (i) la réforme des politiques, des institutions et des systèmes de gouvernance ; (ii) le développement agricole et rural ; (iii) les infrastructures physiques ; (iv) le renforcement des capacités et la valorisation des ressources humaines ; (v) le secteur social.

Tableau 2.1: Priorités sectorielles des DSP

<i>Priorités sectorielles</i>	% des DSRP*	% des DSP
Réforme des politiques, institutions et systèmes de gouvernance	100	89
Développement agricole et rural	85	61
Infrastructures physiques	72	42
Secteur social	64	67
Renforcement des capacités	22	19

Note: * DSRP, DSRP-I ou PND.

Source: Données des DSP.

- 2.1.6 Pour les DSP, la réforme des politiques, des institutions et des systèmes de gouvernance⁴ représente un domaine d'activité hautement prioritaire. Viennent ensuite le secteur social, le développement agricole et rural, les infrastructures physiques et le renforcement des capacités, dans cet ordre. Ces priorités sectorielles sont globalement alignées sur les domaines et secteurs prioritaires des DSRP (DSRP-I) ou PND, à la seule exception des infrastructures physiques qui viennent normalement en tête dans les PND des pays de la catégorie C, pour lesquels la réduction de la pauvreté peut être considérée comme une priorité parmi d'autres.
- 2.1.7 Il existe des caractéristiques additionnelles (DSRP-I) au sein de ces grands domaines prioritaires communs aux DSRP/PND et aux DSP. L'appui du Groupe de la Banque aux réformes vise principalement l'accélération d'une croissance économique

⁴ Dans quatre seulement (Afrique du Sud, Botswana, Lesotho et Nigeria) des 36 pays concernés, le programme de prêts à moyen terme de la Banque n'a pas inclus des opérations d'appui aux réformes.

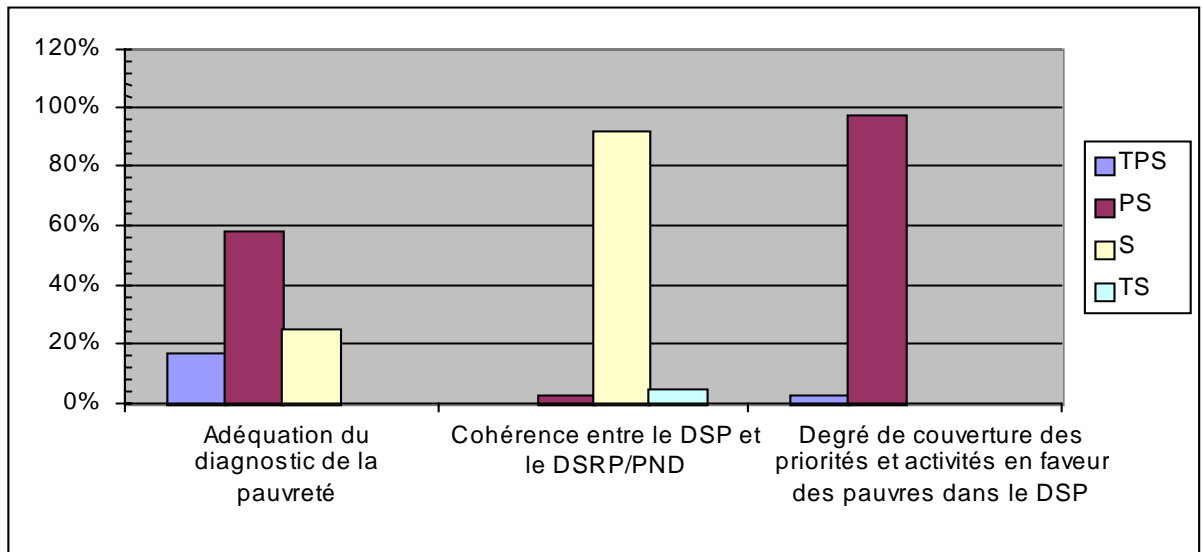
durable, la stabilisation macroéconomique, les réformes financières et la réforme des politiques, afin d'appuyer le développement du secteur privé et la promotion de la bonne gouvernance.

- Dans le secteur social, le Groupe de la Banque met l'accent sur l'accès à l'éducation dans le primaire, en particulier pour les filles, et sur l'amélioration de la qualité de l'éducation dans le primaire et le secondaire, par le biais de l'élaboration des programmes d'enseignement, de la formation des enseignants et du développement institutionnel du sous-secteur de l'éducation.
- Dans le secteur de la santé, les interventions de la Banque ciblent essentiellement l'élargissement de l'accès aux services de santé de base, ainsi que l'expansion de ces services, au bénéfice des populations rurales en général, et des femmes et des enfants en particulier.
- Dans le secteur du développement agricole et rural, la stratégie du Groupe de la Banque est axée sur les activités bénéficiant aux pauvres, en particulier les femmes. Cette stratégie vise également l'intensification et la diversification des cultures, la gestion des ressources naturelles, l'exploitation des ressources en eau et le développement de l'irrigation à petite échelle.
- Les interventions de la Banque ciblant les infrastructures physiques visent essentiellement les routes de desserte, l'électrification, l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural, en partie en tant que mesures d'accompagnement des activités de promotion du développement rural.
- Pratiquement dans tous les DSP, la stratégie de la Banque vise le renforcement des capacités et la valorisation des ressources humaines, soit dans le cadre d'opérations autonomes, soit en tant que composantes d'autres projets. À titre d'exemple, toutes les opérations ciblant les secteurs de l'éducation et de la santé comportent, d'une façon ou d'une autre, une composante de renforcement des capacités et de valorisation des ressources humaines.

Degré de couverture des politiques et activités bénéficiant aux pauvres

- 2.1.8 Le troisième critère permet d'évaluer le degré de couverture, dans les DSP, des priorités et activités en faveur des pauvres. À cet égard, les sous-éléments à prendre en considération sont les suivants : (i) la profondeur de l'analyse des sources de réduction de la pauvreté et/ou de croissance bénéficiant aux pauvres ; (ii) l'analyse des questions d'inclusion sociale et d'équité ; et (iii) l'efficacité des priorités stratégiques sélectionnées en matière de croissance bénéficiant aux pauvres. Il ressort de la présente revue qu'aucun DSP ne contient une analyse suffisante de ces questions. Les insuffisances les plus graves dans ce domaine concernent l'inadéquation de l'analyse des questions d'inclusion sociale et d'équité, en particulier pour ce qui est des questions de genre. Ici également, les raisons qui expliquent ces insuffisances sont les lacunes en matière d'analyse. Les DSP auraient pu proposer un appui pour combler ces lacunes.

Graphique 2.1 : Évaluation de la couverture, dans les DSP, des principaux éléments des stratégies et priorités de réduction de la pauvreté



Clé: TI = Très insatisfaisant; I = Insatisfaisant; S = Satisfaisant; TS = Très satisfaisant.

2.2 Appropriation par les clients et partenariat stratégique

(a) Appropriation par les clients

2.2.1 Conformément aux exigences du schéma des DSP de la période 2002-2004, la Banque doit veiller à l'appropriation par les clients, par le biais de sa stratégie et de son programme de prêt, ce qui requiert un dialogue plus soutenu avec les pouvoirs publics sur la stratégie, les politiques et la gestion du portefeuille, ainsi que de larges consultations avec les organisations communautaires sur la stratégie et les opérations de la Banque. L'objectif visé est de renforcer le sentiment d'appropriation de la stratégie et du programme de prêt par le pays, et d'améliorer la compréhension des questions, défis et priorités du pays par la Banque. L'évaluation de la participation des parties prenantes est basée sur les deux critères suivants :

- (i) La représentation intra-gouvernementale; et
- (ii) Le degré de participation des parties prenantes.

Représentation intra-gouvernementale

2.2.2 Des consultations ont été menées avec les parties prenantes de tous les 36 pays concernés, à l'exception du Rwanda, en raison de la situation politique précaire prévalant à l'époque dans ce pays. Au cours de ces dernières années, la représentation intra-gouvernementale a été élargie pour inclure des représentants des autorités régionales et locales, en plus des représentants des autorités centrales. Une proportion d'environ 60 % des réunions des parties prenantes a enregistré la participation des représentants des autorités régionales et locales, en plus des représentants des autorités centrales. Pour souligner le caractère de proximité du processus participatif, les équipes pays de la BAD ont organisé des réunions des parties prenantes hors des capitales de plusieurs pays. Au Mozambique, par exemple, des consultations ont été

menées hors de Maputo, dans les villes de Beira et de Nampula. La participation des parties prenantes à Madagascar pourrait être considérée comme la meilleure pratique dans ce domaine (voir l'encadré 2.1).

Encadré 2.1 : Meilleure pratique – participation des parties prenantes à Madagascar

Le DSP pour Madagascar a été préparé avec la participation active de la Banque, dans le cadre de l'élaboration du DSRP gouvernemental, sur la base de l'approche participative introduite en 2002. Dans ce contexte, la Banque a participé aux ateliers nationaux et régionaux organisés entre septembre 2000 et avril 2003. En mai 2001, à titre de contribution au DSRP, la Banque a conduit une étude sur la gestion des finances publiques dans un cadre décentralisé. En septembre 2001, la Banque a lancé le processus de préparation initiale d'un projet visant à promouvoir la bonne gouvernance et à réduire la pauvreté. Elle a préparé le DSP en décembre 2001, juste avant l'éclatement de la crise post-électorale dans le pays. Par la suite, la Banque a effectué à Madagascar une autre mission de préparation du DSP, en octobre/novembre 2002. Cette mission de préparation a été suivie par une étude réalisée conjointement avec la Banque mondiale et l'Union européenne sur l'évaluation de la responsabilité financière du pays (ERFP), en mars et juin 2003. La Banque a également effectué une mission de dialogue à Madagascar, en avril 2003.

Dans le cadre de ces différentes activités, les ateliers organisés ont réuni des responsables gouvernementaux et des représentants élus du peuple, ainsi que des représentants du secteur privé, de la société civile, des organisations non gouvernementales (ONG) et des bailleurs de fonds intervenant dans toutes les provinces et communes du pays. Les experts de la Banque ont soit participé à ces ateliers, soit servi d'animateurs. L'atelier de dialogue sur le DSP a été organisé après la participation de la Banque au processus de validation du DSRP proprement dit. Cet atelier a confirmé les deux priorités sectorielles, à savoir les transports et le développement agricole et rural. Cette dernière priorité a fait l'objet d'un programme pilote portant sur la promotion d'un développement rural intégré. L'atelier a également confirmé les trois domaines thématiques suivants : l'appui aux réformes, le renforcement des capacités et la lutte contre le paludisme et les maladies transmissibles.

Degré de participation des parties prenantes

2.2.3 Ce critère permet d'évaluer la contribution des organisations de la société civile aux réunions ou ateliers. Bien que cette contribution soit jugée satisfaisante pour environ 52 % des ateliers, la principale insuffisance est la portée de la représentation des organisations de la société civile. La participation occasionnelle de la Banque aux discussions sur les DSRP, avant leur adoption par les PMR concernés, a également permis d'améliorer la contribution des parties prenantes au processus des DSP. En outre, le Groupe de la Banque a contribué aux consultations sur les DSRP en mobilisant des ressources en faveur de PMR sélectionnés, auprès du Fonds d'affectation spéciale des Pays-Bas, géré par la Banque. Au regard des deux critères ci-dessus, la présente revue estime que 77 % des 35 DSP⁵ sont satisfaisants, pour ce qui est des consultations avec les parties prenantes.

(b) Partenariat stratégique

2.2.4 Le traitement du partenariat stratégique dans les DSP a été évalué au regard des trois critères suivants :

⁵ Ce sous-critère spécifique n'a pas été noté pour le Rwanda.

- (i) L'adéquation, la cohérence et la complémentarité de l'aide des partenaires au développement, y compris les ONG ;
- (ii) L'enveloppe globale des ressources, les priorités et l'approche des principales institutions de financement ; et
- (iii) Le niveau de coordination et de co-financement atteint au cours de la période du DSP précédent, ainsi que les perspectives de co-financement des secteurs comme devant bénéficier des interventions proposées de la Banque à l'avenir.

(i) *Adéquation, cohérence et complémentarité de l'aide des partenaires au développement*

2.2.5 Le traitement, dans les DSP, des questions relatives à l'adéquation, à la cohérence et à la complémentarité de l'aide fournie par les partenaires au développement, est jugé peu satisfaisant. Le plus frappant est qu'une attention négligeable est accordée au rôle joué par les ONG.

(ii) *Enveloppe globale des ressources, priorités et approche des institutions de financement*

2.2.6 Près de 33 % des DSP présentent adéquatement l'enveloppe globale des ressources, les priorités et l'approche des principales institutions de financement.

(iii) *Coordination de l'aide et co-financement*

2.2.7 La plus grande insuffisance des DSP dans ce domaine est l'absence d'une indication claire de l'approche de chaque partenaire majeur au développement en ce qui concerne le financement. Des mécanismes institutionnels formels de coordination sont en place depuis longtemps, mais ce n'est que récemment que les bailleurs de fonds ont ouvertement adopté des approches communes pour l'aide aux PMR. Cependant, ces approches varient encore considérablement en ce qui concerne l'institutionnalisation des mécanismes de coordination. Un débat est également en cours sur les objectifs et les priorités sectorielles de l'aide extérieure.

2.2.8 Il ressort de la présente revue que le niveau de co-financement atteint au cours de la période des DSP précédents est satisfaisant pour près de la moitié des DSP. Les DSP offrent également des perspectives en matière de co-financement des secteurs identifiés comme devant bénéficier des interventions proposées du Groupe de la Banque. Les interviews effectuées lors des missions sur le terrain ont confirmé le rôle actif joué par les équipes de la BAD dans la conduite des activités de coordination au niveau des PMR. Il y a même lieu de croire que les accords de coopération mis en œuvre avec les institutions donatrices, tant multilatérales que bilatérales, ont joué un rôle crucial dans le renforcement de la coopération au niveau des pays. À cet égard, la coopération avec la Banque mondiale a été un grand succès dans le domaine du co-financement et dans tout un large éventail d'activités apportant une contribution inestimable aux DSP.

2.2.9 Plus de 61 % des 36 DSP sont jugés satisfaisants pour ce qui est du traitement global des questions relatives au partenariat stratégique.

2.3 Sélectivité stratégique et utilisation de scénarios et de déclencheurs

(a) Sélectivité stratégique

- 2.3.1 La présente revue a évalué l'engagement des DSP à la sélectivité stratégique, sur la base des six critères suivants:
- (i) Le nombre de piliers ou de secteurs appuyant la stratégie du Groupe de la Banque – ce sous-critère évalue le degré de priorité accordée par la Banque à ses opérations ciblant des secteurs déterminés;
 - (ii) L'alignement sectoriel de la stratégie de la Banque sur le DSRP, le DSRP-I ou le PND du pays concerné – ce sous-critère évalue le degré d'alignement ou de conformité des priorités sectorielles identifiées avec le DSRP ou le cadre complet de développement (CCD) ;
 - (iii) La pertinence de la combinaison d'instruments et l'impact en matière de synergie;
 - (iv) Les domaines prioritaires des études économiques et sectorielles (EES);
 - (v) La sélectivité fondée sur la performance des pays, conformément à l'évaluation des stratégies antérieures des pays et de l'évaluation des politiques et institutions des pays (EPIP) ; et
 - (vi) L'avantage comparatif du Groupe de la Banque, sur la base de sa performance antérieure.
- 2.3.2 Dans l'ensemble, 64 % des 36 DSP traitent adéquatement de la sélectivité stratégique, tandis que 78 % accordent une priorité suffisante aux questions sectorielles. Sans tenir compte des interventions sous forme de prêts à l'appui de réformes (PAR), la répartition sectorielle des interventions de la Banque montre que 27 % des DSP ne prévoient des opérations que dans un seul secteur, contre environ 44 % dans deux secteurs et 25 % dans trois secteurs. Un seul DSP prévoit des opérations dans quatre secteurs.
- 2.3.3 L'insuffisance la plus grave dans la sélectivité stratégique (pour environ 72 % des DSP) a trait à l'absence d'identification de l'avantage comparatif de la Banque. Deux tiers des DSP établissent un lien entre la sélectivité et les domaines prioritaires des études économiques et sectorielles. Environ 47 % des DSP ne contiennent pas une analyse suffisante de la sélectivité fondée sur la performance des pays. Toutefois, le cas de la République démocratique du Congo (RDC) pourrait être considéré comme la meilleure pratique dans ce domaine.

Encadré 2.2 : Meilleure pratique – Sélectivité stratégique en République démocratique du Congo

La sélectivité stratégique du DSP de la République démocratique du Congo a été jugée très satisfaisante. En termes de priorités sectorielles, la stratégie de la Banque cible essentiellement deux secteurs intimement liés, à savoir le développement rural et le secteur social, afin de répondre aux besoins urgents de ce pays qui se trouve dans une situation de post-conflit. La stratégie d'intervention de la Banque est conforme au DSRP-I du pays pour la période 2002-2005, qui cible aussi principalement ces deux secteurs.

S'agissant de la pertinence des instruments utilisés, y compris la combinaison de ces instruments et la promotion de la synergie, le DSP de la RDC est jugé très satisfaisant. L'aide de la Banque couvre les prêts-projets, les dons, les prêts à l'appui de réformes et l'allègement de la dette. Le financement des projets et l'assistance technique sont limités au secteur du développement rural et au secteur social.

La stratégie de la Banque est complémentaire aux stratégies des autres bailleurs de fonds. Les opérations de la Banque, en particulier ses opérations d'appui institutionnel, de renforcement des capacités communautaires et de réhabilitation des infrastructures de commercialisation, complètent les activités des autres bailleurs de fonds. À titre d'exemple, l'aide de la Banque destinée à la réhabilitation des installations de commercialisation, complète les activités de la Banque mondiale, de l'Union européenne et des partenaires bilatéraux au développement intervenant dans le secteur des routes. La même synergie est également encouragée dans l'appui institutionnel fourni par la Banque aux ministères chargés du développement agricole et rural et du renforcement des capacités des producteurs. Cet appui complète les investissements effectués dans les provinces par le Programme des Nations Unies pour le développement et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

Pour ce qui est des domaines prioritaires des études économiques et sectorielles, la Banque fournit une aide dans le cadre des projets d'appui institutionnel en cours. À titre d'exemple, la Banque a appuyé l'enquête nationale sur la pauvreté et les études sectorielles sur la santé, l'éducation, le bien-être social et les infrastructures, dans le cadre de l'élaboration du DSRP.

La sélectivité stratégique a également été jugée satisfaisante au regard du critère de performance du pays, sur la base de l'évaluation de la stratégie antérieure du pays et de son EPIP. La stratégie antérieure mettait un accent suffisant sur les principaux domaines que devaient cibler les interventions visant à renforcer les capacités institutionnelles et à appuyer les efforts de réhabilitation, ainsi que sur le développement des infrastructures socio-économiques.

La sélectivité stratégique du DSP est également jugée satisfaisante, au regard de l'avantage comparatif historique de la Banque. Il ressort de l'examen du portefeuille de la Banque pour la RDC que la Banque présente effectivement un avantage comparatif dans les secteurs d'intervention retenus.

(b) Utilisation de scénarios

- 2.3.4 Le schéma annoté de DSP stipule que : *«Sur la base d'un dialogue soutenu avec le pays sur les politiques, la stratégie doit fournir des indications claires sur les secteurs, le type et la nature des initiatives, et, le cas échéant, les projets spécifiques envisagés au titre des différents scénarios et déclencheurs⁶»*. Il affirme également que : *«La présente section doit discuter du niveau indicatif de l'allocation des ressources (pour les pays des catégories A et B) ou des enveloppes de ressources (pour les pays de la catégorie C), à déterminer sur la base des trois scénarios»*.
- 2.3.5 L'introduction de scénarios a été une des innovations des activités de prêts des DSP de la période 2002-2004. Bien que la présente revue évalue séparément les scénarios et les déclencheurs, ceux-ci sont en fait intimement liés. En effet, tout changement dans les scénarios dépend de la réalisation d'une série de déclencheurs, tandis que les déclencheurs, d'un scénario à l'autre, ne peuvent en être entièrement déconnectés, mais s'en trouvent plutôt renforcés ou réduits, selon le cas.
- 2.3.6 L'évaluation de l'utilisation de scénarios est basée sur les quatre critères suivants :
- (i) La plausibilité ou le réalisme – le degré de probabilité d'un scénario de prêt élevé, compte tenu de la situation particulière prévalant dans le pays ;
 - (ii) La particularisation – la question de savoir si les principales forces et/ou les principaux acteurs de l'économie sont bien identifiés et combinés pour conduire aux réalisations et résultats attendus ;

⁶ Bien vouloir se référer à la section 4.2 de la stratégie à moyen terme du Groupe de la Banque pour le schéma annoté des DSP.

- (iii) La cohérence et la justesse de la logique interne du scénario élaboré – la situation prévalant dans le pays n'est pas susceptible de changer, à moins que des explications satisfaisantes ne soient fournies sur d'éventuels changements, dans le cadre même du scénario élaboré ; et
- (iv) Le défi à relever – le scénario doit poser un réel défi qui est à relever à la fois par le pays concerné et la Banque. Le scénario ne doit pas se contenter de viser des cibles faciles à atteindre.

2.3.7 L'application des critères ci-dessus montre que l'élaboration des scénarios a abouti à des résultats mitigés:

- La moitié seulement des DSP ont été jugés satisfaisants, au regard du critère de réalisme ;
- Une autre faiblesse majeure est la particularisation des scénarios. Environ 53 % des DSP ont été jugés peu satisfaisants au regard de ce critère. Les principales forces et/ou les principaux acteurs n'ont pas été bien définis pour leur permettre d'obtenir les réalisations et résultats attendus ;
- Environ 68 % des DSP contiennent des scénarios cohérents, ce qui témoigne de la solidité de leur logique interne qui est axée sur:
 - les domaines prioritaires des DSRP (DSRP-I) ou PND,
 - les efforts de réduction de la pauvreté, en particulier dans le secteur social,
 - les réformes, et
 - les mesures prises par le Groupe de la Banque pour améliorer le portefeuille ;
- La plus grande faiblesse notée dans les scénarios concerne l'absence d'un véritable défi à relever par le pays concerné ou par la Banque. Environ 56 % des DSP énoncent des conditionnalités qui pourraient être relativement faciles à satisfaire ou qui sont déjà pratiquement satisfaites.

Encadré 2.3 : Meilleure pratique – Choix des scénarios au Bénin

Le choix des scénarios dans le DSP du Bénin est très satisfaisant, au regard du critère de réalisme. Compte tenu des contraintes et aussi des potentialités du pays, les conditions des scénarios sont plausibles et réalistes, dans la mesure où elles correspondent aux conditions requises pour que le pays soit considéré comme un PPTE.

Les scénarios ont également été jugés satisfaisants, au regard du critère de particularisation, étant donné que le DSP tient compte des facteurs susceptibles de faciliter l'obtention des réalisations et résultats attendus.

Les diverses conditions des scénarios sont cohérentes et se renforcent mutuellement. Elles progressent également d'une façon logique d'un scénario à l'autre.

À la lumière des risques et difficultés auxquels le Bénin et la BAD font face, cet aspect du défi à relever est traité de manière satisfaisante. Pour le Bénin, le risque le plus sérieux est celui d'un dérapage dans la mise en œuvre de la réforme des politiques et des institutions, en particulier en ce qui concerne le cadre fiduciaire des dépenses publiques. L'autre risque est celui de la détérioration plus poussée des termes de l'échange, à la suite d'une nouvelle baisse du cours du coton à l'exportation. Pour la Banque, le risque majeur est la qualité de la mise en œuvre du portefeuille.

(c) Utilisation de déclencheurs

- 2.3.8 Les déclencheurs utilisés dans les DSP sont évalués au regard d'une combinaison de quatre critères. L'évaluation cherche à établir si les déclencheurs :
- (i) sont réalistes, c'est-à-dire si les cibles fixées peuvent être atteintes au cours de la période triennale du DSP ;
 - (ii) demeurent sous le contrôle des pouvoirs publics, sans être affectés par les chocs exogènes ;
 - (iii) peuvent faire l'objet d'un suivi, c'est-à-dire que chaque fois que l'on utilise un déclencheur, il devrait être possible de suivre les progrès accomplis dans sa mise en oeuvre et, dans le cas d'un indicateur quantitatif, il faudrait tenir compte de l'exigence de diffusion régulière d'informations fiables ; et
 - (iv) sont clairs et simples, c'est-à-dire qu'ils doivent être compris facilement par les PMR, les équipes pays de la Banque et toute tierce partie.
- 2.3.9 Une caractéristique globale particulièrement intéressante est que l'évaluation des déclencheurs est généralement plus satisfaisante que celle des scénarios. Deux tiers des DSP sont jugés satisfaisants, au regard du critère de réalisme. Pratiquement 80 % des DSP sont jugés satisfaisants (et 13 % jugés très satisfaisants) parce qu'ils demeurent sous le contrôle des pouvoirs publics et sont moins exposés aux chocs internes et externes. Bien que les déclencheurs soient jugés satisfaisants parce qu'ils peuvent faire l'objet d'un suivi et sont clairs (59 % et 53 %, respectivement), ces aspects sont manifestement en deçà des 93 % jugés satisfaisants ou très satisfaisants. Une proportion relativement moindre (40 %) se trouve entre la note globale attribuée aux scénarios et celle attribuée aux déclencheurs. À cet égard, on pourrait avancer comme explication le fait que les scénarios et les déclencheurs ont été élaborés séparément ou en se basant sur des documents de type différent (DSRP, DSRP-I ou PND), ce qui rend certains déclencheurs non pertinents.
- 2.3.10 Les scénarios sont habituellement basés sur les DSRP et ont une logique interne solide. Par contre, les déclencheurs semblent être basés sur d'autres sources, y compris le cadre macroéconomique élaboré et adopté par les bailleurs de fonds, en particulier les institutions de Bretton Woods. À cet égard, le DSP de Djibouti pourrait être considéré comme une meilleure pratique (voir l'encadré 2.4).

Encadré 2.4 : Meilleure pratique – Choix et élaboration des déclencheurs à Djibouti

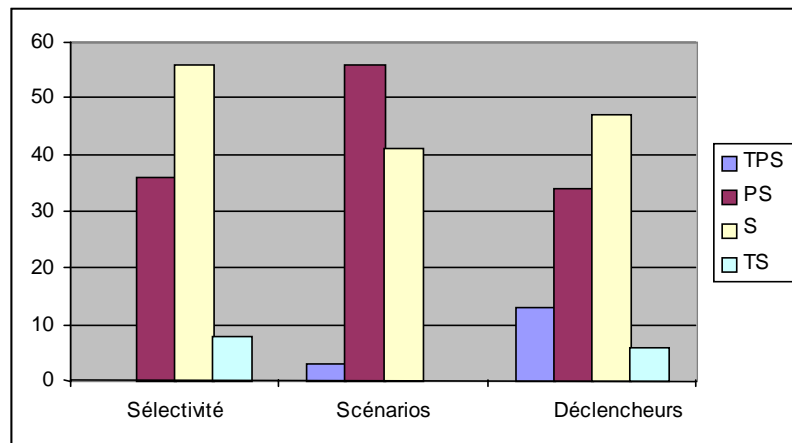
Le DSP de Djibouti pour la période 2002-2004 repose sur cinq séries de déclencheurs: (i) le cadre macroéconomique; (ii) la mise en œuvre du DSP; (iii) les réformes structurelles; (iv) la réforme des systèmes de gouvernance; et (v) la réforme du portefeuille.

Les déclencheurs sont jugés réalistes, sur le plan de leur mise en œuvre. Toutefois, ils constituent un véritable défi pour les pouvoirs publics. Pour le passage du scénario de base au scénario élevé, il faut que le produit intérieur brut (PIB) progresse pour passer de 2,6 % en 2002 à 4 % et 4,6 % en 2003 et 2004, respectivement. Le scénario élevé requiert également que l'indice des prix à la consommation se maintienne à un niveau constant de 0,6 % en 2002, et que le déficit budgétaire par rapport au ratio du PIB ne tombe pas en dessous de son niveau de 2002, soit 3,5 %. Tous ces déclencheurs sont réalistes, compte tenu de la situation macroéconomique antérieure du pays.

Les cibles visées dans la mise en œuvre du DSRP couvrent des variables relatives au suivi de la mise en œuvre du DSRP, y compris les questions de santé et d'éducation, la parité homme-femme, la lutte contre le VIH/sida et la microfinance. Ces cibles sont jugées réalistes et constituent les déclencheurs des réformes structurelles, des systèmes de gouvernance et du portefeuille. Tous les déclencheurs sont jugés comme demeurant sous le contrôle des pouvoirs publics, sans être affectés par des chocs ou facteurs exogènes.

Les déclencheurs du cadre macroéconomique et du DSRP peuvent faire l'objet d'un suivi et d'une publication d'informations sur une base régulière, tant par les pouvoirs publics que par les institutions de Bretton Woods. Les progrès accomplis dans le domaine des réformes économiques, des réformes des systèmes de gouvernance et des politiques régissant le portefeuille, et des réformes institutionnelles peuvent faire l'objet d'un suivi. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre font l'objet d'une évaluation régulière par la communauté des bailleurs de fonds lors des conférences, et les rapports sur ces progrès sont publiés conjointement sur une base régulière par les pouvoirs publics et les institutions de Bretton Woods. Les déclencheurs choisis dans le DSP de Djibouti sont également clairs et faciles à comprendre.

- 2.3.11 Les interviews conduites avec le personnel ont confirmé que l'utilisation de scénarios et de déclencheurs n'a pas eu l'impact souhaité, principalement parce que le choix des déclencheurs n'était pas approprié dans la plupart des cas (ces déclencheurs sont des variables structurelles nécessitant plus de temps que la période triennale du DSP pour se concrétiser). En outre, les avantages financiers ne sont pas garantis, en l'absence d'allocations spécifiques destinées aux pays qui remplissent les conditions nécessaires pour passer du scénario de base au scénario élevé. Par ailleurs, les scénarios et les déclencheurs ne bénéficient pas d'un mécanisme de revue régulier établi au sein de la Banque, et la période au cours de laquelle commence la préparation des DSP est plus courte que le cycle du FAD-IX. Enfin, des directives sur l'élaboration des scénarios et des déclencheurs ne sont pas données aux équipes pays, et celles-ci ne reçoivent aucune formation dans ce domaine.

Graphique 2.2 : Évaluation de la sélectivité stratégique, des scénarios et des déclencheurs (%)

Clé: TI = Très insatisfaisant; I = Insatisfaisant; S = Satisfaisant; TS = Très satisfaisant.

2.4 Autoévaluation fondée sur l'expérience

2.4.1 Un principe majeur régissant le DSP au cours de la période du FAD-IX est qu'il «devrait donner lieu à des discussions franches sur les résultats antérieurs de la Banque dans le pays évalué, par rapport au cycle du DSP précédent, y compris une analyse approfondie et objective du portefeuille. Cette analyse pourrait s'appuyer sur les constatations de l'OPEV et d'autres autoévaluations». Dans l'évaluation de cet élément, la présente revue a tenu compte des deux critères suivants :

- (i) La performance antérieure du portefeuille; et
- (ii) L'utilisation de l'autoévaluation dans l'élaboration de la stratégie du nouveau DSP.

2.4.2 Le traitement global de ce principe a été jugé peu satisfaisant, voire très peu satisfaisant pour trois quarts des DSP. Le seul DSP jugé très satisfaisant sur le plan des enseignements tirés de l'expérience antérieure est celui de Madagascar.

Performance antérieure du portefeuille

2.4.3 L'évaluation de cet élément s'est faite sur la base des trois sous-critères suivants :

- (i) L'analyse approfondie des rapports des revues de la performance du portefeuille par pays (RPPP), des rapports d'achèvement de projet (RAP) et d'autres études de l'OPEV ;
- (ii) L'évaluation de l'efficacité institutionnelle du pays ; et
- (iii) La qualité de l'analyse des résultats obtenus antérieurement dans le domaine de l'élaboration des projets.

2.4.4 Environ 22 % des DSP contiennent des analyses approfondies des RPPP, RAP et études de l'OPEV, tandis que 78 % n'utilisent pas ou utilisent insuffisamment les autoévaluations et les évaluations indépendantes. Une partie du problème semble émaner des retards dans la préparation des RPPP. Seuls 14 RPPP des 36 DSP approuvés au cours de la période du FAD-IX ont été préparés entre 2002 et 2004. Les retards dans l'établissement des RAP sont même plus sérieux encore. De même,

l'efficacité institutionnelle des pays est insuffisamment couverte dans environ trois quarts des DSP. Seul un cinquième des DSP analyse de manière satisfaisante les résultats obtenus antérieurement dans le domaine de l'élaboration des projets, sur la base des RPPP, RAP et rapport d'évaluation de la performance des projets (REPP).

Utilisation de l'autoévaluation des DSP dans l'élaboration de la nouvelle stratégie

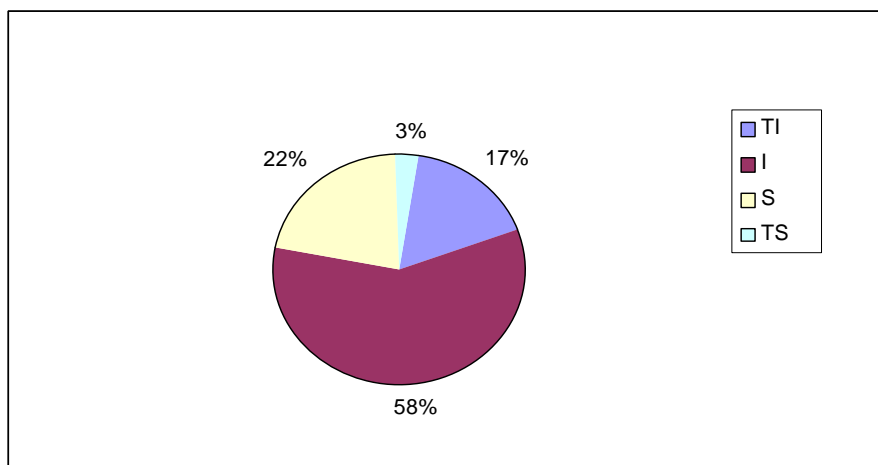
2.4.5 Les deux critères suivants ont été utilisés pour l'évaluation de cet élément :

- (i) L'analyse approfondie des enseignements tirés des DSP précédents ; et
- (ii) L'application des enseignements tirés des DSP précédents dans l'élaboration de la nouvelle stratégie.

2.4.6 Environ 31 % des DSP utilisent de manière satisfaisante l'autoévaluation des DSP précédents dans l'élaboration de la nouvelle stratégie. L'évaluation individuelle des deux critères susmentionnés révèle que 31 % des DSP de la période 2000-2004 s'inspirent des enseignements tirés des DSP précédents, tandis que 69 % des DSP n'identifient pas suffisamment les enseignements tirés ou ne les analysent pas de manière approfondie. Seul un quart des DSP utilise de manière satisfaisante les résultats obtenus antérieurement dans le pays et/ou la performance sectorielle en tant que guide dans l'élaboration de la nouvelle stratégie. En somme, 31 % seulement des DSP appliquent les enseignements tirés des DSP précédents dans l'élaboration de la nouvelle stratégie.

2.4.7 La notation globale des DSP, au regard du critère d'autoévaluation pour tirer des enseignements des expériences antérieures, est présentée au graphique 2.3. Environ trois quarts des DSP sont jugés très peu satisfaisants (17 %) et peu satisfaisants (58 %), tandis que le reste, c'est-à-dire un quart des DSP, est jugé satisfaisant (22 %) ou très satisfaisants (3 %).

Graphique 2.3 : Notation globale de l'autoévaluation



Clé: TI = Très insatisfaisant; I = Insatisfaisant;
S= Satisfaisant; TS = Très satisfaisant.

Encadré 2.5: Meilleure pratique – Autoévaluation fondée sur l’expérience à Madagascar

Le DSP de Madagascar est jugé très satisfaisant en raison de son analyse remarquable des RPPP et d’autres études de l’OPEV, ainsi que de la façon dont des enseignements sont tirés des expériences antérieures. Après une analyse complète des projets achevés, le DSP conclut que les opérations du Groupe de la Banque ont atteint les objectifs fixés lors de l’évaluation des projets, à l’exception des opérations ciblant les secteurs de la santé et de l’eau. Le DSP récapitule les principaux enseignements tirés comme suit :

- Il est nécessaire de renforcer le suivi et l’évaluation pour garantir la durabilité des projets. À cette fin, les profils des postes du personnel doivent correspondre à ceux des administrateurs des projets.
- L’exécution harmonieuse des projets est facilitée lorsque les programmes sectoriels sont acceptés par l’ensemble de la communauté des bailleurs de fonds et sont conformes à la stratégie de réduction de la pauvreté qui est mise en œuvre, ce qui permet de mesurer l’impact de ces programmes sur la réduction de la pauvreté.
- Compte tenu de l’état d’avancement des opérations ciblant le développement agricole et/ou rural, le secteur social et les services publics, la Banque et le Gouvernement malgache ont décidé de cibler ces mêmes secteurs dans les opérations initiales proposées au titre du FAD-IX.

Au nombre des obstacles entravant le suivi des opérations de la Banque figurent l’absence d’un bureau national de la Banque à Madagascar, l’éloignement des sites des projets, les difficultés de communication et le manque de personnel. Le DSP de Madagascar confirme la conformité des opérations de la Banque en cours avec le cadre stratégique du DSRP. Il attire l’attention de la Direction de la Banque sur cinq opérations spécifiques dont les mécanismes de suivi et d’évaluation méritent d’être renforcés pour assurer la durabilité des projets financés par ces opérations.

2.5 Gouvernance

2.5.1 L’évaluation du traitement de la gouvernance dans les DSP est basée sur les deux critères suivants :

- (i) La portée et la profondeur de l’analyse des divers systèmes de gouvernance; et
- (ii) La pertinence et la cohérence des stratégies identifiées dans les DSP, y compris les facteurs de risque.

2.5.2 Environ 84 % des DSP sont jugés satisfaisants, au regard du critère de traitement des questions de gouvernance. La portée et la profondeur de l’analyse des divers systèmes de gouvernance sont jugées satisfaisantes dans environ 94 % des DSP. Le traitement de la pertinence et de la cohérence des stratégies, y compris les facteurs de risque, est jugé satisfaisant dans 78 % des DSP. La facilité relative d’application du principe de gouvernance peut s’expliquer par le fait que la plupart des DSP mettent l’accent sur la gouvernance politique, avec une référence limitée aux autres aspects de la gouvernance tels que le judiciaire, la gouvernance d’entreprise et la lutte contre la corruption.

Encadré 2.6: Meilleure pratique – Couverture des questions de gouvernance au Mali

Le DSP du Mali pour la période 2002-2004 est un bon cas de figure pour l’évaluation de la revue des questions de gouvernance et la présentation des stratégies du gouvernement et de la Banque. Le DSP du Mali présente un bref aperçu historique des questions de gouvernance dans le pays au cours de la décennie écoulée, ainsi que des mesures prises par les pouvoirs publics pour améliorer la qualité de la gouvernance. Du point de vue historique, les questions de gouvernance sont classées essentiellement en cinq catégories comme suit :

- (i) La gestion des finances et des dépenses publiques, en particulier dans la perspective de la réduction de la pauvreté;
- (ii) La réforme et la privatisation des entreprises publiques ;
- (iii) La décentralisation et la dévolution ;
- (iv) La modernisation du secteur public, en particulier le judiciaire et la fonction publique; et
- (v) La lutte contre la corruption.

La matrice de la stratégie présente la stratégie gouvernementale de promotion de la bonne gouvernance et d'intensification de la lutte contre la corruption. À cet égard, les pouvoirs publics se proposent de :

- Renforcer la coordination de tous les projets et programmes visant à promouvoir la bonne gouvernance ;
- Mettre en œuvre le Programme d'action pour la bonne gouvernance (PABG);
- Établir des liens avec les divers programmes de promotion de la bonne gouvernance; et
- Renforcer l'administration de la justice et adopter la législation régissant les hautes cours de justice.

L'objectif de la stratégie de la Banque pour la période 2002-2004 est d'améliorer l'efficacité des services judiciaires et de la fonction publique, afin d'accélérer la croissance et de réduire la pauvreté. L'impact intermédiaire devrait être l'amélioration de la performance du secteur public, en termes de promotion de la transparence, de l'efficacité de la fonction publique et de l'obligation de rendre compte. Le DSP souligne que le succès du Programme d'action pour la bonne gouvernance devrait dépendre de la volonté politique des pouvoirs publics de mettre en œuvre des réformes. À cet égard, les indicateurs de performance suivants ont été identifiés :

- (i) L'adoption et la promulgation de la législation régissant les hautes cours;
- (ii) La création et le fonctionnement d'institutions chargées de la lutte contre la corruption;
- (iii) La soumission et l'examen de rapports trimestriels de situation et de rapports sur les études.

2.6 Indicateurs de résultat

2.6.1 Le schéma des DSP souligne l'importance de l'autoévaluation fondée sur l'expérience, en tant que processus d'apprentissage. À cette fin, *«le DSP devrait s'appuyer sur une série d'indicateurs de résultat à moyen terme, ainsi que sur un bon système de suivi et d'évaluation, afin d'aider à évaluer l'efficacité du programme d'aide de la Banque. Le DSP devrait également présenter les indicateurs à long terme nécessaires pour évaluer les résultats de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté»*. La matrice ou le cadre stratégique du DSP présente les indicateurs de résultat à moyen terme qui peuvent faire l'objet d'un suivi, ainsi que les indicateurs du DSRP à long terme.

2.6.2 Il ressort des interviews conduites et des questionnaires remplis que la matrice du DSP dépend, dans une large mesure, de la qualité des indicateurs utilisés. Près d'un tiers des personnes ayant rempli les questionnaires ont indiqué qu'elles n'étaient pas satisfaites des indicateurs à long terme qui sont pourtant cruciales pour se prononcer sur le succès de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté. Environ 61 % des personnes ayant rempli les questionnaires estiment que le DSP ne présente pas des indicateurs de résultat à moyen terme bien conçus pour évaluer l'orientation et le rythme de la mise en œuvre de la stratégie de la Banque. La matrice stratégique n'a guère été utilisée par le Direction, en l'absence d'un système de suivi ou de soumission de rapports sur l'atteinte des cibles de référence.

2.6.3 Dans l'évaluation des indicateurs de résultat des DSP, les trois éléments suivants revêtent une importance cruciale :

- (i) La mise en place d'un système judicieux de suivi et d'évaluation des DSP au sein de la Banque et dans les PMR;
- (ii) L'évaluation des indicateurs macro et à long terme pertinents; et
- (iii) L'évaluation des indicateurs intermédiaires de résultat et de suivi pertinents.

2.6.4 Les personnes interviewées ont identifié l'absence d'un système judicieux de suivi et d'évaluation au sein de la Banque comme un obstacle majeur au suivi des progrès réalisés dans l'obtention des résultats attendus. Elles ont également souligné les faiblesses manifestes dans la sélection des indicateurs intermédiaires de résultat pertinents. En conclusion, la revue estime que bien que 83 % des DSP soient jugés satisfaisants pour ce qui est de l'établissement d'indicateurs macro et à long terme appropriés, dans la mesure où la plupart des DSP identifient des cibles macro et à long terme pertinentes, environ 56 % des DSP ne fournissent cependant pas des indicateurs intermédiaires de résultat compris entre les indicateurs à long terme et les indicateurs de produit. Environ 75 % des DSP sont jugés peu satisfaisants, au regard du traitement des indicateurs de résultat.

2.7 Situation globale

2.7.1 Les DSP de la période 2002-2004 sont confrontés à deux défis spéciaux. En premier lieu, la première série de DSP a été évaluée à la suite de l'introduction du schéma annoté de DSP de la période 2002-2004, en tant que schéma à suivre, qui a fixé des normes plus élevées que celles préconisées dans les modèles précédents. En deuxième lieu, l'opérationnalisation du schéma des DSP de la période 2002-2004 a coïncidé avec l'introduction d'une nouvelle matrice qui nécessite de nouvelles modalités de travail.

2.7.2 Nonobstant ces défis, le tableau 2.2 montre que la plupart des DSP ont répondu aux nombreuses exigences du schéma. Au même moment, la revue identifie d'importants domaines dans lesquels des améliorations peuvent être introduites comme suit : (a) la priorité accrue à accorder à la réduction de la pauvreté et à l'obtention des résultats, avec de meilleures possibilités de suivi ; (b) le renforcement des études sectorielles et l'identification des domaines spécifiques dans lesquels la Banque présente un avantage comparatif ; (c) l'attention accrue à accorder aux enseignements tirés des opérations antérieures, et l'utilisation explicite de ces enseignements, tels que reflétés dans les RPPP, les RAP et les évaluations indépendantes ; (d) la justification plus convaincante des opérations proposées à l'avenir ; et (e) la meilleure utilisation de scénarios et de déclencheurs.

Tableau 2.2 : Évaluation des éléments du DSP

Élément du DSP	TI	I	S	TS	Total
	Proportion en %				
1. Gouvernance	–	16	68	16	100
2. Participation des parties prenantes	3	13	81	3	100
3. Priorité à la réduction de la pauvreté	–	69	31	–	100
4. Autoévaluation fondée sur l'expérience	19	56	22	3	100
5. Sélectivité stratégique	–	38	56	6	100
6. Scénarios	3	56	41	–	100
7. Déclencheurs	13	34	47	6	100
8. Indicateurs de résultat	6	69	25	–	100

Clé: TI = Très insatisfaisant; I = Insatisfaisant; S = Satisfaisant; TS = Très satisfaisant.

Note: Pour des besoins d'analyse, certaines dimensions ont été scindées en sous-dimensions.

Source: La notation effectuée par les fonctionnaires de l'OPEV couvre 32 pays, au lieu de 36, parce que les scénarios et les déclencheurs n'ont pas été exigés dans les DSP de quatre pays (voir la note 4 en bas de page).

3. ÉVALUATION DU PROCESSUS DE PRÉPARATION DES DSP

Le schéma annoté des DSP de 2002 différait des modèles précédents par l'accent mis sur certaines questions. Il nécessitait un haut degré d'adaptation de la part des unités organisationnelles et des professionnels du Groupe de la Banque intervenant dans la préparation des DSP. La présente section résume les constatations de la revue sur le cycle du processus des DSP, les consultations avec les pouvoirs publics et le schéma des DSP de la période 2002-2004.

3.1 Cycle du processus des DSP

3.1.1 Le processus de revue des DSP était basé sur les instructions contenues dans la version de 1999 du Manuel des opérations, qui a été mise à jour en septembre 2004. En principe, la responsabilité de la préparation des DSP est partagée par tous les départements et unités organisationnelles des complexes des opérations de la Banque. Toutefois, dans la pratique, le fardeau de cette responsabilité est inégalement réparti, les économistes pays en supportant de loin la part la plus grande. Les départements pays et les départements sectoriels n'ont pas été en mesure d'assurer efficacement la planification et la coordination de la préparation des DSP.

3.1.2 L'expérience plus globale a montré que la matrice des départements pays et des départements sectoriels et, par extension, les équipes pays ne fonctionnent pas de manière efficace lorsque les responsabilités et rôles respectifs ne sont pas clairement définis. Les autres facteurs affectant l'efficacité des activités interdépartementales sont l'allocation des ressources budgétaires, les mesures d'incitation et les systèmes d'évaluation de la performance du personnel. À l'heure actuelle, les ressources budgétaires destinées à la couverture des charges administratives sont allouées aux différentes divisions, sans ventilation par activité ou par pays. De même, la performance du personnel des équipes pays n'est pas systématiquement prise en compte lors de l'évaluation annuelle. En conséquence, les équipes pays ne sont pas aussi efficaces que l'on s'y attendrait. La participation de certains membres de ces équipes a été limitée, en raison de la faible priorité accordée à des tâches autres que

les activités opérationnelles fondamentales du personnel chargé des questions sectorielles. Le personnel de la Banque a également indiqué que la participation et la contribution des spécialistes des questions de pauvreté, de genre et d'environnement, ainsi que du personnel du Département du développement du secteur privé n'ont pas été satisfaisantes.

- 3.1.3 Compte tenu de la pénurie générale de personnel, le calendrier serré et pratiquement parallèle de préparation des DSP, en vue de leur soumission à l'approbation des conseils d'administration, ne laisse guère de temps à la réflexion et aux consultations sur certains aspects cruciaux des DSP tels que les scénarios, les déclencheurs et la matrice de la stratégie.
- 3.1.4 Le Manuel des opérations de la Banque stipule que les DSP doivent être préparés tous les trois ans, coïncidant ainsi avec le cycle de reconstitution des ressources du FAD. Tout projet soumis à l'approbation du Conseil d'administration doit être appuyé par un DSP en vigueur ou un DSP mis à jour. Aussi la préparation de plusieurs DSP et mises à jour de DSP, au titre du cycle du FAD-IX, a-t-elle été basée sur un DSRP-I, avec comme conséquence de sérieuses lacunes en matière d'information.
- 3.1.5 Le petit nombre de bureaux nationaux de la Banque est une autre faiblesse du processus. La Banque n'a pas toujours été en mesure de participer régulièrement aux réunions sur les DSRP, aux consultations avec les parties prenantes ou aux réunions de coordination avec les bailleurs de fonds. L'absence de la Banque dans la plupart des capitales des PMR, au cours de la période 2002-2004, ne lui a pas permis de suivre de près l'évolution de la situation sociale et économique des PMR, et de répondre rapidement à leurs besoins.

3.2 Consultations avec les pouvoirs publics

(a) Contribution des pouvoirs publics et dialogue

- 3.2.1 La contribution des pouvoirs publics aux DSP est jugée généralement satisfaisante. En moyenne, les consultations et le dialogue avec les pouvoirs publics ont été engagés deux fois au cours du cycle du processus des DSP, une première fois lors de la mission de préparation, puis une deuxième fois lors de la mission de dialogue. La contribution des pouvoirs publics au processus des DSP est jugée généralement positive, en termes de fourniture d'informations à jour et d'organisation de consultations avec les parties prenantes. Toutefois, cette contribution pourrait être améliorée si la Banque rationalise ses missions de planification et de préparation des DSP.
- 3.2.2 La contribution des pouvoirs publics à l'élaboration de la stratégie à moyen terme de la Banque et de son programme de prêt, est également jugée positive. Dans la plupart des cas, le niveau de représentation de la Banque aurait pu être relevé pour que le représentant de la Banque soit un haut responsable de la Direction, et non pas l'économiste pays, comme c'est le cas actuellement. L'efficacité du dialogue avec les pouvoirs publics sur la stratégie à moyen terme de la Banque et son programme de prêt est également limitée dans la plupart des cas, en raison d'une participation intra-gouvernementale inadéquate à la préparation des DSP.

3.2.3 Le schéma stipule que le DSP devrait inclure une sous-section qui doit identifier «*les questions politiques et les institutions considérées comme présentant particulièrement des insuffisances et nécessitant un dialogue et un suivi étroit (par exemple les questions relatives au portefeuille et aux politiques, telles qu'identifiées dans l'évaluation de la performance par pays ou EPP)*». En outre, «*le DSP devrait établir un calendrier pour le dialogue*». Les DSP se conforment généralement à la première exigence, mais les questions soulevées ont un caractère trop général, ce qui réduit l'utilité de cet aspect des DSP. Par ailleurs, les calendriers pour le dialogue sont rarement établis.

(b) Consultations avec les parties prenantes

3.2.4 Bien que la participation des parties prenantes soit jugée très satisfaisante, le processus de préparation des consultations avec les parties prenantes est peu satisfaisant, en raison de l'insuffisance des efforts de planification des ateliers des parties prenantes. Dans la plupart des cas, la Banque a dû recourir aux pouvoirs publics ou à une tierce partie pour aider à planifier les ateliers des parties prenantes et à sélectionner les organisations communautaires devant y prendre part. En conséquence, la Banque n'était que faiblement impliquée dans la mobilisation et la détermination du niveau de participation des organisations communautaires et de la qualité de la contribution des parties prenantes.

(c) Diffusion de l'information

3.2.5 Conformément à la politique de la Banque en matière de diffusion de l'information (en vigueur jusqu'à sa révision en septembre 2003), seuls les résumés du Président étaient rendus publics. La politique de 2003 affirme que les projets de DSP doivent être publiés au niveau national, dans le cadre du processus de consultation, afin d'améliorer la circulation de l'information pour les consultations sur le DSP. Cette politique n'exige pas la publication préalable du projet de DSP sur un site Web ou dans d'autres médias, pour commentaires et discussions par une tierce partie, avant sa soumission au Conseil d'administration.

3.3 Schéma des DSP, 2002-2004

3.3.1 Dans l'ensemble, le schéma annoté des DSP de 2002 visait à répondre aux principales préoccupations soulevées par les conseils d'administration. Toutefois, la revue a permis de constater : (i) des insuffisances dans le contenu du schéma ; (ii) une évaluation inadéquate des conséquences associées aux nouvelles exigences opérationnelles (en termes de ressources et de compétences) ; et (iii) la nécessité de modifier certains processus. Il ressort également de la revue que sans directives pratiques et sans manuels de référence supplémentaires, le schéma peut prêter à diverses interprétations sur la façon de conduire le processus de préparation du DSP et de suivre ses résultats. Ces questions méritent d'être examinées dans le contexte des directives sur la présentation de la prochaine génération de DSP.

- *Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation*: le schéma des SP de la période 2002-2004 ne fournit pas de directives pratiques pour la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des DSP.

- *Soumission de rapports sur la matrice de la stratégie*: la matrice de la stratégie du DSP a été conçue pour servir d'outil de gestion en vue de l'évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre des stratégies des DSRP (DSRP-I) et des DSP. Toutefois, le schéma des DSP souligne la nécessité pour les équipes pays de passer en revue la matrice et de faire rapport à la Direction des déviations majeures éventuelles par rapport aux objectifs des stratégies des DSRP et des DSP.
- *Définitions opérationnelles et procédures des scénarios et des déclencheurs*: l'absence de définitions opérationnelles des scénarios et des déclencheurs dans le schéma et l'absence de critères pour leur sélection ont réduit l'utilité de cet outil de gestion. L'ambiguïté qui en résulte peut avoir découragé la Direction d'utiliser les scénarios et les déclencheurs pour justifier la promotion d'un pays du scénario de base à un scénario élevé.
- *Avantage comparatif de la Banque*: Le schéma affirme qu'un principe majeur devant régir les interventions de la Banque au titre du FAD-IX devrait être la «sélectivité stratégique», mais il ne donne pas une définition opérationnelle de ce terme. La présente revue a tiré des conclusions sur la sélectivité et d'autres critères tels que le partenariat stratégique et les études économiques et sectorielles.
- *Évaluation de la performance par pays*: Le schéma ne souligne pas suffisamment l'importance de l'évaluation de la performance par pays, ni la nécessité de tirer des enseignements des DSP précédents. En conséquence, cet aspect des DSP continue de présenter de graves insuffisances, tel qu'indiqué à la section 2.4 du présent rapport. Des directives n'ont pas été fournies au personnel à cet égard, après l'approbation du schéma annoté en 2002, et aucune formation n'a été dispensée au personnel dans ce domaine.
- *Le DSP en tant que plan opérationnel* : Le schéma ne souligne pas suffisamment le rôle du DSP en tant que plan opérationnel à l'usage de la Banque, ce qui crée l'impression erronée que le DSP est un simple plan stratégique pour les interventions de la Banque dans les PMR. De même, aucun des DSP établis au cours de la période du FAD-IX ne mentionne les écarts possibles entre le DSP, en tant que plan opérationnel de la Banque, et la principale priorité du DSRP (DSRP-I) ou du PND du pays.

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 Conclusions

(a) Efficacité du DSP en tant qu'outil de planification des prêts

- 4.1.1 Dans l'ensemble, le DSP pourrait être un outil efficace de planification de la stratégie de prêt de la Banque et d'appui à son programme de prêt. En dépit de certaines insuffisances, l'analyse diagnostique de la situation politique et macroéconomique du pays, faite dans le DSP, a aidé la Direction à arrêter une stratégie et un programme de prêt à moyen terme appropriés. De même, la présentation et l'évaluation du DSRP (DSRP-I) ou du PND ont effectivement permis de mettre à la disposition de la Direction des informations utiles sur les domaines prioritaires et les objectifs globaux du programme et de la stratégie à mettre en œuvre. L'analyse diagnostique et la présentation et l'analyse du DSRP du pays ont aidé la Direction à élaborer une stratégie tenant dûment compte du programme du pays à moyen terme.
- 4.1.2 La présentation et l'analyse du climat des affaires dans le secteur privé a aidé la Direction à identifier les domaines potentiels d'intervention pour appuyer ce secteur. De même, la présentation et l'analyse des questions transversales a aidé la Direction à identifier les domaines d'intervention ciblant la gouvernance, la parité homme-femme, les maladies transmissibles, les questions démographiques, l'environnement, les normes du travail et l'intégration régionale.
- 4.1.3 La section du DSP relative à la solvabilité du pays et aux risques potentiels pour la Banque s'est avérée utile pour la Direction, pour ce qui est des décisions concernant les opérations en faveur des pays à revenu intermédiaire. Le DSP établit en effet un lien explicite entre le profil des risques associés au pays emprunteur et la capacité de la Banque à faire face à de tels risques. L'analyse de l'évaluation des principaux indicateurs de risque dans le pays s'est également avérée utile en tant qu'outil de gestion pour décider des nouvelles propositions d'investissement.
- 4.1.4 Toutefois, l'utilité du DSP dans le domaine des enseignements tirés des expériences antérieures, est limitée par: (i) les insuffisances de l'analyse de la performance antérieure du portefeuille; et (ii) l'analyse inadéquate des enseignements tirés des DSP précédents.
- 4.1.5 L'efficacité des DSP, en tant qu'outil de planification, est limitée par l'utilisation inadéquate des scénarios et des déclencheurs. Cette situation s'explique principalement par l'absence, dans le schéma des DSP, de définitions opérationnelles et de directives concernant les procédures à suivre. En conséquence, la Direction n'a pas utilisé les scénarios et les déclencheurs pour faire passer un pays du scénario de base au scénario élevé, ou pour rétrograder un pays à un scénario bas. De même, le cadre stratégique par pays n'a guère été utile pour la Direction, en l'absence d'un mécanisme de suivi permettant de soumettre régulièrement des rapports sur sa mise en œuvre.

(b) Efficacité du DSP en tant qu'outil de gestion

- 4.1.6 Au fil des années, l'efficacité du DSP en tant qu'outil de gestion s'est améliorée d'une manière significative. Les DSP ont permis de mettre à la disposition de la Direction des informations sur l'évolution de la situation économique et sociale dans les PMR. Toutefois, il ressort de la présente revue qu'il est encore nécessaire d'améliorer et d'approfondir les analyses portant sur la pauvreté. Lorsqu'il existe des données et des diagnostics appropriés sur la pauvreté, il peut être utile d'organiser un débat général sur la pauvreté, d'admettre qu'il manque des données et de proposer un plan pour y remédier. Le schéma exige une telle approche pour les questions de gouvernance. Par contre, certaines insuffisances ont été constatées dans l'utilisation des évaluations indépendantes et des autoévaluations disponibles au sein de la Banque. Des efforts soutenus ont cependant été déployés pour introduire la sélectivité et garantir l'alignement sur les priorités des DSRP des PMR. L'élaboration des scénarios et des déclencheurs aurait pu donner lieu à l'intensification des consultations internes et, plus important encore, à un suivi plus étroit des mesures correctives. Toutefois, cette approche est relativement nouvelle et difficile à mettre en œuvre.
- 4.1.7 En dépit des insuffisances identifiées, les DSP auraient pu être utilisés plus systématiquement, tel que prescrit par le Manuel des opérations. Le Manuel semble être moins lié intrinsèquement au DSP lui-même que servir à guider les pratiques opérationnelles au sein des départements.

(c) Le processus des DSP

- 4.1.8 Le processus des DSP de la période 2002-2004 a été entravé par plusieurs facteurs. Son efficacité a été réduite par : (i) les difficultés rencontrées dans la coordination des différents départements chargés des opérations dans la préparation des DSP ; (ii) le faible degré d'efficacité des équipes pays ; (iii) la faiblesse des liens de communication avec les différentes parties prenantes du pays ; (iv) le petit nombre de bureaux nationaux de la Banque dans les PMR ; et (v) les faiblesses inhérentes du schéma des DSP de la période 2002-2004. En dépit de toutes ces insuffisances, les DSP se sont révélés des sources utiles d'informations sur l'évolution de la situation politique et macroéconomique. Ils ont également aidé la Direction à définir une stratégie appropriée pour les interventions de la Banque dans les PMR.
- 4.1.9 Compte tenu des conditions dans lesquelles le schéma annoté des DSP a été lancé et du caractère nouveau de certaines de ses caractéristiques, il aurait été surprenant que tous les aspects soient adéquatement couverts et fassent l'objet d'un suivi approprié en relativement peu de temps. Il ressort néanmoins de la présente revue qu'une plus grande attention doit être accordée à certaines questions en vue d'améliorer les DSP de la prochaine génération. Le DSP doit être considéré comme un outil de planification, de suivi et de gestion, et non pas simplement comme un document d'information et de programmation pour les interventions du Groupe de la Banque dans les PMR.

4.2 Recommandations

(a) Recommandations sur le schéma et le contenu des DSP

- 4.2.1 La Banque est actuellement en train de mettre en forme définitive le schéma du document de stratégie pays axé sur les résultats (DSPAR). Ce schéma sera appliqué à partir de 2005. Le schéma du DSP doit reposer sur les enseignements tirés de l'application du schéma des DSP de la période 2002-2004. La section 3.3 de la présente revue identifie les questions spécifiques à couvrir dans le nouveau schéma de DSP.
- 4.2.2 Des efforts plus soutenus doivent être déployés pour une analyse plus approfondie et une meilleure couverture des questions liées à la pauvreté. Compte tenu de la rareté des données sur la pauvreté, le DSP doit recommander la conduite d'un certain nombre d'études économiques et sectorielles et le renforcement des capacités statistiques.
- 4.2.3 L'avantage comparatif de la Banque doit être présenté clairement dans chaque DSP et doit être étayé par des arguments solides, tangibles et convaincants.
- 4.2.4 La performance du pays (y compris l'autoévaluation systématique et approfondie) doit être une partie intégrante du DSP, et des directives claires doivent être préparées sur son contenu.
- 4.2.5 Les DSP doivent continuer à mettre l'accent sur la sélectivité stratégique des opérations du Groupe de la Banque et être plus spécifiques en ce qui concerne les domaines des études économiques et sectorielles.
- 4.2.6 Pour maintenir l'élaboration des scénarios et les déclencheurs dans les DSP, il est nécessaire de donner au personnel des directives opérationnelles claires et une formation régulière dans ce domaine. Cette approche présente une difficulté majeure, à savoir la distinction à établir entre la sélection des indicateurs à utiliser pendant la période du DSP et la sélection des indicateurs pour la réalisation des objectifs de développement à long terme des PMR.
- 4.2.7 Le système de suivi et d'évaluation de la Banque doit être introduit dans chaque DSP.
- 4.2.8 Un système d'évaluation et de suivi doit également être introduit au niveau du pays, et la Banque doit fournir un appui à cette fin, si nécessaire.
- 4.2.9 La soumission de rapports sur la matrice de la stratégie doit se faire d'une manière systématique, régulière et vérifiable.

(b) Recommandations sur le DSP en tant qu'outil de planification, de gestion et de suivi

- 4.2.10 Le DSP devra maintenir sa caractéristique d'outil permettant de mettre à la disposition de la Direction des informations sur l'évolution de la situation politique, économique et sociale des PMR, ainsi que sur leurs priorités en matière de développement (stratégie de réduction de la pauvreté). Le Groupe de la Banque pourra ainsi adapter son aide et rendre celle-ci plus pertinente et plus efficace. Le contenu des DSP devra revêtir un caractère plus analytique et reposer sur les connaissances cumulées par le Groupe de la Banque au titre de son expérience antérieure.

- 4.2.11 Une fois approuvé, le DSP doit servir de principal document de référence pour l'identification des projets (généraux ou sectoriels), conformément aux procédures du Manuel des opérations, ce qui limitera, autant que possible, l'identification ponctuelle des projets. Pour améliorer les liens entre la stratégie du DSP et les aspects de la planification, il est proposé que le processus d'identification des projets soit consolidé à l'échelle de la Banque. Pour garantir l'engagement à la stratégie du DSP, il est proposé d'améliorer le processus de revue, en ce qui concerne les documents de synthèse établis à l'issue des missions d'identification, afin de maintenir la cohérence entre la stratégie et la programmation. Il est également recommandé que les économistes pays participent aux missions d'identification entreprises par les départements sectoriels/techniques.
- 4.2.12 Étant donné que le DSP est susceptible de couvrir une période plus longue et que des mesures correctives peuvent être nécessaires au cours de la phase de mise en œuvre de la stratégie du Groupe de la Banque, il sera nécessaire de procéder à une évaluation, au titre de la revue à mi-parcours. Un rapport sur la mise en œuvre de la stratégie doit être établi à la fin du cycle du DSP. Le système de soumission de rapports de suivi et d'évaluation devra être mis en place et évalué sur une base régulière. En particulier, les résultats du DSP, les mises à jour du cadre stratégique par pays et les réalisations intermédiaires à la date de la revue à mi-parcours, doivent faire l'objet de rapports.

(c) *Recommandations sur le processus du DSP*

- 4.2.13 La Direction doit identifier les voies et moyens permettant d'améliorer la coordination entre les unités organisationnelles chargées de la préparation du DSP. Les ressources, les compétences disponibles et les programmes de travail de ces unités doivent être pris en considération. Les équipes pays doivent être redynamisées et être dotées d'un mandat clair pour préparer les DSP et rendre pleinement compte de leur mise en œuvre et de leur suivi. En termes d'effectif, l'idéal est que chaque économiste soit chargé d'un pays. À moyen terme, chaque économiste ne devrait pas s'occuper de plus de deux pays. La Banque doit également améliorer le recrutement de fonctionnaires spécialisés dans des domaines cruciaux (par exemple l'économie de la pauvreté, le genre, l'environnement et les organisations communautaires).
- 4.2.14 Les ressources budgétaires nécessaires pour la préparation des DSP doivent être ventilées par pays, à des fins d'information. Une telle ventilation permettra d'améliorer la coordination entre les différents départements et unités organisationnelles intervenant dans le processus de préparation des DSP.
- 4.2.15 Le processus de préparation des DSP doit être revu, afin d'introduire une certaine flexibilité dans sa gestion.
- 4.2.16 Afin d'améliorer la participation et la contribution des parties prenantes, il est proposé que l'équipe de la Banque diffuse le projet de DSP auprès des participants, bien avant la tenue de l'atelier des parties prenantes.

Liste des DSP établis au titre du FAD-IX

	Pays	Rapport	Rapport N°	Date de soumission au Conseil
1.	Afrique du Sud	DSP 2003-2005	ADB/BD/WP/2003/21	17/04/2003
2.	Angola	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/55	17/06/2003
3.	Bénin	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/19	16/04/2003
4.	Botswana	DSP 2004-2008	ADB/BD/WP/2004/51	16/07/2004
5.	Burkina Faso	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/60	16/07/2003
6.	Cameroun	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/18	15/04/2003
7.	Cap Vert	DSP 2002-2004	ADF/BD/WP/2003/34	25/04/2003
8.	Djibouti	DSP 2002-2004	ADF/BD/WP/2003/92	24/09/2003
9.	Érythrée	DSP 2002-2004	ADF/BD/WP/2003/152	17/12/2003
10.	Éthiopie	DSP 2002-2004	ADF/BD/WP/2003/31	23/04/2003
11.	Gabon	DSP 2003-2005	ADB/BD/WP/2003/66	04/07/2003
12.	Gambie	DSP 2002-2004	ADF/BD/WP/2003/53	25/06/2003
13.	Ghana	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/20	16/04/2003
14.	Guinée Bissau	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/39	12/05/2003
15.	Guinée équatoriale	DSP-I 2004-2006	ADB/BD/WP/2004/62	16/06/2004
16.	Kenya	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/132	10/11/2003
17.	Lesotho	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/73	25/06/2003
18.	Madagascar	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/70	08/07/2003
19.	Malawi	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/40	29/04/2003
20.	Mali	DSP 2002-2004	ADF/BD/WP/2003/90	03/09/2003
21.	Maroc	DSP 2003-2005	ADB/BD/WP/2003/123	24/10/2003
22.	Maurice	DSP 2004-2008	ADB/BD/WP/2004/105	14/09/2004
23.	Mauritanie	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/43	22/05/2003
24.	Mozambique	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/106	25/09/2003
25.	Niger	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/86	19/08/2003
26.	Nigeria	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/24	18/04/2003
27.	Ouganda	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/63	13/06/2003
28.	RDC	DSP 2003-2004	ADF/BD/WP/2003/102	17/09/2003
29.	Rwanda	DSP 2002-2004	ADF/BD/WP/2003/58	13/06/2003
30.	São Tomé et Príncipe	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2004/17	31/03/2004
31.	Sénégal	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/30	08/05/2003
32.	Sierra Léone	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/35	25/04/2003
33.	Tanzanie	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/48	05/05/2003
34.	Tchad	DSP 2002-2004	ADF/BD/WP/2003/52	25/06/2003
35.	Tunisie	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2002/114	15/11/2002
36.	Zambie	DSP 2002-2004	ADB/BD/WP/2003/71	23/06/2003

Note: Pour diverses raisons, les pays suivants, qui figurent pourtant sur la liste des PMR de la Banque, ne disposent pas d'un DSP pour être inclus dans le lot : Algérie, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Égypte, Guinée, Liberia, Namibie, République centrafricaine, Seychelles, Somalie, Soudan, Swaziland et Zimbabwe.

Critères d'évaluation des dimensions du DSP

1. Évaluation de la priorité à la réduction de la pauvreté

Diagnostic de la pauvreté

- Adéquation, qualité et pertinence des données établies, y compris les données qualitatives;
- Qualité, portée de la couverture et ventilation (par lieu, genre et autres critères) de la description de la pauvreté (fondée sur le niveau du revenu et sur d'autres facteurs) ;
- Adéquation et qualité de l'analyse des causes (pauvreté, inégalité, vulnérabilité) ;
- Adéquation et qualité de l'analyse des tendances et des facteurs (pauvreté, inégalité, vulnérabilité) ;
- Adéquation et qualité de l'analyse de l'impact des politiques et programmes antérieurs sur la réduction de la pauvreté;
- Profondeur de l'analyse de l'impact social des réformes macroéconomiques et structurelles proposées;
- Profondeur de l'analyse de l'impact probable (y compris l'impact social) des programmes d'action nationaux de réduction de la pauvreté ;
- Portée de l'identification des déficits de données et des études économiques et sectorielles appropriées;

Cohérence entre le DSP et la stratégie nationale de réduction de la pauvreté/promotion du développement

- Cohérence entre les objectifs et les priorités du DSP et la politique de la Banque en matière de réduction de la pauvreté ;
- Cohérence entre les objectifs et les priorités du DSP et les priorités et objectifs nationaux en matière de réduction de la pauvreté;
- Pertinence des activités de prêt et hors prêts proposées pour appuyer la réalisation des priorités et objectifs nationaux en matière de réduction de la pauvreté;
- Profondeur de l'analyse de l'efficacité des priorités nationales en matière de réduction de la pauvreté;
- Profondeur de l'analyse des allocations pour couvrir les dépenses nationales consacrées à la réduction de la pauvreté.

Portée de la couverture, dans les DSP, des priorités et activités en faveur des pauvres

- Profondeur de l'analyse des sources de réduction de la pauvreté;
- Profondeur de l'analyse des sources d'une croissance bénéficiant aux pauvres ;
- Profondeur de l'analyse des sources d'inclusion sociale et d'équité;
- Profondeur de l'analyse de l'efficacité relative des priorités stratégiques sélectionnées pour une croissance bénéficiant aux pauvres ;
- Profondeur de l'analyse de l'efficacité des priorités stratégiques sélectionnées pour l'inclusion sociale et l'équité ;
- Cohérence entre les priorités stratégiques sélectionnées et le diagnostic de la pauvreté ;
- Profondeur de l'analyse de l'efficacité potentielle relative des priorités stratégiques nationales pour la réduction de la pauvreté.

2. Évaluation de l'appropriation par les clients et du partenariat stratégique

(a) *Appropriation par les clients*

- Évaluation du niveau de participation intra-gouvernementale des parties prenantes ;
- Portée et nature de la participation des parties prenantes.

(b) *Partenariat stratégique*

- Adéquation, cohérence et complémentarité de l'aide au développement fournie par les autres partenaires, y compris les ONG;
- Enveloppe des ressources, priorités et approche des principales institutions ;
- Niveau de co-financement atteint au cours de la période du DSP précédent et perspectives de co-financement des secteurs identifiés comme devant bénéficier des interventions proposées de la Banque à l'avenir.

3. Évaluation de la sélectivité stratégique

- Nombre de piliers et thème sectoriel appuyant la stratégie du Groupe de la Banque;
- Alignement de la stratégie sur le DSRP ou le Plan national de développement;
- Pertinence des instruments utilisés, y compris la combinaison de ces instruments et la promotion de la synergie ;
- Domaine prioritaire des études économiques et sectorielles;
- Sélectivité fondée sur la performance du pays;
- Identification des avantages comparatifs.

4. Évaluation des scénarios

- Réalisme
- Particularisation
- Cohérence
- Défi à relever

5. Évaluation des déclencheurs

- Réalistes
- Clairs
- Susceptibles de faire l'objet d'un suivi
- Maintenus sous le contrôle des pouvoirs publics

6. Analyse de l'autoévaluation fondée sur l'expérience

Performance antérieure du portefeuille

- Discussions franches sur les conclusions des RPPP/RAP/autres évaluations de l'OPEV ;
- Évaluation de l'efficacité institutionnelle du pays;
- Qualité de l'analyse des résultats obtenus antérieurement en matière d'élaboration de projets.

Utilisation de l'autoévaluation dans l'élaboration de la nouvelle stratégie

- Discussions approfondies sur les enseignements tirés des DSP précédents;
- Utilisation des données historiques sur les performances du pays/secteur ;
- Utilisation des enseignements tirés des expériences antérieures dans l'élaboration de la nouvelle stratégie.

7. Évaluation de la gouvernance

- Couverture et analyse approfondie des divers types de gouvernance ;
- Pertinence et cohérence des stratégies, y compris les facteurs de risque identifiés dans le DSP.

8. Évaluation des indicateurs de résultat

- Système judicieux de suivi et d'évaluation;
- Cibles et indicateurs macro et à long terme pertinents;
- Résultats intermédiaires et indicateurs de suivi pertinents.

Revue des DSP – Notes attribuées à l’issue de l’évaluation

	Pays	Gouvernance	Parties prenantes*	Priorité à la réduction de la pauvreté	Autoévaluation	Sélectivité stratégique	Scénarios	Déclencheurs	Indicateurs de résultat
1	Afrique du Sud	3	2	2	2	3	2	1	2
2	Angola	3	2	2	2	2	n/d	n/d	2
3	Bénin	3	3	2	3	3	3	4	3
4	Botswana	3	2	2	3	3	n/d	n/d	2
5	Burkina Faso	3	3	2	2	3	3	2	2
6	Cameroun	3	3	2	2	3	2	2	2
7	Cap Vert	2	3	2	1	3	2	3	2
8	Djibouti	2	3	2	3	2	3	4	2
9	Érythrée	3	3	2	2	4	2	2	2
10	Éthiopie	2	3	3	2	3	2	1	3
11	Gabon	3	2	2	2	2	2	1	2
12	Gambie	3	3	3	1	2	2	3	2
13	Ghana	4	3	3	3	2	2	2	3
14	Guinée Bissau	3	2	2	2	2	2	3	2
15	Guinée équatoriale	3	3	2	2	3	3	3	2
16	Kenya	4	3	3	2	3	3	3	3
17	Lesotho	3	2	2	3	3	2	2	1
18	Madagascar	3	4	3	4	4	3	3	2
19	Malawi	3	3	2	2	3	2	2	1
20	Mali	4	3	2	2	3	2	3	2
21	Maroc	2	3	2	3	3	3	3	2
22	Maurice	3	3	3	1	3	3	3	3
23	Mauritanie	3	3	2	2	2	2	1	2
24	Mozambique	4	3	3	2	2	3	2	3
25	Niger	3	3	2	2	2	2	2	2
26	Nigeria	3	3	2	1	2	2	3	2
27	Ouganda	3	3	3	3	3	3	3	3
28	RDC	2	2	2	2	4	n/d	n/d	2
29	Rwanda	3	1	2	1	2	2	2	2
30	Sao Tomé	3	3	2	2	3	n/d	n/d	2
31	Sénégal	3	3	2	2	3	3	3	3
32	Sierra Léone	3	3	2	2	2	3	2	2
33	Tanzanie	4	3	3	3	3	2	2	2
34	Tchad	3	3	2	2	3	3	3	2
35	Tunisie	2	3	2	1	3	2	3	2
36	Zambie	3	3	3	2	2	1	3	2

Clé: 1 = Très insatisfaisant; 2 = Insatisfaisant; 3 = Satisfaisant; 4 = Très satisfaisant; n/d = Non disponible.

Note: *Participation des parties prenantes et partenariat stratégique.

DSP satisfaisants quant au nombre de principes des DSP adéquatement appliqués

Principes adéquatement appliqués							
Un principe	Deux principes	Trois principes	Quatre principes	Cinq principes	Six principes	Sept principes	Huit principes
Angola GOUVERNANCE	Afrique du Sud GOUVERNANCE SELECTIVITE STRATEGIQUE	Botswana GOUVERNANCE AUTO-EVALUATION ³ SELECTIVITE STRATEGIQUE	Burkina Faso GOUVERNANCE AUTO-EVALUATION PARTIES PRENANTES	Ghana GOUVERNANCE PRIORITE A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE PARTIES PRENANTES AUTO-EVALUATION INDICATEURS DE RESULTAT	Sénégal GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE SCENARIOS DECLENCHEURS INDICATEURS DE RESULTAT	Bénin GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES AUTO-EVALUATION SELECTIVITE STRATEGIQUE SCENARIOS DECLENCHEURS INDICATEURS DE RESULTAT	Ouganda GOUVERNANCE PRIORITE A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE PARTIES PRENANTES AUTO-EVALUATION SELECTIVITE STRATEGIQUE SCENARIOS DECLENCHEURS INDICATEURS DE RESULTAT
Gabon GOUVERNANCE	Guinée-Bissau GOUVERNANCE DECLENCHEURS	Cameroun GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE	Djibouti PARTIES PRENANTES AUTO-EVALUATION SCENARIOS DECLENCHEURS	Guinée équatoriale GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE SCENARIOS DECLENCHEURS			
RDC SELECTIVITE STRATEGIQUE ¹	Mauritanie GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES ²	Cap Vert PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE DECLENCHEURS	Éthiopie GOUVERNANCE PRIORITE A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE SELECTIVITE STRATEGIQUE INDICATEURS DE RESULTAT	Maroc PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE AUTO-EVALUATION SCENARIOS DECLENCHEURS		Kenya GOUVERNANCE PRIORITE A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE SCENARIOS TRIGGERS INDICATEURS DE RESULTAT	
Rwanda GOUVERNANCE	Niger GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES	Érythrée GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE	Gambie GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES PRIORITE ACCORDEE A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE DECLENCHEURS	Mozambique GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES PRIORITE A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE SCENARIOS INDICATEURS DE RESULTAT			
		Lesotho GOUVERNANCE AUTO-EVALUATION SELECTIVITE STRATEGIQUE	Mali GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE DECLENCHEURS	Tanzanie GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES PRIORITE A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE AUTO-EVALUATION SELECTIVITE STRATEGIQUE		Madagascar GOUVERNANCE PRIORITE A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE AUTO-EVALUATION	

		Malawi GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE	Zambie GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES PRIORITE A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE DECLENCHEURS	Tchad GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE SCENARIOS DECLENCHEURS			
		Nigeria GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES DECLENCHEURS				Maurice GOUVERNANCE PRIORITE A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE SCENARIOS DECLENCHEURS INDICATEURS DE RESULTAT	
		Sao Tomé GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE					
		Sierra Léone GOUVERNANCE PARTIES PRENANTES SCENARIOS					
		Tunisie PARTIES PRENANTES SELECTIVITE STRATEGIQUE DECLENCHEURS					

Notes: 1 = Sélectivité stratégique; 2 = Participation des parties prenantes et partenariat stratégique; 3 = Autoévaluation fondée sur l'expérience.