

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**DOCUMENT D'ORIENTATION D'UN RAPPORT  
PORTANT SUR UNE REVUE ANNUELLE DE  
L'EFFICACITE DU DEVELOPPEMENT**

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

**14 juin 2004**

## Tables des matières

Liste des abréviations, Préface, Document d'orientation, Rapport annuel sur l'efficacité	(i-viii)
Contexte et objet.....	1
I – Qu'est-ce que l'Efficacité du développement et comment est-elle mesurée ?.....	2
Les différentes formes d'efficacité .....	3
Indicateurs mondiaux et régionaux de l'efficacité du développement. ....	3
Mesurer l'efficacité du développement : Conditions des trois-A.....	8
Alignement.....	9
Agrégation.....	10
Attribution.....	11
Implications pour la BAD.....	11
II — Rapports des autres agences de développement sur l'efficacité du développement.....	12
Groupe de la Banque mondiale.....	13
Autres bailleurs de fonds : DFID, PNUD et BID .....	16
III La portée et le contenu du premier ARDE de la BAD .....	16
A. Sections principales du rapport sur l'efficacité du développement (ED) .....	17
Préface.....	17
Résumé – Approximativement 4 pages sont consacrées aux conclusions.....	17
Chapitre 1 – Les tendances récentes des indicateurs ED en Afrique.....	17
Chapitre deux -- Performance opérationnelle. ....	19
I. Impact du projet sur le développement.....	19
1. Perspective du secteur et du sous secteur .....	22
2. Perspective Pays .....	23
II. Etude de l'efficacité du développement (ED) par pays et par secteur.....	23
III. Assistance technique (AT) et formation à l'Institut africain pour le développement économique social (INADES).....	25
Chapitre trois : Constats et recommandations – Les prochaines étapes .....	26
B. Besoins en main-d'œuvre et programmation dans le temps .....	26
IV – Futurs rapports annuels sur l'impact sur le développement.....	27
Recommandations .....	27
Diagramme : Composantes de l'efficacité de l'entreprise, Qualité organisationnelle et Efficacité opérationnelle .....	5-7

Tableau 1: Base d'information pour l'évaluation pour la performance opérationnelle de la BAD....18

Tableau 2: Nombre de projets évalués pour le financements FAD et nombre de projets de la BAD depuis le FAD IV .....21

<b>Annexes</b>	<u>Nombre de pages</u>
1. Les Objectifs du Millénaire pour le Développement	3
2. A. IDA – Indicateurs des résultats nationaux	1
B. Le système de l'IDA	2
C. Modèle Logique pour un Indicateur IDA	1
3. Evaluation de la qualité organisationnelle	1
4. Base de données des projets	5
5. Méthodologie de classification de l'évaluation du DEO de la Banque mondiale	3
6. Programme de travail du premier ARDE.	4
<b>Bibliographie</b>	9

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ARDE	Rapport annuel sur l'impact des interventions sur le développement
BAsD	Banque asiatique de développement
AT	Assistance technique
BAD	Banque africaine de développement
CAE	Evaluation de l'assistance aux pays
CODE	Comité sur l'efficacité du développement
CPA	Evaluation de la performance pays
CPIP	Plan d'amélioration du portefeuille d'un pays
CPPA	Evaluation de la performance du portefeuille d'un pays
DARMS	Système de gestion des documents et archives de la BAD
DE/RBM	Groupe de travail sur l'impact des interventions et la gestion axée sur les résultats (RBM)
DFID	Department for International Development (Royaume-Uni)
DPEP	Documents de perspective économique et de programmation par pays
DSP	Document de stratégie pays
DSRP	Document stratégique de réduction de la pauvreté
ED	Efficacité du développement
EES	Etudes économiques et sectorielles
EO	Efficacité organisationnelle
EPIP	Evaluation des politiques et institutions des pays
FAD	Fonds africain de développement
FAT	Fonds d'assistance technique
FMI	Fonds monétaire international
BID	Banque interaméricaine de développement
IDA	Association internationale pour le développement (Banque mondiale)
IMA	Institut multilatéral d'Afrique
INADES	Institut africain de développement économique et social
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCDE-CAD	OCDE- Comité d'aide au développement
ODA	Overseas Development Assistance (Royaume Uni)
ODM	Objectifs de développement du millénaire
OED	Département de l'évaluation des opérations (Banque mondiale)
OPEV	Département de l'évaluation des opérations (BAD)
PBL	Prêt à l'appui de réformes
PMR	Pays membres régionaux
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPER	Rapports d'évaluation de la performance des projets
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RAPP	Revue annuelle de la performance du portefeuille
GAR	Gestion axée sur les résultats
RER	Revue de l'évaluation des résultats
S&E	Suivi et évaluation
TIC	Technologies de l'information et de la communication
VP	Vice-président

## Préface

1. Les institutions de développement sont soumises à une pression croissante pour montrer des résultats sur le terrain et l'impact de leurs interventions sur le développement des pays bénéficiaires. Il n'est donc pas surprenant que, dans le cadre de la neuvième reconstitution des ressources du FAD, les Plénipotentiaires aient demandé à la BAD de préparer un rapport sur l'impact des interventions du groupe de la banque sur le développement
2. Cette même pression pour améliorer en permanence leur capacité à démontrer en termes concrets et mesurables les résultats de leurs interventions s'exerce sur les autres institutions de développement. S'il est clair qu'il faille donner priorité à des résultats démontrables et à l'efficacité, il n'existe pas une mesure précise et acceptée par tous de l'impact des interventions sur le développement, c'est-à-dire l'efficacité du développement, la terminologie qui sera utilisée tout au long de ce rapport. Malgré cela, plusieurs institutions, avec en tête la Banque mondiale, se sont lancées dans la production de rapports sur l'efficacité du développement, en évaluant la façon dont leurs interventions avaient atteint leurs objectifs.
3. Ce document d'orientation se propose définir la portée et le contenu du premier Rapport annuel sur l'efficacité du développement (ARDE) de la Banque. Il a bénéficié de nombreuses discussions avec les Départements géographiques et ceux appartenant à la Vice-présidence chargée de la politique, de la planification et de la recherche (PRVP). Il s'est aussi inspiré de l'expérience d'autres institutions de développement, en particulier la Banque mondiale, la banque interaméricaine, le DFID et le PNUD.
4. Les sections I et II du document renvoient les concepts et les dimensions de l'efficacité organisationnelle et de l'efficacité du développement, les différentes méthodes utilisées pour leur mesure et l'expérience des autres institutions en matière de production de rapports sur l'impact de leurs interventions. La section III précise les principales composantes du premier Rapport sur l'efficacité du développement de la BAD, portant sur l'impact de ses activités au niveau projet, secteur et pays et utilisant des analyses quantitatives et qualitatives des performances de ses interventions. L'évaluation des prêts et programmes d'investissement, y compris les réformes de politique, les instruments de prêt et autres instruments au niveau du secteur et du pays formeront la base de la première évaluation de l'impact des interventions du groupe de la Banque sur le développement.
5. La section IV identifie les domaines à couvrir par le second et le troisième rapport. Elle propose comme sujets possibles : l'efficacité des interventions du groupe de la Banque dans les secteurs sociaux, l'efficacité organisationnelle de la Banque et un évaluation de l'impact du système de gestion axée sur les résultats introduit à la Banque.
6. Il est prévu que les travaux du premier ARDE commenceront immédiatement après l'approbation par le CODE du document d'orientation, c'est-à-dire au début de juillet 2004. L'ARDE devrait être disponible au cours du premier trimestre de 2005.

## Résumé analytique

i. Ce document d'approche propose les grandes lignes du premier rapport annuel de la BAD sur l'efficacité du développement (ARDE). Il répond au désir des Plénipotentiaires du FAD, qui, lors de la réunion sur la neuvième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement, ont demandé à la BAD de procéder à des revues annuelles. Celles-ci permettent d'évaluer clairement l'impact des interventions de la BAD sur le développement des PMR, ainsi que le désir de la haute direction de la BAD de disposer d'un système de gestion des rendements meilleur.

ii. **Section I: Sens de l'efficacité du développement (ED).** Il est nécessaire de faire la distinction entre l'efficacité organisationnelle et l'efficacité du développement qui, ensemble, constituent ce qu'il convient d'appeler l'*efficacité d'entreprise*. L'*efficacité organisationnelle* se réfère aux mesures de performance plus directes, plus responsables et plus appropriées au niveau institutionnel sur lesquelles une agence a relativement plus de contrôle : pertinence, efficacité, et efficacité des rendements et de certains résultats intermédiaires. L'efficacité organisationnelle peut à son tour être subdivisée en mesures portant sur la qualité de la politique, le processus et les ressources, d'une part - *qualité organisationnelle* - et sur les acquis réels en matière d'opérations, d'autre part : *efficacité opérationnelle*. L'*efficacité du développement* se réfère à l'impact des interventions de l'institution sur le développement à plus long terme d'un pays. Il est ici évident que cet impact n'est pas le résultat des seuls efforts de l'institution, et donc est aussi dû à des facteurs qui échappent à son contrôle.

iii. En automne 2004, les Plénipotentiaires de l'IDA ont donné leur accord à une évaluation des résultats enregistrés au niveau des pays sur la base d'une série de 18 indicateurs fondés sur les DSRP et les ODM. La BAD a adopté les indicateurs de l'IDA dans le cadre de sa vision et de son plan stratégique. A ces indicateurs s'ajoutent des indicateurs d'intégration régionale et de gouvernance qui sont en cours d'élaboration. L'efficacité du développement va donc être mesurée sur la base des progrès mesurés par les 18 indicateurs "IDA et autres". Dans une seconde phase, il faudra donc déterminer la contribution des interventions de la BAD aux résultats réalisés dans les pays. Dans la pratique, la plupart des interventions de la BAD ont encore la forme de projets sous une forme ou une autre, malgré l'accent mis récemment sur d'autres types d'interventions. Les indicateurs de portefeuille basés sur les projets achevés ou en cours d'exécution constituent la première source d'évaluation de l'impact des résultats opérationnels de la BAD sur le développement des PMR ; dans le cas de l'AID, on observe une corrélation entre la réalisation des résultats des projets et celle des résultats de la stratégie de pays.

vi. **Mesurer l'efficacité du développement.** Pour déterminer l'apport des interventions de la BAD aux résultats des pays, plusieurs conditions – parfois appelées les conditions des "trois A". L'**alignement** consiste à vérifier si les données recueillies au niveau micro (par exemple les progrès réalisés par rapport aux objectifs du projet) sont liées aux objectifs d'efficacité du développement du pays – c'est-à-dire les indicateurs "IDA18+" au niveau du pays. La condition **d'agrégation** sera satisfaite, si les systèmes suivis produisent des données sur les différentes interventions (par exemple, les résultats des projets) susceptibles d'être additionnées (par exemple, en les classant dans des catégories telles que "satisfaisant" ou "peu satisfaisant"). La condition **d'attribution** sera satisfaite s'il existe un lien entre les interventions de la BAD et les résultats espérés de ses interventions au niveau du pays. Pour la BAD et plusieurs autres institutions de développement, l'agrégation est un

problème qui a été amplement discuté. Il est aussi possible de déterminer si les objectifs des diverses activités sont alignés ; les banques multilatérales et régionales déploient de grands efforts pour améliorer l'alignement en assurant une liaison entre les objectifs des activités des projets, du secteur et du pays et les objectifs de développement au moyen d'un cadre logique où les apports divers sont liés aux résultats. Par contre, l'attribution reste un problème difficile à résoudre à partir des agrégats il est peut-être possible de le régler au niveau micro de manière limitée et qualitative.

v. Il existe deux options fondamentales de mesure de l'efficacité au niveau du pays. La première option consiste à mesurer les changements intervenus dans les indicateurs de haut niveau choisis. La seconde consiste à additionner les résultats des activités de développement de l'agence. La première, dite **approche descendante**, pose un problème *d'imputation* : dans quelle mesure les activités de la BAD ont-elles contribué aux résultats observés ? Les changements se seraient-ils produits de toute façon ? auraient-ils été de moindre importance ou plus tardifs ? Ce sont des questions difficiles auxquelles il faut répondre. Les systèmes **dits ascendant**, s'appuient sur les systèmes d'information traditionnels et connaissent des problèmes de *regroupement* et *d'alignement*. La plupart des activités de développement produisent des résultats et impacts différents. Leur regroupement ne produit alors qu'un amalgame sans grande utilité. Les scores ou les notations sont plus faciles à additionner, mais peuvent être moins utiles. Par exemple, le pourcentage de projets classés 'satisfaisants' ne mesure pas leur impact sur le développement, sauf si leurs objectifs ont été alignés sur des objectifs de haut niveau. Il faut donc combiner l'approche, ascendante dont les procédures d'agrégation des informations sont bien établies, avec l'approche descendante.

vi. **Section II : Rapports sur l'efficacité du développement dans les autres agences de développement.** L'accent est mis principalement sur les changements intervenus au sein du Groupe de la Banque mondiale d'où émane la majeure partie des initiatives. Les divers rapports annuels sur l'efficacité du développement et les rapports annuels d'évaluations des opérations et l'état d'avancement des rapports des PMR sont tous brièvement examinés étant donné que la base de données de la Banque mondiale sert à ces fins. Le DfID dispose également d'une revue sur l'efficacité du développement (RDE), le PNUD en a trois et la Banque interaméricaine de développement (BID) une. Le travail au sein des autres institutions –la Banque asiatique de développement, la BERD et les bailleurs de fonds bilatéraux autres que le DfID- est limité dans son étendue et sa pertinence en ce qui concerne le rapport annuel sur l'efficacité du développement de la BAD.

vii. **Section III: Etendue et contenu du premier rapport annuel sur l'efficacité du développement de la BAD.** La structure et le contenu du rapport annuel sur l'efficacité du développement se présenteraient comme suit :

Chapitre 1 – Tendances récentes dans les indicateurs d'efficacité du développement en Afrique. Ce chapitre examinera le niveau et les tendances des différents indicateurs IDA18+ et les indicateurs connexes des ODM (Annexes 1 et 2.A) dans les pays d'Afrique. Il ne couvrira pas les activités de la BAD mais présentera le contexte dans lequel la BAD opère. Les pays membres du FAD et de la BAD seront traités au cas par cas. Ce cadre présentera un tableau exhaustif de la situation étant donné que la réalisation de certains indicateurs importants des ODM pourrait poser des problèmes dans un certain nombre de pays.

Chapitre 2 – Résultats opérationnels. L'impact des résultats opérationnels sur l'efficacité du développement suppose une évaluation de l'impact des principales activités de la BAD – projet ; pays et secteur ; et subventions du Fonds d'assistance technique. Le rendement du projet dans tous ces aspects demeure la principale source d'informations à la disposition de la BAD pour évaluer l'impact de ses interventions sur l'efficacité du développement malgré l'accent mis récemment par la BAD sur les activités autres que les activités de prêt.

**I. Impact des projets sur l'efficacité du développement.** L'analyse sera réalisée séparément pour les projets financés par le FAD et par la BAD en commençant par ceux approuvés en 1985 et regroupés par années d'approbation par le FAD. Il y a 98 projets exécutés financés par le FAD et 76 projets exécutés financés par la BAD qui ont fait l'objet d'évaluations dans les rapports d'achèvement des projets (RAP) et dans les rapports d'évaluation de la performance des projets (REPP). Les projets actifs dans le portefeuille (RAPP) seraient limités à ceux avec de bons résultats définis et ayant nécessité le décaissement d'au moins un tiers du montant de leur prêt. Il existe également un nombre total estimé à 158 projets FAD et 44 projets BAD dans la même catégorie. Il existe donc un total de 376 projets – dont 256 projets FAD et 120 projets BAD. Tous les projets seraient évalués pour s'assurer que leurs objectifs sont conformes aux objectifs d'efficacité du développement – ODM ou IDA ou DSRP – et que leurs ressources sont bien liées aux objectifs. Les objectifs et ressources résumés dans les cadres logiques des RAP/PPER pour les projets achevés, et dans les rapports d'évaluation des projets en cours d'exécution seront examinés à cette fin. Le processus est long et, dans une certaine mesure, subjectif, mais il est faisable et est essentiel à la production du Rapport annuel sur l'efficacité du développement (ARDE). La Banque mondiale l'a fait pour l'élaboration du rapport annuel 2002 sur le développement axé sur les ODM. Le nombre exact de projets à inclure dans le Rapport annuel sur l'efficacité du développement va dépendre de la conformité de leurs objectifs avec les indicateurs de développement, mais d'ores et déjà il est probable qu'une large majorité des projets passera ce test.

L'analyse du projet portera sur les tendances des projets FAD et BAD regroupés par périodes de reconstitution des ressources du FAD, avec également une analyse des tendances portant sur l'ensemble des périodes. Cela suppose également une certaine analyse sectorielle. Les grandes catégories d'évaluation seront liées aux caractéristiques du secteur et du pays (revenu par habitant ; politique du pays et évaluation institutionnelle, etc.) et à l'instrument de prêt (prêt à l'appui, investissement, assistance technique, etc.). Les évaluations seront analysées, pondérées à la fois par le nombre de projets et le montant des prêts. La méthode d'évaluation des projets en cours d'exécution est légèrement différente de celle appliquée aux projets achevés, mais ses grands indicateurs sont semblables – résultats, développement institutionnel, durabilité et résultats de mise en œuvre, y compris le respect du calendrier, la gestion du projet, etc. Le nombre d'indicateurs évalués pour les projets achevés est supérieur à celui des projets en cours d'exécution, certains thèmes ne s'appliquant pas aux projets en cours d'exécution, tels que la performance de la Banque, la pertinence, les facteurs touchant à la mise en œuvre, ainsi que les impacts sur la réduction de la pauvreté, l'environnement et le développement du secteur privé. Les projets seront également analysés en tenant compte des années d'achèvement, ainsi que des années d'approbation.

**Impact au niveau du pays et du secteur : Compléter l'analyse du projet.** L'analyse quantitative des classements des projets selon les différents indicateurs sera complétée par une analyse qualitative s'appuyant sur une gamme d'études sectorielles et thématiques examinant de façon plus approfondie un petit échantillon de projets. L'accent

sera mis sur les secteurs clés très étroitement liés à la réduction de la pauvreté – notamment les prêts à l'appui, au niveau macro et sectoriel, l'agriculture et les projets des secteurs sociaux, y compris la réduction de la pauvreté et l'égalité des sexes.

**II. Analyse de l'efficacité du développement aux niveaux national et sectoriel. L'assistance au pays est l'objectif ultime de toutes les interventions de la Banque, projets et autres interventions.** L'évaluation de l'efficacité du développement au niveau national nécessite donc bien plus que la simple addition des résultats des projets, la principale source de données d'évaluation. Le principal instrument pour ce faire reste les évaluations-pays (CAE) complétées par les DSRP et les documents de stratégie par pays (DSP). Les six évaluations-pays qui ont été réalisées pour le Botswana, le Burkina, le Lesotho, l'Ouganda, le Rwanda et le Mali ont permis d'évaluer aussi bien les activités de projets que d'autres activités. S'agissant des projets, l'évaluation a été réalisée au niveau macro et sectoriel. L'évaluation des activités de prêt non destinées aux projets s'est focalisée sur la pertinence et l'efficacité de la stratégie pays, notamment la qualité du dialogue stratégique, du travail économique et sectoriel, la coordination de l'aide, l'assistance technique. Le premier Rapport annuel sur l'efficacité du développement comprendra, une étude prospective limitée basée sur la revue des 6 évaluations-pays qui sont maintenant disponibles. Avec l'augmentation du nombre d'évaluations pays, les évaluations réalisées par la Banque mondiale ont de plus en plus utilisé les évaluations-pays. Il faudra donc que la BAD réalise davantage d'évaluations pays avec des notations standardisées, surtout dans les pays du FAD, car elles lui permettront de renforcer l'impact de ses interventions sur le développement, c'est-à-dire l'efficacité de ses interventions de développement aux niveaux national et sectoriel.

**III. Assistance technique.** Cette section étudiera l'impact de l'assistance technique sur l'efficacité du développement en s'appuyant principalement sur une étude de l'assistance technique à réaliser. L'étude actualisera une étude d'assistance technique réalisée plus tôt pour les projets approuvés depuis 1999 et concentrera sur les projets d'assistance technique à l'outil institutionnel étant entendu que ces derniers apportent une "valeur ajoutée" à l'efficacité des activités de développement de la BAD. (L'efficacité des projets d'assistance technique est surtout reflétée par l'impact sur les projets de développement qu'ils renforcent). Aussi, les projets d'assistance technique dans le portefeuille en cours devront être passés en revue bien qu'il n'y ait actuellement que 14 projets d'assistance technique à l'appui institutionnel qui soient évalués.

Chapitre 3 : Constats et recommandations – Perspectives d'avenir. Les constatations et conclusions du rapport seront résumées dans le chapitre 3 qui mettra l'accent sur la manière dont les lignes politiques et les procédures de la BAD ont évolué pour répondre à ces besoins. Ceci se fera dans le cadre des initiatives d'une gestion axée sur les ressources mais leur traitement sera bref et sélectif. Le principal objectif de cette partie sera d'insister auprès de la direction de la BAD sur les problèmes posés et leurs réponses.

viii. **B. – calendrier et besoins de main-d'oeuvre** (annexe 6). Il est prévu que le rapport annuel sur l'efficacité du développement soit achevé au cours du premier trimestre de 2005. Les besoins en travail pour l'élaboration du rapport sont estimés à un total de 65 hommes-semaines - dont 21 seraient fournis par le département des évaluations des opérations (OPEV) et 44 consultants – plus 13 hommes-semaines pour l'étude d'assistance technique.

ix **IV – Futurs rapports annuels sur l'efficacité du développement.** Quand bien même les additions annuelles des données d'évaluations de rendement des projets de la BAD,

à la différence de celles de la Banque mondiale, sont limitées à quelques 20 à 25 projets achevés et 50 à 100 projets en cours d'exécution, il existe quelques options pour les futurs rapports annuels qui permettront d'approfondir et d'élargir l'évaluation de l'efficacité des interventions de développement de la BAD. Parmi les questions spécifiques figurent les suivantes :

- A. Centrage sur les secteurs clés – les secteurs sociaux, pour lesquels une étude approfondie est en cours, y compris la réduction de la pauvreté et la question du genre, l'agriculture et vraisemblablement les prêts à l'appui des réformes (PAR).
- B. L'impact des changements dans la qualité organisationnelle sur la performance des opérations et l'efficacité sur le développement. Une telle revue (Annexe 3) se concentrera sur l'évaluation de la gestion des ressources et après avoir généré plus de données pour mieux évaluer l'impact des ressources et, de façon idéale, procurer une base conceptuelle plus claire pour évaluer les résultats.
- C. L'impact des interventions de la BAD sur l'Efficacité du développement (ED) au niveau pays serait évalué en se basant surtout sur les évaluations-pays et également les DSRP et les DSP. Le rythme auquel d'autres pays sont couverts déterminera le moment où une telle approche sera possible.

x. **Recommandations.** Pour développer et améliorer la base de données destinée aux futurs Rapports annuels sur l'efficacité du développement, les aspects suivants doivent être pris en considération :

- 1. Les projets exécutés et en cours d'exécution doivent être classés par secteur et par thème pour ce qui concerne le premier rapport annuel et ceux qui vont suivre, comme l'a fait la Banque mondiale. La classification par thème doit permettre de lier les objectifs des projets aux ODM/18 indicateurs IDA. La classification par secteur des projets sur la base de la nomenclature de l'OCDE étant prévue par le processus de politique, de planification et de budgétisation (PPLB) dans le cadre de son travail sur le plan stratégique et l'allocation des ressources doit être harmonisée avec la proposition de classification sectorielle des projets recommandée dans le présent rapport sur la base du système des Nations unies, comme cela a été également suivi par la Banque mondiale. Plus généralement, et au-delà du rapport annuel, le nouveau système de classifications thématiques et sectorielles doit couvrir les nouveaux projets à approuver. Les objectifs des projets et les documents de stratégies par pays doivent être alignés sur les 18 indicateurs IDA et autres avec des liens logiques, clairs et vérifiables entre ressources et objectifs, une condition nécessaire pour réussir le test de « Qualité au départ ». Les procédures de traitement devront s'assurer que ce test a bien été conduit. La mise en place et le maintien de ce nouveau système de classification de projet auront des répercussions d'ordre organisationnel, administratif et budgétaire pour la BAD.

2. Pour compléter l'évaluation de l'ED en combinant des indicateurs de performance des projets avec les indicateurs de performance au niveau du pays, il faut produire davantage de documents d'évaluations pays (CAE), assortis d'une méthodologie d'évaluation standardisée. Lorsque les trois prochains pays (Ghana, Mauritanie et Tanzanie) seront couverts, les évaluations pays atteindront près de 40% du portefeuille du FAD. Or elles doivent couvrir au moins les deux tiers du portefeuille du FAD pour garantir l'utilité d'un Rapport annuel sur l'efficacité du développement construit sur les interventions au niveau pays. Les directives devront être élaborées pour standardiser la méthode d'évaluation (Annexe 5).
3. Au niveau projet, le nombre de rapports sur l'achèvement des projets doit être augmenté et leur choix doit être plus représentatif de la répartition par pays et par secteur du portefeuille global avec relativement plus de RAP dans les pays très pauvres à faible rendement et dans les secteurs sociaux et agricoles clés. Les résultats d'une mission spéciale (OPEV et Opérations) permettant d'examiner ces questions doivent être disponibles très prochainement.
4. S'agissant du volet assistance technique, une actualisation de l'étude de 1998 portant sur l'efficacité en particulier en matière d'assistance technique au support institutionnel doit être réalisée. Les subventions en cours au titre de l'assistance technique doivent être également évaluées comme cela a été le cas jusqu'à récemment avec les projets.

## **Document d'orientation**

### **Rapport annuel sur l'efficacité du développement**

1. Le présent document propose les contours du premier rapport annuel sur l'efficacité du développement à élaborer par le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD)<sup>1</sup> au cours du premier trimestre de 2005. Une brève introduction explique l'opportunité et l'importance d'un tel document. La première section donne une définition de l'efficacité de l'action de développement et en explique la mesure. La deuxième section examine brièvement comment les autres agences de développement s'attaquent à ce problème. La troisième section discute des contours du premier Rapport annuel sur l'efficacité du développement. Une brève section en guise de conclusion résume les aspects que les futurs rapports annuels pourraient couvrir, et fournit des recommandations.

#### **Contexte et objet**

2. Ces dernières années ont vu apparaître une forte demande, par ailleurs très saine, pour une meilleure évaluation de l'impact des activités des institutions de développement sur le développement économique et social des bénéficiaires de leur aide. Elle émane du désir de leurs conseils d'administrations de rendre leur institution plus responsable de ses actions, et de la volonté de leur direction de disposer d'un système de gestion plus efficace des performances. Son résultat s'est traduit par l'émergence d'une variété d'initiatives, d'activités et d'évaluations brièvement examinées pour les autres agences dans la section II. Dans le cas de la BAD, la neuvième reconstitution générale des ressources du FAD en septembre 2002 a fourni aux Plénipotentiaires l'occasion d'exprimer leurs désirs et attentes à cet égard. La citation suivante extraite du rapport 2002<sup>2</sup> des Plénipotentiaires du Fonds reflète ce qu'ils attendent. Ils « affirment que la réduction de la pauvreté, soutenue par les efforts d'amélioration de la productivité et de la croissance économique, continuera d'être l'objectif primordial des opérations du Fonds. Les Plénipotentiaires se sont mis d'accord sur les objectifs politiques suivants, qui permettront d'asseoir un cadre politique élargi pour les opérations du Fonds dans le cadre du FAD-IX :

- Réaliser **une meilleure sélectivité et focalisation** dans les opérations du Fonds avec une allocation accrue des ressources aux domaines prioritaires ;
- Renforcer **l'efficacité des activités de développement** du Fonds avec des résultats mesurables sur le terrain ;
- Améliorer le lien entre les **prêts et la performance** ;
- Approfondir la **coordination** avec les autres partenaires au développement et accroître la **participation** des protagonistes.”

3. Dans le domaine de l'efficacité du développement, les “Plénipotentiaires conviennent que le Fonds doit montrer plus clairement la façon dont ses interventions permettent d'accroître la capacité productive de ses pays emprunteurs et de réduire la pauvreté. Spécifiquement, les Plénipotentiaires :

---

<sup>1</sup> Dans le présent rapport la “BAD” est utilisée pour indiquer le “Groupe de la banque africaine de développement” sauf si le contexte indique un autre sens.

<sup>2</sup> Le rapport des Plénipotentiaires sur les réunions consultatives préparant la neuvième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement portant sur Un partenariat pour la réduction de la pauvreté en Afrique, Résumé analytique, septembre 2002.

- demandent au Fonds d'élaborer des **indicateurs quantifiables et contrôlables** appropriés concernant tous les secteurs et les questions interdisciplinaires pour contrôler la réussite des projets et mesurer l'efficacité des activités de développement du Fonds et demandent par ailleurs que tous les documents de programmes et de projets contiennent des indicateurs clairs et mesurables au regard des résultats escomptés ;
- conseillent au Fonds de mettre en place un **système de gestion axée sur les résultats** pour suivre ces indicateurs, mesurer les résultats et identifier les meilleures pratiques ;
- demandent au **Comité de l'efficacité du développement (CODE)** du Conseil de suivre de près le travail du Fonds dans le cadre de l'élaboration desdits indicateurs ; et
- encouragent le Fonds à améliorer le processus de revue et de rétroaction interne de la Banque afin d'intégrer les **enseignements tirés**, et de mieux publier ses succès.

4. Enfin, « les Plénipotentiaires invitent le Fonds à consigner toutes les pratiques modèles existantes et les nouvelles initiatives permettant d'accroître l'efficacité dans un **plan d'action unique**, et à identifier annuellement les progrès réalisés par rapport à ce dernier ». Un plan d'action a été par la suite préparé pour 2002-2004 et a porté, entre autres, sur l'engagement de la BAD à publier un Rapport annuel sur l'efficacité du développement et à procéder également à une évaluation du programme de subventions du FAD-IX durant la période de reconstitution. Le Rapport annuel sur l'efficacité du développement (ARDE) défini dans le présent document répond aux principales préoccupations exprimées par les Plénipotentiaires et résumées ci-dessus.

## I. Qu'est-ce que l'Efficacité du développement et comment est-elle mieux mesurée?

5. L'efficacité peut être définie comme la mesure dans laquelle une « activité » de développement a atteint ou devrait atteindre ses objectifs. La mission et la raison d'être de la BAD sont d'aider à accroître la capacité productive ou la croissance de ses PMR et à réduire la pauvreté – objectifs consignés dans le Document de vision de 1999, dans le Plan stratégique de 2003-2007 et dans les différentes résolutions du Conseil<sup>3</sup>. Ces grands objectifs institutionnels sont des objectifs régionaux. Ils sont étroitement liés aux indicateurs mondiaux élaborés (et qui font actuellement l'objet de perfectionnement) pour mesurer l'efficacité de l'action de développement. Parallèlement, les activités de développement de la BAD au niveau du pays, du secteur et du projet ont également des objectifs. A ce niveau, le terme *activité* est utilisé pour les différentes interventions de développement de la BAD: projets d'investissements, prêts à l'appui, prêts sectoriels, subventions au titre d'assistance technique, formation par l'Institut africain pour le développement économique et social (INADES) et l'Institut multilatéral africain (IMA), recherche sur le développement, dialogue par pays et par secteur dépassant le contexte du projet – par exemple dans la discussion des documents de stratégies pays, des documents de stratégies pour la réduction de la pauvreté, etc. Dans la

---

<sup>3</sup> La Vision de la Banque africaine de développement, Abidjan. 1999. et le Plan stratégique, 2003-2007, Groupe de la Banque africaine de développement, novembre 2002. Consulter également le Rapport des Plénipotentiaires sur les consultations relatives à la Neuvième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement, ADF/BD/WP/2002/99, octobre 2002 où l'alinéa x de la résolution du Conseil des Gouverneurs stipule que " ... le Fonds (FAD) doit montrer plus efficacement comment ses interventions contribuent à accroître la capacité de production des pays emprunteurs et à réduire la pauvreté."

pratique, la plupart des activités de la BAD sont encore des projets sous une forme ou une autre malgré l'accent récemment mis sur une variété d'interventions autres que des activités de prêt. La question qui reste posée, est comment évaluer la contribution de chacune des activités à la réalisation de la mission de la BAD qui consiste à renforcer l'efficacité du développement des PMR.

### **Les différentes formes d'efficacité**

6. Pour aborder ces questions, il est utile, vu la nécessité de mettre en place des systèmes de gestion qui renforcent la responsabilisation et la performance, de distinguer entre l'efficacité au niveau organisationnel et l'efficacité du développement, qui ensemble constituent *l'efficacité institutionnelle*. *L'efficacité organisationnelle* se réfère aux mesures de performance sur lesquelles une institution dispose d'un certain contrôle, dont elle peut assumer la responsabilité et qui lui sont imputables : pertinence, efficience et efficacité au niveau des rendements et de certains des impacts immédiats. L'efficacité organisationnelle peut à son tour être subdivisée en mesures qui concernent la qualité des politiques, les processus et les ressources – *qualité organisationnelle* – et celles qui concernent les réalisations opérationnelles : *efficacité opérationnelle*. *L'efficacité du développement* se réfère à des réalisations en termes de résultats et impacts à plus long terme, moins imputables, qui sont les buts des efforts de l'institution, auxquels elle contribue, mais ne sont pas sous son seul contrôle. Cette distinction a des implications directes sur l'organisation des rapports relatifs à la performance et sur l'obligation de rendre compte. La BAD s'intéresse fortement à l'évaluation des impacts du développement : efficacité des activités de développement. Toutefois, elle a également besoin de mesurer et de rendre compte de ses propres performances : efficacité organisationnelle. Ces mesures nécessitent des systèmes multiples. Une méthodologie appropriée, assortie d'indicateurs d'évaluation de l'efficacité d'institutions comme les banques régionales de développement, est en cours d'élaboration. Les trois diagrammes suivants présentent dans les grandes lignes les composantes et les sous-composantes de l'efficacité d'entreprise telle qu'appliquée à la BAD. La discussion dans cette section conceptuelle et la section III sur la structure proposée du premier rapport annuel sur l'efficacité du développement sont bâties autour de ces diagrammes.

### **Indicateurs mondiaux et régionaux de l'efficacité du développement**

7. La communauté internationale a adopté divers indicateurs pour évaluer les progrès réalisés en termes de réduction de la pauvreté, dont récemment les Objectifs de Développement du Millénaire, adoptés par les 189 membres de l'ONU en l'an 2000. Les ODM comportent 8 objectifs, 18 cibles décomposés en 48 indicateurs et sont énumérés dans l'annexe 1<sup>4</sup>. Une liste connexe d'indicateurs, adoptée par l'IDA<sup>5</sup> en avril 2003 et approuvée par le FAD dans son rapport sur le FAD-IX – le document-cadre d'évaluation des résultats -

<sup>4</sup> Les sept premiers objectifs ont été inclus dans des listes élaborées plus tôt, telles que les Objectifs de développement international du Comité d'aide au développement, avec quelques modifications. Le huitième nouvel objectif rajoute des ambitions relatives à la contribution directe des pays développés à la réalisation des objectifs de développement du millénaire, en mettant l'accent sur l'aide, l'allègement de la dette et les barrières tarifaires. Il est significatif que de telles mesures (par exemple, la réduction de la dette, une aide plus élevée) aient été ajoutées. Toutefois, la formulation de la plupart de ces mesures est vague ('aborde...', 'traite globalement de...', 'plus généreux...' etc.) par rapport aux objectifs numériques précis concernant la performance des pays en développement.

<sup>5</sup> Système IDA de mesure des résultats : Progrès et Propositions (avril 2003).

comporte 15 indicateurs couvrant les questions de revenus, pauvreté, agriculture, santé, éducation, eau, développement du secteur privé et de croissance économique, et gestion qui seront testés au cours des deux prochaines années. La liste de l'IDA sur les indicateurs d'impacts au niveau du pays adoptée par les Délégués de l'IDA est basée sur les DSRP et les ODM. Elle comprend 18 indicateurs couvrant également les infrastructures et l'énergie en automne 2004 (Annexe 2A). Les ODM sont déjà publiés par les différentes agences internationales : 10 des indicateurs de l'IDA font partie de l'ensemble des ODM. Tous ces indicateurs reposent sur les systèmes de collecte de données et de notification bien définis. Ils utilisent aussi des données provenant des enquêtes auprès des ménages et autres systèmes d'information administratifs. D'autres indicateurs (taux d'achèvement primaire, périodes de démarrage des activités) sont basés sur des études et évaluations financées par la Banque mondiale, ce qui évite aux emprunteurs des problèmes financiers ou techniques initiaux pour recueillir leurs données. Néanmoins, l'intégration éventuelle de ces données dans les systèmes statistiques nationaux aura des implications financières qui devront être examinées.

8. La BAD a adopté les indicateurs de l'IDA, considérant qu'ils sont conformes comme outils de travail appropriés à sa vision et à son plan stratégique moyennant certaines modifications. La BAD a exprimé un vif intérêt pour le développement de l'intégration régionale et de la gouvernance sur le continent. Les indicateurs de performance concernant ces deux domaines sont en cours d'élaboration et seront ajoutés à la série des 18 indicateurs de l'IDA. En particulier, la Banque, en collaboration avec les PMR et d'autres acteurs, évaluera et choisira pour son usage un sous-ensemble des indicateurs sur la qualité de la gouvernance (Kaufman-Kraay) récemment développés et publiés par la Banque mondiale. Un ou deux indicateurs d'intégration régionale seront également mis au point pour mesurer la volonté d'intégration et le degré d'intégration entre les PMR. Les progrès réalisés dans l'élaboration d'indicateurs supplémentaires en réponse aux demandes des Délégués de l'IDA ont amené la Banque mondiale à ajouter l'électrification et l'accès aux pistes rurales aux autres indicateurs nationaux. Si elle le souhaite, la BAD pourrait s'aligner sur l'IDA et ajouter ces indicateurs.

## I – Composantes de l'efficacité institutionnelle

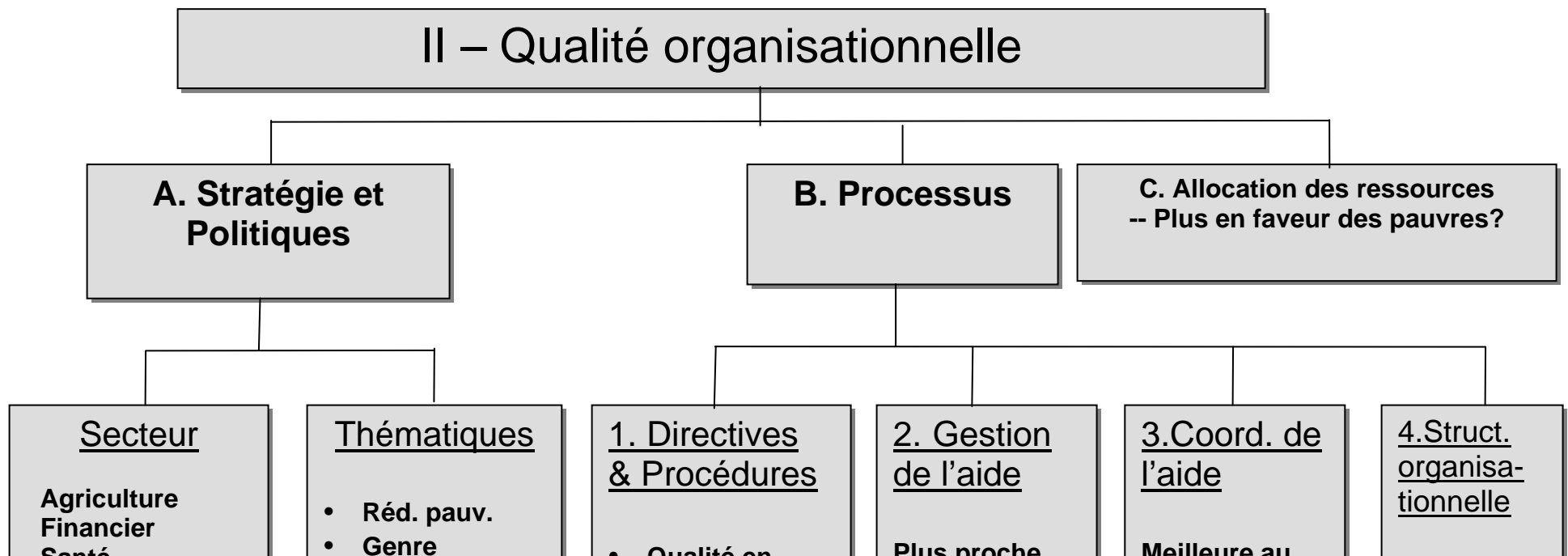
**A. Efficacité organisationnelle**  
(Niveau institutionnel)

**B. Efficacité du développement**  
(Niveau pays)

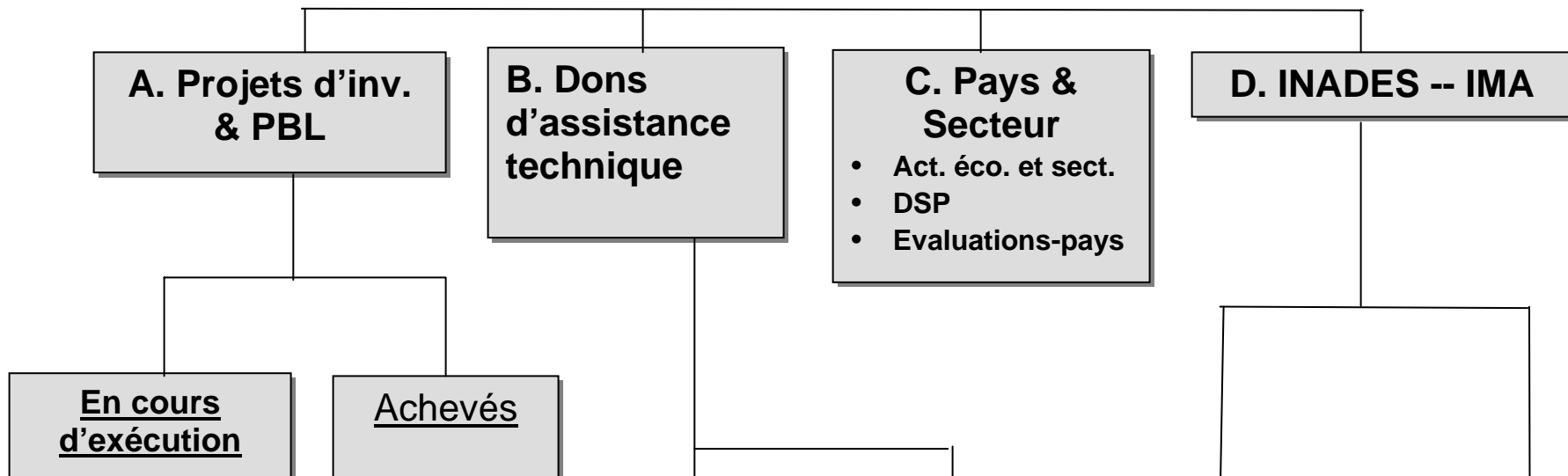
- Croissance et répartition
- Objectifs de développement international
- Objectifs de développement du millénaire
- 15+ indicateurs IDA

Impact sur

Imputation



### III – Efficacité opérationnelle



9. L'efficacité du développement va s'évaluer par une mesure des progrès réalisés sur chacun des indicateurs adoptés par la BAD, notamment les « indicateurs IDA18+ » décrits ci-dessus. Ceci implique que les objectifs globaux soient traduits en objectifs au niveau des pays et approuvés par les gouvernements concernés. Ceci est le cas pour les objectifs clés lorsqu'un DSRP est disponible et/ou le gouvernement a accepté que les DSP contiennent lesdits objectifs. Pour les autres cas, des cibles basées sur la série d'indicateurs mondiaux nouvellement définie et acceptée par les gouvernements sont en train d'être définies et intégrées dans les politiques et programmes des pays.

10. Une fois les indicateurs choisis, il faut déterminer la contribution des interventions de la BAD aux résultats à long terme sur le pays. Le cadre du DSP, axé sur les résultats, doit pouvoir offrir les ressources nécessaires à moyen terme mais pour le moment il convient d'utiliser les indicateurs du portefeuille des différents résultats recueillis des projets achevés et en cours d'exécution; dans le cas de l'IDA, ces indicateurs se sont révélés en corrélation avec le succès obtenu dans les résultats du DSP.

### Mesurer l'efficacité du développement : Conditions des trois-A<sup>6</sup>.

11. Pour déterminer la contribution des activités de la BAD aux résultats nationaux, il faut plusieurs conditions – parfois appelées les conditions des “trois A”. L'**alignement**, consiste à vérifier si les données recueillies au niveau micro (par exemple les objectifs du projet) sont liées aux objectifs de développement du pays – c'est-à-dire les indicateurs “IDA18+” au niveau du pays. L'**agrégation** consiste à déterminer si les systèmes de notification produisent des données de différentes activités (par exemple, les résultats des projets) qui peuvent être utilement additionnées (par exemple, communément classées “satisfaisant” ou “peu satisfaisant”). Quant à l'**attribution**, le lien est établi entre les activités de la BAD et les résultats au niveau du pays qu'elles visent à influencer. Pour la BAD et plusieurs autres institutions de développement, la condition d'agrégation est aujourd'hui très largement satisfaite. L'alignement des objectifs peut aussi être déterminé (dans certains cas, moyennant un travail considérable). Les banques multilatérales et régionales déploient aujourd'hui des efforts importants pour améliorer l'alignement en imposant une liaison beaucoup plus rigoureuse des objectifs des interventions aux objectifs de développement du pays au moyen d'un cadre logique qui lie les ressources du projet à ses résultats. Par contre l'attribution reste un problème difficile à régler au niveau des agrégats : il est peut-être possible de le régler qualitativement, quoique de façon limitée, au niveau micro.

---

<sup>6</sup> La présente section et les sections suivantes s'inspirent de deux présentations de Howard White et d'une présentation de Frans L. Leuw : (a) *Using Development Goals and Targets for Donor Agency Performance Measurement*, Howard White, Institute of Development Studies, Université de Sussex. Document de travail destiné au Rapport d'audit national du gouvernement britannique d'avril 2002 sur l'évaluation des performances au Département du développement international (DfID) ; (b) *Performance Management: Helping to Reduce World Poverty* Evaluation of Development Agencies Performance: The Role of Meta-Evaluations, Frans L. Leeuw, Université d'Utrecht, Pays-Bas. Communication destinée à la cinquième conférence biennale de la Banque mondiale sur l'évaluation et le développement, “Evaluer l'efficacité du développement : Défis et Perspectives d'avenir”, Washington D.C., 15-16 juillet 2003; et (c) *Challenges in Evaluating Development Effectiveness*, Howard White, Département des Opérations d'Évaluation (OED), Banque mondiale. Communication destinée à la cinquième conférence biennale de la Banque mondiale sur l'évaluation et le développement, “Evaluer l'efficacité du développement : Défis et Perspectives d'avenir”, Washington D.C., juillet 2003.

12. A la BAD, comme dans les autres institutions de développement, l'évaluation des performances, est un complexe problème à cause du grand nombre de pays, de secteurs et d'activités, de l'instabilité de l'environnements et du manque de données. L'impact de ce travail prendra probablement des années avant d'avoir un effet quelconque. Dans ces circonstances, il existe essentiellement deux options pour mesurer l'efficacité au niveau du pays : (i) mesurer les changements intervenus parmi un des indicateurs de haut niveau choisis, et évaluer ensuite la contribution de l'institution aux changements observés ; (ii) additionner les résultats des activités de développement de l'institution.

13. La première approche, **descendante**, pose un problème d'*attribution* : dans quelle mesure les activités de la BAD ont-elles contribué aux changements observés dans les résultats du monde réel ? Les changements se seraient-ils produits dans tous les cas, ou à un niveau inférieur ou plus tard ? Il est très difficile à répondre à ces questions. Les systèmes **ascendants**, fortement enracinés dans les systèmes d'information traditionnels, connaissent des problèmes de *d'agrégation* et *d'alignement*. La plupart des activités de développement ont des résultats et impacts différents, spécifiques aux contextes. Il est donc difficile de les additionner. Des scores affichés par des indicateurs sont plus faciles à additionner, mais peuvent être moins utiles. Par exemple, le pourcentage de projets notés "satisfaisants" ne donne aucun renseignement sur leur contribution aux résultats de développement, sauf si leurs objectifs sont alignés sur des objectifs de haut niveau. Il faut donc combiner les deux approches, l'approche ascendante, relativement récente et l'approche descendante, plus ancienne, qui « additionne » des informations provenant de revues et de rapports.

### **Alignement**

14. Le système de cotation de la Banque mondiale produit des résultats à l'échelle des agences. Toutes les activités sont évaluées régulièrement et à la fin de l'intervention sur base de critères précis. Ces notations incluent aussi une évaluation globale pour déterminer si l'intervention été satisfaisante. Par conséquent, la performance d'ensemble du portefeuille peut être apprécié par le pourcentage de projets jugés satisfaisants. Une telle analyse est publiée dans la *Revue annuelle sur le développement*. Ce système produit des informations utiles pour la direction, et lui permet de détecter de façon systémique les « domaines à problèmes ». Au cours de la décennie, commençant en 1991 le pourcentage des 'projets à problèmes' a augmenté de 11 à 20%, entraînant la création d'une mission spéciale chargée de la gestion du portefeuille. Son rapport (appelé Rapport Wapenhans) a recommandé un certain nombre de changements et a contribué à l'adoption d'une gestion axée sur les résultats au sein de la Banque mondiale. Alors qu'un projet 'satisfaisant' est défini comme un projet qui réalise substantiellement ses objectifs de développement, cela ne suffit pas pour apprécier la contribution de la Banque mondiale à la réalisation des objectifs d'ensemble. Il y a discordance entre les données transmises d'une manière ascendante et le genre de résultats analysés au sommet à l'intention des ODM. Ce problème a été abordé par la Banque mondiale de deux manières : rétroactivement, avec le reclassement des projets en 2000-2001 d'une part, et, d'autre part, par le Groupe d'évaluation de la qualité (QAG) avec la revue de l'alignement des projets en cours d'exécution sur les ODM. En 2000-2001, le classement sectoriel et sous sectoriel des projets de la Banque mondiale a évolué vers le système de codage des Nations unies conçu pour mesurer les progrès réalisés en fonction des ODM. Depuis 1995, les projets ont donc été reclassés de cette manière. Ceci permet à l'évaluation des projets de la Banque (pourcentage satisfaisant) de refléter les progrès réalisés vers les ODM.

## Agrégation

15. Plusieurs institutions disposent de données qui peuvent être « agrégées » au niveau des projets (pourcentage satisfaisant pour une variété de résultats/impacts et de caractéristiques des ressources des projets), et progressivement au niveau des pays. Plusieurs questions se posent par rapport à ces bases de données.

1. **Notations de la performance.** Il faut considérer ici deux aspects : Les normes générales quand on compare deux institutions, et la qualité des données comparatives au sein d'une même agence.
  - En ce qui concerne les normes générales, on ne peut que constater les différences lorsqu'elles existent – de la même manière que nous interprétons différemment les notations très généreuses du système éducatif des Etats-Unis, lorsqu'on le compare aux systèmes européens. Il est intéressant de noter que dans un échantillon de quelques vingt prêts à l'appui des réformes qui ont été conjointement financés par la BAD et l'IDA, les évaluations des deux agences concordent sur trois-quarts des cas. De plus, lorsqu'il y a différence, les évaluations de la BAD ont été le plus souvent “plus strictes” avec un plus grand nombre de projets classés peu satisfaisants.
  - On pourrait penser que ces données comparatives au sein d'une même institution ne posent pas de problème étant donné que les évaluations sont réalisées par l'agence elle-même. Mais cela n'est pas aussi simple étant entendu qu'il existe des évaluations indépendantes de projets préparées, d'une part, par le Département des Opérations d'Evaluation de la BAD (OPEV) et d'autres réalisées par les directeurs de projets – sans aucune vérification par une source indépendante. Par exemple, la Banque mondiale observe une « discordance » entre les évaluations de son OED et celles du personnel des départements opérationnels pour des projets en cours, dans la revue annuelle des performances de projets (RAPP). L'évaluation la plus récente réalisée par le Groupe d'évaluation de la qualité à la Banque mondiale estime à 92% le pourcentage des projets susceptibles d'atteindre leurs objectifs de développement alors que les évaluations des projets en fin d'exécution par l'OED retiennent 70% avec un maximum de 79%. Les évaluations indépendantes semblent donc donner lieu à des notations “plus sévères” mais il n'existe aucun moyen de réconcilier ces différences.
2. **Questions d'échantillons.** La taille de l'échantillon n'est pas un problème pour une institution comme la Banque mondiale où 100% de projets sont couverts, mais elle l'est encore à la BAD.
3. **Homogénéité des unités.** Enfin, sommes-nous en train d'additionner des éléments de même nature (additionnables) ou bien des pommes et des

oranges ? Bien que le terme « satisfaisant » n'ait pas le même sens pour un prêt à l'appui de réformes que pour un projet de formation pédagogique, nous considérons qu'il y a homogénéité et donc que l'addition peut se faire si des critères communs ont été appliqués dans les notations, sur la base de directives bien établies, assorties d'un contrôle indépendant. De plus, l'addition de pommes et d'oranges se justifie si ce que nous voulons savoir est le nombre de fruits.

Les remarques ci-dessus ne contredisent pas la conclusion que les notations peuvent être, et sont utilement regroupées, mais elles indiquent la nécessité d'interpréter les résultats avec prudence, et de compléter l'analyse quantitative des notations avec une variété d'évaluations qualitatives. Pour avoir une idée aussi précise que possible, il nous faut compter sur des systèmes multiples.

### **Attribution**

16. Les Objectifs de développement du millénaire et les « indicateurs IDA18+ » peu utiles pour l'attribution. Les ODM sont pertinents, très souvent bien définis et correspondent aux indicateurs existants au niveau du pays. Ils sont la plupart du temps orientés vers des résultats à long terme, mais sans qu'il y ait eu consensus autour d'un modèle logique expliquant comment ces objectifs doivent être atteints. L'absence d'un tel modèle rend extrêmement difficile d'attribuer les changements intervenus dans les indicateurs cibles aux interventions de la communauté de développement. Certains bailleurs ont essayé de combler ce fossé entre les interventions de développement et les résultats à long terme voulus grâce à l'élaboration des « documents de stratégies de pays » (DSP) ceux-ci s'efforcent de définir la façon dont les objectifs, en particulier la réduction de la pauvreté, seront réalisés. Cependant, l'analyse des DSP de plusieurs bailleurs de fonds montre que, lorsqu'ils comportent une analyse de la pauvreté, ces documents ne lient que rarement les causes de la pauvreté identifiées dans le profil de la pauvreté et les interventions proposées. L'introduction de cadres logiques, centrés sur les ODM, doit permettre d'améliorer cette liaison, mais il faudra des modèles logiques, indiquant une séquence optimale d'étapes entre ressources et résultats pour chaque indicateur.

17. La complexité du problème d'attribution, étant donné l'absence d'expériences de contrôle, a amené certains à recommander de ne pas attacher une importance excessive à la question de l'attribution. En définitive, le succès ou l'échec est la responsabilité du pays et l'institution doit se contenter d'être satisfaite (non e satisfaite) d'avoir contribué à ce succès (échec). Pourtant, une évaluation qualitative du rôle des agences peut être réalisée au niveau micro. Elle aidera à déterminer si la contribution de a été suffisante et comment l'améliorer. Cette méthode répond à une question différente : comment accroître la contribution d'une institution donnée à la réalisation de résultats, et non plus la taille de sa contribution.

### **Implications pour la BAD**

18. Quelles sont les implications de ce qui précède sur la première revue de l'efficacité du développement (RDE) pour la BAD ? Au-delà de la nécessité d'avoir des évaluations quantitatives et qualitatives multiples pour chaque activité de la BAD, deux implications se dégagent :

- S'agissant du rendement opérationnel : pour que l'agrégation des données d'évaluation du projet puissent être utiles, les objectifs du projet doivent être alignés sur les indicateurs de développement (les indicateurs IDA18+). Les objectifs du projet doivent être en adéquation avec les objectifs de développement du pays – une tâche difficile étant entendu que les objectifs de développement en cours d'adoption par les PMR n'existaient pas au moment de l'évaluation des projets. Le processus prend beaucoup de temps et est, dans une certaine mesure, subjectif, mais il est faisable et crucial pour un rapport annuel sur le développement significatif comme élaboré dans la section III. La Banque mondiale l'a fait pour la préparation du rapport annuel sur le développement axé sur les ODM. A la BAD, le cadre de politique, de planification et de budgétisation est en train d'étudier le classement du portefeuille des prêts du FAD sur la base de la nomenclature de l'OCDE dans le cadre de son travail sur le plan stratégique et l'allocation des ressources. Cette approche doit être harmonisée avec la proposition d'alignement des projets recommandé dans le présent rapport à l'alinéa 33 ci-dessous sur la base du système des Nations unies pour lier les évaluations aux ODM comme cela a été le cas à la Banque mondiale.
- S'agissant de la qualité organisationnelle : on peut procéder à une évaluation de ses composantes – politiques, processus et emploi des ressources – mais un tel exercice serait plus utile s'il est fait au bout d'un an ou deux. De nouvelles politiques permettant de répondre à la vision et au plan stratégique ont été mises en place depuis quelque temps mais des données bien meilleures, tirées des processus clés qui ont été introduits favoriseraient un examen plus minutieux des cas. De même, des indicateurs d'efficacité au niveau des organisations comparables aux indicateurs de développement, au niveau du pays, sont-ils en cours d'élaboration. En l'absence de ces indicateurs il est difficile de mesurer l'impact de la qualité organisationnelle sur la performance des opérations. Pour ces raisons, l'évaluation de la qualité organisationnelle sera plus minutieuse si elle est réalisée plus tard.

## **II. Rapports des autres agences de développement sur l'efficacité du développement**

19. Le concept de l'efficacité du développement a commencé à prendre de l'importance au cours des années 90, quand les institutions qui jusque là n'évaluaient que les résultats des projets ont voulu mesurer l'impact sur le développement de leurs projets et autres interventions. La réduction de la pauvreté est devenue l'objectif ultime de leurs interventions. Le concept de réduction de la pauvreté s'est élargi, passant du concept de « croissance avec distribution » à un concept aux dimensions multiples telles que le social et le bien-être économique, illustré parfaitement par les Objectifs de développement pour le millénaire (ODM). L'attention des bailleurs de fonds et des directions des institutions s'est tournée vers l'Efficacité Organisationnelle (EO). Tous deux veulent clarifier les responsabilités des interventions en faveur du développement et améliorer les performances institutionnelles, et donc recherchent une meilleure mesure de l'impact de leurs institutions sur l'Efficacité du Développement. Par la suite, une première Table ronde, pour une Gestion axée sur les résultats du développement, et la Conférence internationale de Monterrey, sur le financement

du développement, toutes deux tenues en 2002, ont été suivies par une deuxième table ronde à Marrakech en février 2004. Elles ont eu pour résultat, un certain nombre d'initiatives prises par les donateurs en faveur d'une Gestion axée sur le Résultat (RBM).

20. Les paragraphes suivants réexaminent brièvement l'évolution des systèmes d'information de différentes institutions en matière de ED et EO, et leur intérêt pour la préparation du premier ARDE de la BAD. Les institutions examinées sont le Groupe de la Banque mondiale, dont émanent la plupart des initiatives, le DFID, le PNUD et la BID. Les travaux d'autres institutions – comme la BAsD, la BERD et d'autres donateurs bilatéraux que le DFID - sont trop limités dans leur portée qu'être utile au premier ARDE de la BAD.

### **Groupe de la Banque mondiale**

21. **A. Base de données.** La BIRD possède une base de données énorme et complète avec excellente couverture des projets, pays et secteurs, et une mise à jour fréquente – par exemple, chaque année il y a un afflux suffisant de nouvelles données pour permettre une analyse annuelle sur les tendances fondamentales ainsi qu'un certain nombre de divers cas particuliers.

**Projets.** Chaque année, quelques 200-300 projets arrivent en fin d'exécution et la base de données des projets terminés dépasse 6.000 projets. Tous ont des RAP (bien qu'avec quelque retard) et OED en examine un échantillon de taille significative (approximativement 25%). La méthodologie d'évaluation est bien définie et facilite la totalisation sans souci pour l'étendue de l'échantillonnage ou sa « représentativité ». Il y a un problème de cohérence entre les évaluations faites par le Groupe de l'évaluation de la qualité des projets en cours et les estimations de OED pour les projets évalués – le fameux dysfonctionnement qui, après quelques progrès au cours des dernières années, s'est détérioré récemment.

**Alignement des projets dans le système de la Banque mondiale.** L'alignement des projets est fait a posteriori avec la classification des projets réalisés en 2000-2001 et avec une revue consacrée à l'alignement par le QAG pour les projets en cours avec les Objectifs de développement du pour le millénaire. Il existe deux systèmes de classification distincts à la Banque mondiale, mis en place depuis 2002 pour les projets approuvés depuis le début des années quatre-vingt-dix:

- **Classification par secteur** – est constituée de différents codes par lequel les projets sont classés dans 5 secteurs de codes différents selon le pourcentage de leur taux d'engagement par secteur. Chaque projet est affecté à plusieurs secteurs pour un pourcentage global de 100%. Cette classification est conforme au système de codification des Nations Unies. Il existe approximativement 60 codes sectoriels.
- **Classification par thème.** Cette classification – et son codage - sont propres à la Banque mondiale. Elle a été conçue pour mesurer l'avancement des projets dans l'accomplissement des Objectifs de Développement (OD). Elle se fonde sur un classement des Objectifs du Développement selon leur degré d'importance sur une échelle totale de 100%. Il existe plus de 60 codes de classification par thème. La plupart de ces codes sont en rapport avec les Objectifs pour le développement du millénaire et/ou des indicateurs d'IDA 18+.

Des Directives pour l'utilisation des Codes par Secteur et des Directives pour l'Utilisation des Codes par Thème ont été publiées. Elles expliquent la portée des secteurs et des thèmes. Toutes ces directives sont disponibles sur le site Web de OPCS. La classification par thème permet d'évaluer la performance des projets de la Banque (pourcentage de satisfaction) en termes des progrès dans la réalisation des Objectifs du développement pour le millénaire (ODM). Les systèmes de codification des deux classifications font aujourd'hui partie de la SAP depuis que cette dernière soit devenue opérationnelle. Les classifications sont utilisées pour préparer le programme et le budget des unités, pour les besoins de suivi et d'analyse, comme dans l'ARDE. La classification a été centralisée en consultation avec les *Sector and Thematic Boards* (sorte d'organe consultatif au niveau sectoriel et thématique) aussi bien qu'avec les Chefs de projets. Au début, le système a été mis en place avec l'aide d'un technicien TIC (Technologie de l'Information et de la communication) qui a conçu le système de codification et les TABLEAUX utilisées en suivi et évaluation.

**Etudes pays et autres études.** A ce niveau, il existe approximativement 60 rapports d'évaluation de l'assistance au pays, qui couvrent des périodes de cinq à dix ans, dont la méthodologie est présentée en Annexe 3. Les pays concernés bénéficient d'une grande partie des interventions de la Banque. Il y a aussi un grand nombre d'études sur les sujets sectoriels et thématiques.

**B. Analyse statistique de base de données de projet.** Cette pratique a été très peu utilisée. Etant donné que près de 100% du total des projets sont couverts, il ne se pose pas de problème d'échantillonnage. L'analyse multiforme a été rarement utilisée. L'analyse de régression a été utilisée dans la rédaction de ARDE en 1997 seulement pour déterminer si l'aide apportée a ajouté quelque chose à la performance économique des pays, mais pas pour expliquer les différences dans les degrés des performances. Dans le contexte d'étude en profondeur de cas spécifiques, l'analyse multiforme a été utilisée afin d'expliquer les différences de taux de performance. En général, cette procédure n'a pas donné un résultat significatif.

## C. Rapports

**I. Revues annuelles de l'efficacité du développement.** Le premier ARDE a été produit en 1997. Il propose une analyse plus sophistiquée et plus quantitative de l'impact que celui de son prédécesseur, la Revue annuelle des résultats d'évaluation. Son analyse des projets sur le développement est plus sophistiquée. Les ARDE suivants ont porté sur les dimensions projet, secteur et pays des interventions de la Banque, avec un accent particulier sur certains domaines selon les années. Par exemple : Le Cadre du Développement Global en 1999; l'Accord Stratégique en 2000; le Choix des Instruments en 2001; les Objectifs de développement du millénaire en 2002; et la Réforme des Politiques en 2003 (imminente). Le rapport sur les Objectifs de développement du millénaire est fondé essentiellement sur plus de 50 CAE disponibles, qui ont servi de base à ses analyses. Les projets étaient aussi analysés en termes de leur impact sur les Objectifs de développement du millénaire (ODM).

## II. Autres rapports de la Banque mondiale liés à l'efficacité organisationnelle

- a) Le Rapport Annuel de 2003 sur l'Evaluation des opérations (ARDE), et le Suivi et l'Evaluation de l'Efficacité du développement, de la Banque mondiale et le prochain AROE de 2004 visent à évaluer si les systèmes de suivi et évaluation sont effectifs, et comment la Banque gère les résultats. L'AROE 2003 a identifié le cadre utilisé par la Banque pour le suivi et évaluation (S&E) et a fait des observations sur son efficacité globale. Le présent AROE va également évaluer ce cadre en mettant spécifiquement l'accent sur l'orientation vers les résultats de S&E, y compris la clarté dans la définition des résultats escomptés, les chaînes causales associées, et la mesure des performances connexes.
- b) Le Rapport à venir sur le Développement des capacités d'évaluation des aides de la Banque mondiale pour le Développement des capacités du secteur public en Afrique subsaharienne va réexaminer la pertinence et l'efficacité de l'aide de la Banque au développement des capacités du secteur public en Afrique subsaharienne pendant les dix dernières années, c'est-à-dire sa capacité d'exécuter les tâches essentielles de développement, telles que : la planification stratégique, la prise de décisions, la mobilisation et la gestion des ressources, la prestation de services et l'application des instruments juridiques et réglementaires. L'évaluation portera sur la pertinence, l'efficacité, et l'efficacité, le fonctionnement de la Banque, la performance de l'emprunteur qui garantit les projets, six études de pays, l'Institut de la Banque mondiale et les subventions.
- c) Divers documents conceptuels liés au programme de RBM sont en voie d'être élaborés pour le Comité sur l'efficacité du développement. Il existe une version informelle provisoire du rapport de mars 2004 sur l'Application du programme sur la Gestion axée sur les Résultats : Rapport d'Avancement. Après Monterrey et Marrakech, ce processus fait partie de l'effort pour le développement d'indicateurs de l'efficacité organisationnelle (aussi bien sur la qualité organisationnelle – processus principalement interne – que sur la performance opérationnelle concernant l'impact des activités de l'institution sur l'ED du pays), pour les institutions de développement compatibles à l'ED du pays. Le consensus est qu'il faudra plusieurs années pour atteindre ce stade.

**III. Les rapports du Groupe d'évaluation de la qualité (QAG).** Ces rapports visent, de plus en plus, à inclure le critère et l'analyse de l'Efficacité du développement et de la Qualité Organisationnelle (procédé interne) non seulement dans les domaines spéciaux de l'APPR (ex : chapitre 5 du RAPP 2002 sur les Objectifs pour le développement du Millénaire (ODM), mais aussi dans les rapports spéciaux sur la Qualité en entrée, et plus récemment sur les rapports de supervision relative à l'efficacité et des EES. Au moment venu, le RAPP deviendrait un document RBM plus élaboré, et ce au fur et à mesure que la base conceptuelle pour une telle évaluation se développe et devient opérationnelle.

### **Autres bailleurs de fonds : DFID, PNUD et BID<sup>7</sup>**

22. Pour ce qui concerne les rapports sur l'ED – efficacité du développement -, autres que ceux de la Banque mondiale, le DFID a produit un RDE en 2001, le PNUD en a produit 3 au total en 2000, 2001 et 2003 et la BID a produit un en 2002. (Les autres agences de développement n'ont pas produit de RDE). La BID et la Banque asiatique n'ont pas de système d'évaluation pour des projets achevés similaire à ceux de la BAD depuis 1996 et de la Banque mondiale. Cependant toutes les Banques de Développement évaluent les projets en cours d'exécution d'une manière comparable et produisent des rapports annuels (les APPR) analytiques des résultats. Le PNUD et le DFID ont aussi des systèmes d'évaluation pour des projets achevés qui diffèrent quelque peu de ceux des banques de développement. Toutefois, ils sont comparables dans la mesure où ils évaluent, pour la plupart, les mêmes critères de l'efficacité du développement.

23. Pour ce qui concerne la Gestion axée sur les résultats (RBM), plusieurs initiatives (création d'unités spéciales, élaboration de notes de conception) sont en cours à la Banque mondiale et dans toutes les banques régionales de développement suite à la conférence de Monterrey et à la seconde table ronde tenue à Marrakech. Elles visent à définir et mesurer les diverses dimensions de la qualité organisationnelle et à mieux comprendre des liens entre la performance opérationnelle de l'institution et son impact sur le développement au niveau national. Les systèmes de gestion basée sur le résultat sont donc d'introduction très récente, et les quelques rares évaluations de performance organisationnelle qui ont été faites (ex : le rapport RDE du DFID, l'AROE 2003 de la Banque mondiale) ne sont que qualitatives et incomplètes.

### **III La portée et le contenu du premier ARDE de la BAD**

24. **Introduction.** Cette section est organisée autour des modèles d'efficacité identifiés dans la section I et les problèmes de mesure y afférant. L'efficacité de l'entreprise est définie comme étant constituée de l'efficacité organisationnelle et de l'efficacité du développement. Le principe de l'efficacité du développement est basé sur des résultats au niveau national – le « IDA 15+ », et le principe de l'efficacité organisationnelle sur les résultats au niveau institutionnel. L'efficacité organisationnelle, pour sa part, est divisée en: Qualité Organisationnelle et Performance Opérationnelle. Les grandes lignes du principe de la performance opérationnelle et ses composantes sont décrites ci-dessous alors que la Qualité Organisationnelle ne sera pas traitée en profondeur dans ce premier RDE. Beaucoup d'initiatives importantes de la BAD n'ont été que récemment introduites dans ce domaine. Les antécédents sont limités sur ce point, et il existe peu d'indicateurs intermédiaires de la qualité organisationnelle au niveau conceptuel. Une évaluation significative de cet aspect de l'efficacité serait prématurée. Comme il a été noté dans la section II, le développement d'indicateurs organisationnels similaires au niveau de l'ED d'un pays a eu largement recours aux ODM mais plus de temps sera nécessaire pour les rendre opérationnels. Pour toutes ces raisons, il est proposé de reporter un traitement compréhensif de ce sujet à un RDE ultérieur. (L'annexe 3 fournit les grandes lignes à traiter). Néanmoins, certains des problèmes identifiés à partir du bilan de la Performance Opérationnelle sont évoqués dans les nouvelles politiques

---

<sup>7</sup> Evaluation of Development Agencies Performance: The Role of Meta-Evaluations, Frans L. Leeuw, Université d'Utrecht, Pays-bas. Document préparé pour la cinquième Conférence biennale de la Banque mondiale sur l'évaluation et le développement, "Evaluer l'efficacité du développement : enjeux et recommandations pour l'action" Washington DC 15-16 juillet 2003.

et processus – les principales composantes de la qualité organisationnelle – Ces aspects seront évoqués à la fin de la section sur la performance opérationnelle.

25. Le RDE évaluera l'impact des activités du FAD dans tous les PMR avec un accent spécial sur l'utilisation des ressources du FAD par le Groupe de la Banque puisqu'il s'agit d'une préoccupation particulière des Administrateurs des Fonds comme le mentionne l'introduction. Le rapport sera structuré pour permettre de traiter séparément l'usage d'un panachage de ressources FAD-BAD, et ressources BAD seules. Les principales sections du rapport décrites ci-dessous sont suivies d'un budget estimatif et d'une dotation. Une conclusion présente les perspectives de potentiels futurs ARDE.

## **A. Sections principales du rapport sur l'efficacité du développement (ED)**

### **Préface**

26. La préface traite du contexte dans lequel cette nouvelle lignée d'ARDE a été conçue, afin de répondre essentiellement à la question « pourquoi maintenant » à travers les lignes des paragraphes introductifs de ce document d'approche. La préface explique aussi brièvement la portée du premier rapport – en relevant ce qu'il a omis, les raisons de cette omission et le contenu du rapport.

**Résumé** – Approximativement 4 pages sont consacrées aux conclusions

### **Chapitre 1 – Les tendances récentes des indicateurs ED en Afrique**

27. Ce chapitre examinera le niveau et les tendances dans divers IDA 18+ et les indicateurs des OM correspondants (Annexes 1 et 2.A) dans les pays d'Afrique. Ce chapitre ne couvrira pas les activités de la BAD, mais il va plutôt présenter le contexte dans lequel la BAD opère. Le FAD dans son ensemble, et les pays membres de la BAD seront traités séparément. Dans ce contexte, il serait difficile de présenter une image d'ensemble car certains indicateurs des ODM, importants dans nombreux pays, apparaîtraient problématiques. Par exemple, le nombre absolu des pauvres en Afrique n'a cessé d'augmenter – vu le taux de croissance de la population il faudrait une croissance de 5% du PIB pour empêcher le nombre de pauvres d'augmenter et 7% pour réduire de moitié la pauvreté d'ici 2015. Les indicateurs de développement humain - santé, éducation, eau - montrent des résultats variables - les taux se sont souvent améliorés mais les nombres absolus augmentent et la réalisation de la plupart des objectifs d'IDA18+ est incertaine. Toutefois placer les activités de la BAD dans un contexte global est souhaitable en soi; et ceci soulignerait le besoin de plus de ressources.

28. Plus spécifiquement l'objectif serait d'évaluer les tendances des indicateurs de l'IDA18+ au niveau national en tirant des conclusions séparées pour le groupe FAD dans son ensemble d'une part et pays de la BAD d'autre part. Diverses sources seraient utilisées à cet effet : (a) DSP récents (32 en 2003) et DSRP (environ 18 en Afrique dans les pays des FAD) ; (b) la base de données pertinente du Département de Recherche pour le Développement de la BAD – surtout le Rapport de Développement pour l'Afrique, les publications statistiques; la perspective Economique de l'Afrique; le rapport annuel, etc.; (c) document pertinent sur la pauvreté, particulièrement en Afrique, dans diverses publications de la Banque mondiale répertoriées dans les Références en fin de publication.

**Tableau 1: Base d'Information pour l'Evaluation pour la Performance Fonctionnelle de la BAD**

Produit	No	Evaluation de l'Impact du Projet		Evaluation de l'Impact Sectorielle		Evaluation de l'Impact Pays		Bloc de Temps et Commentaires
		Auto Eval.	Eval Indép	Auto Eval	Eval Indep.	Auto Eval.	Eval Indep	
<b>Projets</b>								
Examen des Résultats de l'Evaluation Nombre de Projets	3-9	Oui 256 RAP	Plusieurs 97 REPP(*)	Non	Non	Non	Non	Année de Finition: 1979-2001 Année d'Approbation: 1976-1998
Examen du Portefeuille Pays	25	Oui	Non	Partiel	Non	Partiel	Non	Les RAP sont faits de 1999 à 2003 pour les Projets en cours d'exécution préalablement approuvés
Examen de la Performance du Portefeuille Annuel	7	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Effectuée chaque année depuis 1995 -- Combinée 2002-2003 RAPP (A venir)
<b>Secteur et Pays</b>								
Secteur, Sous-secteur et Etude Thématique	13	Oui	Partiel	Non	Oui	Non	Partiel	3 pour les PBL; un pour l'agro; un pour la santé; deux pour l'eau; et 5 pour l'infra -- Tous accomplis de 1998 à 2001
Evaluation de l'Assistance Pays (Botswana, Burkina, Lesotho, Ouganda, Rwanda et Mali)	6	Oui	Partiel	Non	Partiel	Non	Oui	Accompli entre 2001 et 2003 pour des programmes des 5-10 dernières années Ghana, Tanzanie et Mauritanie sont en cours d'élaboration
4 Evaluations Sectorielles (3 agric. & 1 Soc S) Ghana, Ouganda et Rwanda	4	Non	Partiel	Non	Oui	Non	Oui	Accompli entre 2001 et 2003 pour des programmes des 5-10 dernières années
<b>Autres</b>								
Subventions TAF	1999	Non	Oui	Non	Partiel	Non	Oui	La mise à jour des études faites en 1999 est prévue
Institut pour le Développement en Afrique & IMA	Etude Aucun e							La première autoévaluation par l'INADES en 2004-2005 sur disponibilité de fonds

(\*) Ces projets ont aussi des RAP (Rapports de Fin de Projet)

Les progrès réalisés au niveau des indicateurs IDA par pays sont disponibles pour presque tous les indicateurs<sup>8</sup>. Quelques analyses par pays ont été faites; toutefois, il semblerait qu'il n'y ait pas d'analyse systématique, récente ou globale de ces tendances. Il y a une analyse des ODM par Région<sup>9</sup>, l'Afrique Sub-saharienne constituant une région, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord une autre. Aucune opération comparable n'a été faite pour les indicateurs au niveau de l'IDA mais beaucoup de ces indicateurs sont inclus dans les ODM. Les informations disponibles sur les ODM se trouvent sur le site <http://www.developmentgoals.org/>. Etant donné la disponibilité d'informations par pays pour la plupart des indicateurs IDA à la Banque mondiale, même si leur analyse est limitée, le chapitre 1 pourra être rédigé en 3 à 4 semaines.

## **Chapitre deux -- Performance opérationnelle**

29. L'impact de la performance opérationnelle sur l'ED au niveau pays s'évalue sur la base de l'ED des interventions majeures de la BAD. Ces interventions se regroupent dans trois catégories distinctes -- projets; interventions par pays et par secteur; et subventions pour le fond d'assistance technique. Le tableau 1 décrit la base d'information disponible à la BAD pour la rédaction de ce chapitre. La performance du projet dans tous ses aspects demeure la source fondamentale d'informations disponibles à la BAD pour évaluer l'impact de son travail sur le développement économique, malgré le récent accent mis par la BAD sur d'autres instruments que les prêts.

### **I. Impact du projet sur le développement**

#### **Considérations générales**

30. Des analyses distinctes seront effectuées pour les projets financés par le FAD et ceux de la BAD en commençant par ceux approuvés en 1985 et regroupés par année d'approbation par le FAD. En effet, les projets approuvés avant cette date sont trop anciens pour être pertinents. Il y a 98 projets exécutés financés par le FAD et 76 projets complétés par la BAD qui ont fait l'objet d'évaluation de performance. La source de cette information serait les RAP – Rapport d'achèvement de Projet. Les PPER - Rapports d'évaluation de la performance des projets - sont disponibles dans ces rapports. Les projets en cours d'exécution qui sont dans le portefeuille (RAPP) seraient limités aux projets déjà financés au moins à un tiers de leur coût global d'emprunt. Il existe approximativement 158 projets FAD et 44 projets BAD. La source d'information serait les récents RAPP et les 25 Revues de portefeuille national effectuées entre 1998 et 2003. Au total, il existe 376 projets – 256 projets FAD et 120 projets BAD. Cette estimation est trop optimiste pour les raisons expliquées en Annexe 4

---

<sup>8</sup> —La note de bas de page au tableau en annexe 2A sur les Indicateurs de résultats nationaux indique que les informations sur tous les indicateurs sont disponibles par pays sauf pour le numéro 13 (gestion des dépenses publiques) et les trois nouveaux – pistes rurales, électrification et combustibles solides. La plupart des indicateurs disponibles sont inclus dans les indicateurs de développement mondial (IDM) publiés annuellement par la Banque. Les numéros 11 et 12 sur le démarrage des entreprises se trouvent sur le site :

<http://rru.worldbank.org/DoignBusiness/ExploreTopics/StartingBusiness/> annexe B au Système de gestion des résultats de l'IDA : Progrès, propositions et aspect technique, avril 2003 (IDA/Sec M2003-0159) présente la définition, le calcul et les sources des 15 indicateurs originaux.

<sup>9</sup> Rapport mondial de suivi 2004 – Politiques et mesures pour la réalisation des ODM et les Résultats connexes (DC2004-0006 ; 16 avril 2004).

qui revoit en détail les sources, l'étendue et l'harmonisation des bases de données disponibles pour le premier ARDE<sup>10</sup>.

31. La méthodologie de classification des projets en cours d'exécution est légèrement différente de celle des projets achevés mais elle est comparable pour toutes les classifications essentielles – les Résultats du Projet, le développement institutionnel, la durabilité et performance de mise en œuvre. S'agissant des projets en cours d'exécution, la différence majeure est l'absence d'estimations par la Banque de leurs performance et pertinence. Quand bien même on peut comparer les estimations au niveau de leur définition, la classification des projets en cours d'exécution peut seulement refléter les « résultats essentiels » alors que les projets achevés sont classés par rapport aux « résultats réels ». Les classifications faites dans les RAPP des projets en cours d'exécution sont de ce fait quelquefois meilleures que celles de ces mêmes projets, une fois achevés. Cette disjonction est usuelle dans d'autres institutions. Au niveau de la BAD, le problème de disjonction est plus fréquent dans les classifications des objectifs de développement que dans celles de la performance de la mise en œuvre. Malgré ces limites, les projets en cours d'exécution doivent être pris en compte dans les ARDE car ces projets représentent réellement une grande partie des projets récents auxquels la BAD accorde actuellement beaucoup d'intérêts. Quand bien même la prudence est de mise dans la comparaison entre les projets en cours d'exécution et les projets achevés, les tendances dans les classifications des projets en cours d'exécution peuvent ajouter une nouvelle dimension d'importance à une évaluation de l'ED de la BAD.

32. **Nombre de projets.** Le tableau 2 résume la distribution, la période de réapprovisionnement du FAD, des classifications achevées et des projets en cours (à l'exception des subventions) estimés avoir décaissé plus du tiers de leur coût global d'emprunt. Comme expliqué ci-dessous, la plupart de ces projets, mais pas tous, seraient examinés dans le premier ARDE.

33. Les projets dans le tableau ci-dessous seront examinés pour s'assurer que leurs objectifs sont conformes aux objectifs de l'ED – des ODM ou de l'IDA ou du DSRP - et que les ressources mises à disposition du projet sont, de façon raisonnable, en rapport avec les objectifs. Les objectifs et les ressources résumés dans les cadres logiques des RAP/PPER des projets achevés et dans les Rapports d'Evaluation des projets en cours d'exécution seront revus à cet effet. Le processus est long et, dans une certaine mesure, subjectif mais il est réalisable et est essentiel pour que le ARDE ait véritablement du sens. La Banque mondiale a utilisé ce processus pour la rédaction des ARDE des ODM pour 2002. En outre, la concordance des projets terminés, avec les besoins des pays et leurs politiques sectorielles sera une preuve supplémentaire de leur Alignement avec les objectifs ED, en particulier dans les pays ayant une bonne performance économique. Ceci implique que les objectifs de politique économique soient étroitement liés aux indicateurs ED. Le nombre exact de projets à prendre en considération dans l'ARDE doit encore être déterminé sur base de leur Alignement avec les indicateurs ED. Mais d'ores et déjà, il apparaît certain qu'une grande majorité des projets satisfera à ce test<sup>11</sup>. Plus de RAP et de PPER sont élaborés dans les pays

<sup>10</sup> L'évaluation des décaissements d'environ la moitié des projets en cours reposait sur le SAP qui est en cours de revue à la baisse. Le nombre final passant le seuil de 33% de décaissement est susceptible d'être inférieur à cette estimation. Voir annexe 4 pour plus de détails.

<sup>11</sup> Dans les trois dernières Revues des résultats d'évaluation, plus de 80% du nombre des projets achevés ont été constamment classés comme Satisfaisants ou Hautement satisfaisants quant à leur pertinence pour le pays et les secteurs prioritaires. Les projets en cours d'exécution, étant plus récents, peuvent également être supposés avoir les objectifs largement alignés sur certains des principaux indicateurs ED.

les plus riches, et donc il y a plus de projets BAD achevés que de projets en cours d'exécution. L'échantillon des projets en cours d'exécution reflète mieux la distribution dans le portefeuille global - une autre raison de l'importance d'inclure ceux-ci dans cet ARDE où une attention particulière doit être accordée aux projets du FAD. En d'autres termes, l'évaluation des projets financés par le FAD reposera relativement plus sur les projets en cours d'exécution; alors que ce sera l'inverse pour les projets de la BAD.

**Tableau 2: Nombre de projets évalués pour les financements FAD et nombre de projets de la BAD depuis le FAD IV**

Années d'Approbation	Nombre estimé de Projets en cours d'exécution avec >33% du financement déboursé			Projets achevés (a)			Total des Projets recensés (b)		
				FAD	BAD	Total	FAD	BAD	Total
	FAD IV: 1985-87	7	0	7	36	23	59	43	23
FAD V: 1988-90	23	8	31	30	27	57	53	35	88
FAD VI: 1991-93	46	7	53	23	18	41	69	25	94
1994-1995	1	6	7	0	4	4	1	10	11
FAD VII: 1996-98	39	7	46	8	4	12	47	11	58
FAD VIII: 1999-2001	39	16	55	1	0	1	40	16	56
FAD IX: 2002-2004	3	0	3	0	0	0	3	0	3
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>44</b>	<b>202</b>	<b>98</b>	<b>76</b>	<b>174</b>	<b>256</b>	<b>120</b>	<b>376</b>

(a) Avec une classification globale et bien détaillée – tous avec des RAP et certains avec aussi des PPER

(b) Excepté les subventions. En outre, 14 projets TAF en cours d'exécution dans le cadre du soutien aux institutions ont leur financement déboursé à plus de 33%.

34. **Portée de la revue de l'ARDE.** Comment sera analysé l'échantillon de projets achevés et de projets en cours ? L'accent sera mis sur les tendances à dégager des projets à financement mixte FAD-BAD et à financement BAD, groupés par périodes de reconstitution du FAD, y compris des analyses sur l'ensemble de la période. Les notations seront analysées après pondération par le nombre de projets et le montant des prêts. Compte tenu du fait que l'évaluation des projets achevés porte sur plus de notations que les projets en-cours (paragraphe 31), l'étude des projets achevés couvrira des sujets qui ne sont pas abordés au niveau des projets en cours, tel que mentionné ci-dessous. L'étude des projets achevés sera faite en terme d'années d'achèvement et d'années d'approbation. Les points importants, communs aux projets achevés deux projets en cours sont les suivants :

- Les notations des résultats globaux et de projets, du développement institutionnel, de la durabilité et de la performance de la mise en œuvre seront étudiées sous différents aspects : (a) par secteurs, avec un accent sur les secteurs directement liés à la réduction de la pauvreté – agriculture, secteurs sociaux et structurels ou secteur des prêts d'appui aux réformes ; (b) par différents regroupements de pays (selon le revenu par habitant, par région géographique et par performance économique) ; et (c) suivant l'instrument de prêt (sur base des directives ou prêt d'investissement).

- Analyse de l'efficacité (des ERR et FRR lorsque disponibles) par secteur et par caractéristiques du pays.
- Etude du coût et du temps (sous-utilisation et dépassement) par secteur et par caractéristiques du pays.

35. En plus, pour tous les projets achevés, les domaines suivants pourront être considérés :

- La performance de la Banque et ses composantes – identification, préparation, évaluation et supervision – seront analysés par secteur et par caractéristiques du pays (revenu par habitant, EPIP) et par les instruments de prêt.
- Analyse détaillée de l'efficacité couvrant l'impact des projets sur la réduction de la pauvreté, l'environnement et le développement du secteur privé. Ce serait une étude par secteur, par caractéristiques de pays (revenu par habitant, le EPIP) et par instruments de prêt.
- Analyse détaillée de la pertinence du projet par secteur, par caractéristiques de pays (revenu par habitant, EPIP) et par instrument de prêt.
- Les facteurs affectant la performance de la mise en œuvre et les résultats à long terme.

Certains projets dont les rapports de performance (PPER) ont été élaborés ont une évaluation spéciale – quantitative et qualitative, de facteurs trans-sectoriels agissant sur les résultats des projets d'appui aux réformes et d'investissement. Cette étude s'efforcera de dégager des leçons sur les facteurs de réussite et d'échec.

## **Impact par pays et par secteur: Finalisation de l'Etude de Projet**

### **1. Perspective du secteur et du sous-secteur**

36. Il convient de noter que l'analyse des classifications ne sera pas exclusivement axée sur l'étude quantitative, décrite ci-dessus, mais sera complétée par une étude qualitative comme dans les récentes Revues des résultats<sup>12</sup> d'évaluation. Cette analyse repose sur une variété d'études sectorielles, sous sectorielles et thématiques qui reverront en profondeur des petits échantillons des projets susmentionnés. Une importance sera accordée à l'étude des secteurs clés relatifs à la réduction de la pauvreté, à savoir les PBL macroéconomiques et sectoriels, les projets d'agriculture et ceux du secteur social, y compris les projets de réduction de la pauvreté et d'équité entre les sexes. Cette analyse se basera sur les sources suivantes : (a) des études détaillées mais sélectives de secteurs et sous-secteurs ; (b) des estimations sectorielles et thématiques des récents *RER*; et (c) les *APPR (Révision Annuelle de la Performance du Projet)* et d'autres études spéciales du secteur. Les détails sont les suivants :

---

<sup>12</sup> Revue des résultats d'évaluation 1996-1998, mai 2002 ; Revue des résultats d'évaluation de 1999-2000, août 2002 ; et Revue des résultats d'évaluation de 2001-2002, avril 2004.

Depuis 1998 et 2001, il y a eu 17 études **sectorielles et sous-sectorielles/thématiques** dont :

- Trois sur les PBL dont une pour les PBL de 1986 à 1997. Des deux autres études depuis lors, l'une est axée sur cinq prêts d'ajustement commercial, et l'autre sur 3 PBL réussis;
- Une sur la réduction de la pauvreté ;
- Quatre dans le domaine de l'agriculture – une générale et trois sur le plan national au Ghana, au Rwanda, et en Ouganda ;
- Quatre dans les secteurs sociaux – une sur la santé rurale, deux sur l'approvisionnement en eau dans les zones rurales et urbaines, et une estimation par pays du secteur social au Rwanda, et
- Cinq sur l'infrastructure – 2 sur les routes et une respectivement sur les barrages, les télécommunications et l'énergie au niveau de 3 pays.

Les trois dernières **Revue des résultats d'évaluation** ont mesuré, à des degrés divers, les performances sectorielle et thématique des projets au niveau de leurs portefeuilles respectifs. Les Revues annuelles de la performance des projets (*APPR*) incluent des études de secteur et peuvent être consacrées à des sujets spéciaux tels que l'éducation, la santé, la micro finance pour cette année. Les audits et les unités de mise en œuvre des projets (*PIU*) sont des sujets envisagés pour les années à venir.

## 2. Perspective Pays

37. Les Revues de portefeuille pays ont été effectuées dans la plupart des pays depuis la deuxième moitié des années 90. Vingt-cinq pays ont été examinés entre 1998 et 2003. En plus d'être des sources de données de projets, les RAP peuvent aussi servir à évaluer le progrès par pays. Les projets au niveau des RAP représentent une partie importante des projets du portefeuille général – la moitié des projets FAD et les trois quarts des projets BAD ; ces données devraient fournir des évaluations qualitatives essentielles de la performance du portefeuille par pays en complément de l'étude quantitative mentionnée ci dessus.

## II. Etude de l'efficacité du développement (ED) par pays et par secteur

L'assistance aux pays est le but fondamental des interventions de la Banque, qu'il s'agisse de projets ou d'autres instruments. L'évaluation de l'ED par pays fournit par conséquent une perspective nécessaire mais difficile à obtenir à partir de la simple addition des résultats au niveau du projet, lequel constitue la source principale des données d'évaluation. L'évaluation au niveau pays de l'assistance de la Banque, est d'un autre ordre que la somme des évaluations au niveau projet. Les principales méthodes utilisées sont les Evaluations de l'Assistance à un pays (**CAE**), les Documents de stratégie par pays (**DSP**), et les Documents – stratégiques de réduction de la pauvreté (**DSRP**).

39. L'étude par pays doit commencer avec les *DSP* et les plus de 18 *DSRP*. Les *DSP* ont couvert 32 pays en 2003. Un bref examen de ces documents montre une situation hétérogène : – certains ont des objectifs similaires aux indicateurs principaux IDA18+ et à ceux des *DSRP*, mais pour d'autres, le lien paraît ténu. Les nouveaux *DSP* axés sur les résultats vont corriger cette situation. L'absence, plus ou moins marquée, d'une explication

sur la manière dont les ressources ou les interventions prévues du DSP devront aboutir aux résultats escomptés constitue un problème plus difficile. Quant aux **DSRP**, le processus a amélioré l'appropriation par les pays de la stratégie de développement, et a encouragé les bailleurs de fonds à participer aux stratégies nationales. L'établissement d'indicateurs et de cibles convenables à la réduction de la pauvreté constitue l'élément essentiel de l'approche du DSRP. Une comparaison des indicateurs du DSRP aux indicateurs des ODM - Objectifs de développement pour le Millénaire montre une bonne cohérence des priorités mais la diversité des indicateurs au niveau des DSRP ne permet pas d'évaluer les progrès simplement en « additionnant » les DSRP. En plus, seule la moitié des pays membres du Fonds Africain pour le Développement (FAD) ont atteint ce but à la fin de 2003. En conclusion : (a) Les DSP doivent être plus axés sur les résultats, ce qui est en train de se faire, et tendre vers la réalisation de leurs objectifs, lesquels auront été déterminés dans le DSP national, comme prévu ; et (b) il faut produire des DSRP pour tous les pays. En attendant, les évaluations par pays dépendront exclusivement des CAE.

40. Depuis 2001, six CAE ont été produits (Botswana, Burkina, Lesotho, Ouganda, Rwanda et Mali). Trois autres sont en préparation (Ghana, Mauritanie et Tanzanie). Les CAE évaluent l'avancement des programmes du Groupe de la Banque africaine de développement au niveau du pays en utilisant une méthodologie de notation qui va au-delà de la notation utilisée pour les projets par pays et par secteur. L'annexe 5 reproduit textuellement une brève description de la méthodologie de notation au niveau pays, mise au point par la Banque mondiale, pour être utilisée dans les CAE. La méthodologie de classification des CAE de la BAD a été influencée par celle de la Banque mondiale mais elle n'est pas encore normalisée. Le CAE du Lesotho a été fait conjointement avec la Banque mondiale alors que celui du Rwanda, le plus récent, a été fait en parallèle. L'évaluation des CAE porte sur les projets et autres interventions. Au niveau des projets, l'évaluation et les classements de performance associés ont été faits des points de vue macroéconomique et sectoriel. Les CAE ont évalué également différents aspects des prêts hors projet en analysant la pertinence et l'efficacité de la stratégie nationale, y compris la qualité du dialogue de politiques, des Etudes économiques et sectorielles, de la coordination de l'aide, de l'assistance technique (AT), etc. En plus de l'approche ascendante traditionnelle à partir de l'évaluation des projets, les évaluations incluent souvent une approche descendante qui évalue le progrès au niveau national dans différents domaines et le rôle et la contribution de la BAD à ces progrès.

41. En conclusion, les CAE peuvent et doivent être utilisés davantage à l'avenir en complément des classifications de projets comme une base d'évaluation du concours de la BAD à l'ED du pays. Dans le premier Rapport annuel sur l'impact sur le développement (ARDE), une perspective nationale limitée peut être introduite par une revue des 6 CAE disponibles – Cinq pays membres du FAD, le sixième étant le Botswana. Les CAE des pays du FAD représentent 18% du total du portefeuille FAD. La méthode principale d'évaluation de l'ED comprendra toujours les données de notation de la performance des projets jusqu'au jour où la majorité des pays membres de la BAD seront couverts par de CAE (ou un groupe de pays membres – par exemple : les pays<sup>13</sup> du FAD ou les pays les plus pauvres du FAD). Ce jour là, l'évaluation pourra dépendre essentiellement des CAE. Les évaluations de l'ED au niveau de la Banque mondiale dépendent de plus en plus des évaluations par pays, la majorité des pays, étant couverts par des CAE. Cependant, les évaluations de projets demeurent un atout pour la Revue de l'efficacité du développement (RDE). Les évaluations de L'ARDE de

<sup>13</sup> Lorsque les CAE du Ghana, de la Mauritanie et de la Tanzanie seront terminés, les CAE couvriront un ensemble de pays représentant près de 40% des opérations du FAD.

2002 au niveau de la Banque mondiale sur les ODM se basent sur 50 CAE et des notations de projets. Le groupe de la BAD a besoin de plus de notations uniformisées des CAE, surtout au niveau des pays membres du FAD, pour adopter une évaluation beaucoup plus approfondie de son ED au niveau pays et secteurs.

### III. Assistance technique (AT) et formation à l'Institut africain pour le développement économique social (INADES)

42. **L'assistance technique (AT)** fournie par les institutions de développement a eu la plupart du temps un impact considérable sur l'ED. Dans le cas de la BAD, l'AT est fournie sous forme de dons, soit comme opération à part entière, soit comme composante d'un projet. En principe, il doit y avoir une distinction entre l'AT destinée à améliorer la performance de projets spécifiques –et l'AT non liée à la performance du projet et désignée comme AT d'appui institutionnel. L'impact sur l'ED de l'AT d'appui institutionnel s'ajoute à celui des autres activités de la BAD. Une évaluation de l'impact de l'AT projet est plus compliquée : une partie peut être liée à d'autres projets spécifiques de la BAD, et son impact fait partie des résultats des projets ; une autre partie servira à améliorer la capacité du Gouvernement à concevoir et à mettre en œuvre des projets en général, et cette partie aura par conséquent une valeur ajoutée propre. La **formation assurée par l'INADES** constitue aussi une forme d'AT qui peut affecter l'ED « imputable » à la BAD plutôt qu'au pays. Une distinction doit se faire entre les cours de gestion de projet, dont l'impact sera ressenti à travers l'amélioration des résultats de projets, et les cours de gestion du développement et les bourses de recherche dont la valeur ajoutée en termes d'efficacité s'ajoute à celle des autres interventions de la BAD.

43. Etant donné que le Fonds d'assistance technique (FAT) permet de financer des projets et de l'AT, il doit être évalué avant toute de ses fonctions. Les dons d'AT sont aussi accordés à des pays FAD, qui sont d'un intérêt majeur le RDE. Alors que le nombre de dons est en moyenne de 40 par an au cours des années récentes, beaucoup de dons AT ne sont plus l'objet d'évaluation. Actuellement il n'y a que 14 projets d'AT d'appui institutionnel avec notations dans le portefeuille actif.

44. Est-il possible que le Rapport annuel d'impact sur le développement (ARDE) puisse revoir la conception, l'attribution et le contrôle des dons ? Peut-il aussi examiner la pertinence et l'efficacité des dons individuelles par rapport aux indicateurs ED ? Cette analyse est possible mais plus difficile que pour les prêts, compte tenu de l'absence des rapports d'achèvement de projet/rapports d'évaluation de la performance de projet (RAP/PPER) et du nombre très restreint des subventions d'AT par rapport aux prêts dans le portefeuille actif. L'analyse proposée pour les prêts de projet s'applique aussi aux dons, y compris leur conformité aux indicateurs nationaux. Un examen approfondi de l'AT implique de mettre à jour une étude spéciale de l'AT de 1998 évaluait l'impact des dons d'AT au cours de la période de 1983 à 1997. Cette étude était basée sur un questionnaire détaillé et des visites de terrain pour un échantillon de projets<sup>14</sup>. Il est nécessaire de faire une évaluation similaire à celle qui était faite auparavant, avec un accent particulier sur les dons d'AT, destinés à l'appui institutionnel après 1998. En tous cas, il serait souhaitable de restaurer une évaluation des dons AT, obligations jusque récemment. Ce serait utile que la revue annuelle de la performance des projets (RAPP) considère bientôt cette idée comme étant importante.

---

<sup>14</sup> L'étude de l'efficacité et de l'efficacité du Fonds d'assistance technique (FAT) de la Banque africaine de développement FAD VIII/CM.3/98/17 août 1998.

45. A propos des **formations** fournies par l'INADES) et l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA), les objectifs de ces formations ont-ils un rapport avec les besoins nationaux et les buts du DSP ? Quelles sont les activités couvertes ? Quelle est la qualité des méthodes de formation et est-elle capable d'être productive à long terme ? Il est possible de revoir la stratégie de l'INADES, ses programmes et ses priorités, mais une évaluation de son impact sur le potentiel productif n'est pas disponible. L'INADES a prévu cette évaluation pour 2004 dans le contexte de (Gestion axée sur les résultats) - et sollicite une assistance bilatérale à cet effet. Il est donc préférable d'atteindre la fin de cette évaluation avant de procéder à celle de l'impact des activités de l'INADES sur l'ED. Dans un monde idéal, cette évaluation coexisterait avec une revue en profondeur de l'ED de l'AT.

### **Chapitre trois : Constats et recommandations – Les prochaines étapes**

46. Les constats et les conclusions des sections précédentes seront résumés dans cette section qui exposera les moyens par lesquels les directives et procédures de la BAD ont évolué pour aborder les problèmes relevés. Le contexte sera celui de la gestion axée sur les résultats, et le traitement sera bref et sélectif. Le but principal de cette section consiste à souligner la prise de conscience par la direction de la BAD des problèmes et les réponses qu'elle a apportées. Un traitement détaillé de la RBM sera développé dans un RDE à venir lorsqu'il y aura plus de résultats obtenus comme mentionné en annexe 3.

#### **B. Besoins en main-d'œuvre et programmation dans le temps**

47. L'annexe 6 indique les besoins en personnel, les tâches détaillées et le temps nécessaire pour le premier ARDE. Les besoins en personnel estimé pour le ARDE donne un total de 65 semaines de travail plus 13 semaines pour actualiser l'impact du FAT depuis 1999. Sur le total de 65 semaines, 20 proviendront du Département d'évaluation des opérations de la BAD (OPEV), 44 semaines prestées par des consultants –22 semaines seront consacrées au chapitre 2 ; 6 à la préparation des directives pour les CAE, 12 pour la conformité des projets, et 4 pour les consultants en technologies de l'information (TI), pour la codification. Le choix du personnel de l'OPEV ou des consultants pour certaines tâches pourra faire preuve de souplesse.

48. Pour compléter le premier ARDE au premier trimestre de 2005, les travaux doivent commencer dès que possible. Nous proposons la séquence suivante :

- A.** Les projets en cours d'évaluation doivent être finalisés et les rapports d'évaluation des projets du DARM doivent être rapportés d'Abidjan.
- B.** Des spécialistes des Technologie de l'Information (TI) et de la conformité doivent être recrutés. Ils doivent achever leur travail dans quatre mois à compter de la date de recrutement ; pendant ce temps d'autres consultants peuvent être engagés. Les consultants devront terminer le chapitre 2 en six mois environ.
- C.** Au même moment, l'étude de l'AT doit commencer aussitôt afin d'obtenir les résultats à la fin de cette année.

Finalement, la préparation du chapitre 1 peut commencer indépendamment des autres tâches et le plus tôt serait évidemment le mieux.

#### **IV . Futurs rapports annuels sur l'impact sur le développement**

49. Bien que les ajouts annuels aux données d'évaluation de la performance des projets de la BAD, contrairement, se limitent à quelques 20 à 25 projets achevés, un nombre inférieur à celui de la Banque mondiale, et 50 à 100 autres en cours, les futurs ARDE pourraient approfondir et élargir l'évaluation de l'impact sur l'ED des interprétations de la BAD, par exemple en incluant une revue des développements intervenus au cours de l'année et en choisissant un thème central qui constituerait le principal contenu et le centre d'intérêt du rapport. Les thèmes suivants pourraient être abordés:

- A. Centrage sur les secteurs clé – les secteurs sociaux sur lesquels une étude approfondie est en cours, notamment les projets de Réduction de la pauvreté et de genre ; l'agriculture et éventuellement les prêts d'appui aux réformes.
- B. L'impact des changements dans la qualité organisationnelle sur la performance opérationnelle et l'amélioration du développement. Une telle revue (Annexe 3) se pencherait sur l'évaluation des conséquences de l'introduction du RBM, dont les processus génèreront plus de données permettant une meilleure évaluation de l'impact des apports et, de manière idéale, offriront une base conceptuelle plus claire pour évaluer les résultats. Il faudra quelques années pour que ceci puisse être effectivement réalisé.
- C. Les évaluations directes de l'impact des interventions de la BAD sur l'ED des pays sont basées fondamentalement sur les Evaluations d'assistance aux pays (CAE) et également sur les DSRP ainsi que les DSP existants. Le rythme auquel des pays supplémentaires seront couverts déterminera le moment où une telle approche sera réalisable (voir Recommandation 2 ci-dessous).

#### **Recommandations**

50. En vue d'élargir et d'améliorer la base de données dont disposeront les ARDE en commençant par le premier, l'étude devra considérer ce qui suit :

- 1. Les projets achevés et en cours d'exécution doivent être classés par secteurs et par thèmes pour le premier ARDE et ceux qui suivront comme l'avait fait la Banque mondiale. La classification thématique devrait permettre de relier les objectifs des projets aux indicateurs de ODM/IDA18. La classification par secteur des projets sur la base de la nomenclature de l'OCDE est envisagée par le PPLB dans le contexte de son travail sur le Plan stratégique et sur la répartition des ressources. Cette classification doit être harmonisée avec la classification sectorielle des projets recommandée dans le présent rapport sur la base du système des Nations Unies, système par ailleurs utilisé par la Banque mondiale. Beaucoup plus généralement et en dépassant les besoins du seul ARDE,

le nouveau système de classifications thématique et sectorielle devrait couvrir des nouveaux projets à approuver. Les objectifs des projets et des DSP doivent être alignés sur les indicateurs IDA18+. Il faut assurer l'existence de liens logiques, clairs et vérifiables entre les apports et les objectifs. Ce critère devra constituer le facteur décisif du test de « Qualité-en entrée ». Les Processus de traitement devraient y accorder une attention particulière pour s'assurer que ce test a bien été conduit. La mise en place et le maintien de ce nouveau système de classification de projets soulèvent pour la BAD des questions organisationnelles, administratives et budgétaires.

2. Pour permettre à la BAD d'effectuer l'évaluation de l'ED en utilisant essentiellement les indicateurs de performance des projets avec des indicateurs de performances nationales, comme le fait de plus en plus la Banque mondiale, il faut produire plus de CAE et assurer que la méthodologie de notation soit uniformisée. Les six CAE produits à ce jour représentent 18 % du portefeuille du FAD ; les trois prochains (Ghana, Mauritanie et Tanzanie) feront plus que doubler le nombre juste en dessous de 40 %. Plus de CAE devraient être préparés en commençant d'abord avec les plus gros emprunteurs du FAD pour couvrir au moins les deux tiers du portefeuille du FAD avant qu'un ARDE mettant l'accent sur les interventions nationales puisse être utilement réalisé. De même, des directives pourraient être préparées pour uniformiser la méthodologie de classification.
3. Au niveau des projets, il faut augmenter le nombre des RAP et choisir les projets qui soient les plus représentatif de la répartition pays et secteurs du portefeuille. Il faut donc dire relativement plus de RAP pour les pays les plus pauvres avec une faible performance, plus aussi pour les secteurs sociaux et agricoles clés, comme le recommande le RER 2001-2002<sup>15</sup>. Un Groupe de Travail spécial composé de personnel d'OPEV et des Opérations a été mis en place pour examiner ces questions, et ses conclusions devraient être disponibles très prochainement.
4. S'agissant de l'assistance technique, une étude doit être effectuée afin d'actualiser l'étude de 1998<sup>16</sup>, avec un accent particulier sur l'efficacité de l'AT d'appui institutionnel. Si cette étude devait se faire, elle devrait l'être plus tôt que plus tard, en vue d'évaluer l'impact du FAT dans le cadre de l'ancien système quand le FAT se limitait aux dons. Les dons de l'AT en cours doivent être classés comme c'était le cas récemment pour les projets.

---

<sup>15</sup> Revue des Résultats d'évaluation de 2001-2002. Avril 2004, Annexe 1 paragraphes 12 to 15.

<sup>16</sup> Etude sur l'efficience et l'efficacité du Fonds d'assistance technique (FAT) de la Banque africaine de développement FAD-VIII/CM.3/98/17 août 1998.

## Les Objectifs du Millénaire pour le Développement

<u>Objectifs</u>	<u>Indicateurs</u>
<b>Objectif 1 : Eradiquer l'extrême pauvreté et la faim</b>	
Objectif 1: Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion des personnes vivant avec des revenus de moins d'un dollar par jour.	1. Proportion de personnes vivant avec moins d'1 dollar EU par jour. 2. Taux d'écart de la pauvreté [incidence multipliée par l'ampleur de la pauvreté]. 3. Part de la quintile la plus pauvre dans la consommation nationale.
Objectif 2 : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de personnes souffrant de la faim.	4. Prévalence d'enfants de poids insuffisant (enfants âgés de moins de cinq ans). 5. Proportion de personnes en dessous du niveau minimum de consommation d'énergie de régime alimentaire.
<b>Objectif 2 : Réaliser l'éducation primaire universelle</b>	
Objectif 3 : S'assurer que, d'ici 2015, les enfants, filles et garçons, où qu'ils se trouvent, soient en mesure de terminer partout un cycle complet de l'éducation primaire.	6. Taux net d'inscription à l'école primaire 7. Proportion d'élèves commençant le CP1 et atteignant le CM1. 8. Taux d'alphabétisation des personnes âgées de 15 à 24 ans.
<b>Objectif 3 : Promouvoir l'égalité entre les sexes et autonomiser les femmes</b>	
Objectif 4 : Eliminer la disparité entre les sexes dans l'éducation primaire et secondaire, de préférence d'ici 2005 et à tous les niveaux d'enseignement au plus tard en 2015.	9. Taux de filles par rapport aux garçons dans l'enseignement primaire, secondaire et au cycle supérieur. 10. Taux de femmes instruites par rapports aux hommes âgés de 15 à 24 ans. 11. Part de femmes salariées dans le secteur non agricole. 12. Proportion de sièges occupés par les femmes à l'Assemblée nationale.
<b>Objectif 4 : Réduire la mortalité infantile</b>	
Objectif 5 : Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité chez les enfants âgés de moins de cinq ans.	13. Taux de mortalité chez les moins de cinq ans. 14. Taux de mortalité infantile. 15. Proportion d'enfants d'un an vaccinés contre la rougeole.
<b>Objectif 5 : Améliorer la santé maternelle</b>	
Objectif 6 : Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.	16. Taux de mortalité maternelle. 17. Proportion de naissances assistées par un personnel de santé qualifié.

**Objectif 6 : Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies**

<p>Objectif 7 : Réduire de moitié d'ici 2015, et commencer à inverser la propagation du VIH/SIDA.</p>	<p>18. Prévalence du VIH chez les femmes enceintes âgées de 15 à 24 ans. 19. Taux de prévalence de contraceptifs. 20. Nombre d'enfants devenus orphelins par le VIH/SIDA.</p>
<p>Objectif 8 : Réduire de moitié d'ici 2015, et commencer à inverser l'incidence du paludisme et d'autres maladies majeures.</p>	<p>21. Taux de prévalence et de décès associés au paludisme 22. Proportion de personnes des régions à risque du paludisme utilisant effectivement les mesures de prévention et de traitement du paludisme. 23. Taux de prévalence et de décès associés à la tuberculose. 24. Proportion de cas de tuberculose dépistés et guéris par le DOTS (Traitement de brève durée sous surveillance directe).</p>
<p><b>Objectif 7 : Assurer la durabilité de l'environnement*</b></p>	
<p>Objectif 9 : Intégrer les principes de développement durable dans les politiques et programmes nationaux et inverser la perte des ressources environnementales.</p>	<p>25. Proportion de terrain couvert par la forêt. 26. Surface de terrain protégé en vue de maintenir la diversité biologique. 27. PIB par unité d'utilisation d'énergie (en remplacement de l'efficacité de l'énergie). 28. Emissions de dioxyde de carbone (par habitant). [Plus deux chiffres de pollution globale de l'atmosphère : diminution de la couche d'ozone et accumulation de gaz de réchauffement global]</p>
<p>Objectif 10 : Réduire de moitié, d'ici 2015, la proportion de personnes n'ayant pas accès durable à l'eau potable.</p>	<p>29. Proportion de personnes ayant accès durable à une source d'eau améliorée</p>
<p>Objectif 11 : D'ici 2020, avoir réalisé une amélioration significative dans la vie d'au moins 100 millions d'habitants de bidonvilles.</p>	<p>30. Proportion de personnes ayant accès à une hygiène améliorée. 31. Proportion de personnes ayant accès à une terre garantie. [La désagrégation urbaine/rurale de nombre des indicateurs ci-dessus peut s'avérer pertinente pour la supervision de l'amélioration de la vie des habitants des bidonvilles.]</p>

<i>Objectif 8 : Etablir un partenariat mondial pour le développement*</i>	
Objectif 12 : Créer davantage un système commercial et financier ouvert, sur la base de règles prévisibles, non discriminatoires. Intégrer un engagement à la bonne gouvernance, au développement et à la réduction de la pauvreté – au niveau national et international.	Certains indicateurs énumérés ci-dessous seront suivis séparément pour les Pays les moins avancés, l’Afrique, les pays enclavés et les petits Etats insulaires en développement.  <i>Aide publique au développement</i>
Objectif 13 : Trouver une solution aux actes spéciaux des Pays les moins avancés (PMA) Intégrer : tarif et quota de libre accès pour les exportations des PMA; programme renforcé d’allègement de la dette des Pays pauvres très endettés (PPTTE) et annulation des dettes officielles bilatérales ; et plus d’Aide publique généreuse au développement (APD) en faveur des pays engagés à la réduction de la pauvreté.	32. L’APD nette sous forme de pourcentage du revenu national brut (RNB) des bailleurs de fonds de CAD [objectifs de 0,7 % du total et 0,15 % pour les PMA]. 33. Proportion d’APD aux services sociaux de base (éducation de base, soins de santé primaires, nutrition, eau potable et assainissement). 34. Proportion d’APD non liée. 35. Proportion d’APD pour l’environnement dans les petits Etats insulaires en développement.
Objectif 14 : Trouver une solution aux besoins spécifiques des pays enclavés et des petits Etats insulaires en développement (conformément aux dispositions du Programme de la Barbade et de la Vingt deuxième Assemblée générale).	36. Proportion d’APD pour le secteur du transport dans les pays enclavés.
Objectif 15 : Traiter complètement des problèmes de la dette des pays en développement grâce à des mesures nationales et internationales en vue de rendre soutenable la dette dans le long terme.	<i>Accès aux marchés</i> 37. Proportion d’exportations (par valeur et en excluant les armes) admises sans frais et quotas. 38. Tarifs et quotas moyens sur les produits agricoles et les textiles et habillement. 39. Subventions à l’agriculture de subsistance et d’exportation dans les pays de l’OCDE
Objectif 16 : En collaboration avec les pays en développement, élaborer et mettre en œuvre les stratégies pour un travail décent et productif en faveur de la jeunesse.	40. Proportion d’APD fournies pour permettre le renforcement des capacités commerciales.
Objectif 17 : En collaboration avec les sociétés pharmaceutiques, fournir l’accès aux médicaments essentiels abordables dans les pays en développement.	<i>Soutenabilité de la dette</i> 41. Proportion de la dette bilatérale officielle des PPTTE annulée. 42. Service de la dette sous forme de pourcentage des exportations de biens et services.
Objectif 18 : En collaboration avec le secteur privé, mettre à disposition les avantages des nouvelles technologies, surtout celles de l’information et de communication.	43. Proportion d’APD fournies sous forme d’allègement de la dette. 44. Nombre de pays atteignant les points de décision et d’achèvement des PPTTE. 45. Taux de chômage des jeunes âgés de 15 à 24 ans. 46. Proportion des personnes ayant accès aux médicaments essentiels abordables de manière durable. 47. Lignes téléphoniques pour 1000 personnes. 48. Ordinateurs pour 1000 personnes.
* Le choix des indicateurs pour les objectifs 7 & 8 fait objet de plus d’ajustement.	

IDA – Indicateurs possibles des résultats nationaux

Annexe 2A

Indicateur (a)	Pourc. des DSRP intégrant l'indicateur (b)	Pourc. de DSRP couvrant le sujet	Données des années les plus récentes des pays de l'IDA	Pourc. Des pays de l'IDA ayant des données en 2000-2002	Nbre. de pays de l'IDA inclus pour calculer la croissance à partir de 1990	Croissance annuelle moyenne des pays de l'IDA (c)	Taux annuel nécessaire pour réaliser les objectifs des ODM à partir de 1990
1. Proportion de la population vivant avec moins de 1\$/jour	14	100	1984-2002	19	48	-1.3	-2.8
2. Enfants de moins de 5 ans trop maigres	44	69	1994-2002	53	46	-2.8	-2.8
3. Mortalité chez les enfants âgés de moins de 5 ans	75	97	2002	100	77	-1.6	-4.4
4. Proportion d'enfants âgés de moins d'un an vaccinés contre la rougeole	11	72	2002	100	76	0.4	L8
5. Taux de prévalence du VIH chez les femmes âgées de 15 à 24 ans	6	67	1999-2001	66	(..)	(..)	(..)
6. Proportion de naissances assistées par un personnel qualifié	55	100	1994-2002	66	39	2.7	4.3
7. Proportion de filles et de garçons au primaire et au secondaire	64	78	1990-2001	64	49	1.5	1.3
8. Taux d'achèvement de l'école primaire	30	100	1990-2002	78	55	0.9	1.7
9. Proportion de la population ayant un accès durable aux sources d'eau améliorées	86	94	2000	94	34	1.7	0.9
10. Lignes de téléphones fixes et mobiles pour 1000 habitants	33	48	2001-2002	100	78	13	(n/a)
11. Coût formel indispensable pour monter une affaire	3	17	2001-2003	69	(..)	(..)	(n/a)
12. Temps nécessaire pour le démarrage d'une affaire	11	17	2001-2003	69	(..)	(..)	(n/a)
13. Gestion des dépenses publiques	0	97	2001-2002	30	(..)	(..)	(n/a)
14. Valeur ajoutée agricole	19	64	2000-2002	90	68	2.4	(n/a)
15. PIB par habitant	39	100	2002	96	72	2.0	(n/a)
16. Accès de la population rurale à une route praticable en toute saison	14	42	1991-2003	14	(..)	(..)	(n/a)
17. Taux d'électrification des ménages	28	56	1995-2003	23	(..)	(..)	(n/a)
18. Proportion de ménages utilisant des combustibles solides	11	36	1995-2003	20	(..)	(..)	(..)

Notes: (..) données insuffisantes, (n/) non disponible

a Toutes les données sont tirées de la dernière base de données des indicateurs de développement mondial de 2004, sauf les indicateurs 13,16,17, et 18.

° En mars 2004, 36 pays disposaient de DSRP complets.

Tous les taux de croissance ont été calculés entre 1990 et aujourd'hui en utilisant la méthode de croissance exponentielle. Certains indicateurs sont exclus de l'analyse pour cause d'insuffisance des données.

b En mars 2004, 36 pays disposaient de DSRP complets.

c Tous les taux de croissance sont calculés entre 1990 et aujourd'hui en utilisant la méthode de croissance exponentielle

## B. Le système de l'IDA

**But et contexte.** La présente note décrit l'approche de l'IDA à l'introduction et au suivi d'un ensemble élargi d'indicateurs de résultats des pays pour une étude IDA parue au printemps 2004. Le but du système est de renforcer les activités de l'IDA sur le développement et d'informer les délégués sur son efficacité. L'introduction du système provisoire de mesure des résultats aux termes d'IDA13 a impliqué le renforcement du système pour refléter les priorités des DSRP et se conformer aux ODM chez les emprunteurs de l'IDA. Pour cette raison, le choix des indicateurs de résultats des pays a été guidé par trois préoccupations étroitement liées : 1) cohérence avec les priorités articulées par les pays à travers leurs DSRP ; 2) alignement avec les indicateurs des ODM et autres efforts de suivi international ; et 3) rapport avec les activités de l'IDA dans les pays emprunteurs.

Le système de mesure des résultats de IDA exploite deux éléments clé. Le premier est l'intérêt croissant porté aux résultats des pays ainsi que la mesure et le suivi grâce aux systèmes statistiques nationaux. Le second est l'introduction de SAP axées sur les résultats comme « business plan » de la Banque pour améliorer sa contribution à des résultats précis en termes d'impact au niveau du pays. Pour les pays éligibles de l'IDA, le DSRP est l'instrument privilégié de cette mesure. Le processus du DSRP a renforcé l'appropriation par le pays de l'élaboration de stratégie, et a encouragé l'alignement des bailleurs de fonds autour des stratégies nationales. Un élément clé à l'approche du DSRP reste la détermination d'indicateurs et objectifs appropriés pour la réduction de la pauvreté. Toutefois, comme l'ont indiqué des études récentes, des objectifs clairs et réalistes définissant les indicateurs appropriés pour suivre l'état d'avancement et renforcer les systèmes de suivi et les capacités statistiques doivent encore être identifiés.

La comparaison entre les indicateurs du DSRP et ceux des ODM montre une bonne cohérence les priorités. Cependant, la diversité des indicateurs dans les DSRP ne permet pas de les utiliser pour obtenir une vue agrégée des progrès réalisés dans les pays de l'IDA. Un autre problème se pose : environ un tiers (23) des pays éligibles de l'IDA avaient des DSRP complets à la fin du mois de janvier 2003. Pour ces raisons, le nouveau système proposé inclut certains indicateurs couramment utilisés dans les DSRP, d'autres qui correspondent aux priorités des DSRP mais pour lesquels les données sont encore peu disponibles – mais le seront peut-être à l'avenir, et d'autres encore qui reflètent l'intérêt de l'IDA à l'environnement de croissance et d'investissement nécessaire pour une réduction durable de la pauvreté.

**Les indicateurs de l'IDA.** Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, 18 indicateurs sont proposés pour le contrôle des résultats nationaux. Les 15 premiers indicateurs constituent la liste originale, couvrent la réduction de la pauvreté par le biais d'une croissance large et une prestation de services ciblés, et incluent les revenus, la pauvreté <sup>(17)</sup>, la malnutrition, la santé maternelle et infantile, le VIH/SIDA, le genre, l'éducation de base, l'approvisionnement en eau, le développement du secteur privé, la gestion du secteur public et la croissance économique. Les 3 derniers indicateurs couvrant les infrastructures et l'énergie ont été récemment ajoutés. Aucune liste

---

<sup>(17)</sup> L'indicateur choisi pour le agrégation sur l'ensemble mesure la proportion de la population vivant avec moins d'un dollar par jour. Cet indicateur courant est calculé par la Banque mondiale sur la base des données nationales sur la pauvreté généralement relevées dans les DSRP. Ces données nationales et les seuils nationaux de pauvreté sont les plus pertinents pour les décisions de stratégie et de programmation au niveau national.

de ce genre ne peut être considérée comme définitive ou détaillée. Elle devrait plutôt être considérée comme raisonnablement représentative des priorités ayant émergé des DSRP et CAS à ce jour, dressées selon les données disponibles et faisant objet d'amélioration dans le temps à mesure que notre base de connaissance s'améliore. Plus de la moitié des indicateurs IDA18 sont également des indicateurs des ODM. Les autres indicateurs sont complémentaires, reflétant les priorités des DSRP et de l'IDA pour le développement du secteur privé, la gestion du secteur public et la croissance économique nécessaires pour réaliser l'objectif de réduction de la pauvreté selon les ODM.

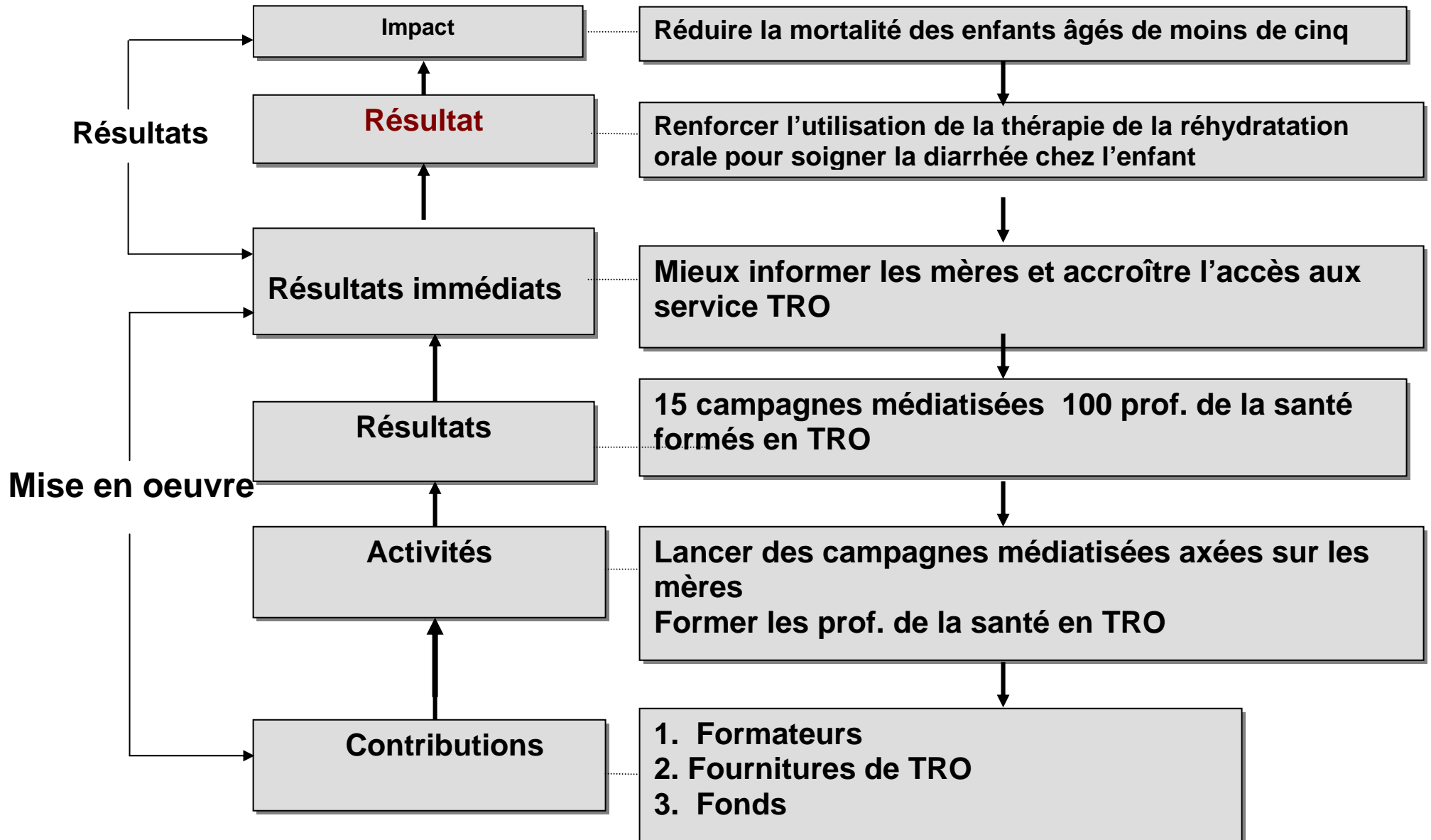
**Documents SAP.** Bien qu'au cours des récentes années les SAP aient été mieux alignés sur les priorités de la Banque, la définition des résultats souhaités – en termes de résultats nationaux – doit toujours être considérablement renforcée. Plusieurs SAP manquent d'objectifs axés vers les résultats, et d'indicateurs mesurables de progrès, alors que le lien entre les résultats nationaux et le choix des instruments de l'IDA est faible. Le SAP basé sur les résultats inclut un "cadre de résultats" qui identifie (a) les résultats essentiels (tel qu'articulés dans le DSRP), (b) les résultats intermédiaires auxquels l'IDA peut contribuer directement ; et (c) le mélange des produits et services qui sont le mieux à même de produire des résultats. En fait, les résultats liés aux produits et services devraient renforcer l'efficacité d'allocation de l'IDA dans chaque pays – les résultats de l'IDA sont meilleurs dans un contexte national précis.

A l'issue du cycle SAP, les équipes pays prépareront un Rapport d'achèvement de SAP qui servira de point de départ à une évaluation indépendante par le Département de l'évaluation des opérations (DEO). Les revues du Rapport d'achèvement de CAS par le DEO prendront plusieurs années avant d'obtenir une qualité de l'évaluation suffisante pour le contrôle par l'IDA. Les équipes prépareront les SAP pour les pays de l'IDA sur la base des résultats au cours des exercices 03 et 04, et les CASCR. D'ici l'exercice 06, une part importante des CASCR découlera des CAS basés sur les résultats, permettant ainsi à l'IDA d'introduire le contrôle des classifications des résultats de CAS. Dans l'intervalle, on se contentera de faire confiance aux résultats des projets.

**Classifications des résultats de projets.** La base de données sur les résultats des projets couvre l'ensemble des projets IDA qui arrivent en fin d'exécution, soit 120 à 130 par an. Ce nombre est insuffisant pour assurer une validité statistique annuelle des sous-catégories. En tant que mesure des résultats, ces notations ont également un retard intrinsèque (l'âge moyen des projets en cours est de 5 à 6 ans). Néanmoins, ces classifications et les leçons qu'on peut en tirer sont importantes pour la préparation de nouveaux projets et les corrections à mi-parcours des projets en cours. Il importe alors de fixer les objectifs des résultats des projets alignés sur les indicateurs IDA. Un exemple relatif aux apports des résultats de projet pour l'un des indicateurs IDA (réduction du taux de mortalité des enfants âgés de moins de cinq ans) est présenté dans la figure ci-dessous.

## C. Modèle Logique pour un Indicateur IDA

Annexe 2C



## Evaluation de la qualité organisationnelle

La présente annexe énonce les principaux problèmes à régler au cours d'une revue détaillée de la qualité organisationnelle. De nouvelles politiques dans le cadre de la Déclaration de vision et du Plan stratégique ont été mises en place temporairement, mais davantage de données et une meilleure qualité de certains processus clé qui ont été introduits permettraient une évaluation plus approfondie des questions. Une telle revue est plus complète, idéalement, lorsque les indicateurs institutionnels de performance sont élaborés et acceptés.

**A. Politiques** – sectorielles et thématiques : Y a-t-il eu amélioration dans les politiques et stratégies ? Une liste impressionnante de nouvelles stratégies et politiques répondant à la Vision et au Plan stratégique de la Banque a été présentée. Dans la pratique, celles-ci ont-elles été intégrées et maintenues ? Une évaluation de leur impact nécessite une combinaison (a) des entretiens et/ou enquêtes auprès du personnel ; et (b) d'une revue de l'impact sur la conception et la mise en œuvre des projets selon les RER et des études sous-sectorielles/sectorielles et thématiques.

**B. Processus** – Y a-t-il eu amélioration du processus par lequel la BAD gère l'assistance au développement ? Les points suivants sont à considérer :

a. Des directives et procédures de traitement des projets de leur identification à leur supervision ont été introduites pour accroître l'intérêt que porte la BAD à la réduction de la pauvreté. La BAD est-elle devenue une institution de gestion plus efficace sur la base des résultats ? Mais bien que les données sur les apports intermédiaires sont disponibles (par exemple nombre de missions de suivi) il est difficile d'avoir des conclusions tangibles sur l'effet de ces mesures sur l'ED. Par exemple, comment une meilleure Qualité en entrée se traduit-elle en progrès vers les indicateurs d'IDA15+ ? Bien que difficiles, les évaluations sont possibles avec de bonnes informations ainsi qu'un suivi et évaluation.

b. Gestion de l'assistance – est-elle plus proche des décisions locales ? *Les bureaux extérieurs* ont amélioré la qualité de l'engagement de la BAD, à l'instar des *approches participatives* pour la préparation et la mise en œuvre des projets. Quel a été l'impact dans chaque cas ?

c. Coordination de l'assistance – La collaboration de la BAD avec d'autres bailleurs de fonds augmente-t-elle l'efficacité de son assistance ? Dans les cas des DSRP ? dans l'élaboration des projets ? dans la mise en œuvre ? D'autre part, les *partenariats* pourraient être revus.

d. Structure organisationnelle de la BAD – plus centrée sur les pays ?

**C. Ressources** – L'allocation des ressources de la BAD montre-t-elle une distribution en faveur de pays les plus pauvres et de leurs couches de population les plus démunies ? Ce processus d'allocation et les résultats pourraient être revus par (a) le pays ; (b) le secteur ; et (c) l'EPIP. Les pays ayant un revenu par habitant inférieur à 360 dollars EU et ceux qui ont une performance plus soutenue reçoivent-ils plus de ressources ? La question est la même pour les secteurs-clé – agriculture et services sociaux – dont l'impact est encore plus grand sur les populations pauvres.

## Base de données des projets

1. Les deux tableaux (A et B) ci-après fournissent les détails des populations dont les évaluations des résultats des projets peuvent être analysées dans le cadre du premier ARDE si leurs objectifs sont conformes aux indicateurs IDA. Le tableau 2 du rapport principal ci-dessus est un résumé de ces tableaux. Les projets à analyser sont groupés par cycle de reconstitution des FAD et BAD en commençant par le FAD IV, c'est-à-dire les projets approuvés en 1985-87 (les projets précédents sont trop anciens pour être pertinents). Ils sont classés en projets achevés (eux-mêmes divisés en projets avec RAP – avec ou sans PPER – et avec PPER) et en cours. Les sources d'informations des projets en cours sont les 25 RAP et le RAPP. Le nombre de projets achevés et classés par le FAD approuvés à partir de 1985 est de 98 et le nombre correspondant de projets de la BAD est de 76. Pour les projets en cours, le nombre des projets FAD classés avec un suivi des résultats (ayant décaissé au moins le tiers du montant de leur engagement) est estimé à 158 projets, et le nombre correspondant pour la BAD est de 44. Le total est estimé à 376 projets en cours sans compter les projets achevés<sup>18</sup> pouvant être potentiellement évalués – 256 FAD et 120 BAD. Ce nombre, que nous espérons petit, risque d'être réduit si l'on exclut les projets dont les objectifs ne sont pas conformes aux indicateurs ED ou pour lesquels ces informations ne sont pas disponibles. Enfin, il convient de noter que les chiffres ci-dessus excluent les dons du FAT dont 64 ont été classés, 48 avec des décaissements supérieurs à 33 %. De ces dons, 34 sont des Dons de Cycle de Projet et 14 sont destinés à un Appui Institutionnel.

Nombre de projets	FAD	BAD	Total
Achevés	98	76	174
Estimés en cours w/>33 % dons exclus	158	44	202
Total dons exclus	<b>256</b>	<b>120</b>	<b>376</b>

### L'alignement des objectifs des projets

2. Avant de regrouper les classifications des résultats, il convient d'en vérifier « l'alignement » sur les objectifs de l'ED. Bien que cette tâche soit longue et serve généralement de référence, - étant donné que les projets à évaluer ont été conçus avant la définition des indicateurs d'IDA15+-- elle est indispensable. Il existe 174 projets achevés qui ont été revus à partir de cette perspective en utilisant les RAP et les REPP. La plupart de ces projets (environ 80 %) ont été jugés conformes aux objectifs nationaux et sectoriels. Ceci impliquerait surtout une bonne performance des pays qui sont susceptibles d'être alignés à l'un ou plusieurs des indicateurs de l'IDA. Il existe également 202 autres projets en cours,

<sup>18</sup> Une importante mise en garde est de rigueur quant aux chiffres présentés dans le tableau ci-dessus. Le nombre des projets dans les pays n'ayant pas de CPR (environ la moitié du total) découle du SAP dont les insuffisances doivent être corrigées. La révision en cours des données sur le décaissement du SAP est susceptible de réduire les ratios de décaissement qui sont considérablement plus élevés dans le SAP que dans les CPR qui ont été revus. Ainsi, alors qu'en moyenne 56 % des projets ont eu un taux de décaissement dépassant 33 % dans le groupe des CPR, 82 % des projets dans le SAP pour les pays non-CPR ont eu les mêmes taux de décaissement. Le nombre de projets à inclure dans l'étude est par conséquent susceptible d'être plus faible après les révisions des données de décaissement du SAP pour les 33 % de point limite – et plus s'il était décidé de relever le point limite à un nombre plus élevé d'environ 50 % selon les ressources humaines et/ou les contraintes budgétaires.

classés dans le RAPP et 14 dons d'Appui Institutionnel. Ceux-ci n'ont pas de classification quant à leur pertinence, mais comme ils sont plus récents, ils peuvent mieux refléter les priorités de la BAD. Il importe de revoir le Rapport d'évaluation de ces projets (surtout la section des objectifs et le Cadre logique) pour estimer leur alignement. Entre deux tiers et trois-quarts de ces projets ont été approuvés depuis 1991-92, et sont disponibles sur DARMS. Pour les autres projets, les Rapports d'Evaluation sont seulement disponibles en copie sur papier dans les dossiers à Abidjan.

**Conclusion.** Il faut espérer que certains des 376 projets en cours ou achevés ne seront pas inclus dans l'analyse de l'ARDE, soit parce que leurs rapports d'évaluation ne sont pas disponibles, soit parce que l'analyse de leurs objectifs démontre leur manque d'alignement. Nous pouvons également espérer que ce nombre est limité parce que la plupart des projets achevés sont conformes, alors que ceux qui sont en cours sont récents. Les rapports d'évaluation de certains projets ne sont pas disponibles, mais ce n'est pas le cas pour les projets plus anciens.

### **Classifications de résultats des projets en cours et achevés.**

3. Si l'on compare les classifications des projets achevés et ceux en cours, il faut différencier les normes et la couverture ou le contenu des classifications.

**A. Normes.** Il y a ici deux importantes différences entre la classification de projets achevés et celle des projets en cours. Les premières sont souvent faites par des évaluateurs indépendants (dans le cas des RAP, une contribution de l'emprunteur est nécessaire ; et lorsque les RAP sont suivis de PPER, l'indépendance de l'évaluation est même plus prononcée) avec plus de perspectives étant donné que les classifications sont faites à la fin des projets, parfois bien après. Dans le cas des projets en cours, l'échantillon à analyser sera limité aux projets ayant un historique d'exécution suffisant et ayant décaissé au moins le tiers de leurs engagements. Mais les classifications des projets en cours sont par définition des classifications "attendues" pouvant être ajustées à mesure que le projet avance et après son achèvement. Bien que les classifications des projets achevés soient plus fiables en principe, la signification et les implications de ces classifications peuvent ne pas être aussi pertinentes à la gestion de la BAD. Toutefois, comme l'indique le tableau, la plupart des projets ont été approuvés dans le cadre des FAD IV à VI. Relativement peu de projets ont été approuvés depuis la moitié des années 90. Cependant, une importante proportion a été mise en œuvre depuis cette période dès que les stratégies, politiques et procédures de la BAD ont été modifiées.

**B. Couverture.** Les classifications des résultats des projets achevés analysés dans les trois derniers RER<sup>19</sup> ont été pour la plupart effectuées conformément aux nouvelles directives présentées pour la première fois en 1996 et révisées en 2001<sup>20</sup>. Les projets en cours classés dans la Revue annuelle de la performance du portefeuille le sont conformément aux critères

---

<sup>19</sup> Revue de 1996 - 1998 Résultats de l'évaluation, May, 2002 ; Revue de 1999 - 2000 Résultats de l'évaluation, Août, 2002 ; et Revue de 2001 - 2002 Résultats de l'évaluation, Avril, 2004.

<sup>20</sup> Directives et méthodologies d'évaluation ABD/BD/IF/96/267 et ADF/BD/IF/96/214, 21 novembre 1996 ; et Directives révisées sur les Rapports d'achèvement de projets (RAP), Note d'évaluation et Rapport d'évaluation de performance de projet (PPER) – ADB/BD/WP/2001/01 et Mémoire de référence ADB/BD/IF/94 et ADF/BD/IF/85 10 mai 2001.

comparables résumés dans les annexes relatifs aux RAPP<sup>21</sup> et dans les deux cas où il y a quatre classifications de résultats allant de Très satisfaisantes à Hautement non satisfaisantes. Bien que la plupart des catégories de classification dans les deux systèmes soient similaires, il existe des différences en ce que certaines classifications sont omises dans les projets en cours (exemple Performance et pertinence de la Banque) alors que les sous-catégories diffèrent pour plusieurs des classifications courantes, nécessitant des ajustements. Les catégories de classification des projets achevés sont plus « solides » avec des définitions plus claires et plus vastes tout en étant détaillées plus que celles des projets en cours comme expliquées ci-dessous.

Il existe des classifications comparables sur les « résultats » des projets en cours, – notamment les Résultats généraux, Résultats de Projet, Développement et Durabilité Institutionnels. Cependant, il existe des différences dans les sous-catégories, et il n'existe pas de classification sur la « Pertinence », ni sur la performance de la Banque pour les projets en cours. Cette classification et ses composantes – Identification, Préparation, Evaluation et Suivi – ne concernent, par conséquent, que les projets achevés. Enfin, s'agissant de la Performance de la mise en œuvre, les évaluations sont comparables – les rubriques coût, temps et adhésion aux engagements figurent dans les deux systèmes ; le « suivi et évaluation » fait l'objet d'une notation pour les projets achevés alors que les projets en cours donnent des notations une variété de facteurs affectant la performance de la mise en œuvre tels que la gestion du projet, la passation de marchés etc.

**Conclusion.** Les projets en cours ont une base de données plus faible – parce que les classifications ne sont ni « définitives », ni indépendantes, et qu'elles ont une couverture plus limitée que pour les projets achevés. Mais les projets les plus récents et ceux ayant déjà fait l'objet d'un suivi de résultat peuvent fournir des informations importantes et beaucoup plus récentes sur l'ED. Par conséquent, les populations des projets devraient être revues mais tout regroupement d'informations des deux groupes devrait être fait avec précaution. Parallèlement, certaines analyses peuvent être effectuées seulement dans certains cas. Par exemple, la « Pertinence » ne peut être analysée que pour les projets achevés. (Mais pour les projets en cours le terme « Pertinence » peut avoir une autre signification, selon le degré d'Alignement des objectifs du projet aux indicateurs de l'ED ; voir ci-dessous). Et l'analyse vers l'année d'achèvement – ou « année de sortie » – ne peut se faire, par définition, que pour les projets achevés. Nonobstant les différences notées dans cette section, il est souhaitable et possible d'encourager les classifications de projets achevés et en cours pour effectuer une évaluation plus détaillée et plus appropriée de l'ED des opérations de la BAD dans le cadre de l'ARDE.

---

<sup>21</sup> Voir par exemple l'annexe 3 sur la méthodologie d'évaluation dans la Revue annuelle du portefeuille de l'exercice 2001. ADB/BD/WP/2003/74.

**Tableau A : Détails du nombre de projets en cours FAD et BAD à partir du FAD IV**

Années d'Approbation	Dans les RAP (a)				Dans les pays sans RAP(b)				Estimation totale RAPP			
	FAD	BAD	TAF	Total	FAD	BAD	TAF	Total	FAD	BAD	TAF	Total
<b>Total projets évalués</b>												
ADF IV: 1985-87	2	1	0	<b>3</b>	0	0	0	<b>0</b>	2	1	0	<b>3</b>
ADF V: 1988-90	13	0	0	<b>13</b>	5	1	0	<b>6</b>	18	1	0	<b>19</b>
ADF VI: 1991-93	30	5	2	<b>37</b>	20	4	1	<b>25</b>	50	9	3	<b>62</b>
1994-1995	0	4	0	<b>4</b>	2	4	0	<b>6</b>	2	8	0	<b>10</b>
ADF VII: 1996-98	52	5	10	<b>67</b>	36	3	9	<b>48</b>	88	8	19	<b>115</b>
ADF VIII: 1999-2001	44	9	17	<b>70</b>	40	10	24	<b>74</b>	84	19	41	<b>144</b>
ADF IX: 2002-2004	1	0	0	<b>1</b>	3	0	1	<b>4</b>	4	0	1	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>195</b>	<b>106</b>	<b>22</b>	<b>35</b>	<b>163</b>	<b>248</b>	<b>46</b>	<b>64</b>	<b>358</b>
<b>Dont :</b>												
<b>Des projets w/ Déc. &gt; 33%</b>												
ADF IV: 1985-87	7	0	0	<b>7</b>	0	0	0	<b>0</b>	7	0	0	<b>7</b>
ADF V: 1988-90	19	7	3	<b>28</b>	4	1	0	<b>5</b>	23	8	3	<b>33</b>
ADF VI: 1991-93	30	5	10	<b>46</b>	16	2	0	<b>18</b>	46	7	10	<b>64</b>
1994-1995	0	4	0	<b>4</b>	1	2	0	<b>3</b>	1	6	0	<b>7</b>
ADF VII: 1996-98	10	3	2	<b>15</b>	29	4	7	<b>40</b>	39	7	9	<b>55</b>
ADF VIII: 1999-2001	4	3	1	<b>9</b>	35	13	17	<b>65</b>	39	16	18	<b>74</b>
ADF IX: 2002-2004	1	0	0	<b>1</b>	2	0	1	<b>3</b>	3	0	1	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>109</b>	<b>87</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>134</b>	<b>158</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>243</b>

(a) Projets évalués à partir du RAPP. Le pourcentage décaissé a été estimé à partir d'une moyenne des ratios de décaissement dans des projets de 25 RAP

(b) Source SAP – Estimations des décaissements dans le SAP en révision.

Note – Des 48 dons évalués de FAT avec un décaissement supérieur à 33 %, 34 constituent un Cycle de projet et seulement 14 sont destinés pour le Soutien institutionnel.

**Tableau B : Détails du nombre de projets FAD et BAD achevés et totaux depuis le FAD-IV avec Déc. >33%**

Années d'approbation							Total RAPP Exc FAT			Total en cours & achevés		
	Total RAP			(Dont : PPER)			Avec déc.> 33%			Avec déc.> 33%		
	FAD	BAD	Total	FAD	BAD	Total	FAD	BAD	Total	FAD	BAD	Total
<b>Total projets évalués</b>												
FAD-IV: 1985-87	36	23	<b>59</b>	30	21	51	7	0	<b>7</b>	43	23	<b>66</b>
FAD-V: 1988-90	30	27	<b>57</b>	19	19	38	23	8	<b>31</b>	53	35	<b>88</b>
FAD-VI: 1991-93	23	18	<b>41</b>		9	9	46	7	<b>53</b>	69	25	<b>94</b>
1994-1995	0	4	<b>4</b>	0	0	0	1	6	<b>7</b>	1	10	<b>11</b>
FAD-VII: 1996-98	8	4	<b>12</b>	3	1	4	39	7	<b>46</b>	47	11	<b>58</b>
FAD-VIII: 1999-2001	1	0	<b>1</b>	1	0	1	39	16	<b>55</b>	40	16	<b>56</b>
FAD-IX: 2002-2004	0	0	<b>0</b>	0	0	0	3	0	<b>3</b>	3	0	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>76</b>	<b>174</b>	<b>53</b>	<b>50</b>	<b>103</b>	<b>158</b>	<b>44</b>	<b>202</b>	<b>256</b>	<b>120</b>	<b>376</b>
<b>Dont :</b>												
<b>Avec évaluations détaillées</b>												
FAD-IV: 1985-87	24	11	<b>35</b>	18	10	28	7	0	<b>7</b>	31	11	<b>42</b>
FAD-V: 1988-90	23	17	<b>40</b>	14	9	23	23	8	<b>31</b>	46	25	<b>71</b>
FAD-VI: 1991-93	22	16	<b>38</b>	16	7	23	46	7	<b>53</b>	68	23	<b>91</b>
1994-1995	0	4	<b>4</b>	0	0	0	1	6	<b>7</b>	1	10	<b>11</b>
FAD-VII: 1996-98	8	4	<b>12</b>	3	1	4	39	7	<b>46</b>	47	11	<b>58</b>
FAD-VIII: 1999-2001	1	0	<b>1</b>	1	0	1	39	16	<b>55</b>	40	16	<b>56</b>
FAD-IX: 2002-2004	0	0	<b>0</b>	0	0	0	3	0	<b>3</b>	3	0	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>52</b>	<b>130</b>	<b>52</b>	<b>27</b>	<b>79</b>	<b>158</b>	<b>44</b>	<b>202</b>	<b>236</b>	<b>96</b>	<b>332</b>

## **Méthodologie de classification de l'évaluation du DEO de la Banque mondiale**

1. Cette note méthodologique reproduit in extenso les parties relatives à l'Évaluation de l'Assistance aux Pays de la Banque mondiale pour la Russie<sup>22</sup>. Elle décrit les éléments essentiels de la méthodologie de classification de l'Évaluation de l'Assistance -Pays (CAE) du DEO de la Banque mondiale. Le rôle de la Banque mondiale est de plus en plus basé sur le pays, orienté vers la politique selon un programme précis. Ainsi, au cours des sept dernières années, (Exercice 95–01), le DEO a évalué l'impact du développement des programmes d'assistance dans 45 pays<sup>23</sup>. Cette note reflète les leçons tirées de cette expérience d'évaluation.

### **Performance de l'assistance aux pays de la Banque, performance des pays et performance de la Banque.**

2. Trois éléments possibles doivent être distingués dans les évaluations nationales : la performance de développement du pays, les résultats du programme d'assistance de la Banque et la performance de la Banque dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme. Bien que ces éléments soient étroitement liés, ils ne sont pas identiques. De bons résultats du programme de la Banque ne se traduisent pas toujours en résultats de développement économique et social pour le pays ; de même, une bonne performance de la Banque ne signifie pas nécessairement que le programme d'assistance a réussi. La réduction de la pauvreté dans un pays peut ne pas être réalisée même si les programmes spécifiques financés par la Banque ont connu de bons résultats. De même, les programmes soutenus par la Banque peuvent réussir même si la performance de la Banque n'a pas été satisfaisante. Ainsi, les résultats d'un programme d'assistance de la Banque pourraient être classés comme très satisfaisants même pour un pays pauvre d'une région qui n'a pas bénéficié du programme de la Banque. A partir du bilan des CAE que nous avons effectué jusqu'à ce jour, nous avons découvert qu'il y avait :

- Des pays bénéficiaires dont la longue période de développement a coïncidé avec une assistance réussie de la Banque (exemple : la Pologne, le Ghana et le Salvador) ;
- Des pays bénéficiaires qui ont atteint des résultats de développement au-dessus de la moyenne, bien que l'assistance de la Banque n'ait pas été ce qu'elle aurait dû être (exemple : le Costa Rica) ;
- Des pays bénéficiaires dans lesquels l'assistance de la Banque a réalisé des résultats significatifs de développement, malgré le retard de développement des pays (exemple : l'Éthiopie).

3. Il convient également de noter que, conformément à son mandat, le DEO n'a pas classé le résultat de développement du bénéficiaire ou la performance de l'aide de ses partenaires non membres de la Banque. Pourtant, il est crucial d'avoir une idée claire sur ces deux points afin de bien évaluer le résultat du programme d'assistance et tout obstacle auquel la Banque a été confrontée dans l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie d'assistance aux pays. Une participation active du pays

---

<sup>22</sup> Accompagner la transition russe : Un défi sans précédent, 2003, OED, Annexe 16.

<sup>23</sup> Au début de l'année 2004, près de 60 Évaluations de l'Assistance par Pays ont été effectuées.

bénéficiaire, des partenaires non membres et du personnel de la Banque impliqués dans le processus d'évaluation devraient conduire à de meilleurs résultats.

### ***Construire un algorithme métrique.***

4. Les objectifs de développement intermédiaire, tels que l'ajustement du secteur financier et le développement rural intégré, sont souvent les voies indispensables à la réalisation d'objectifs importants, tels que la réduction de la pauvreté. Ainsi, les liens causatifs entre les deux doivent être identifiés. Le travail peut alors évoluer dans le sens de l'évaluation d'une échelle de classification avec les charges appropriées.

5. Les pays bénéficiaires peuvent avoir, à certains moments, des objectifs de développement non conformes avec les objectifs généraux contenus dans le Cadre de développement de la Banque (CDF). Normalement, ces écarts devraient être identifiés et résolus dans le cadre de la Stratégie d'assistance aux pays (CAS), permettant à l'évaluateur de se concentrer sur les compromis adoptés. En d'autres cas, les principales contraintes du développement peuvent ne pas être identifiées ou résolues par le programme d'assistance de la Banque.

6. Ces omissions ont tendance à apparaître dans l'examen des comportements et des dotations au développement, observés pendant et avant la période d'évaluation. Enfin, l'évaluateur doit avoir conscience des insuffisances majeures éventuelles, qui seraient décelées dans les résultats du programme d'assistance, telles que les violations de la politique protectionniste de la Banque.

7. La classification du résultat du programme d'assistance oblige à vérifier la pertinence de ses objectifs primordiaux visant à régler une des principales contraintes au développement des pays bénéficiaires, l'efficacité du programme à atteindre ses principaux objectifs visés avec ses insuffisances mineures et son efficacité à maîtriser les coûts par unité d'avantage offert.

### **Impact du développement institutionnel**

8. Il peut être élevé, substantiel, modeste et négligeable/négatif. Les classifications sont basées sur une évaluation de l'impact de la Banque sur le renforcement des capacités du pays bénéficiaire pour la gestion des domaines suivants :

- La gestion économique ;
- La structure du secteur public et en particulier, de la fonction publique ;
- L'équilibre institutionnel du secteur financier ;
- Les systèmes législatifs, réglementaires et judiciaires ;
- Les systèmes de suivi et évaluation ;
- La coordination de l'assistance ;
- La responsabilité financière ;
- Le renforcement des capacités des organisations non gouvernementales ;
- Le capital social et environnemental.

## **Durabilité**

9. Elle mesure la probabilité selon laquelle les avantages de développement du programme d'assistance aux pays seront maintenus. Le classement est le suivant : Très probable (4), probable (3), peu probable (2), très peu probable (1), ou non appréciable. Des travaux futurs se pencheront sur la recherche d'une définition plus précise de la durabilité pour faire une distinction entre la durée attendue des avantages, et la probabilité selon laquelle certains ou l'ensemble des avantages attendus peuvent ne pas se matérialiser.

### *Evaluation à trois dimensions.*

10. Le DEO a élaboré trois modules traitant des différentes perspectives ou dimensions de l'assistance de la Banque :

- a. Dimension produits et services : L'évaluateur adopte une approche analytique « ascendante » aux principaux apports de la Banque : prêts, Etudes économiques et sectorielles (EES), avis stratégique, coordination de l'assistance et mobilisation des ressources.
- b. Dimension impact du développement : L'évaluateur adopte une approche analytique « descendante », en classant les conclusions et résultats généraux du programme d'assistance de la Banque. Des scénarios différents sont appliqués en l'absence d'intervention.
- c. Dimension performance du partenaire : L'évaluateur examine la responsabilité de l'impact du programme d'assistance du pays par rapport à quatre groupes d'acteurs : la Banque, ses partenaires et acteurs d'assistance, le pays bénéficiaire et les facteurs exogènes. La contribution de chacun est classée de manière indépendante, puis regroupée dans une classification dimensionnelle. Toutefois, afin de minimiser les risques que les seuls débats entre les principaux partenaires concernent les classifications de leur performance, le DEO ne les a pas explicités dans ses CAE.

11. Les scores dimensionnels devraient être égaux (ou presque), parce qu'ils reproduisent différentes facettes du même résultat de l'assistance. S'ils diffèrent beaucoup, on notera une certaine incohérence qui nécessitera des ajustements des trois scores dimensionnels, atténuant ainsi les effets de la subjectivité de la classification. La performance d'un bon partenaire, par exemple, (évaluée selon les politiques et les normes en vigueur), associée à des conditions exogènes favorables, peut contraster avec un impact de développement apparemment mauvais. Ceci nécessiterait alors une révision de l'une ou des deux évaluations (par exemple : en se concentrant sur l'adéquation des politiques et des normes, ou sur la précision des indicateurs de l'impact du développement).

## Programme de travail du premier ARDE.

### **Le système d'ajustement et de classification des projets de la Banque mondiale.**

1. La Banque mondiale a deux systèmes distincts de classification institués depuis 2002 pour les projets approuvés depuis le début des années 90 :

- **Classification sectorielle :** Les projets sont classés en codes, jusqu'à 5 codes sectoriels différents en fonction du pourcentage de leurs engagements. Pour chaque projet, les allocations aux divers secteurs totalisent 100 %. Cette classification est conforme à celle des Nations Unies (mais est différente de celle du CAD). Il existe près de 60 codes sectoriels.
- **Classification thématique.** Ce système de codification est unique à la Banque mondiale et a été conçu pour mesurer l'évolution des projets vers la réalisation de leurs Objectifs de développement (OD). Il est basé sur le classement des OD par rapport à leur importance avec le total des classements totalisant toujours 100 %. Il existe plus de 60 codes thématiques. La plupart peuvent être liés aux ODM et/ou aux indicateurs de l'IDA18.

Il existe *des directives d'utilisation des codes sectoriels* et *des directives d'utilisation des codes thématiques* qui donnent plus de détails sur l'étendue des secteurs et des thèmes. Elles sont toutes disponibles sur le site web de l'OPCS [http://sectors -](http://sectors-).

2. Le système de codification des deux classifications a été intégré au SAP après que ce dernier ait été rendu opérationnel. Les classifications sont utilisées à des fins de préparation, de suivi budgétaire et de programme unitaire en plus des buts analytiques, tels que dans le ARDE. Seule la classification thématique est utilisée pour mesurer les progrès réalisés dans le sens des ODM.

3. La classification a été centralisée dès le démarrage du système et, depuis lors, s'applique aux nouveaux projets. Les Conseils sectoriels et thématiques ainsi que les Responsables des peuvent contester la décision. Ils n'utilisent ce droit que rarement. Le système est dirigé par un professionnel ayant des connaissances en développement international. Le volume du travail est équivalent à celui de classification de près de 100 projets par mois. Dès son démarrage, le système a été mis en place avec l'aide d'un technicien TIC qui a élaboré le système de codification et les tableaux utilisés dans le suivi et l'évaluation.

### **Implications du Groupe de la BAD.**

4. **Préparation du premier ARDE.** Après les quelques 175 RAP/PPER et la collecte d'un nombre semblable de rapports d'évaluation (des DARM et des dossiers d'Abidjan pour les projets approuvés avant 1991), il faudra encore trois mois pour classer les OD suivant les indicateurs de l'IDA18 et/ou des ODM. Ceci doit être fait par un expert spécialiste en développement économique. (Une personne est préférable à deux, même si cela prend plus de temps. Cela permettra de garantir une certaine cohérence et des normes similaires, et représentera une économie puisqu'il ne faudra former qu'une seule personne). La

classification se ferait de façon centralisée en consultation avec les Responsables des travaux. Ces consultations n'affecteraient pas le nombre de personnel nécessaire mais retarderaient l'échéance des travaux de deux semaines ; la classification ne devrait susciter que peu de contestation de la part des RT. Il est important que la personne chargée de cette tâche passe deux semaines au siège de la Banque mondiale avec les responsables du système, avant de commencer son travail. Il faut avoir une idée claire de la classification des projets, et surtout sur les divers thèmes en rapport avec les indicateurs des ODM/IDA18. Il sera également utile de s'attacher les services d'un technicien TIC pendant un mois pour l'élaboration du système de codification et de ses utilisations pour les classifications thématiques et sectorielles quand bien même seule la classification thématique est nécessaire aux fins du premier ARDE. Le système de codification à développer pour la classification des projets doit être stable, indépendant du SAP. La classification couvrira les domaines thématiques et sectoriels. La classification sectorielle n'est pas nécessaire pour le premier ARDE. Elle serait cependant utile pour comparer la Banque mondiale avec le système des Nations Unies en général, et à l'occasion du second ARDE se focalisant sur les résultats sectoriels. D'autre part, certaines économies qui entreprennent les deux classifications en même temps.

5. **Au-delà du premier ARDE.** L'idéal serait que les projets à couvrir au cours de la classification comprennent tous les projets en cours et pas seulement ceux qui doivent être analysés dans le cadre du premier ARDE – c'est-à-dire les projets en cours n'ayant pas décaissé 33 % de leurs engagements de prêt. Aussi de nouveaux projets devraient-ils être également intégrés à mesure qu'ils sont approuvés, ce qui présente un problème organisationnel et budgétaire pour la BAD.

### **Besoins en main-d'œuvre et organisation de l'étude.**

6. Le tableau ci-après évalue les besoins hommes-personnes pour le premier ARDE par rapport au personnel et aux consultants d'OPEV. Les hypothèses de cette évaluation sont les suivantes : (a) la classification des projets sera effectuée pour les codes thématiques et sectoriels ; (b) le système de codification sera stable, indépendant du SAP ; (c) les projets approuvés depuis 1985 ainsi que les projets en cours ayant décaissé au moins 33 % de leur prêt seront passés en revue. Il existe 174 projets finalisés mais un nombre incertain de projets en cours – au maximum 202, mais probablement compris entre 150 et 175 puisque le système du SAP accentue les décaissements et certains rapports d'évaluation qui ont précédé les DARM (avant 1992) ne sont pas disponibles. D'après le tableau, Il est estimé que 175 projets en cours sont passés en revue sur un total de 350<sup>24</sup> ; et (d) des directives seront élaborées pour uniformiser les classifications de la performance dans le cadre des CAE. Cela n'est pas nécessaire pour le premier ARDE. Les besoins en main-d'œuvre sont exclus du tableau pour (i) l'étude du TA estimé à près de 3 personnes par mois ; et (ii) le coût annuel du maintien du système par l'ajout de nouveaux projets aux classifications dans les années à venir.

7. **Organisation de l'étude.** L'organisation de l'étude est essentielle non seulement pour sa réussite, mais également pour le volume des ressources réellement utilisées. Une

---

<sup>24</sup> Si le passage en revue de près de 350 projets s'avère trop onéreux et trop long, il existe plusieurs options. L'une est d'inclure seulement les projets en cours qui décaissent plus de 50 % du montant du prêt (plutôt que 33 %). L'autre est d'inclure les projets approuvés dans le cadre du FAD-IV en 1985-87 et de commencer avec les approbations de projets en 1988. Une autre option serait de réduire le nombre total de projets de près de 50 sur un total d'environ 300. Les deux réduiraient le total à 250 projets – 146 achevés et 107 en cours.

direction centrale et forte est indispensable. Il existe plusieurs moyens pour restructurer le travail, mais le rapport doit avoir un seul coordinateur, l'auteur principal qui intégrera le travail des autres dans un ensemble cohérent.

8. **Conclusions.** Le tableau ci-après montre le total estimatif des besoins en main-d'œuvre de 65 hommes-personnes pour le premier ARDE par travaux auxquels s'ajouteront 13 hommes-semaines pour l'étude de la TA. Il est estimé un total de 20 hommes-semaines d'OPEV et 44 consultants – pour le chapitre 2 (22) ; l'élaboration de directives pour les CAE (6) l'alignement des projets (12) et le consultant TIC pour le système de codification (4). Un choix entre l'utilisation du personnel de l'OPEV ou des consultants est possible pour certains travaux.

9. **Calendrier.** Afin de terminer le premier ARDE au cours du premier trimestre 2005, le travail doit commencé dès que possible comme suit : (a) les projets en cours à passer en revue doivent être finalisés et Abidjan doit transmettre le Rapport d'Évaluation des projets ne faisant pas partie du DARM ; (b) le spécialiste TIC et de l'alignement doit être recruté. Quatre mois seront nécessaires pour finir le travail. Au cours de cette période, d'autres consultants pourront être engagés. Six mois sont prévus pour terminer le chapitre 2 ; (c) Parallèlement, l'étude de la TA doit être lancée le plus tôt possible pour que les résultats soient disponibles d'ici la fin de cette année. Enfin, la préparation du chapitre 1 peut avoir lieu indépendamment de ces tâches, mais évidemment le plus tôt serait le mieux.

## Estimations des besoins de main d'œuvre en hommes-semaines.

	OPEV	Consultants
<b>Chapitre UN</b>	4	
<b>Chapitre DEUX</b>		
A. Impact du projet		
<u>Développement d'un système de codification pour la classification (spécialiste TIC).</u>		4
<u>1. Achèvement</u>		
a. Alignement (7/d) : 174 projets		5+1(*)
b. Prép. du <i>Pro forma</i> et confection de la table des données	6	
c. Révision 17 SS et tout le RER		3
d. Analyse et mise à jour.		5
<u>2. Projet actif</u>		
a. Alignement (7/d) : 175 projets		5+1(*)
b. Prép. données pour permettre la comp. inter projets. (7/d).	5	1
c. Prép du proforma et confection de la table des données.	6	
d. Révision 25 RAP		2
e. Analyse et mise à jour		5
B. Analyse nationale : Révision 7CAE&DSRP&DSP - 4 s-p - et Elaboration de directives - 6 sp (**)		4+6
C. Assistance technique		0.5
D. Perspectives		1.5
<u>Mémo – Total du Chapitre 2 divisé comme suit :</u>		
Principal auteur du chapitre 2		(22)
Spécialiste de l'alignement		(12)
Spécialiste TIC		(4)
Développer des directives du CAE		(6)
<b>Total général = 65 hommes-semaines</b>	<b>21</b>	<b>44</b>

(\*) Le +1 est pour les deux semaines passées à Washington.

(\*\*) Essentiellement important pour l'ARDE visant l'impact des activités de la BAD sur l'ED au niveau national (paragraphe 48 Point C)

## Bibliographie

### Le Groupe de la Banque africaine de développement

#### A. FAD – IX, ED et RBM

1. La vision de la Banque africaine de développement, Abidjan. 1999.
2. Plan stratégique 2003-2007, Groupe de la Banque africaine de développement, novembre, 2002.
3. FAD – IX REVUE A MIS PARCOURS -- Renforcer l'impact des opérations du FAD sur le développement, – 1er projet, novembre, 2003
4. FAD – IX REVUE A MIS PARCOURS -- Mise en œuvre des priorités opérationnelles au titre du FAD-IX – Projet de rapport OPRD, Décembre, 2003
5. Rapport aux Plénipotentiaires du FAD – IX – Vers l'élaboration d'un document cadre de mesure des résultats du FAD. Décembre, 2003. POPR
6. Evaluation de l'impact des interventions du Fonds africain sur le développement. ADF/BD/IF/2002/30.
7. Atelier sur l'évaluation de la gestion axe sur les résultats : Implications pour les procédures et processus opérationnels de la Banque – Rapport de synthèse. ADB/BD/IF/2001/183 et ADF/BD/IF/2001/165.
8. Conception et assistance à la mise en oeuvre d'un système de gestion axé sur les résultats et d'un système d'évaluation de l'impact des interventions sur le développement ADB/BD/IF/2002/237 et ADF/BD/IF/2002/190.
9. FAD IX – Politique de prêt – ADB/BD/IF/2002/121, Version révisée de Décembre, 2002.
10. Rapport sur la neuvième reconstitution générale des ressources du Fond africain de développement, ADF/BD/WP/2002/99, octobre 2002.
11. Rapports Annuels de 1997-1998 à 2001-2002- du Comité des opérations et pour l'efficacité du développement [CODE] ADB/BD/IF/98/195 ; ADB/BD/IF/99/258 ; ADB/BD/IF/2001/175 ; ADB/BD/WB/2002/34 et ADF/BD/WB/2002/36 ; et ADB/BD/WP/2003/127.

#### B. Intérêt général

1. Rapport annuel 2000 de la Banque africaine de développement et du Fond africain de développement. ADB-ADF/BG/AR/2000.
2. Rapport annuel 2001 de la Banque africaine de développement et du Fond africain de développement. ADB-ADF/BG/AR/2001.
3. Rapport annuel 2002 de la Banque africaine de développement et du Fond africain de développement. ADB-ADF/BG/AR/2002.
4. Information de base, groupe de la Banque africaine de développement. Abidjan, 2001
5. Indicateurs de genre, pauvreté et environnement pour les pays africains. Vol III , Département de la recherche sur le développement, Banque africaine de développement, 2002-2003.
6. Statistiques choisies sur les pays africains. Vol XXII, Département de la recherche sur le développement, Banque africaine de développement, 2003.
7. Compendium de statistiques sur les opérations du groupe de la banque. Vol XXVI Département de la recherche sur le développement, Banque africaine de développement, 2003.
8. African Development Report 2003. Globalization and Africa's Development. Oxford University Press, 2003.

### C. Documents stratégiques sectoriels et thématiques.

9. Directives concernant le secteur industriel. Sept 1996.
10. Directives concernant le secteur éducation. OCOD. mars 2000. Dernier en 1986
11. Politique en matière de tarif des services publics – Energie électrique, Télécom, eau et assainissement, 1985.
12. Politique en matière de transports. Fév 1992.
13. Politique en matière de santé. Sept 1996. Précédent en 1987.
14. Document sur le secteur de l'eau et de l'assainissement. Avril 1989.
15. Politique concernant le secteur de l'agriculture. Juin 1990.
16. Document de politique sur le rôle de la femme dans le développement, septembre 1990.
17. Politique du Groupe de la Banque en matière de bonne gouvernance. 23 août 1999.
18. Document de politique relatif au développement du secteur privé. 2000
19. Stratégie et assistance du FAD dans le domaine de la microfinance, ABF/BD/WP/2001/97.
1. Stratégie du groupe de la Banque en matière de contrôle du paludisme. ADB/BD/WP/2002/25.
2. Document de stratégie VIH/SIDA pour les opérations du groupe de la Banque – 26 septembre 2001 ADB/BD/WP2001/11/REV.2
3. Politique du groupe de la Banque pour le secteur financier. ADB/BD/WP/2002/49.
4. Politique en matière de genre . ADB/BD/IF/2001/62.
5. Politique du groupe de la Banque en matière d'environnement. ADB/BD/IF/2002/223.
6. Politique du groupe de la Banque en matière de réinstallation involontaire – Version révisée. ADB/BD/IF/2002/223.
7. Politique du groupe de la Banque en matière de réduction de la pauvreté -- ADB/BD/IF/2002/248.
8. Coopération avec les organismes de la société civile – Politique et directives. ADB/BD/WP/2000/03/REV.1.
9. Directives opérationnelles pour l'utilisation de l'approche sectorielle dans les opérations de la Banque (SWAP). ADB/BD/WP/2003/88
10. Directives concernant le développement des prêts d'appui budgétaire (DSL) ADB/BD/WP/2003/182
11. Directives du groupe de la Banque en matière d'assistance aux pays en situation de post-conflit ADB/BD/WP/2003/184
12. Directives opérationnelles relatives aux prêts garantis par l'Etat aux entreprises publiques ADB/BD/WP/2003/25/Rev.1/Approbation
13. Analyse du bilan de l'efficacité de la politique environnementale et des procédures d'évaluation écologique de la Banque africaine de développement. ABD/BD/WP/2000/207 et ADF/BD/WP/2000/165. 18 décembre 2000.
14. Manuel sur la consultation des parties prenantes et la participation aux opérations de la BAD, OESU, 2001.
15. Directives concernant l'audit environnemental et social. Vol I et II. juin 2000.
16. Directives opérationnelles concernant la politique du Groupe de la Banque en matière de gouvernance -- ADB/BD/WP/2001/37.
17. Directives opérationnelles du groupe de la Banque en matière de contrôle du paludisme. ADB/BD/WP/2002/42
18. Directives en matière de prêts au secteur privé. ADB/BD/IF/2001/239.
19. Directives opérationnelles pour le sous secteur financier rural. ADB/BD/WP/2002/83.

## **D. Etudes sectorielles et sous sectorielles.**

1. Evaluation des opérations à l'appui de réformes, 1986-1997. ADB/ADF/OPEV/97/41, novembre 1997.
2. Facteurs essentiels présents dans trois programmes d'ajustement structurel réussis. ADB/BD/WP/2001/105 et ADF/BD/WP/2001/175.
3. Examen de l'expérience de la Banque en matière de programme d'ajustement commercial. ADB/BD/WP/99/116 et ADF/BD/WP/99/102.
4. Examen de l'expérience du Groupe de la Banque en matière d'ajustement du secteur de l'agriculture ADB/BD/WP/2001/93 et ADF/BD/WP/2001/151.
5. Expérience de la Banque en matière de projets de réduction de la pauvreté. ADB/BD/WP/2000/14 et ADF/BD/WP/2000/18. 15 mars 2000. et Note à l'attention de CODE sur l'expérience de la Banque concernant les projets de réduction de la pauvreté. ADB/BD/WP/2000/14/Add.1 et ADF/BD/WP/2000/18/Add.1 15 mars 2000.
6. Examen de l'expérience de la Banque en matière de financement de la santé en milieu rural. ADB/BD/WP/99/11 et ADF/BD/WP/99/15. 27 janvier 1999 et Note à l'attention de CODE sur l'examen de l'expérience de la Banque en matière de financement de la santé en milieu rural. ADB/BD/WP/99/11/Add.1 et ADF/BD/WP/99/15/Add.1. 19 février 1999.
7. Etude sur l'expérience de la BAD en matière de financement de projets d'adduction d'eau et d'assainissement en milieu urbain. ADB/BD/WP/2000/111 et ADF/BD/WP/2000/142. 26 septembre 2000.
8. Rapport de synthèse sur l'expérience de la BAD en matière de financement de projets d'adduction d'eau et d'assainissement en milieux urbain et rural. ADB/BD/WP/2000/111/Add.1 et ADF/BD/WP/2000/142/Add.1 23 janvier 2001.
9. Analyse de l'expérience de la BAD en matière de financement de projets d'adduction d'eau en milieu rural. ADB/BD/WP/173 et ADF/BD/WP/99/169. 14 décembre, 1999.
10. Etude sur l'expérience du Groupe de la Banque et enseignements tirés des projets et programmes du sous-secteur routier. ADB/BD/WP/2000/136 et ADF/BD/WP/2000/168. 13 octobre 2000.
11. Examen des projets de transports routiers et ferroviaires - Recommandations et actions de suivi. Mémo à CODE. ADB/BD/WP/99/22 et ADF/BD/WP/99/24 22 février, 1999.
12. Analyse de l'expérience de la Banque en matière de financement de projets de barrage. ADB/BD/WP/98/151. 28 décembre 1998.
13. Analyse de l'expérience de la Banque dans le secteur des télécommunications. ADB/BD/WP/2001/50 et ADF/BD/WP/2001/64.
14. Egypte-Maroc-Tunisie – Etude d'impact sur le secteur de l'énergie. Résumé. ADB/BD/WP/98/61.Add.1

## **E. Etudes de pays**

1. Lesotho – Evaluation de l'assistance pays ( 2001). ABD/BD/WP/2001/31 et ADF/BD/WP/2001/36.
2. Burkina – Evaluation de l'assistance pays ( 2001). ABD/BD/WP/2001/44 et ADF/BD/WP/2001/55.
3. République de Botswana – Evaluation de l'assistance pays (2002) ADF/BD/WP/2002/41.
4. Ouganda – Evaluation de l'assistance pays (2004) ADF/BD/WP/2004/26.
5. Rwanda – Evaluation de l'assistance pays (2003) ADF/BD/WP/2003/103.
6. Mali– Evaluation de l'assistance de la Banque– à paraître.
7. Ghana – Evaluation de l'assistance du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural. OPEV/IOM/2003/10/74 octobre, 2003.
8. Ouganda – Evaluation de l'assistance de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural. ABD/BD/WP/2002/70 et ADF/BD/WP/2002/87.
9. Rwanda – Evaluation de l'assistance de la Banque – Secteur social. ABD/BD/WP/2002/90 et ADF/BD/WP/2002/105.

10. Rwanda – Evaluation de l'assistance de la Banque – Secteur agricole.  
ABD/BD/WP/2002/93 et ADF/BD/WP/2002/106.

## **F. Revue de la performance des projets**

### **I – Revues de projets particuliers**

1. Directives et méthodologies d'évaluation ABD/BD/IF/96/267 et ADF/BD/IF/96/214, 21 novembre 1996.
2. Directives révisées pour les Rapports d'achèvement de projet (RAP), Note d'évaluation et Rapport d'évaluation de la performance de projet (REPP) – ADB/BD/WP/2001/01 et Mémoire de transmission ADB/BD/IF/94 et ADF/BD/IF/85 10 mai 2001.
3. Synthèse des résultats de la performance des projets, 1982-1987 ADB/BD/WP/131.
4. Revue des résultats de la performance des projets, 1988, ADB/BD/WP/89/32.
5. Revue des résultats de la performance des projets, 1989, ADB/BD/WP/91/129.
6. Revue des résultats de la performance des projets, 1990-1991 ADB/BD/WP/93/21.
7. Revue des résultats de l'évaluation des opérations. 1992-1993. ABD/BD/IF/95/67 et ADF/BD/IF/95/46 2 mars 1995.
8. Revue des résultats de l'évaluation rétrospective 1994-1995 ADB/BD/WP/97/92 et ADF/BD/WP/97/103, 10 septembre 1997.
9. Revue des résultats des évaluations de 1996 – 1998. Mai, 2002.
10. Revue des résultats des évaluations de 1999 - 2000. Août, 2002.
11. Revue des résultats des évaluations de 2001 - 2002. Avril, 2004
12. Revue annuelle de la performance du portefeuille Ex. 97. ADB/BD/WP/96/138 et ADF/BD/WP/98/137 4 décembre 1998.
13. Revue annuelle de la performance du portefeuille Ex. 1998. ADB/BD/WP/99/132 et ADF/BD/WP/99/124. 29 octobre 1999.
14. Revue annuelle de la performance du portefeuille FY99. ADB/BD/WP/2000/131 et ADF/BD/WP/2000/163. 20 Décembre 2000.
15. Revue annuelle de la performance du portefeuille FY2000. ADB/BD/2002/30.
16. Revue annuelle de la performance du portefeuille FY2001. ADB/BD/WP/2003/74.
17. Réunion de la haute direction – Revue annuelle de la performance du portefeuille FY2000, 18 octobre, 2000.
18. Situation des rapports d'achèvement de projets en retard au 30 septembre, 1997. ADB/BD/WP/98/25 et ADF/BD/WP/98/20. 11 mars 1998.
19. Rapport annuel de l'évaluation des opérations. ADB/BD/WP/2001/100 et ADF/BD/WP/2001/164. 6 novembre 2001.
20. Rapport d'activité sur la réduction de la pauvreté. ADB/BD/IF/2001/178 et ADF/BD/IF/2001/160. 3 octobre 2001.
21. Echantillonnage des Opérations nécessitant un Rapport d'Achèvement de Projet (RAP), 14 Juillet, 2003. Joseph Mouanda sous la direction de M. H. Manai.

Rapports d'évaluation de la performance des projets et rapports d'achèvement de projets pour 256 projets.

### **II – Portefeuille de pays et autres revues**

1. Document de synthèse sur les revues de portefeuille – ADB/BD/WP/2000/250
2. Algérie – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/99/108
3. Bénin – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2000/78
4. Cameroun – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2001/04
5. Cap Vert – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/99/106
6. Tchad – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2002/57
7. Djibouti – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/99/94
8. Egypte – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2000/128

9. Ethiopie – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2003/42
10. Gabon – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2002/02
11. Ghana – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/99/87
12. Guinée Bissau – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2004/02
13. Guinée équatoriale – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2003/104
14. Malawi – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2003/08
15. Mauritanie – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2001/123
16. Maroc – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2002/60
17. Mozambique – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2000/82
18. Namibie – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2003/155
19. Nigeria – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/99/57
20. Rwanda – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2000/19
21. Sao Tome Principe – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2002/36
22. Sénégal – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/99/100
23. Seychelles – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/98/147
24. Soudan – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/98/107
25. Swaziland – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/99/05
26. Togo – Rapport sur la revue du portefeuille -- ADB/BD/WP/2001/42
27. Etude sur l'efficacité et l'efficacité du Fonds d'assistance technique de la Banque africaine de développement ADF-VIII/CM.3/98/17 août 1998

### Références

#### **Rapports en provenance des bailleurs de fonds multilatéraux, régionaux et bilatéraux**

##### **A. Rapports sur l'efficacité du développement**

1. 1997 Annual Review of Development Effectiveness, Banque mondiale.
2. 1998 Annual Review of Development Effectiveness, Banque mondiale.
3. 1999 Annual Review of Development Effectiveness: Towards a Comprehensive Development Strategy, Banque mondiale.
4. 2000 Annual Review of Development Effectiveness: From Strategy to Results, Banque mondiale.
5. 2001 Annual Review of Development Effectiveness: Making Choices, Banque mondiale.
6. 2002 Annual Review of Development Effectiveness: Achieving Development Development Outcomes: The Millennium Challenge, Banque mondiale
7. 2003 Annual Review of Development Effectiveness: Banque mondiale.
8. Forthcoming 2004 Annual Review of Development Effectiveness on the Effectiveness of Bank Support for Policy Reform
9. The Approach Papers for the 1997 to 2003 ARDEs – CODE97-37, juin 1997; CODE98-36, juin 1998; CODE99-38, mai 1999; CODE2001- 0067, juin 2001; CODE2002-0060, juillet 2002; CODE2003-0073, novembre 2003.
10. Investing in Health: Development Effectiveness in the Health, Nutrition and Population Sectors. Timothy Johnston, Susan Stout, World Bank, OED, 1999.
11. Development Effectiveness Report, Inter-American Development Bank, 4 mars 2002, RE-260.
12. Development Effectiveness: Review of Evaluative Evidence, Evaluation Office, UNDP, septembre 2000.
13. Development Effectiveness: Review of Evaluative Evidence, Evaluation Office, UNDP, novembre 2001.
14. Development Effectiveness Report 2003: Partnership for Results, Evaluation Office, UNDP, novembre 2003.
15. Development Effectiveness Report 2001: How Effective is DFID? Department for International Development, UK, Draft of mars 2002 by Michael Flint et al.

## **B. Documents de recherche sur l'évaluation de l'efficacité du développement.**

1. Evaluation of Development Agencies Performance: The Role of Meta-Evaluations, Frans L.Leeuw, University of Utrecht, the Netherlands. Conference paper for the Fifth Biennial World Bank Conference on Evaluation and Development, "Evaluating Development Effectiveness: Challenges and the Way Forward" Washington DC 15-16 juillet 2003.
2. Challenges in Evaluating Development Effectiveness, Howard White, OED, World Bank. Conference paper for the Fifth Biennial World Bank Conference on Evaluation and Development, "Evaluating Development Effectiveness: Challenges and the Way Forward" Washington DC 15-16 juillet 2003.
3. A Drop in the Ocean? The International Development Targets as a Basis for Performance Measurement, Howard White, Institute of Development Studies, University of Sussex. Background paper for the UK National Audit Report of avril, 2002 on performance measurement in the Department of International Development, "Performance Management: Helping to Reduce World Poverty"
4. Using Development Goals and Targets for Donor Agency Performance Measurement, Howard White, Institute of Development Studies, University of Sussex. Background paper for the UK National Audit Report of avril, 2002 on performance measurement in the Department of International Development, "Performance Management: Helping to Reduce World Poverty"
5. Using Development Goals to Design Country Strategies, Howard White, Institute of Development Studies, University of Sussex and David Booth, Overseas Development Institute. Issues paper prepared for the session on 'How do CSPs address poverty' session at the joint DFID Economists'/Social Development Advisors' retreat of septembre 1999 at Eysham Hall, UK.
6. Review of the Management and Effectiveness of Technical Assistance Operations of the Asian Development Bank, octobre 2002.

## **C. Gestion axée sur les résultats (RBM).**

1. Second Roundtable Conference on Managing for Development Results, Marrakech, février, 2004 – Joint Marrakech Memorandum and Annexes available at <http://www.mfdr.org/2ndRoundtable.html>
  - a. Annex 1: Promoting a Harmonized Approach to Managing For Development Results: Core Principles
  - b. Annex 2: Action Plan on Managing for Development Results: Background Papers
  - c. Managing For Development Results in The Multilateral Development Banks: Progress Report
    - Annexe A. Statement of MDB Presidents on Better Measuring, Monitoring, and Managing for Development Results
    - Annexe B. Progress Report of Banque africaine de développement
    - Annexe C. Progress Report of Asian Development Bank
    - Annexe D. Progress Report of European Bank Reconstruction and Development
    - Annexe E. Progress Report of Inter-American Development Bank
    - Annexe F. Progress Report of the World Bank.
  - d. OECD/DAC Combined Views on Managing for Development results

**Autres documents de fond à la seconde table ronde** de Marrakech – disponible à <http://www.mfdr.org/3KeyDocuments.html>

- a. Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery (OECD/DAC, 2003)
- b. Better Measuring, Monitoring and Managing for Development Results (Development Committee paper, 2002)
- c. IDA Results-Measurement System: Progress and Proposals and Technical Annexes (IDA/SecM2003-0159; avril 2003)
- d. IDA Results-Measurement System: Update Note (avril 2003)
- e. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based management (OECD/DAC, 2002)
- f. Results-Based Management Discussion Paper (CIDA, 2003)
- g. How Will We Know the Millenium Development Results When We See Them? Building a Results-based Monitoring and Evaluation System (2003)
- h. Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches (OED, 2002)

#### **Autres documents concernant la RBM**

1. Better Measuring, Monitoring, and Managing for Development Results, Development Committee paper of septembre 18 2002 DC2002-0019
  2. Better Measuring, Monitoring, and Managing for Development Results: Implementation Action Plan (Discussion Draft CODE 2002-0086, Décembre 10 2002) et janvier, 22 2003.
  3. Review of the VFM Indicator, DFID Evaluation Department, First Draft, février, 2003.
  4. Assessing Multilateral Effectiveness, Alan Scott, International Division, DFID, février 2004.
  5. 2003 Annual Report on Operations Evaluation (AROE) on Assessing Monitoring and Evaluation of Development Effectiveness of World Bank activities, Deepa Chakrapni, OED, World Bank, 2003 and the forthcoming 2004 AROE. Le Rapport annuel sur l'évaluation des opérations (AROE) 2004 évaluera l'orientation résultat des systèmes S & E de la Banque et la mise en place par la Banque d'un système de gestion axé sur les résultats. Le AROE 2003 a identifié le cadre mis en place par la Banque pour le suivi et l'évaluation, et a fait des remarques sur son efficacité d'ensemble. Le présent AROE utilisera le même cadre mais se concentrera sur l'orientation résultat du S & E, y compris la précision dans la définition des résultats attendus, les chaînes causales associées, et les mesures de la performance. Il examinera également la mesure dans laquelle la Banque dispose d'un système assurant que les données du S&E orienté sur les résultats servent à la prise de décision et à l'affectation des ressources.
  6. Plusieurs documents Banque mondiale produit par le complexe opérationnel, le Groupe assurance qualité et OED, qui évaluent différents aspects de l'efficacité des processus internes et de leur impact sur la réalisation de l'agenda ED. Ces documents comprennent la Revue annuelle de la performance du portefeuille (ARPP), L'évaluation de l'assistance pays (CAE) avec le CASCR (Rapport d'achèvement SAP), les revues des portefeuilles pays, rapports d'achèvement de dons, rapports de qualité en entrée, évaluation de la qualité de supervision et Documents de stratégie sectorielle. A cela s'ajoutent les rapports de fin de recherche du DEC et, pour la formation, les évaluations par l'Institut de la Banque mondiale de programmes choisis. Il existe également un évaluation des travaux d'analyse économique et sectorielle par le QAG.
  7. UNDP Corporate Balanced Scorecard report for the Year 2002, Office of Corporate Planning, UNDP
- D. Réduction de la pauvreté et sujets connexes

1. Indicateurs du développement dans le monde, 2003 et précédents
2. Global Monitoring report 2004 – Policies and Actions for Achieving the MDGs and Related Outcomes (DC2004-0006; avril 16 2004).
3. Development Co-operation and Performance Evaluation: The Monterrey Challenge, OED Working Paper Series, 2002 by Robert Picciotto
4. Développement durable dans un monde dynamique : améliorer les institutions, la croissance, la qualité de vie, Rapport sur le développement dans le monde 2003, Banque mondiale
5. Partnerships in Development: Progress in the Fight against Poverty (Banque mondiale, 2004)
6. IDA's Partnership For Poverty Reduction [ FY94-FY00 ] – An Independent Evaluation. Series of thematic and background papers prepared by OED for CODE focusing on experiences in IDA 10-12.
7. OECD – DAC Guidelines on Poverty Reduction, <http://www.oecd.org/dac/>
8. Report of the Country Programme Evaluation Workshop, Vienna, march 1999, DAC, OECD. See in particular Chapter 5 on Country Assistance Evaluation in the Multi-lateral Development Banks: Approaches, Instruments and Emerging Practices.
9. Poverty Reduction in the 1990's: An Evaluation of Strategy and Performance, Alison Evans, Banque mondiale, OED, 2000.
10. The Effectiveness of the World Bank's Poverty Reduction Strategy – An Evaluation. OED, Report No.20145. mai 12 2000.
11. Poverty Reduction and the World Bank – Progress and Challenges in the 1990s. Banque mondiale, mai 1996. ISBN 0-8213-3293-7.
12. Poverty reduction and the Inter-American Development Bank: An Evaluation of the Bank's Strategy and Efforts, novembre 2003, Office of Evaluation and Oversight, IDB.
13. A Sourcebook for Poverty Reduction Strategies, Edited by Jeni Klugman, 2002 Banque mondiale.
14. Evaluating the Impact of Development Impact of Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners, Judy L. Baker, 2002, World bank
15. IDA's Partnership for Poverty Reduction, An Independent Evaluation of FY 1994-2000, Catherine Gwin, Banque mondiale, OED, 2002.
16. Toward Country-led Development, A Multi-Partner Evaluation of the Comprehensive Development Framework: Synthesis Report, Banque mondiale, 2003.
17. Strategic Framework for Assistance to Africa: IDA and the Emerging Partnership Model, Africa Region, Banque mondiale, Draft octobre 23, 2003.
18. Strategic Partnership with Africa -- Agenda 2003-2005: From Strategy to Implementation, 2003 Africa Region, The Banque mondiale,
19. Can Africa Claim the 21st Century? Overview, The Banque mondiale, 2000.
20. Social Funds: Assessing Effectiveness, 2002 Banque mondiale, OED.
21. Designing Social Funds: Key Questions and Options, 2004, Banque mondiale, OED.
22. Towards Sharpening the Focus on Rural Poverty: A Review of World Bank Experience, CODE2001-0087, octobre, 2001.
23. A Framework for Regulating Micro-finance Institutions, Hennie van Greuning, Joselita Gallardo, Bikki Randhawa, Décembre 1998 Financial Sector Department, Banque mondiale
24. African Poverty at the Millennium: Causes, Complexities and Challenges, Howard White and Tony Killick, 2001 Banque mondiale.
25. World Bank Operations Evaluation Department: The First Thirty Years, edited by Patrick G. Grasso, Sulaiman S. Wasty and Rachel V. Weaving, 2003.

26. Poverty Reduction and the World Bank: Progress in Operationalizing the WDR 2001/2002. Poverty Reduction and Economic Management Network, 2002 Banque mondiale.
27. Poverty Reduction and the World Bank: Progress in 2002. Poverty Reduction and Economic Management Network, 2003 Banque mondiale.
28. Poverty Reduction and the World Bank: Progress in 1999. Poverty Reduction and Economic Management Network, 2000 Banque mondiale.
29. The Effectiveness of the World Bank's Poverty Reduction Strategy: An Evaluation, 2000, OED, Banque mondiale.
30. Evaluation and Poverty Reduction, World Bank Series on Evaluation and Development, Volume 3, edited by Osvaldo N. Feinstein and Roberto Picciotto
31. Evaluation and Development, World Bank Series on Evaluation and Development, Volume 6, edited by Andres Liebenthal, Osvaldo N. Feinstein and Gregory K. Ingram
32. Evaluation of UNDP's Role in the PRSP Process, Evaluation Office, UNDP, septembre 2003
33. Millennium Development Goals Report Evaluation Office, UNDP, 2003
34. Human Development Report 2003, UNDP
35. Poverty – Indicators; Monitoring and Assessment; Strategies for Poverty Reduction; and Implementation of Poverty Reduction Strategies. UNDP Technical Support Department
36. Reporting on the Millennium Development Goals at the Country Level, Guidance Note, octobre 2001, United Nations Development Group.

#### **E. Autres études de pays.**

1. Egypte – Evaluation de l'assistance au pays, 2000 OED, Banque mondiale.
2. Ouganda – Evaluation de l'assistance au pays, 2001 OED, Banque mondiale.
3. Zambie – Evaluation de l'assistance au pays, 2002 OED, Banque mondiale.
4. Burkina Faso – Evaluation de l'assistance au pays, 2000 OED, Banque mondiale.
5. Lesotho: Development in a Challenging Environment, a Joint OED(Banque mondiale) –OPEV (BAD) Evaluation, 2002.
6. Tunisie – Evaluation de l'assistance au pays, à paraître en 2004 OED, Banque mondiale.
7. Assisting Russia's Transition: An Unprecedented Challenge, 2003, OED, Banque mondiale, Voir Annexe 16 présentant la méthodologie de notation de OED.