

**BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
FOND AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT**



CADRE DE MESURE DES RESULTATS DU GROUPE DE LA BANQUE

Département de l'Assurance-qualité et des résultats

Table des matières

I. INTRODUCTION.....	1
II. UN CADRE DE MESURE DES RÉSULTATS POUR "UNE SEULE BANQUE".....	2
III. UN OUTIL DE GESTION INSTITUTIONNELLE	5
IV. UNE VUE COHÉRENTE DES PROCESSUS ET DES RÉSULTATS DE LA BANQUE.....	6
Niveau 1 : Quels sont les progrès accomplis par l'Afrique vers le développement ?	7
Niveau 2 Quelle est la contribution de la Banque à l'Afrique ?	9
Niveau 3 La BAD gère-t-elle efficacement ses opérations ?	14
Niveau 4: La gestion interne de la BAD est-elle efficiente ?	17
V. RATIONALISATION DE L'ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS SUR LES RÉSULTATS.....	18
Revue annuelle de l'efficacité du développement (RAED).....	19
Tableau des résultats (TR).....	22
Aperçu des résultats (AR)	23
Systèmes d'établissement de rapports sur les résultats (SERS)	24
VI. CONCLUSION	26

Figures, Tableaux et encadrés

Encadré 1	Définir et mesurer une culture de résultats..	2
Encadré 2	Jeter les bases d'un système d'établissement de rapports.	4
Figure 1	Cadre de mesure des résultats de la BAD.	6
Encadré 3	Utiliser le meilleur jugement des départements sectoriels pour mesurer leurs propres résultats	10
Encadré 4	Amélioration du suivi-évaluation dans les projets.	13
Tableau 2	Indicateurs sectoriels de base Groupe de la Banque (niveau 2)	10
Tableau 3	: Indicateurs de l'efficacité opérationnelle de la Banque (niveau 3)	15
Encadré 5	Evaluation de la qualité à l'entrée.	17
Tableau 4	Indicateurs de l'efficacité institutionnelle de la Banque (Niveau 4)	18
Encadré 6	Aider les responsables à mieux gérer...	19
Figure 2	Couverture de la revue annuelle de l'efficacité du développement (RAED)	21
Figure 3	Couverture du tableau de bord des résultats de la Banque.	23
Tableau 5	Objectifs du système d'établissement des rapports	24

Sigles et Abréviations

BAD	Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CMR	Cadre de mesure des résultats
COMPAS	Système commun d'évaluation de la performance
ERG	Évaluation générale des résultats
ESTA	Département de la statistique
FAD	Fonds africain de développement
FSN	Fonds spécial du Nigeria
GAR	Gestion axée sur les résultats
M&E	Suivi & Evaluation
OR	Opérations régionales
OPEV	Département de l'évaluation des opérations
PIS	Principal indicateur sectoriel
PMR	Pays membre régional
RAED	Revue annuelle de l'efficacité du développement
RAP	Rapport d'achèvement de projet
SER	Système d'établissement de rapports
SERS	Système d'établissement de rapports sur les résultats
TES	Travaux Economiques et Sectoriels
TBR	Tableau de bord des résultats

I. INTRODUCTION

- 1.1. Le présent document vise à décrire le Cadre de mesure des résultats (CMR) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou Banque) pour la période 2010-2012. Il propose un mécanisme simplifié de publication des résultats – l'évaluation annuelle de l'impact des interventions sur le développement (EAID) et son résumé trimestriel, le tableau de bord des résultats (TR) – qui sert à fournir périodiquement à la Banque des informations sur sa performance par rapport aux résultats attendus et permet d'intervenir à temps par des mesures correctives. Il présente également le système d'établissement de rapports sur les résultats qui servira de plateforme unifiée pour suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du CMR.
- 1.2. Le projet CMR est un outil institutionnel destiné à évaluer les progrès accomplis par rapport aux objectifs de la vision énoncée dans la Stratégie à moyen terme 2008-2012 de la Banque. LE CMR est un outil souple capable de sérier les informations par variable (guichet de financement, instrument de financement, sous-région, pays, et secteur) en fonction des besoins de la Banque en termes d'établissement de rapports internes et externes. Le CMR et ses mécanismes d'établissement de rapports visent à rendre plus cohérentes les pratiques institutionnelles de la Banque en.
 - consolidant et en rationalisant divers cadres d'établissement de rapports qui recouvrent différents aspects de l'efficacité du développement ; et
 - harmonisant le CMR de la Banque avec les cadres d'évaluation des résultats des autres banques multilatérales de développement (BMD).
- 1.3. Le CMR proposé est un outil destiné à prolonger les efforts de la direction dans la diffusion d'une culture des résultats à travers l'institution. Ce projet mettra en évidence les principaux problèmes qui se posent et y apportera un éclairage, en offrant à la Banque une autre perspective qui permettra de se focaliser sur les priorités stratégiques. Le CMR aidera la Direction et les Administrateurs à remplir un certain nombre de fonctions telles que : l'examen des progrès réalisés dans l'amélioration de la qualité, de la performance, et de l'efficacité des projets à l'entrée, durant la mise en œuvre et à l'achèvement ; l'analyse des tendances en matière de performance ; l'étude de la relation entre le renforcement de l'efficacité organisationnelle et l'amélioration de l'efficacité du développement ; et l'identification des domaines dans lesquels des contre-performances sont enregistrées.

Encadré 1: Définir et mesurer une culture de résultats

Dans son livre *“Instruction to Deliver. Fighting to Transform Britain’s Public Services”*, Sir Michael Barber définit une culture de résultats par cinq mots clés : ambition, focalisation, clarté, urgence et irréversibilité.

Ambition : fait référence à des idées courageuses, mises en œuvre de façon courageuse, à l’opposée de la composition. Une culture de résultats porte des attentes constantes de succès, mesurées par des changements concrets sur le terrain, en première ligne.

Focalisation : réaliser des résultats implique une définition continue des priorités. Ceci demande une focalisation cohérente sur les objectifs et les données permettant de mesurer l’avancement. Mais ces objectifs, aussi bons soient-ils, et ces données, aussi claires soient-elles, ne sont qu’une représentation imparfaite d’une réalité plus importante, les impacts réels qui touchent les citoyens. La focalisation principale doit donc rester sur les solutions et les changements concrets que nous essayons de réaliser.

Clarté : fait principalement référence à une clarté du diagnostic. Quel crédit accorder à notre connaissance ? Il s’agit de faire face aux faits bruts et de s’assurer qu’il s’agit bien de faits. Et dans la recherche de solution, d’identifier les bonnes pratiques. Les dirigeants doivent être clairs à tout moment sur les impacts de leur stratégie.

Urgence : il s’agit d’atteindre des résultats maintenant, par opposition à une démarche incrémentale et lente. Il s’agit d’identifier les moyens d’accélérer les progrès : savoir rapidement ce qui se passe, identifier et résoudre les problèmes au fil de l’eau, ou mieux, avant qu’ils n’apparaissent.

Irréversibilité : veut dire ne pas abandonner avant que le résultat voulu ne soit atteint. Ceci nécessite du courage et de la détermination, de combiner l’exécution et la communication de façon rigoureuse, et, surtout, de suivre le processus jusqu’à la réalisation des résultats.

Comme de nombreux autres experts, Barber recommande que l’avancement vers une culture de résultats soit initialement mesuré avec des évaluations qualitatives, avant d’introduire des indicateurs quantitatifs faisant sens dans un contexte organisationnel donné.

II. UN CADRE DE MESURE DES RESULTATS POUR “UNE SEULE BANQUE”

- 2.1. Ces dernières années, le Groupe de la BAD n’a cessé d’apporter des améliorations à l’utilisation des CMR dans l’évaluation de la performance de tous ses trois guichets de financement que sont la BAD, le Fonds africain de développement (FAD) et le Fonds spécial du Nigéria (FSN). Bien qu’ils aient été pour beaucoup dans l’atteinte de leurs propres objectifs, ces CMR n’expliquent pas toutes les transformations et les étapes parcourues dans la conversion des efforts du Groupe de la Banque en résultats concrets dans chaque pays. Le CMR d’*“Une seule Banque”* présenté dans ce document est basé sur le principe selon lequel **assurer la planification, le suivi et l’évaluation des résultats est un processus continu qui couvre tous les domaines et secteurs de l’institution**. Tout en concédant aux différents guichets de financement de la Banque la latitude de faire le point sur les résultats enregistrés, le présent cadre reconnaît que la plupart des mesures prises pour traduire en résultats les contributions de la Banque dans chaque pays sont communes à l’institution dans son ensemble.
- 2.2. Les BMD ont de tout temps centré leurs systèmes d’établissement de rapports sur les investissements en faveur du secteur public. Ces opérations affichent clairement les moyens mis en œuvre, sont réalisées à travers un cycle de projet concret, et font l’objet de décaissement suivant des étapes et des dépenses mesurables. De plus, leurs effets sont perceptibles avant l’achèvement du projet. Par le passé, les investissements réalisés ont toujours été des opérations en faveur d’un pays donné, par opposition aux opérations à vocation régionale (OR) qui connaissent un engouement ces dernières années. Des documents de projets planifiés et des pratiques d’évaluation ont donc été élaborés en fonction de ce schéma traditionnel d’investissements. Ces dernières années, la Banque et ses partenaires ont

fait des progrès considérables pour orienter leurs mécanismes vers des opérations à l'appui des réformes, des OR et des opérations de financement en faveur du secteur privé. Dans le prolongement de ces efforts, le présent projet de CMR **comporte des indicateurs qui permettent d'évaluer les opérations à l'appui des réformes, les OR et les opérations du secteur privé et s'inscrivent dans un cadre unique d'établissement des rapports pour toutes les interventions de la Banque.**

- 2.3. La Banque, comme d'autres partenaires au développement, a axé l'établissement des rapports sur le regroupement des résultats pour divers projets et pays¹. C'est à ce jour la pratique la plus acceptée dans toutes les BMD, car les indicateurs de production sont faciles à quantifier et à rassembler. Le regroupement des résultats permet à la Banque de donner aux parties prenantes une estimation des résultats liés directement aux interventions² de la Banque. La proposition concernant le CMR va encore plus loin: elle intègre un ensemble de résultats intermédiaires qu'on peut lier aux interventions de la Banque. L'agrégation des résultats intermédiaires entre les projets et les pays a une lacune majeure: la plupart des indicateurs des résultats représentent les effets bruts du programme ; en d'autres termes, ils n'évaluent pas les résultats nets des interventions de la Banque. Mais ils donnent une approximation plus générale de l'impact réel que les opérations de la Banque peuvent avoir au fil du temps. **En combinant la production et la publication de résultats intermédiaires dans un cadre unique, le projet CMR apporte un éclairage à la question de savoir si, au bout du compte, l'appui de la Banque contribue efficacement à la promotion du développement durable dans les PMR.**
- 2.4. Le principal instrument dont dispose la Banque pour rassembler les résultats et les réalisations de ses opérations est le Rapport d'achèvement de projet (RAP). Les RAP font état des principaux résultats obtenus grâce aux interventions de la Banque et décrivent succinctement le processus qui a conduit à ces résultats. Ces dernières années, la Banque a apporté des améliorations sans précédent, en fournissant des rapports d'achèvement en temps opportun, jetant ainsi les bases d'un système efficace de publication des résultats (encadré 2). La production des RAP n'intervenant qu'au terme des projets, une bonne partie des résultats (surtout les extrants) des opérations actuelles de la Banque, n'apparaît pas dans les rapports institutionnels. Bien que les opérations durent cinq à sept ans avant leur achèvement, de nombreux impacts sur le développement sont observés à diverses étapes de la mise en œuvre. En recentrant les efforts de mise en œuvre sur l'évaluation de l'évolution des impacts et en confiant aux départements sectoriels la tâche de rechercher activement des indicateurs sectoriels clés (ISC), **le nouveau CMR rend compte aussi bien des opérations en cours**

1 Les indicateurs de production mesurent la quantité de biens et services produits et l'efficacité de la production (par exemple, le nombre de personnes formées, le temps requis pour ouvrir un commerce).

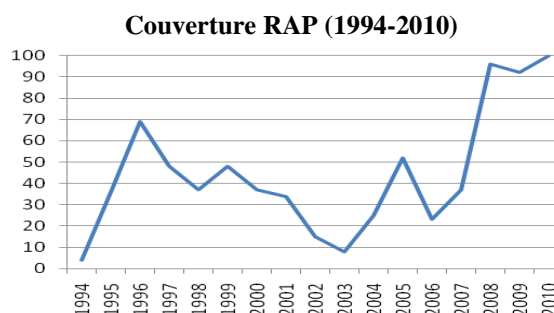
2 Résultat intermédiaire (ou résultats du projet) les indicateurs mesurent les résultats plus larges obtenus grâce à la fourniture de biens et de services: ils reflètent souvent l'utilisation de ces biens et services par les bénéficiaires réels (par exemple, le rendement des cultures dans la zone du projet) à court terme. Les indicateurs des résultats intermédiaires sont un sous-ensemble des indicateurs de résultats qui mesurent les conditions préalables, les facilitateurs nécessaires à la réalisation des résultats définitifs des pays (par exemple, la hausse des taux de croissances, la baisse des taux de mortalité). Contrairement aux résultats enregistrés à l'échelle nationale, les résultats intermédiaires renvoient aux résultats obtenus dans chaque zone géographique d'intervention du projet.

que des opérations achevées, et offre un tableau plus précis des contributions de la Banque à ces impacts en toute circonstance.

Encadré 2

Jeter les bases d'un système d'établissement de rapports

L'établissement de rapports d'achèvement exhaustifs est l'élément central pour la publication de rapports sur les extrants et les résultats des opérations de la BAD. Il est également le meilleur moyen pour la Banque de tirer les leçons de son expérience et de renforcer la conception et la qualité des nouvelles opérations. Selon la politique de la Banque, les rapports d'achèvement doivent être préparés pour toutes les opérations dans les 6 mois suivant la fin du projet. Toutefois, ce n'est qu'après l'introduction de nouvelles directives et d'un format axé sur les résultats en 2008 que la Banque a amélioré sa performance à un degré sans précédent, réalisant 100 pour cent des rapports attendus au premier trimestre 2010.



Valoriser l'établissement de rapports comme une source de connaissances. Au fil des ans, une accumulation persistante de projets et de rapports d'achèvement en cours a contribué à l'opinion largement répandue que les RAP sont une activité à forte intensité de ressources et n'apportent aucune valeur ajoutée à la qualité des opérations. Avec l'introduction des nouvelles directives concernant les RAP, le temps moyen requis par le personnel pour achever un RAP-du début à la fin – est passé de 24 à 6 mois. La réduction des délais de traitement s'est accompagnée de la réduction des coûts.

Déploiement d'effectifs sur le terrain au niveau régional pour un gain d'efficacité. Les bureaux extérieurs ont joué un rôle de premier plan dans la préparation des RAP. La Banque a encouragé le transfert de la responsabilité primordiale des RAP aux BE et s'attend maintenant à ce que les bureaux extérieurs réalisent 40% des RAP au cours d'une année donnée. Le personnel de terrain se trouve dans une position unique qui lui permet d'avoir un point de vue équilibré sur les résultats, tout en reconnaissant les difficultés liées à la mise en œuvre. Ces deux dernières années, le personnel de terrain a été déployé au niveau régional pour diriger la préparation des RAP, combler les lacunes techniques et encourager l'apprentissage inter-pays.

Mettre l'accent sur les réalisations et les résultats des opérations de la Banque. Parallèlement aux nouvelles directives, un format novateur du RAP en 10 pages a été introduit. Il se concentre principalement sur les extrants et les résultats du projet. Ce format a joué un rôle essentiel dans l'évolution des rapports d'achèvement descriptifs, centrés sur les processus vers des rapports d'évaluations analytiques qui contribuent à l'efficacité de la Banque dans sa contribution aux résultats des pays. Le changement a permis à la BAD de quantifier et de regrouper les réalisations et les résultats de ses opérations clôturées dans les différents pays et secteurs.

- 2.5. **Le CMR a essentiellement pour but d'encourager la liberté de prise de décision, d'inciter à apprendre par l'adaptation, et d'améliorer l'affectation des ressources, à tous les niveaux de l'institution.** La réalisation de ces objectifs est un gage d'amélioration des résultats sur le terrain. Adapter les systèmes actuels d'établissement de rapports et introduire de nouveaux éléments en quête de meilleurs résultats ne constituent pas des fins en soi, mais sont plutôt des moyens pour parvenir à une fin : à savoir rendre la Banque plus efficace dans ses efforts visant à apporter le développement à ses Pays membres régionaux. Le vrai

changement se situe au niveau de l'état d'esprit : à savoir ne plus se focaliser sur la programmation des réalisations et ensuite sur l'analyse de leurs probables résultats ; mais se recentrer sur les réalisations voulues par chaque pays et identifier les moyens, les activités, et les impacts du projet à même de produire ces résultats. Ainsi qu'expliqué dans l'encadré 1, encourager l'adoption d'un état d'esprit tourné vers les résultats ou d'une "culture du résultat" signifie créer un environnement dans lequel l'information, la sincérité, la preuve et l'apprentissage sont perçus comme incontournables dans toute bonne gestion.

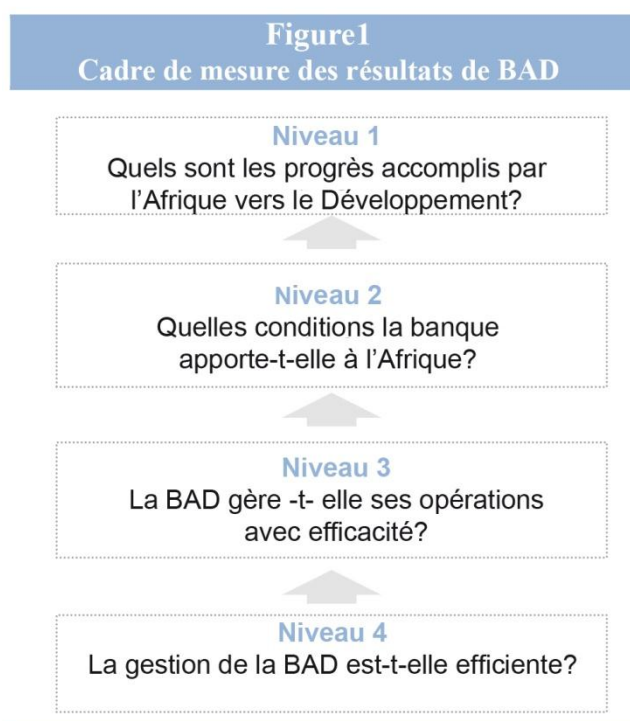
III. UN OUTIL DE GESTION INSTITUTIONNELLE

- 3.1. Le CMR d'"une seule Banque" est un outil de gestion visant à évaluer les progrès de l'institution dans la mise en œuvre de sa Stratégie à moyen terme 2008-2012. La Stratégie à moyen terme définit les buts et objectifs de développement de la Banque, les moyens nécessaires pour y parvenir, et les principes et instruments d'engagement. Parallèlement, la stratégie à moyen terme décrit les centres d'intérêt sectoriels de la Banque qui reposent sur l'avantage comparatif de la Banque, et indique la manière dont la Banque peut faire un meilleur usage de ses instruments pour remplir sa mission. Vue sous l'angle des résultats, **la Stratégie à moyen terme définit les priorités stratégiques sur lesquelles toutes les opérations, tous les systèmes et tous les processus de gestion de la Banque doivent s'aligner** ; et vers lesquelles doivent être résolument tournés tous les cadres de planification, de gestion, de suivi et d'évaluation des résultats.
- 3.2. Le nouveau CMR est un outil intégré permettant de comprendre la manière dont tous les éléments de la stratégie à moyen terme (domaines prioritaires, principes et instruments) sont liés et comment le travail des différents départements et unités transforme ces éléments en un ensemble cohérent de résultats. Pour être plus précis, le nouveau CMR :
 - permet aux utilisateurs d'évaluer la cohérence entre la planification stratégique et les opérations
 - permet aux utilisateurs de vérifier que les domaines opérationnels (programmes et projets aux plans national et régional) sont en phase avec les processus appropriés de gestion (passation des marchés et ressources humaines)
 - fournit des informations grâce auxquelles le personnel peut anticiper le suivi et l'évaluation de la performance à tous les niveaux de la chaîne des résultats ; et
 - encourage l'utilisation des informations sur les résultats pour une meilleure prise de décision et pour inciter à l'apprentissage.
- 3.3. La Direction fera en sorte que les principaux secteurs de résultats aux niveaux du Complexe, du département et de la division, soient rigoureusement en phase avec les priorités très variées de la BAD telles qu'elles apparaissent dans le CMR. Ceci permettra à la BAD de prendre désormais les décisions bien étayées en suivant régulièrement les données sur les résultats et en évaluant les écueils et les enseignements à en tirer.
- 3.4. Etant donné que les décisions essentielles de la Direction sont inspirées des informations obtenues sur les résultats, il importe que ces dernières soient exactes. Le Département de l'évaluation indépendante des opérations (OPEV) de la Banque multipliera les vérifications des rapports qui seront établis à tous les niveaux de la Banque pour s'assurer de la cohérence et de la fiabilité des données qu'ils renferment. Grâce à cette évaluation indépendante, OPEV enrichit et place les informations recueillies dans leur contexte à tous les niveaux du CMR. OPEV évalue systématiquement chacune des opérations de la Banque pour déterminer si elles ont effectivement produit les résultats escomptés, si ces résultats ont été obtenus de manière efficiente, et jusqu'à quel point ces résultats ont produit les effets désirés. Il évalue en outre

les pratiques opérationnelles et le processus de gestion pour faire ressortir les secteurs où tout a bien fonctionné et ceux qui au contraire nécessitent des mesures correctives.

IV. UNE VUE COHERENTE DES PROCESSUS ET DES RESULTATS DE LA BANQUE

- 4.1. Le CMR comprend quatre niveaux qui englobent toutes les étapes par lesquelles passent les interventions de la Banque pour se traduire en résultats à l'échelle nationale (Figure 1). Le niveau 1 comporte des indicateurs qui représentent les effets du développement auxquels la Banque cherche à contribuer dans les pays de la région. Ces effets ne sauraient être l'œuvre de la Banque elle seule, mais plutôt le fruit de l'action concertée des pays et des partenaires au développement. Il importe cependant de suivre ces résultats parce qu'ils indiquent les objectifs de développement auxquels la Banque cherche à contribuer à travers ses interventions. Le niveau 2 contient des indicateurs de mesure des extrants sectoriels clés et des résultats intermédiaires. Ils représentent la contribution matérielle de la BAD aux effets du développement identifiés au niveau 1. Le niveau 3 pour sa part contient les indicateurs de suivi de l'efficacité opérationnelle de la BAD. Les améliorations à ce niveau peuvent conduire à une meilleure prestation et à une plus grande qualité d'extrants, et permettre à la Banque d'accroître la contribution de tous ses guichets de financement aux effets de ses interventions sur le développement. Le niveau 4 a pour mission d'observer l'évolution des réformes et processus internes. Cette évolution permet à la Banque de faire une utilisation plus rationnelle de ses ressources humaines et améliore la capacité générale de la Banque à offrir des prestations efficaces aux pays membres régionaux.



- 4.2. Dans le cadre du partenariat international sur l'efficacité de l'aide, les organismes de développement sont en train de prendre des mesures de grande envergure pour permettre aux pays de réaliser plus facilement des résultats plus conséquents et plus durables. Le dialogue mondial sur le suivi des résultats permet progressivement d'harmoniser les approches, les politiques et les procédures tant au niveau des organismes de développement qu'à celui des pays, réduisant ainsi le coût de production des données servant à satisfaire aux exigences des diverses institutions quant aux rapports à leur soumettre. Dans le cadre de ces efforts, le CMR de la Banque s'harmonise pleinement avec le cadre d'évaluation des résultats de l'Association

internationale de développement et celui de la Banque asiatique de développement. C'est ainsi qu'il contribue aux engagements d'harmonisation et d'alignement préconisés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

- 4.3. D'autres partenaires au développement, tels que la Banque interaméricaine de développement, la Banque islamique de développement, et la Banque européenne de développement, **tendent vers une méthodologie commune des BMD qui observe l'évolution tout au long de la chaîne de résultats**, depuis les apports institutionnels des organismes jusqu'aux résultats de haut niveau dans chaque pays. Il va sans dire que les indicateurs de Niveau 1 sont harmonisés en profondeur parce qu'ils suivent l'évolution de chaque pays vers des objectifs définis au plan international. Les indicateurs du Niveau 2 sont considérablement harmonisés, mais des différences subsistent à cause des divergences d'objectifs stratégiques des organismes et de leurs avantages comparatifs. Les indicateurs du Niveau 3 entrent dans le cadre d'un consensus international sur les indicateurs pertinents pour mesurer la santé de la gestion du portefeuille et sont donc communs à tous les organismes. En revanche, les indicateurs du Niveau 4 sont propres à chaque organisme et reflètent le programme spécifique de réforme de chaque institution.

Niveau 1 : Quels sont les progrès accomplis par l'Afrique vers le développement ?

- 4.4. Le niveau 1 du CMR observe les progrès de la région en termes de développement par rapport à des résultats régionaux choisis auxquels la BAD contribue. Lesdits résultats ne sont pas l'œuvre exclusive de la BAD. La Banque est l'un des multiples partenaires au développement qui assistent les gouvernements nationaux dans leurs efforts visant à améliorer leurs performances en matière de développement. Rien ne permet d'affirmer que tout résultat accompli à ce stade est l'œuvre directe d'un partenaire au développement donné. En effet, incontestablement, les résultats enregistrés dans chaque pays sont en grande partie le fruit de la volonté et de la détermination d'un pays à se développer. La Banque suit néanmoins ces évolutions par rapport à son propre cadre de résultats, parce **qu'ils offrent un panorama qui permet à la Banque d'apprécier l'efficacité de ses interventions en faveur de ses pays membres régionaux.**
- 4.5. Les vingt-six indicateurs de résultats ont été retenus pour mesurer l'évolution du CMR en termes de résultats du développement de haut niveau (Tableau 1). Alignés sur les priorités opérationnelles actuelles et futures de la Banque telles que résumées dans la Stratégie à moyen terme, les indicateurs couvrent les domaines suivants : i) croissance et réduction de la pauvreté, ii) gouvernance et transparence ; iii) intégration et échanges régionaux ; iv) développement du secteur privé et climat des investissements ; v) développement des infrastructures ; vi) genre et développement humain ; vii) pays fragiles et en proie aux conflits ; et viii) énergie renouvelable. La plupart des indicateurs sont en harmonie avec les indicateurs des partenaires au développement de la Banque, suite au consensus atteint par la communauté internationale menant des activités de développement.
- 4.6. Les données fournies au Niveau 1 du CMR proviennent du Département de la Statistique de la Banque (ESTA). Les données par pays et les données économiques dans l'ensemble sont recueillies périodiquement à partir des évaluations spéciales, des enquêtes et des sources nationales qui se basent sur des sources de données préexistantes. Beaucoup de partenaires au développement se consacrent à la collecte de données sur des thèmes ou des secteurs précis. A la Banque, ESTA normalise et classe ces données avant de les conserver sur la plateforme de données de la Banque.

Tableau 1: Indicateurs des résultats du développement en Afrique (Niveau 1 du Cadre de mesure des résultats)

INDICATEURS*	REFERENCE		
	Année	Pays africains	Dont des pays FAD
Croissance et réduction de la pauvreté			
PIB par habitant (Dollar EU constant 2000)	2009	896	405
Population vivant avec moins de 1,25 dollar EU/j (PPA) (%)	2005	51,4	53,6
Inégalités de revenus (Index GINI)	2005	42	42,1
Gouvernance et transparence			
Barème d'évaluation des finances et des dépenses publiques (1 à 7)	2008	3,2	3,1
Moyenne mondiale des indicateurs de gouvernance (-2.5 à 2.5)	2008	-0,8	-0,95
Indice de transparence des industries extractives (% conformité)	2009	33,3	40,0
Intégration et échanges régionaux			
Part de l'Afrique dans le commerce international (%)	2008	s.o	3,4
Commerce inter-africain (milliards de dollars)	2008	1,015	43
Développement du secteur privé et climat des investissements			
Coût nécessaire pour démarrer une affaire (% RNB/hab)	2009	107,8	s.o.
Temps nécessaire pour démarrer une affaire (nb de jours)	2009	40,8	s.o.
Classement Indice mondial de compétitivité (1 à 7)	2009	3,6	3,4
Staple crops yield index (2002 value = 100)	2008	110	108
Développement des Infrastructures			
Meilleur accès aux ressources en eau (% de la population)	2008	64,9	57,5
Meilleur accès aux routes carrossables en toute saison (% de la population rurale)	2006	43	35
Taux d'électrification des foyers (% des ménages)	2008	40	28,5
Abonnés au téléphone fixe et au mobile (pour 1.000 habitants)	2008	408	283
Utilisateurs d'Internet (par 1,000)	2008	67	42
Accès aux installations d'hygiène et (% population)	2008	41,0	28,2
Genre & développement humain			
Mortalité infantile chez les enfants de moins de 5 ans (pour 1000 naissances vivantes)	2009	130	145
Taux de scolarisation des filles par rapport aux garçons aux cycles primaire et secondaire (%)	2007	87	86
Taux d'achèvement du primaire (%)	2007	64	54
Indicateur genre/emploi_.....(indice)	2007	s.o.	0,74
Mortalité maternelle (pour 100000 naissances vivantes)	2009	677	813
Etats fragiles et pays en conflit			
Moyenne EPIP (moyenne EPIP)	2008	s.o	2,71
Nombre d'Etats fragiles (EPIP<3.2) (countries)	2005	20	20
Energie renouvelable			
Combustible renouvelable et déchets énergie) (% total)	2007	41,9	78,8

*Des données désagrégées par genre seront fournies pour tous les indicateurs pertinents dans la première Revue Annuelle de l'Efficacité de l'Aide (RAED)

Niveau 2 Quelle est la contribution de la Banque à l'Afrique ?

- 4.7. La BAD contribue aux résultats du développement sur le continent en finançant des opérations et en fournissant l'assistance technique qui répond aux besoins de ces pays. La Banque évalue sa contribution aux résultats à l'échelle nationale et régionale en agrégeant les extrants **et les principaux résultats intermédiaires fournis aux PMR** grâce à ses projets dans tous les secteurs d'intervention.
- 4.8. Pour suivre et rendre systématiquement compte des contributions de la Banque aux résultats du développement dans les domaines prioritaires clés, la Banque a publié en mai 2010, les Directives en matière d'utilisation des principaux indicateurs sectoriels (PIS), selon lesquelles les indicateurs de base pour tous les domaines d'intervention de la Banque sont : i) les transports, l'énergie et les TIC, ii) l'eau et l'assainissement ; iii) l'intégration régionale ; iv) le changement climatique et les énergies propres ; v) l'éducation, la santé et la protection sociale ; vi) la gouvernance économique et financière ; vii) les opérations du secteur privé ; et viii) l'agriculture.
- 4.9. Un grand nombre de PIS rendent compte des données réparties par sexe. Ces dernières années, la Banque est allée plus loin dans sa mission en s'attaquant aux problèmes d'intégration économique et d'autonomisation des femmes dans tous les domaines de son portefeuille d'intervention. A l'instar des actions de beaucoup d'autres partenaires au développement, les actions de la Banque en matière de genre prennent de l'ampleur, en ne se focalisant plus uniquement sur les secteurs sociaux mais en prenant également en compte les composantes sexo-spécifiques dans un nombre croissant de domaines. Ainsi le Niveau 2 portant sur les indicateurs répartis par sexe couvre des secteurs tels que les transports, l'eau, le changement climatique, le développement du secteur privé, et le secteur social plus traditionnel. Plus encore, parce que les PIS sont suivis tout au long du cycle de projet, ils permettront de corriger une lacune fréquente dans les programmes sexo-spécifiques de beaucoup de partenaires au développement de la Banque : à savoir le fait que les composantes liées au genre font particulièrement l'objet d'un regain d'attention lors de la conception d'une opération que durant sa mise en œuvre et sa supervision. Enfin, en surveillant ces indicateurs du CMR, **la Banque sera en mesure de faire le point sur la contribution du CMR à l'autonomisation des femmes dans ses interventions par secteur, par sous-région, et par pays.**
- 4.10. Les PIS sont des indicateurs standards utilisés dans les cadres logiques des projets pour mesurer les réalisations les plus récurrentes et les résultats intermédiaires enregistrés grâce aux opérations de la Banque. En s'inspirant des meilleures pratiques en vigueur dans les institutions comparables, la Banque n'a pas cherché à s'étendre sur toutes ses contributions aux résultats du développement, mais a plutôt identifié un petit nombre d'indicateurs. Ces indicateurs ont été choisis parce qu'ils fournissent un instantané des contributions réelles aux résultats de haut niveau que la Banque peut comparer à des données pertinentes en un laps de temps relativement court, sans avoir à recourir à une panoplie de systèmes complexes et coûteux de collecte de données (encadré 3).

Encadré 3

Utiliser le meilleur jugement des départements sectoriels pour mesurer leurs propres résultats

Les PIS ont été mis au point en suivant une approche participative d'envergure. Le personnel a examiné les rapports d'évaluation du projet, les RAP, et les stratégies sectorielles de ces dernières années, avec pour ambition de dresser une longue liste d'indicateurs qui ont été les plus fréquemment utilisés dans les opérations de la Banque. Sur la base de cette liste, les équipes de travail de chaque secteur ont proposé une liste plus courte du PIS à l'attention de la direction. Chaque liste a ensuite été affinée, convenue et approuvée par les directeurs sectoriels dans les ateliers sectoriels dans lesquels tout le personnel sectoriel a participé. Tant la liste définitive des indicateurs que les lignes directrices reflètent la contribution des complexes économiques de la Banque et d'OPEV. Les PIS représentent donc le meilleur jugement de chaque secteur sur la façon de mesurer les progrès vers les objectifs poursuivis en matière de développement.

En choisissant les PIS, les départements sectoriels ont été guidés par trois considérations principales. Premièrement, le PIS devait être facile à mesurer. En conséquence, les PIS représentent un compromis entre ce que la Banque souhaite mesurer et ce que la Banque peut effectivement mesurer. Deuxièmement, le PIS devait mesurer les résultats qui pourraient être directement liés aux interventions réelles de la Banque. Enfin, le PIS devait mesurer les réalisations et les résultats qui correspondent aux priorités opérationnelles de la Banque tels qu'énoncés dans sa Stratégie à moyen terme. La dernière série du PIS reflète donc à la fois la faisabilité de la mesure et l'établissement de rapports, et l'orientation stratégique de chaque secteur.

4.11. Les PIS font l'objet de suivi régulier dans le cadre de la supervision des projets. Ils sont rassemblés à travers les projets et les pays pour faciliter l'établissement de rapports par les institutions. Alors que le Système d'établissement de rapport sur les résultats (voir section 4) n'est pas encore en application, les départements sectoriels sont déjà chargés de suivre le regroupement des résultats au niveau sectoriel. Ils préparent une fois l'an une Note sectorielle sur les résultats pour comparer les extrants et les résultats programmés aux résultats réels pour tous les ISB relatifs à leur secteur. A cette note s'ajoute une Note sur les résultats par pays, préparée par les départements régionaux pour évaluer les progrès allant dans le sens de l'atteinte des résultats escomptés par les Documents de stratégie-pays. Ces deux notes serviront de base aux rapports qui seront établis sur les résultats des opérations en cours, dans le cadre de l'Évaluation générale des résultats (EGR), décrite à la section 4. Elles seront complétées par les évaluations des résultats des opérations achevées, dans le cadre des RAP.

Tableau 2 : Indicateurs sectoriels de base Groupe de la Banque (Niveau 2)

Transports, Energie électrique, et Technologies de l'information et de la communication	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Foyers, entreprises ou structures communautaires ayant accès à l'énergie moderne/améliorée (nombre) ➤ Personnes ayant accès aux modes de transport public en toute saison sur une distance de 2 km qui les séparent de leurs domiciles, notamment des femmes (effectif et pourcentage) ➤ Accidents de la circulation et nombre de 	<ul style="list-style-type: none"> Dépenses des ménages relatives aux technologies de l'information (<i>montant mensuel</i>) ➤ Vitesse moyenne pour les marchandises et les personnes dans le cadre du projet de transport d'un point à un autre (<i>km/h</i>) ➤ Routes construites ou réhabilitées, y compris en milieu rural (<i>km</i>) ➤ Routes en bon état par rapport à l'ensemble des routes classées (<i>pourcentage</i>) ➤ Nationaux exerçant dans la construction,

<p>victimes du projet de transport (statistiques annuelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Foyers, entreprises ou structures communautaires ayant accès aux technologies de l'information (<i>nombre</i>) ➤ Dépenses énergétiques des ménages (<i>montant mensuel</i>) ➤ Dépenses des ménages relatives au transport (<i>montant mensuel</i>) 	<p>l'exploitation et l'entretien des projets d'infrastructures, dont pourcentage de femmes (nombre et pourcentage mensuels)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Construction ou réhabilitation de réseaux à large bande (<i>km</i>) ➤ Capacité de production de l'énergie électrique non renouvelable (<i>mw</i>)
<p>Eau et Assainissement</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personnes ayant accès à des sources améliorées d'eau potable, dont des femmes (effectif, pourcentage) ➤ Personnes ayant accès au système amélioré d'assainissement, dont des femmes (effectif, pourcentage) ➤ Autre capacité de production d'eau potable et non potable (pour l'irrigation) au point d'eau communautaire (<i>litres</i>) ➤ Nouveaux branchements d'eau potable à usage domestique (<i>nombre</i>) ➤ Nouvelles constructions ou réhabilitations de stations d'épuration (<i>litres</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nouveaux raccordements domestiques au système d'égout (<i>nombre</i>) ➤ Nouvelles mesures ponctuelles d'assainissement (individuelles, groupées)(<i>nombre</i>) ➤ Personnes formées aux mesures d'hygiène, dont des femmes (<i>nombre, pourcentage</i>) ➤ Nouvelles structures communautaires (comités, associations, groupes) formées gérer la responsabilité de l'utilisation de l'eau, auxquelles appartiennent des femmes (<i>nombre, pourcentage</i>)
<p>Intégration régionale</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Construction ou réhabilitation de lignes de transmission transfrontalières (<i>nombre, km</i>) ➤ Nouveaux réseaux de télécommunications desservant plus d'un pays (<i>nombre</i>) ➤ Construction ou réhabilitation de chemins de fer transfrontaliers (<i>km</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Temps requis pour les formalités de passage d'un camion à la frontière (minutes) ➤ Construction ou réhabilitation de routes transfrontalières (<i>nombre, km</i>) ➤ Montant des coûts de maintenances des routes financés par la Banque (<i>pourcentage</i>)
<p>Changement climatique et Énergie propre</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personnes formées aux pratiques agricoles résistantes au climat, dont des femmes (<i>nombre, pourcentage</i>) ➤ Interventions agricoles résistantes au climat (<i>nombre</i>) ➤ Lignes de chemin de fer construites ou réhabilitées (<i>km</i>) ; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité installée de production d'énergie renouvelable (<i>mw</i>) ➤ Surface de forêts protégées, reboisées ou réhabilitées (<i>ha</i>)
<p>Education, Santé et Protection sociale</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personnes exerçant dans les PME et l'Artisanat, dont des femmes (<i>nombre, pourcentage</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Construction, rénovation et/ou équipement de salles de classe et de labo (<i>nombre</i>) ➤ Enseignants formés dans le cadre des interventions du projet dont des femmes (<i>nombre, pourcentage</i>)

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personnes dans la filière formation tertiaire, dont des femmes (<i>nombre, pourcentage</i>) ➤ Personnes formées aux techniques de base en micro finance et commerce, dont des femmes (<i>nombre, pourcentage</i>) ➤ Personnes ayant bénéficié des institutions de micro finance, dont des femmes (<i>nombre, pourcentage</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation des personnels de santé, dont des femmes (<i>nombre, pourcentage</i>) ➤ Construction, rénovation, et/ou équipement d'établissements de santé (<i>nombre</i>)
Gouvernance économique et financière	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Temps mis pour démarrer une affaire (<i>nombre de jours</i>) ➤ Part du crédit au secteur privé par rapport au crédit total octroyé au pays (<i>pourcentage</i>) ➤ Temps pour qu'une entreprise soit imposable (<i>nombre d'heures par an</i>) ➤ Temps pour que l'Exécutif soumette au Législatif le budget à l'ouverture de l'exercice financier (<i>nombre de jours</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de contrats accordés sur la base de la saine concurrence par rapport à tous les contrats octroyés au cours d'une année donnée (<i>nombre, pourcentage</i>) ➤ Temps pour que l'Auditeur Général soumette au Législatif le récent rapport annuel d'audit sur les comptes publics (<i>nombre de mois</i>)
Opérations du secteur privé	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emplois permanents créés par le projet (<i>nombre</i>) ➤ Valeur des flux financiers nets au gouvernement ➤ Part des emplois permanents pour les femmes (<i>pourcentage</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Taux de réussite commerciale
Agriculture	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accroissement du rendement des cultures (<i>tons/ha</i>) ➤ Irrigation des sols (<i>hectares</i>) ➤ Réduction des pertes post-récolte (<i>pourcentage</i>) ➤ Personnes formées dans le secteur agricole, dont des femmes (<i>nombre, pourcentage</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accroissement de la production des cultures (<i>tons</i>) ➤ Mobilisation de l'eau à des fins multiples, y compris pour l'agriculture (<i>mètres cubes</i>)

Note: Les indicateurs en bleu sont ventilés selon le sexe

4.12. La focalisation croissante sur les résultats implique un changement de l'approche de la Banque en terme de suivi des opérations. Au niveau des projets, ceci se traduira par une

augmentation de la quantité de données à collecter et suivre. La gestion des intrants (contrats, décaissements) et des extrants reste critique dans la mise en œuvre des projets, et le plus gros du temps des Chefs de Projets restera accaparé par la gestion administrative classique. Cependant, il est maintenant également demandé aux Chefs de Projets de recueillir des données de suivi des résultats intermédiaires et de les utiliser dans les rapports de supervision et d'achèvement. Cette focalisation plus grande sur les résultats intermédiaires aura probablement un impact sur la collecte des données de suivi. Le suivi s'orientant de plus en plus sur les changements au niveau des bénéficiaires, les agences d'exécution devront probablement faire appel à des tierces parties, ou à des instruments différents pour l'assurer. Par exemple, une agence travaillant sur la construction de routes ne rapportera probablement plus uniquement sur le kilométrage de routes construites, mais aura certainement à effectuer un suivi de l'impact des routes construites sur les bénéficiaires potentiels (comme par exemple l'augmentation de l'utilisation de services médicaux et autres services sociaux dans les régions urbaines). Ceci impliquera pour cette agence d'organiser les enquêtes adéquates ou de collaborer avec d'autres agences pour la collecte des données nécessaires à ce suivi. Pour la Banque, ceci impliquera la construction de partenariats étroits avec les autres partenaires de développement pour que la collecte des données soit répartie en fonction de avantages comparatifs de chacun, l'identification de champions au sein du Gouvernement prêts à collecter et utiliser ces données de résultats, et l'augmentation du niveau des investissements consacrés au renforcement des systèmes de suivi et évaluation dans les pays (encadré 4).

Encadré 4

Amélioration du suivi et de l'évaluation dans les projets

Bien que la Banque soit la première banque multilatérale de développement à se doter d'une liste d'indicateurs sectoriels de base pour toutes ses opérations, elle demeure à la traîne, comparée à d'autres partenaires au développement, en ce qui concerne l'introduction des composantes de suivi et évaluation solides (S&E) dans ses opérations d'octroi de prêt. L'analyse d'une soixantaine de projets choisis au hasard, lesquels ont été approuvés par le Conseil après le 1^{er} janvier 2008, révèle que seulement 15 pour cent des opérations comportaient des composantes satisfaisantes de S&E. Vingt huit pour cent du même échantillonnage avaient une ligne budgétaire consacrée au S&E. Dans le cadre de ses efforts visant à rationaliser les rapports sur les résultats dans la gestion du portefeuille, la Banque s'est engagée à adopter les meilleures pratiques internationales qui consistent à consacrer au moins deux pour cent du coût de chaque projet à un S&E digne de ce nom.

4.13. Bien que **les rapports entre les Niveaux 1 et 2 du CMR ne puissent être évoqués que dans des contextes nationaux spécifiques**, nous pouvons illustrer les mécanismes par lesquels les investissements dans les domaines prioritaires de la Banque contribuent aux résultats dans les pays en termes généraux. Même si plusieurs résultats du Niveau 1 ne semblent pas être en rapport direct avec les extrants sectoriels du Niveau 2, les opérations de la BAD y contribuent indirectement. À titre d'exemple, les interventions de la BAD dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et des infrastructures telles que les routes, participent à l'amélioration de la santé.

- Les réalisations de la Banque et les résultats intermédiaires dans les transports contribuent à i) améliorer l'accès aux routes en toute saison ; ii) accroître le niveau des échanges interafricains ; iii) renforcer l'accès à l'éducation, surtout pour les femmes et les groupes défavorisés ; et iv) améliorer l'accès aux structures sanitaires ; contribuant, entre autres, à faire baisser les taux de mortalité maternelle et infantile.

- Les réalisations de la Banque et les résultats intermédiaires dans l’approvisionnement en eau et l’assainissement contribuent à : i) améliorer l’accès aux sources d’eau pure ; ii) accroître la productivité agricole et donc les revenus, surtout chez les pauvres paysans ; et iii) améliorer les conditions d’hygiène et de santé et aider à combattre les maladies qui frappent les enfants, et partant, à réduire la mortalité infantile.
- Les réalisations de la Banque et les résultats intermédiaires dans l’éducation aident à : i) renforcer les compétences des travailleurs, en augmentant la productivité et les revenus individuels ; ii) réduire les écarts d’accès d’une part à l’éducation et d’autre part à une éducation de qualité, surtout pour les femmes et les personnes démunies ; et iii) faire prendre conscience des pratiques de bonne santé et d’hygiène, surtout au profit des mères et de leurs enfants.
- Les réalisations de la Banque et les résultats intermédiaires dans le développement du secteur privé contribuent à : i) promouvoir les activités indépendantes et les micro-entreprises en donnant aux pauvres l’accès au crédit ; ii) accélérer la croissance avec pour locomotive le secteur privé grâce à l’amélioration des cadres réglementaire et juridique ; et iii) drainer des investissements vers l’Afrique, et partant, accroître la part du continent dans les échanges mondiaux.

4.14. L’analyse des liens entre les niveaux 1 et 2 du CMR souligne l’importance de la stratégie : l’effet global de chaque programme de pays de la Banque dépend de dans quelle mesure les projets et activités incluses dans le portefeuille concourent à l’atteinte des objectifs établis dans le Document de Stratégie Pays (DSP). Ceci veut dire que le lien vertical entre les projets est critique d’un point de vue opérationnel pour l’efficacité de la Banque, et doit concentrer le suivi au niveau pays. Les DSP fournissent l’information requise pour mettre les résultats de la Banque en contexte, de façon à avoir une image exacte de la contribution de la Banque au développement de chaque PMR.

4.15. Cet alignement nécessite d’établir des liens logiques explicites aux niveaux appropriés. Les opérations de la Banque réalisent des extrants et des résultats intermédiaires (ou résultats projets), qui contribuent à l’atteinte des résultats intermédiaires des DSP (résultats stratégiques), qui à leur tour résultent dans des résultats pays. Les résultats des DSP sont différents des résultats pays. Techniquement, ce sont des résultats intermédiaires qui mesurent la contribution limitée du programme de la Banque au développement à long terme du pays. Ces résultats intermédiaires qui font le lien entre les résultats de plus haut niveau et les réalisations directes des interventions de la Banque sont nécessaires à la fois au niveau des opérations et au niveau du DSP, pour combler le fossé souvent présent entre objectifs généraux et interventions spécifiques de la Banque. Bien que la liste des ISB présentée plus haut ne renferme qu’un nombre limité de résultats intermédiaires, toutes les opérations de la Banque doivent spécifier l’ensemble des résultats intermédiaires qu’elles prévoient de réaliser.

Niveau 3 La BAD gère-t-elle efficacement ses opérations ?

4.16. Mesurer les extrants et les résultats intermédiaires des opérations de la Banque ne suffit pas pour donner une image complète des contributions de la Banque aux résultats du développement. Pour ce faire, le CMR doit suivre de près les moyens croissants dont se dote la BAD pour gérer les résultats. Gérer efficacement les opérations est une étape importante dans l’accomplissement de la mission de la Banque : **une gestion convenable du portefeuille augmente la capacité de l’institution à contribuer aux résultats du pays** et accroît

l'efficacité générale de la Banque en matière de développement. Le niveau 3 du CMR mesure la performance opérationnelle en fonction de six catégories (Table 3) : i) la qualité à l'entrée des stratégies et des opérations ; ii) la performance du portefeuille ; iii) l'efficacité de l'aide ; iv) la gestion du savoir, v) l'égalité des sexes ; et vi) changement climatique. Ces indicateurs témoignent de la qualité à l'entrée des projets, lors de la mise en œuvre et à l'achèvement.

Tableau 3 : Indicateurs de l'efficacité opérationnelle de la Banque (Niveau 3)

INDICATEURS	GROUPE BAD		Dont le FAD	
	Référence	Objectif	Référence	Objectif
	2009	2012	2009	2012
Veiller à la qualité des stratégies et opérations pays à l'entrée				
Documents de stratégie-pays notés Satisfaisant (%)	s.o.	95	s.o.	95
Opérations notées Satisfaisant (%)	47	95	44	95
Opérations régionales notées Satisfaisant (%)	s.o.	90	s.o.	90
Appui budgétaire décaissé comme prévu (%)	70	81	60	75
Temps écoulé depuis l'approbation jusqu'au premier décaissement (mois)	12	10	13	11
Opérations rendant public leur EIES à temps (%)	s.o.	90	s.o.	90
Performance du portefeuille				
Opérations formellement supervisées 2 fois/an (%)	40	64	61	65
Projets à problèmes dans le portefeuille actuel (%)	6	5	6	5
Taux de décaissement du portefeuille en cours (%)	28	32	18	20
Opérations passibles d'annulation (%)	13	9	20	10
Déclaration de Paris : Indicateurs efficacité de l'aide *				
Ressources de développement inscrites aux budgets(%)	62	85	62	85
Utilisation des systèmes nationaux** (%)	37	53	37	53
Décaissements prévisibles (%)	54	80	54	80
Nombre de Cellules d'exécution de projet parallèles(unités)	121	44	121	40
Gestion du savoir				
Projet existant ayant un RAP publié à temps *** (%)	91	95	92	95
Rapports d'achèvement de projet notés Satisfaisant (%)	75	80	72	80
Nombre de nouveaux Travaux Economiques et Sectoriels et autres documents correspondants ****(unités)	s.o.	112	s.o.	s.o.
Prise en compte de la question du genre				
RAP avec des données ventilées par sexe (%)	54	75	56	75
Nouveaux projets et DSP avec au moins 1 indicateur extrant / résultat relatif à l'égalité des genres***** (%)	s.o.	50	s.o.	50
Changement climatique				
Projets climat résistants***** (%)	s.o.	15	s.o.	15

* Ces indicateurs ne sont pas ventilés selon le guichet de financement. L'année de référence pour ces indicateurs est 2007.

**L'OCDE vient de revoir à la baisse les objectifs pour cette indicateur maintenant exprimés par un intervalle [53%-57%]

***Les objectifs sont plus élevés que ceux définis pour les indicateurs de performance institutionnelle (KPI) du fait de l'amélioration sans précédent de la performance en 2009/2010.

**** Les documents relatifs au DSP incluent : Revue à mi-parcours, DSP mis à jour, Rapport d'Achèvement

***** Les Indicateurs de Performance (KPI) Groupe incluent uniquement des indicateurs de résultats..

***** Pourcentage de projets classifiés sensibles du point de vue impact climatiques qui deviennent « climat résistants » (leur résilience au niveau climatique est améliorée en réduisant la vulnérabilité au climat).

- 4.17. La plupart des indicateurs contenus dans le Niveau 3 du CMR ont été définis en accord avec d'autres BMD en fonction du cadre commun pour l'évaluation de la performance (COMPAS) mis en place par le Groupe de travail des BMD chargé de l'approche de gestion axée sur les résultats en matière de développement (GARD). COMPAS mesure la capacité des BMD à appliquer et à améliorer les processus opérationnels pour parvenir à des résultats sur le terrain. En tant qu'exercice d'auto-information, COMPAS vise à mesurer régulièrement la capacité et les efforts des BMD en analysant les principaux indicateurs de performance regroupés sous une forme concise et pratique. COMPAS communique des données portant sur huit catégories qui concernent la mise en application par une BMD donnée d'un meilleur programme de GARD à savoir: la capacité des pays à gérer les résultats du développement, les stratégies-pays, l'allocation des ressources concessionnelles, les projets, les acquis institutionnels basés sur leur expérience en matière d'opérations, la gestion des ressources humaines axée sur les résultats, l'harmonisation entre les agences de développement, et les opérations du secteur privé. La Banque se sert de ces informations pour porter des améliorations à sa capacité interne et pour maintenir le dialogue avec d'autres BMD sur leurs acquis en matière de gestion axée sur les résultats du développement.
- 4.18. Les processus suivis à ce niveau ont une incidence directe sur la quantité et la qualité des réalisations et des résultats intermédiaires (Niveau 2) enregistrés par la Banque et sur la capacité ultime de la Banque à contribuer aux résultats à long terme dans les pays (Niveau 3). Quelque uns de ces liens sont évoqués ci-après :
- Les bases d'un projet sont posées lors de sa préparation, avant qu'il n'entre dans le portefeuille. **Les opérations de bonne qualité à l'entrée se déroulent bien à toutes les étapes du cycle du projet.** Non seulement elles présentent des caractéristiques techniques suffisantes tels que les cadres logiques solides en parfaite cohérence avec les documents de stratégie-pays, mais encore elles ont tendance à avoir un groupe de travail solide, à recevoir un encadrement et une supervision efficaces de la part de responsables sectoriels et régionaux, et à tirer profit du travail minutieux des personnes chargées de l'évaluation par les pairs qui donnent des avis techniques. En tant que seul facteur important le plus déterminant dans l'adaptabilité et la réactivité d'un projet aux variations contextuelles, la bonne qualité à l'entrée (Niveau 3) améliore sensiblement la capacité d'un projet à produire des réalisations et des résultats intermédiaires durables (Niveau 2).
 - La supervision est un processus permanent qui concerne l'emprunteur, les principales parties prenantes, et la Banque durant la vie d'une opération et joue un rôle déterminant dans le succès ou l'échec ultime de celle-ci. Dans des contextes marqués par une certaine incertitude ou dans des pays souffrant de manque de capacités administratives, **la supervision par anticipation (Niveau 3) peut accroître la probabilité d'atteindre les objectifs de développement (Niveau 2)**, en faisant attention aux aspects contextuels en temps opportun.
 - Certes, la qualité à l'entrée et la supervision sont très importantes, mais elles ne peuvent pas, à elles seules, produire des résultats durables. Pour que les réalisations de la Banque contribuent aux résultats à long terme dans les pays, il importe que **des opérations individuelles aient des synergies avec d'autres opérations de la Banque et avec des opérations des autres partenaires au développement.** Comme indiqué plus haut, les résultats par pays sont l'œuvre commune de plusieurs organes et du gouvernement. En honorant les engagements de la Déclaration de Paris

(niveau 3), tel que le recours aux systèmes nationaux et la réalisation des évaluations et des missions conjointes, la Banque renforce le rapport entre ses résultats sectoriels et les résultats nationaux à long terme (Niveau 1)

Encadré 5
Evaluation de la qualité à l'entrée

L'examen de l'état de préparation apparaît comme instrument clé de la Banque pour l'amélioration de la qualité à l'entrée de ses opérations et des stratégies-pays. Pendant la phase pilote en 2009, 95 documents de projet (46 notes de présentation de projet et 49 rapports d'évaluation de projet) ont été soumis à la revue de l'état de préparation. Partant des résultats de la phase pilote, la revue de l'état de préparation a été affinée et étendue à toutes les opérations en Janvier 2010. Dans une approche tout aussi progressive, une revue de l'état de préparation est actuellement en cours d'élaboration pour les documents de stratégie pays en vue de son déploiement au début de 2011.

La revue de l'état de préparation vise un double objectif. Au niveau institutionnel, elle a pour but de faire le point et de suivre la qualité à l'entrée au fil du temps, formuler des recommandations pour d'autres améliorations. Au niveau des opérations individuelles et des documents de stratégie pays, elle vise à améliorer la concentration de l'action sur les résultats et la qualité à l'entrée des projets / programmes, en fournissant aux équipes-pays un ensemble structuré d'observations et de notes sur chaque dimension de la qualité. Les revues de l'état de préparation sont entreprises à la fois pour la note de concept et pour l'évaluation. Elles portent essentiellement sur la qualité générique et les questions de conception, ce qui permet de compléter les techniques d'évaluation par les pairs.

Niveau 4: La gestion interne de la BAD est-elle efficiente ?

- 4.19. Parmi les multiples facteurs qui influent sur la réalisation des résultats à long terme de la Banque dans les pays, la gestion interne de la performance joue un rôle important. Le renforcement du suivi et de la gestion de la performance interne de la BAD – performance sur laquelle elle a un contrôle direct et dont elle assume l'entière responsabilité – est primordial pour une contribution de la Banque aux résultats dans chacun des pays. Au Niveau 4 le suivi des indicateurs concerne cinq domaines : i) les ressources humaines ; ii) le processus et les pratiques de gestion ; iii) les technologies de l'information ; iv) la décentralisation ; et v) la transparence. Ces indicateurs sont un outil pour garantir la cohérence entre les prévisions de contributions de la BAD aux résultats nationaux à long terme et la gestion de son budget, de ses ressources humaines, et de ses processus et politiques internes. Les données de base et les objectifs pour le Niveau 4 ne s'appliquent qu'au Groupe de la Banque dans son ensemble, et n'ont pas besoin d'être réparties par guichet de financement.
- 4.20. Ces indicateurs ont pour but de mesurer l'efficience de la Banque dans l'utilisation de ses ressources internes et dans les réformes considérées comme indispensables au maintien de la capacité de l'Institution à demeurer, à l'échelle du continent, une institution pertinente, axée sur les résultats. Certains des liens entre efficience organisationnelle et résultats sont illustrés ci-après :
- Certes, un personnel motivé et engagé constitue le facteur le plus important d'une bonne performance institutionnelle, mais il est tout aussi important de faire en sorte que la réforme des processus de gestion et des services de qualité internes (Niveau 4) permette au personnel de réduire le temps nécessaire aux tâches administratives de manière qu'il puisse se consacrer davantage aux réalisations sectorielles (Niveau 2).

- La dynamisation de la capacité de la Banque à produire des réalisations et des résultats intermédiaires (Niveau 2) suppose également un dosage judicieux des ressources humaines aussi bien au Siège que dans les pays (Niveau 4). D'après une évaluation faite par OPEV en 2009, **l'un des constats les plus marquants du renforcement de la présence sur le terrain et du transfert progressif de la prise de décision aux bureaux extérieurs (Niveau 4) est que la performance du portefeuille s'est améliorée (Niveau 3).**

Tableau 4 : Indicateurs de l'efficacité institutionnelle de la Banque (Niveau 4)

INDICATEURS	DONNEES- DE BASE	OBJECTIFS
	2009	2012
Ressources humaines		
Taux d'attrition prématurée du personnel(%)	11	6
Proportion de femmes cadres(%)	26	33
Taux de vacances de poste(%)	12.3	5
Personnel professionnel en activité(%)	62	65
Processus et pratiques de gestion		
Délai de bouclage du processus d'appel d'offres (semaines)	63	40
Durée du cycle d'achat* (mois)	15.9	11
Charges administratives par million d'UC décaissé (en milliers d'UC)	109	93
Technologie de l'information		
Délai moyen de résolution des problèmes TI posés par les clients (heures)		
Durée pendant laquelle le WAN n'est pas disponible dans les BE (heures)	5 175	4.5 150
Décentralisation		
Professionnels des opérations en poste dans les Bureaux extérieurs (%)	26	40
Tâches de projet effectuées à partir des Bureaux extérieurs(%)	16	35
Transparence		
Audits des projets soumis dans les délais (%)	n.a.	80

* Année de référence 2008

V. RATIONALISATION DE L'ETABLISSEMENT DES RAPPORTS SUR LES RESULTATS

- 5.1. L'établissement de rapports institutionnels est indispensable pour informer les actionnaires et les parties prenantes de l'évolution du programme et pour soutenir l'attention de la Direction et la poursuite des activités institutionnelles. Les rapports en provenance de diverses sources et à des moments différents ne permettent pas au Conseil d'administration, à la Direction, au personnel ou aux parties prenantes de la BAD de percevoir de manière cohérente et approfondie l'efficacité de la BAD en matière de développement. Pas plus qu'ils ne permettent de prendre à temps des mesures correctives lorsque le portefeuille actif ne produit pas les réalisations et les résultats programmés. Pour unifier partout dans l'institution les rapports sur les résultats, la Direction propose de désigner la Revue annuelle de la

performance du portefeuille (RAPP) par un nouveau vocable : l'Évaluation générale des résultats (EGR) à soumettre au Conseil chaque année. Un résumé de la RAER, à savoir le Tableau des résultats (TR), présentera trimestriellement au Comité de coordination de la Haute Direction –et au Conseil pour information- l'évolution d'ensemble des résultats. En outre, l'établissement de rapports quantitatifs sur les résultats des opérations sera complété par des résumés de résultats qualitatifs dans des domaines qui gagnent en importance sur le plan stratégique. Cette présentation synoptique donne à la planification et au suivi des résultats un caractère de continuité, comme indiqué au paragraphe 2.1.

Encadré 6 Aider les responsables à mieux gérer
<p>En expliquant le rôle du Cadre de mesure des résultats de la Banque, il importe particulièrement de mettre davantage l'accent sur la gestion plutôt que sur l'établissement de rapports. L'objectif fondamental du Cadre de mesure des résultats est d'améliorer l'efficacité de la Banque en matière de développement ; ce qui nécessite qu'elle aide les gestionnaires à mieux gérer. Le suivi des progrès réalisés au niveau du Cadre de mesure des résultats a pour but d'améliorer le cycle de planification, d'encourager le suivi périodique de la performance, et d'inciter à l'apprentissage institutionnel. Bien que le renforcement de la reddition des comptes et l'amélioration de l'établissement de rapports externes conservent toute leur importance, ils ne sont cependant pas le principal objectif du présent exercice.</p>

5.2. La proposition de rationalisation des mécanismes d'établissement de rapports présente les avantages suivants :

- La simplicité : parce qu'un système unique d'établissement de rapports suivra partout dans l'institution les résultats des opérations financées tant par la BAD que par le FAD (quant au suivi du FAD, seules les données relatives aux pays membres du FAD seront soumises aux Plénipotentiaires du FAD)
- La cohérence parce que l'établissement des rapports s'articulera autour des priorités institutionnelles décrites dans la Stratégie à moyen terme et résumées dans le CMR.
- La logique, parce que cette rationalisation permet une explication plus approfondie de la chaîne des résultats qui couvre à la fois les réformes institutionnelles, la performance opérationnelle et les résultats par pays ;
- L'harmonisation parce que ces mécanismes adoptent les pratiques d'autres BMD en matière d'établissement de rapports et partagent un grand nombre d'indicateurs avec la Banque asiatique de développement et l'Association internationale de développement ; et
- L'anticipation parce qu'ils se focalisent sur les premières recommandations de mesures correctives et produisent des extrants quand il le faut et de manière efficiente.

Revue annuelle de l'efficacité du développement (RAED)

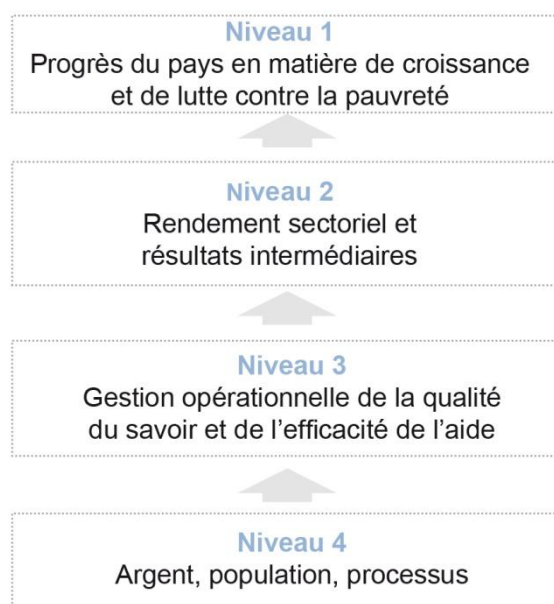
5.3. La RAED sera le premier outil du Groupe de la Banque en matière d'établissement de rapports institutionnels. Elle servira de rapport de référence dans le cadre de l'engagement de la BAD à gérer les résultats du développement et à renforcer son obligation de rendre compte des résultats du développement aux parties prenantes et au grand public. La RAED évaluera

chaque année la performance et l'évolution des opérations de la BAD en termes de résultats pour *toutes les opérations* financées par le Groupe de la Banque par rapport aux données de bases et aux objectifs définis dans le CMR de la Banque. Dans le même temps, il fournira un compte-rendu qualitatif de l'avancement dans la mise en place d'une culture de résultats au sein de l'institution.³ Si nécessaire, elle citera également en exemple les réalisations phares de quelques PMR dans leurs efforts visant à améliorer la qualité de vie de leurs populations. A partir de cette évaluation, la RAED identifiera les principaux écueils et les solutions mesurables et limitées dans le temps pour les surmonter. Les progrès dans la mise en application de ces solutions figureront au Tableau des résultats (TR) évoqué aux paragraphes 4.10 à 4.14.

- 5.4. Le CMR est la pièce maîtresse de la RAED, qui analyse les avancées dans la mise en œuvre du CMR (Figure 2). L'utilisation du CMR permet à la Direction de mettre l'accent sur les résultats des domaines que la BAD et ses parties prenantes ont retenus comme prioritaires. Le rapport vise la performance opérationnelle de l'exercice écoulé et l'ensemble des extraits et résultats des trois derniers exercices. Si nécessaire, il s'inspire du passé et des expériences de la BAD pour expliquer la performance actuelle.
- 5.5. A l'instar du CMR, la RAED commence par examiner les progrès de l'Afrique par rapport à ses principaux objectifs de développement en vue de situer l'examen de la performance de la BAD dans son contexte. Puis, la RAED évalue les contributions de la BAD aux résultats du développement en se posant trois questions essentielles. Premièrement, quels sont les principales réalisations opérationnelles de la BAD et les résultats intermédiaires et quelles sont leurs contributions aux résultats d'un pays donné ? (Niveau 2 du CMR). Deuxièmement, la BAD est-elle de plus en plus efficace dans la production d'extraits qui se traduisent en résultats concrets dans un pays donné ? (Niveau 3 du CMR). Troisièmement, la BAD est-elle de plus en plus efficiente dans ses efforts visant à améliorer sa propre efficacité opérationnelle ? (Niveau 4 du CMR).
- 5.6. Troisièmement, la RAED propose une série de recommandations pratiques, mesurables et limitées dans le temps et confie la tâche de les mettre en œuvre. Les recommandations de la RAED couvrent tous les quatre niveaux du CMR et sont le fruit d'intenses consultations avec les unités et départements concernés.

³ Une coordination sera établie avec l'enquête de satisfaction du personnel de façon à ce que toute information pertinente recueillie lors de cette enquête puisse être référencée et analysée dans le RAED.

Figure 2 Couverture de la RAED



- 5.7. Puis, **la RAED propose, si nécessaire, des améliorations au CMR, lesquelles seront prises en compte l'année suivante.** La production du RAED fournit à la Banque une opportunité de revisiter le CMR, avec en ligne de mire une amélioration des rapports suivants. La direction étudiera avec attention les indicateurs sélectionnés pour les quatre niveaux, et évaluera le réalisme des objectifs au bout d'une année. Au fur et à mesure que la Banque consolidera ses pratiques de collecte de données et investira dans des cadres de Suivi Evaluations robustes, des indicateurs additionnels seront pris en compte pour fournir une image plus complète des contributions de la Banque au développement. L'utilité du CMR dépend de sa flexibilité pour fournir une information pertinente à la Direction dans des contextes mouvants.
- 5.8. Le niveau 3 du CMR pose la question de l'efficacité en matière de performance opérationnelle. Il fournira une description détaillée du portefeuille actif de la Banque, en présentant les deux domaines où de mauvaises performances ont été enregistrées ou qui requièrent des améliorations considérables par rapport aux années précédentes. Il analysera les raisons pour lesquelles le portefeuille actif du Groupe de la Banque enregistre ou n'enregistre pas de bons résultats. Pour ce faire, il s'appuiera sur un dialogue plus approfondi avec les départements sectoriels et régionaux. **En traitant la performance du portefeuille comme un arrêt dans le processus qui mène vers les résultats des pays, le nouveau RAED mettra en évidence les goulots d'étranglement, les défauts d'alignements stratégiques, et les lacunes liées à la mise en œuvre qui nécessitent l'intervention immédiate de la direction.** L'objectif principal du nouveau RAED est de faire de l'établissement de rapports sur les résultats un meilleur outil de gestion du portefeuille, en offrant des solutions rapides aux défis qu'elle identifie. Une attention particulière sera accordée à la rationalisation de la portée et l'objectif des différents outils de d'établissement de rapports de la Banque, y compris la revue annuelle de la performance du portefeuille et le rapport annuel de manière à éviter le double emploi.
- 5.9. Enfin, le RAED **inclura un résumé des vues externes sur la performance de la Banque.** Les efforts d'évaluation externe récents ont inclus le Cadre d'Efficacité Multilatérale du

Département du Développement International du Royaume Uni et le Réseau d'Evaluation de la Performance des Organisations Multilatérales (MOPAN). Le RAED fournira un résumé des principales conclusions de ces rapports, et présentera des recommandations d'action –lorsque connues-inscrites dans une limite de temps pour traiter les faiblesses identifiés dans la performance de la Banque.⁴













- 5.10. LE CMR sera préparée par le Département pour les résultats et le contrôle de la qualité (ORQR) et soumise au Conseil avant les Réunions Annuelles. Avant sa soumission au Conseil, la RAED sera visée par le Comité de coordination de la Haute Direction, surtout pour en endosser les recommandations. Comme indiqué à la section 3 du présent document, OPEV, le Complexe Economie, les départements sectoriels et les départements régionaux fourniront et valideront les données utilisées pour cet exercice annuel d'établissement de rapport.
- 5.11. Une semaine après l'approbation du Conseil, la Banque rendra public le CMR en la faisant paraître sur son site web externe.

Tableau des résultats (TR)

- 5.12. Le Tableau des résultats (TR), résumé des principaux indicateurs de gestion contenus dans le CMR, sera produit tous les trimestres et fera l'objet de discussion au Comité des opérations et au Comité de coordination de la Haute Direction. **Le Tableau de bord est l'outil de gestion de la performance le plus répandu dans la communauté de développement et même en dehors.** L'utilité de cet outil réside dans son aptitude à permettre à la Banque d'aligner tous les niveaux de GARD autour d'une seule série d'indicateurs de suivi.
- 5.13. Le TR se servira d'un système de feux de circulation pour résumer les efforts de réalisation des objectifs du CMR. Il fournira une mise à jour trimestrielle des niveaux 2, 3 et 4. Il ne s'étend pas sur les attentes à assouvir dans un domaine précis, et ne donne pas non plus une quantité considérable de données actualisées sur chaque domaine. Le TR a pour but de faire ressortir les domaines du CMR dans lesquels la Banque fait fausse route, de sorte que des mesures correctives spécifiques soient prises à temps. Pour les domaines marqués rouge, le TR décrit succinctement les défis à relever et identifie les solutions idoines. Les mesures correctives sont portées au TR du trimestre suivant.
- 5.14. Le TR aura quatre sections. La section 1 rend compte en deux paragraphes d'une expérience réussie portant sur l'un des quatre niveaux du CMR (exemple : des taux de croissance sans précédent dans un pays donné ; une forte croissance des extrants au niveau de l'éducation ; une augmentation constante du recours aux systèmes nationaux, des embauches en forte croissance). La section 2 utilise le système de feux de circulation pour une mise à jour des niveaux 2 à 4 (Figure 3). La section 3 donne des explications et fait des recommandations concernant les domaines qui nécessitent des mesures immédiates. La section 4 utilise une matrice pour tenir les lecteurs au courant des mesures arrêtées dans le cadre des précédents RAED et TR.

⁴ A partir du second RAED, la Banque étudiera la possibilité de conduire des enquêtes clients dans un groupe sélectionné de pays membres régionaux.

Figure 3
Couverture du tableau des résultats de la Banque

NIVEAUX		FEUX
Contributions aux résultats		
1	Extrants	
2	Résultats	
Efficacité opérationnelle		
3	Qualité à l'entrée	
4	Performance du portefeuille	
5	Efficacité de l'aide	
6	Prise en compte des questions de genre	
Efficacité opérationnelle		
7	Ressources humaines	
8	Processus opérationnels	
9	Décentralisation	

- 5.15. Le système de feux de signalisation routière présenté à la Figure 3 est simple et sera mis à l'essai avec le souci de le rendre plus élaboré. Chacun des trois niveaux et des neuf sous-niveaux est flanqué d'un feu vert lorsque la performance est au rendez-vous, d'un feu orange lorsque la performance nécessite qu'on y prête attention, et d'un feu rouge lorsque la performance fait défaut.
- 5.16. ORQR soumet au Comité de coordination de la Haute Direction, au plus tard la dernière semaine de chaque trimestre, le TR qui rend compte du trimestre précédent. Des consultations se poursuivent autant que faire se peut avec les départements concernés pour expliquer les domaines qui ont été les moins performants.

Aperçu des résultats (AR)

- 5.17. Les mécanismes de rapport décrits ci-dessus fournissent principalement des informations quantitatives sur les progrès réalisés vers les résultats. Pour les domaines ayant une importance stratégique croissante, tels que la gouvernance, les États fragiles, les changements climatiques, le genre, les bureaux régionaux et le développement du secteur privé, **la Banque produira un aperçu des résultats (AR) qui offrent une explication plus qualitative du lien entre les réalisations de la Banque et les résultats par pays à long terme.** RBS utilisera des études de cas pour illustrer les liens entre les niveaux 1 et 2 du cadre de mesure de résultats. Le nouveau RB abordera également quelques-unes des lacunes de l'approche des réalisations et de l'agrégation des résultats intermédiaires approche et brosera un tableau plus complet et plus nuancé des résultats des opérations de la Banque dans certains domaines.
- 5.18. La préparation des résultats en bref sera coordonnée par ORQR. Les départements sectoriels et régionaux sont chargés d'identifier des études de cas appropriés, la collecte de matériaux, la rédaction des messages clés et l'identification des enseignements à tirer.

Systemes d'établissement de rapports sur les résultats (SERS)

- 5.19. La Banque prévoit mettre en place un Système automatisé de rapport sur les résultats (SER) qui établira un lien entre les résultats escomptés (comme pour les cadres logiques dans les Rapports d'achèvement de projet), les efforts pour y parvenir (tel qu'on peut le voir dans les rapports de supervision) et les résultats enregistrés (comme en témoignent les Rapports d'achèvement de projet). Comme l'indique le Tableau 1, le système fournira aux responsables une vue en temps réel de leur portefeuille et des efforts qu'ils fournissent pour atteindre les résultats poursuivis.
- 5.20. Le SER est une plateforme unifiée qui fournit des informations en temps réel sur les réalisations et les résultats intermédiaires obtenus grâce aux opérations de la Banque, de sorte que la Direction peut apprécier périodiquement les progrès qui se font pour parvenir aux résultats programmés. **Au moyen d'une fonctionnalité, le système permet aux responsables de filtrer les données par variables (guichet de financement, instrument de financement, sous-région, pays et secteur) en fonction des informations qu'ils recherchent.** Cette souplesse d'utilisation répond aux besoins de rapports de la Banque pour diverses raisons. Elle permet à la Haute direction de ne générer que des données liées au FAD à tous les niveaux du CMR concernés pour établir des rapports à l'attention des Plénipotentiaires du FAD. Il permet aux Directeurs sectoriels d'analyser l'ensemble des résultats sectoriels et de suivre la performance par secteur stratégique. Il permet aux Directeurs régionaux de se focaliser à la fois sur les résultats par pays et sur une vue d'ensemble de la région placée sous leur autorité. Enfin il permet aux parties prenantes en général d'avoir un aperçu simple, complet des principales contributions du Groupe de la Banque au développement.

Tableau 5 : Objectifs du système d'établissement de rapports sur les résultats

INTERFACE CONVIVIALE SUR LA TOILE	
OBJECTIF I	1.1 Développer une interface conviviale sur le web qui enregistre les détails des cadres logiques, des rapports de supervision de projet, et des rapports d'achèvement de projet
	1.2 Enregistrer et conserver dans la base de données des informations sur les indicateurs sectoriels de base tout au long du cycle de projet.
ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS À PARTIR DU DASHBOARD	
OBJECTIF II	1.3 Elaborer un tableau de bord pour donner aux responsables une vue en temps réel sur le processus des projets
	1.4 Alerter la Direction sur les projets qui connaissent des dépassements de temps par rapport aux calendriers établis et des dépassements de quantité au niveau des effets à livrer.
DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS ET SUIVI	
OBJECTIF III	1.5 Automatiser le suivi et l'approbation des documents de projet par le biais d'un système d'acheminement du travail
	1.6 Mettre en place divers mécanismes d'alerte pour suivre et réduire les délais dans le processus de mise en œuvre des projets

- 5.21. Le SER ne fait pas que rassembler les informations nécessaires à rendre compte de tous les quatre niveaux du CMR, il comble également un important déficit d'informations : **en effet il donne des informations sur les réalisations et les résultats intermédiaires acquis grâce aux opérations de la Banque ; informations qui ne sont conservées nulle part dans les bases de données existantes de la Banque.** Il en va de même chez la plupart des organismes de développement, qui ont également pris une part active ces dernières années à

l'identification des solutions informatiques. Cette amélioration du SER accroît l'aptitude de la Banque à suivre de près la performance des opérations et des domaines spécifiques.

- **Genre.** Le SER sera en mesure de ventiler les données sur les résultats par pays (niveau 1) et sur la contribution de la Banque aux résultats (Niveau 2) selon le sexe. Niveau 2 indicateurs ventilés par sexe dans des secteurs comme les transports, l'eau, le changement climatique et le développement du secteur privé, ainsi que le secteur social, plus classique. Ces indicateurs peuvent être davantage désagrégés par sous-région et pays d'intervention. En outre, un indicateur sera suivi au niveau 4 pour contrôler l'efficacité de la Banque elle-même à attirer et retenir une main-d'œuvre diversifiée, avec un nombre important de femmes occupant des postes professionnels.
- **Opérations régionales.** le SER pourra fournir des données sur les résultats-pays (Niveau 1), sur les contributions de la Banque à ces résultats (Niveau 2), et sur la performance du portefeuille (Niveau 3), aussi bien pour les opérations pays par pays que pour les BR. Alors que les bases de données statistiques de la Banque témoignent des progrès de l'Afrique sur la voie d'une plus grande intégration régionale grâce à quelques indicateurs clés (Niveau 1), la contribution de la Banque à ce progrès n'a pas été systématiquement relevée (Niveau 2). L'introduction d'une série de PIS spécialisés à l'intention des OR permettra au SER de séparer les réalisations et les résultats des OR et de donner une meilleure lecture de leurs contributions au développement. De plus, le SER fournira plus d'informations exactes sur la performance du portefeuille des BR. La version actuelle du système SAP de la Banque ne peut faire ressortir que la performance de chacun des pays membres d'un même BR, et non la performance du projet en tant que tel. Cette lacune a contribué à des évaluations inexactes de ces types d'opérations et a réduit l'impact des recommandations de la Direction visant à améliorer ce défaut de performance qui ne date pas d'aujourd'hui.
- **Opérations du secteur privé.** Un autre point d'orgue sur la voie du changement en faveur d'un système unique et intégré d'évaluation et d'établissement de rapports pour toutes les opérations de la Banque est l'aptitude du SER à faire ressortir la performance des opérations du secteur privé de la Banque. Le SER permettra d'établir des rapports qui dépeignent les efforts de l'Afrique en faveur de l'instauration de climats propices à la participation du secteur privé (Niveau 1), d'identifier les contributions marquantes de la Banque à ces efforts, et de mesurer l'efficacité du portefeuille du secteur privé de la Banque, en termes de production d'extrants et de résultats tels qu'ils ont été planifiés (Niveau 3). Bien que la Banque ait choisi un petit nombre de PIS pour rendre compte de ses contributions au développement du secteur privé dans le cadre du CMR, un ensemble plus complet d'indicateurs des résultats du développement font l'objet d'un suivi minutieux par l'Évaluation ex-ante de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) de l'Institution. Enfin, le SER permettra d'intégrer les résultats du secteur privé (Niveau 2) et la performance du portefeuille (Niveau 3) au reste des statistiques de la Banque, en offrant une description complète et homogène des opérations financées par la Banque.
- **Opérations à l'appui des réformes.** A l'instar des caractéristiques décrites pour les opérations du secteur privé, la possibilité de séparer les résultats des

opérations à l'appui des réformes et de classer leur performance dans un cadre plus général des résultats de la Banque est une autre particularité du CMR et du SER. Parce qu'en grande partie, les opérations à l'appui des réformes sont initiées pour renforcer la gouvernance économique et financière, les indicateurs qui permettent de suivre la contribution de la Banque à la bonne gouvernance sont un mandat pour mesurer la contribution plus récurrente des opérations à l'appui des réformes aux résultats-pays. La Banque est la première BMD à mettre au point des PIS spécialisés pour la gouvernance, et les enseignements qui seront tirés de son utilisation permettront à la Banque et à d'autres partenaires de restructurer ce domaine difficile qu'est l'établissement de rapports sur les résultats.

- **Les États fragiles.** Le CMR rend compte de la manière dont la Banque contribue aux résultats sectoriels à l'échelle nationale à travers une gamme d'instruments de prêt. Dès que le SER sera fonctionnel, il sera possible de dissocier, à tous les niveaux du CMR, les résultats et la performance d'un groupe de pays, tels que les États fragiles.

5.22. Un premier prototype du SER a été présenté aux plénipotentiaires du FAD en octobre 2009 ; une base de données entièrement fonctionnelle sera achevée et mise en service au plus tard en 2011.

VI. CONCLUSION

- 6.1. Le présent document a décrit le Cadre intégré de mesure des résultats (CMR) du Groupe de la Banque africaine de développement. D'après les prévisions, le CMR proposé renforcera le rôle des opérations sur les importants résultats de l'efficacité du développement, et achèvera un processus qui a débuté avec la formulation, par la Banque, de sa Stratégie à moyen terme. Le fait d'inclure de manière claire un vaste train de mesures d'efficacité organisationnelle et opérationnelle dans le CMR contribuera à promouvoir, au sein de l'institution, une culture de résultats plus prononcée.
- 6.2. La Banque se servira de deux instruments interdépendants pour rendre compte des efforts allant dans le sens des résultats escomptés. L'EGR fournira un rapport annuel des progrès accomplis par la Banque à quatre niveaux du CMR. Le tableau des résultats permettra à la Direction de disposer trimestriellement d'informations succinctes sur les efforts déployés en matière de résultats ; et surtout de suivre les recommandations visant à améliorer la capacité de la Banque à gérer les résultats du développement. La première EGR sera publiée au plus tard à la fin du premier trimestre 2011, et le premier TR sera rendu public au premier trimestre 2011. Le premier Résumé des Résultats sera publié au quatrième trimestre 2011.