

**BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT
FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT**



**FEUILLE DE ROUTE POUR AMÉLIORER LES PERFORMANCES EN MATIÈRE
D'EFFICACITÉ DE L'AIDE ET PROMOUVOIR UN DÉVELOPPEMENT EFFICACE**
Traduire les engagements en actions

Département de l'assurance qualité et des résultats

Sigles et abréviations

ADOA	Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement
AFP	Allocation fondée sur la performance
AOI	Appel d'Offres International
AOIL	Appel d'Offres International Limité
AON	Appel d'Offres National
BAD	Banque africaine de développement
BPR	Bien public régional
CMR	Cadre de mesure des résultats
CPO	Chargé du programme-pays
EES	Études économiques et sectorielles
FAD	Fonds africain de développement
FSN	Fonds spécial du Nigéria
IADM	Initiative d'allégement de dette multilatérale
KPI	Indicateur clé de performance
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économiques
OPEV	Département de l'évaluation des opérations de la BAD
ORPC	Département des politiques opérationnelles
ORPF	Département des acquisitions et des services fiduciaires de la BAD
ORQR	Département de l'assurance qualité et des résultats de la BAD
OSGE	Département de la gouvernance et des réformes économiques et financières de la BAD
PEES	Procédures d'évaluation environnementale et sociale
PFR	Pays à faible revenu
PMR	Pays membre régional
PRI	Pays à revenu intermédiaire
RAED	Revue annuelle de l'efficacité du développement
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RAPP	Revue annuelle de la performance du portefeuille
UC	Unité de compte
UEP	Unité d'exécution de projet

Table Des Matières

1.Introduction	3
2.Principes directeurs.....	4
3.Centrage et priorités	5
4.Cinq domaines d'intervention.....	8
5.Domaine d'action 1 : Accroître la sensibilisation et renforcer les priorités	9
6. Domaine d'intervention 2 : Intégrer le suivi de l'efficacité de l'aide.....	11
7.Domaine d'intervention 3 : Revisiter les politiques et pratiques de la Banque	12
8.Domaine d'intervention 4 : Opérationnaliser les orientations sur les procédures et les pratiques.....	13
9.Domaine d'intervention 5 : s'engager dans un dialogue sur l'efficacité de l'aide au niveau international	16
10.Délais d'exécution et obligations redditionnelles.....	16

Figures, Encadrés et Tableaux

Figure 1 : Cadre conceptuel sous-tendant l'approche de réforme de la feuille de route	5
Encadré 1: Les trois domaines d'intervention prioritaires de la Banque en matière d'efficacité de l'aide	7
Encadré 2 : Un guichet d'assistance pour guider et soutenir la mise en œuvre dans les différents complexes de la Banque	10
Encadré 3 : La revue annuelle de l'efficacité de l'aide sur le développement (RAED)	10
Encadré 4 : Intégrer la Déclaration de Paris dans le Manuel des Opérations révisé de la Banque	14
Encadré 5 : Comment les revues d'aptitudes opérationnelles améliorent-elles la conformité de la Banque aux principes de la Déclaration de Paris	15
Tableau 1 : Délais d'exécution de la feuille de route et obligations redditionnelles	17
Annexe 1 : Performance du Groupe de la Banque sur les indicateurs de la Déclaration de Paris	18

Résumé analytique

Lorsqu'en mai 2005, la Banque africaine de développement a fait sienne la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, elle ne l'a pas fait comme une fin en soi mais comme un moyen d'augmenter l'impact sur le développement de son appui aux pays membres régionaux (PMR).

En effet, la stratégie à moyen terme de la Banque (2008-2012) définit une vision pour le développement de l'Afrique dans laquelle l'aide n'est qu'un moyen pour arriver à un résultat (si l'aide est véritablement efficace, elle devrait progressivement disparaître). En fin de compte, le développement doit prendre appui sur une croissance robuste et équitable, des États avec de meilleures capacités et une intégration économique améliorée. Un appui efficace au développement doit par conséquent être conçu pour atteindre ces buts en renforçant, sans jamais les déplacer, les énergies et les capacités nationales, et en construisant, sans les remplacer, les sources nationales de financement. En d'autres termes, et dit de façon simple, la Banque doit accorder plus d'attention à l'efficacité du développement, et l'efficacité de l'aide est une étape significative en direction de celle du développement.

Dans le cadre de cette vision, la mise à disposition efficace de financements pour le développement – qu'ils soient ou non concessionnels – reste un objectif important. La Banque peut et doit faire plus pour appuyer le développement de ses pays clients et pour renforcer leurs capacités, par exemple en utilisant leurs systèmes nationaux au lieu de les laisser sur le côté. Et elle peut faire plus pour éliminer les coûts superflus supportés par les PMR en affaire avec la Banque, en coordonnant mieux ses missions dans les pays.

La feuille de route décrite dans ce document vise à améliorer la capacité de la Banque à réaliser ces objectifs de manière à satisfaire les engagements qu'elle a pris dans la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra. Ce faisant, elle cherche également à

promouvoir un développement plus efficace en accroissant, en termes de priorités, l'attention portée par la Banque aux domaines les plus susceptibles d'apporter des changements positifs et transformateurs. Ces domaines sont les suivants :

- Renforcer la transparence et la redevabilité pour arriver à des résultats de développement
- Accroître l'utilisation des systèmes nationaux afin de renforcer l'appropriation par les pays.
- Améliorer l'engagement au niveau du terrain grâce à une décentralisation accrue.

La mise en œuvre de cette feuille de route exigera un effort de l'ensemble de l'institution, c'est-à-dire des actions déterminées et coordonnées d'un ensemble de départements de la Banque travaillant en synergie. La feuille de route fournit un cadre, plus qu'un plan d'action, pour ordonnancer, guider et coordonner les efforts de la Banque en matière d'efficacité de l'aide en tant que moyen de promouvoir un développement efficace. Se faisant, elle reconnaît que c'est au niveau des opérations de première ligne et des bureaux extérieurs de la Banque que se trouvent les principales responsabilités de mise en place des changements nécessaires au sein de la Banque. Pour être efficaces, ces actions doivent avoir lieu dans un contexte de cohérence des politiques de la Banque et d'un appui approprié du back office.

En s'appuyant sur les leçons tirées de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris¹, la feuille de route identifie cinq domaines d'intervention se renforçant mutuellement :

- **Accroître la sensibilisation et renforcer les priorités** – inscrire les principes de la Déclaration de Paris dans les priorités de la Banque et veiller à ce que les communications institutionnelles et les dispositifs

¹ Fond Africain de Développement, *Réalisation des engagements de la Déclaration de Paris et mise en œuvre du Programme d'action d'Accra*, document d'information, octobre 2009, Helsinki, Finlande

organisationnels aident la Banque à honorer ses engagements.

■ **Intégrer le suivi de l'efficacité de l'aide** – produire régulièrement des rapports sur les progrès des indicateurs de la Déclaration de Paris.

■ **Passer en revue les politiques et les pratiques de la Banque** – ajuster les politiques, pratiques et structures incitatives de la Banque afin d'assurer qu'elles lui permettent d'honorer ses engagements.

■ **Opérationnaliser les directives en matière de politiques, processus et pratiques** – élaborer des directives spécifiques et pratiques pour aider à mettre en œuvre les pratiques modèles en matière d'efficacité de l'aide.

■ **S'engager dans le dialogue international sur l'efficacité de l'aide** – et offrir aux pays membres régionaux la possibilité de plaider

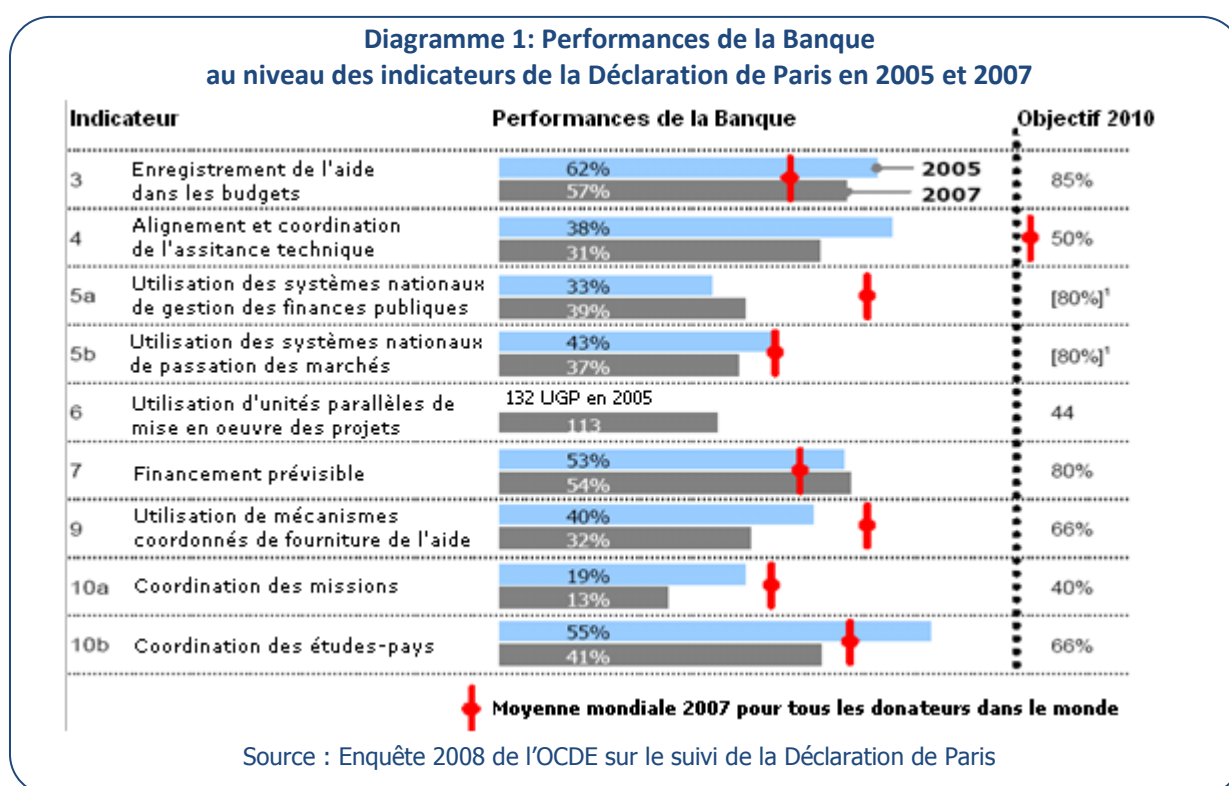
leur cause devant le 4e Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Busan, en Corée (29 novembre – 1er décembre 2011).

Pour chacun de ces cinq domaines, la feuille de route définit un ensemble restreint d'actions clés qui maximiseront l'attention portée par la Banque et amélioreront ses performances. Bien que la plupart de ces initiatives seront mises en œuvre à court terme, elles jetteront néanmoins les bases d'améliorations durables dans les pratiques de la Banque.

Le Forum de haut de niveau de l'année prochaine consacré à l'efficacité de l'aide constitue une première occasion d'ajuster la feuille de route et d'intégrer les principaux constats dans la prochaine stratégie à moyen terme que la Banque préparera.

1. Introduction

- 1.1. Six ans après l'approbation de la Déclaration de Paris sur l'efficacité l'aide en 2005, le 4e Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide sera organisé l'année prochaine à Busan en Corée, pour décider des principes et engagements qui régiront l'assistance au développement au cours des prochaines années. Il examinera les réalisations de la Déclaration de Paris, et lancera peut-être un nouvel accord pour lui succéder.
- 1.2. Lorsque les délégués se rencontreront à Busan, ils auront essentiellement une question à l'esprit : les cibles fixées pour l'efficacité de l'aide dans la Déclaration de Paris ont-elles été atteintes¹ ? Les dernières données disponibles (Diagramme 1 ci-dessous) fournissent certaines réponses : en 2007, la plupart des agences de développement, y compris la Banque africaine de développement, n'étaient pas dans la bonne voie.



- 1.3. Ces constats ne sont pas neufs. Les performances de la Banque en matière d'efficacité de l'aide ont été examinées à Helsinki, au cours de la revue à mi-parcours du FAD 11 de l'année passée². À cette occasion, deux conclusions importantes ont été tirées. Tout d'abord, les performances de la Banque ne reflètent pas un manque d'engagement politique : la direction a depuis longtemps adopté les principes de l'efficacité de l'aide et entrepris des actions décisives pour mettre en œuvre les principes de la Déclaration de Paris³. Beaucoup de ces initiatives n'avaient cependant pas produit de résultats au moment de l'enquête 2007.

¹ La liste complète des indicateurs et objectifs de la Déclaration de Paris est disponible en Annexe 1

² Fond Africain de Développement, *Réalisation des engagements de la Déclaration de Paris et mise en œuvre du Programme d'action* d'Accra, document d'information, octobre 2009, Helsinki, Finlande.

³ Par exemple, l'amendement récent aux statuts du FAD, relatif aux règles d'origine pour la passation des marchés (entré en vigueur le 31 mars 2009) facilite la participation de la Banque à des mécanismes de financement en commun.

Deuxièmement, des éléments empiriques suggèrent que les performances de la Banque sont meilleures que celles rapportées par les deux premières enquêtes⁴.

- 1.4. Ce que la Banque a accepté à Helsinki comme nécessaire pour améliorer ses performances, c'est un cadre plus déterminé et mieux coordonné pour guider, ordonnancer et coordonner les initiatives que la Banque prend pour mettre en œuvre ses engagements en matière d'efficacité de l'aide. La feuille de route vise à combler cette lacune. En prenant en compte les enseignements tirés⁵, elle détermine un petit ensemble d'actions spécifiques assorties d'un calendrier, dans cinq grands domaines :
- Accroître la sensibilisation et renforcer les priorités ;
 - Intégrer le suivi de l'efficacité de l'aide ;
 - Passer en revue les politiques, pratiques et mesures incitatives de la Banque
 - Opérationnaliser les directives en matière de politiques, processus et pratiques ;
 - S'engager dans le dialogue international sur l'efficacité de l'aide.
- 1.5. Entreprises simultanément, ces actions amélioreront les performances de la Banque et l'aideront à réaliser ses objectifs, y compris ceux suivis dans le cadre de mesure des résultats du Groupe de la Banque⁶.
- 1.6. Le reste de ce document est structuré comme suit : la Section 2 énonce les principes clés de la gestion du changement qui guide la feuille de route ; la Section 3 identifie les domaines qui méritent une attention prioritaire ; la Section 4 donne les grandes lignes des cinq domaines d'intervention clés de la feuille de route ; les Sections 5 à 9 détaillent des activités spécifiques et assorties d'un calendrier dans chacun de ces domaines ; et la Section 10 fournit une liste des produits à livrer et des responsabilités.

2. Principes directeurs

- 2.1 La feuille de route a pour objectif d'améliorer progressivement les performances de la Banque en matière d'efficacité de l'aide et du développement. Elle se fonde sur les principes de gestion du changement suivants (comme l'illustre la Figure 1 ci-dessous) :
- Fixation des priorités – La feuille de route se concentrera sur les éléments clés du programme d'action pour l'efficacité de l'aide qui sont les plus susceptibles d'améliorer l'impact de développement de l'appui qu'elle fournit à ses PMR.
 - **Leadership** – L'engagement de la Banque envers l'efficacité de l'aide et du développement doit être communiqué de façon claire et périodique par la direction en tant que partie intégrante de la stratégie à moyen terme de la Banque.
 - **Opérationnalisation** – Un encadrement spécifique et de solides systèmes de livraison des produits sont nécessaires pour mettre en pratique les principes de Paris et assurer qu'ils sont en cohérence avec le mandat et les priorités institutionnelles de la Banque. Cela

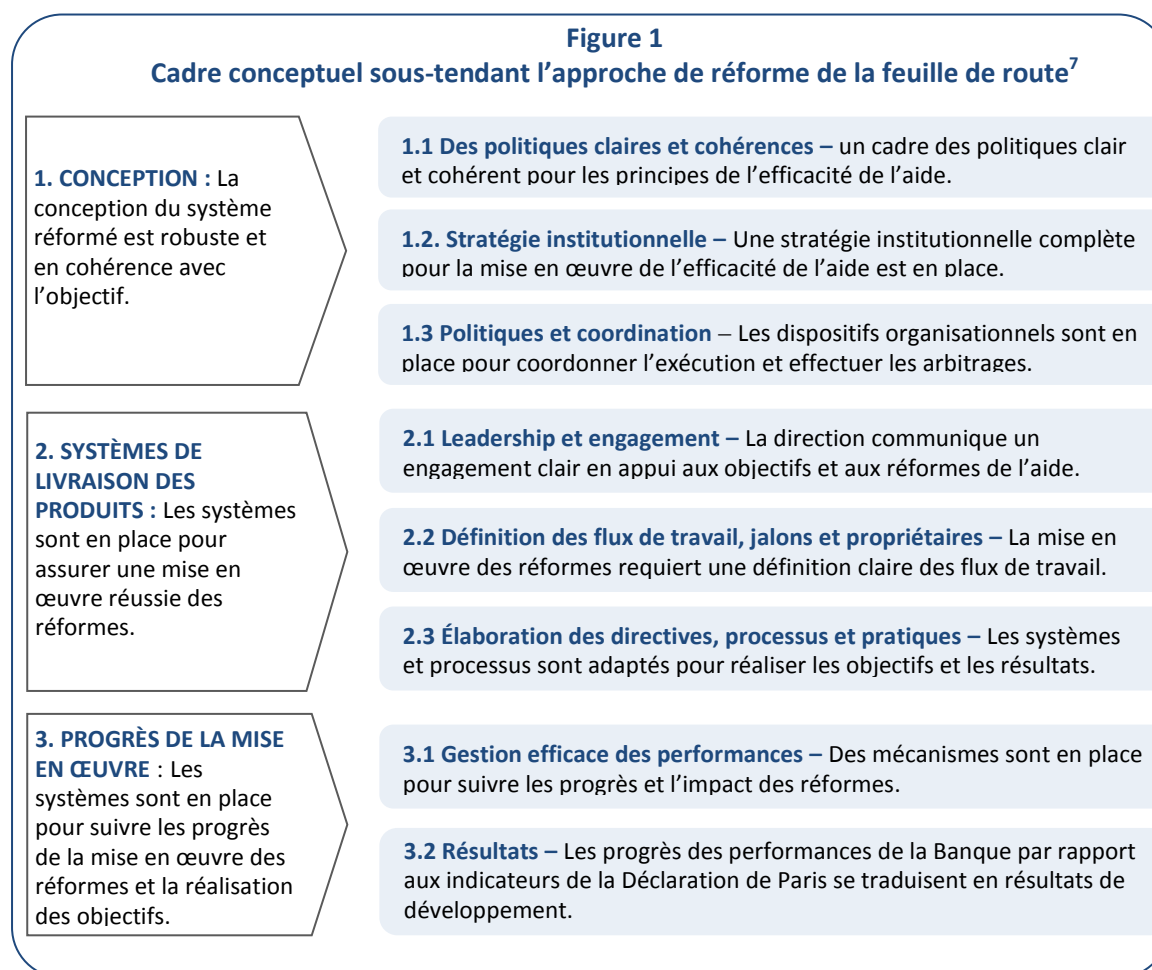
⁴ Fond Africain de Développement, *Réalisation des engagements de la Déclaration de Paris et mise en œuvre du Programme d'action* d'Accra, document d'information, octobre 2009, Helsinki, Finlande

⁵ Fond Africain de Développement, *Réalisation des engagements de la Déclaration de Paris et mise en œuvre du Programme d'action* d'Accra, document d'information, octobre 2009, Helsinki, Finlande.

⁶ Quatre indicateurs sur l'efficacité de l'aide font partie du cadre de mesure des résultats de la Banque. Ils comprennent : i) la mise en cohérence avec les priorités nationales (indicateur de Paris 3). La valeur cible de la Banque est de faire passer de 62 % des ressources enregistrées dans les budgets nationaux à 85 % en 2012 ; ii) utilisation des systèmes nationaux (indicateur de Paris 5). La valeur cible de la Banque est d'améliorer l'utilisation des systèmes nationaux de 37 à 53 % en 2012 ; iii) prévisibilité de l'aide (indicateur de Paris 7). La valeur cible de la Banque est d'améliorer la prévisibilité de ses décaissements de 54 à 80 % en 2012 ; iv) supprimer les unités de gestion des projets parallèles (indicateur de Paris 6). La valeur cible de la Banque est de diminuer le nombre d'UEP parallèles de 122 à 44 en 2012.

implique de mettre en place des processus reliant la stratégie aux résultats, et ce à tous les niveaux de l'organisation.

- **Suivi des performances** – Le suivi systématique des performances permettra d'assurer que les principes de la Déclaration de Paris sont intégrés dans la culture organisationnelle de la Banque. Des données pertinentes, régulières et produites en temps voulu sur les progrès de la mise en œuvre des réformes de l'efficacité de l'aide et du développement, et de la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris sont nécessaires.
- **Incitations** – Des structures incitatives adéquates devront être mises en place pour produire les résultats voulus, en particulier là où le personnel a à gérer des priorités institutionnelles concurrentes.



3. Centrage et priorités

- 3.1 Un centrage stratégique et une sélectivité plus importants sont requis pour la mise en œuvre d'un programme d'efficacité de l'aide large en termes de domaines d'application mais conceptuellement centré. Afin de mieux gérer le programme d'efficacité de l'aide, la Banque accroîtra son centrage et approfondira son engagement dans trois domaines prioritaires.
- 3.2 ■ **Un centrage plus étroit sur les engagements clés de la Déclaration de Paris.** À eux trois, les premiers forums de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (Rome, Paris et Accra) ont généré plus de 100 engagements spécifiques pour les agences de développement, telles que la

⁷ Ce cadre est adapté de Michael Barber, *Instructions to Deliver*, Londres, 2007.

Banque africaine de développement. Il est probable que le forum de haut niveau de l'année prochaine à Busan allongera encore cette liste.

- 3.3 Afin de mieux centrer les actions et de fixer leurs priorités dans le cadre de cet ensemble très étendu de prescriptions, la Banque adoptera les douze indicateurs de la Déclaration de Paris en tant que principaux points de référence pour l'évaluation de ses progrès dans la mise en œuvre des principaux engagements pris dans la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra. La Section 6 ci-dessous fournit plus de détails sur la façon dont la Banque suit systématiquement les indicateurs de la Déclaration de Paris et fait rapport sur les résultats.
- 3.4 ■ **Accroître l'attention qu'elle porte à l'efficacité du développement.** Jusqu'ici, l'agenda international relatif à l'efficacité de l'aide a été étroitement centré sur la mécanique de la livraison de l'aide, en essayant d'éliminer les goulots d'étranglement empêchant une assistance plus efficace. Cependant, en fin de compte, l'efficacité de l'aide n'est qu'une des composantes de la question plus large de la façon dont les PMR peuvent être rendues capables de réaliser leur potentiel de développement. Celle-ci est au cœur du mandat de la Banque.
- 3.5 En effet, la stratégie à moyen terme de la Banque (2008-2012) définit une vision pour le développement de l'Afrique, dans laquelle l'aide (ressources concessionnelles) n'est qu'un moyen pour atteindre un objectif (si l'aide est véritablement efficace, elle devrait progressivement s'éliminer d'elle-même). Finalement, la Banque pense que le développement doit prendre appui sur une croissance robuste et équitable, des États avec de meilleures capacités et une intégration économique améliorée. Un appui efficace au développement doit par conséquent être conçu pour atteindre ces buts, en renforçant, sans jamais les déplacer, les énergies et les capacités nationales, et en construisant, sans les remplacer, les sources nationales de financement. En d'autres termes, et dit de façon simple, la Banque doit accorder plus d'attention à l'efficacité du développement : l'efficacité de l'aide est une étape significative en direction de celle du développement.
- 3.6 Dans le cadre de cette vision, la mise à disposition efficace de financements pour le développement de la Banque – qu'ils soient ou non concessionnels – reste un objectif important. La Banque peut et doit faire plus pour appuyer le développement de ses pays clients et pour renforcer leurs capacités, par exemple en utilisant leurs systèmes nationaux au lieu de les laisser sur le côté. L'utilisation des systèmes nationaux deviendra sa position par défaut, avec un engagement renouvelé de développement des capacités lorsque ces systèmes seront évalués comme insuffisamment robustes. La Banque peut également faire plus pour éliminer les coûts superflus supportés par les PMR en affaire avec elle, en coordonnant mieux ses missions dans les pays et ses études économiques et sectorielles (EES).
- 3.7. La feuille de route vise à améliorer la capacité de la Banque à réaliser ces objectifs de manière à satisfaire les engagements qu'elle a pris dans la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra. Ce faisant, elle cherche également à encourager un développement plus efficace en accroissant, en termes de priorités, l'attention portée par la Banque aux domaines les plus susceptibles d'apporter des changements positifs et transformateurs. Ces domaines sont les suivants :
- Renforcer la transparence et la redevabilité pour arriver à des résultats de développement
 - Accroître l'utilisation des systèmes nationaux afin de renforcer l'appropriation par les pays
 - Améliorer l'engagement au niveau du terrain grâce à une décentralisation accrue.
- 3.8 De récentes évaluations internationales de l'efficacité de l'aide, y compris celles effectuées par l'OCDE⁸, indiquent que ces trois domaines d'intervention sont les plus susceptibles de

⁸ Enquête 2008 de l'OCDE sur le suivi de la Déclaration de Paris, Paris, novembre 2008.

générer des avantages plus importants en matière de développement pour les PMR. La Banque cherchera en priorité à améliorer sa position dans chacun de ces trois domaines. Ceci est discuté plus en détails dans l'encadré 1 ci-dessous.

Encadré 1

Les trois domaines d'intervention prioritaires de la Banque en matière d'efficacité de l'aide.

DOMAINE DE PRIORITÉ 1 : Améliorer l'engagement au niveau du terrain. L'expérience montre que plus la décentralisation du personnel, des ressources et des responsabilités vers le terrain est poussée, meilleures sont les performances de l'organisation en matière de l'efficacité de l'utilisation de ses ressources. De ce point de vue, les trois domaines d'interventions prioritaires en matière d'efficacité de l'aide seraient grandement avantagés par une décentralisation plus poussée et effective. La décentralisation et la délégation de pouvoir vers les pays, dans un contexte de politiques cohérentes de la Banque sur l'efficacité de l'aide, accompagnées d'un appui approprié du centre, permettent aux bureaux extérieurs de mieux adapter les programmes aux priorités et aux systèmes nationaux, et de coordonner la collaboration avec d'autres partenaires au développement et la société civile. À cette fin, la Banque :

- Fournira un appui à la gouvernance économique et financière des PMR ;
- Augmentera l'engagement en matière d'efficacité de l'aide au niveau national ;
- Renforcera son engagement dans les mécanismes de coordination nationaux

DOMAINE PRIORITAIRE 2 : Renforcer la transparence et la redevabilité pour arriver à des résultats de développement. Une transparence améliorée et des canaux de redevabilité renforcés sont un des moyens les plus efficaces de produire des changements transformateurs dans le développement. À cette fin, la Banque portera davantage d'attention à :

- L'appui à la redevabilité nationale des PMR en veillant à ce que toutes les ressources de la Banque soient enregistrées dans les budgets des pays, conformément aux pratiques et règlements budgétaires ordinaires des PMR. Ceci améliorera la capacité de l'État à rendre compte de l'utilisation des ressources de développement (y compris celles de la Banque) vis-à-vis de leurs citoyens et de leurs parlements. Ceci renforcera également la crédibilité du budget en tant qu'outil de gestion de l'allocation et de l'utilisation des ressources de développement ;
- La production transparente de rapports sur les performances de la Banque en matière d'efficacité de l'aide, telles qu'elles sont mesurées par le Cadre de mesure des résultats dans la Revue annuelle de l'efficacité du développement : divulgation et discussion des résultats au niveau pays, examen des obstacles à de meilleures performances, et domaines d'amélioration avec les autorités nationales, la société civile et les autres parties intéressées ;
- Le décaissement prévisible des ressources de la Banque, conformément aux engagements pris dans la Déclaration de Paris, en fournissant en temps opportun des informations transparentes et complètes sur les flux de ressources prévus et réels ;
- Dans le cadre de la nouvelle politique de divulgation, la Banque assurera une divulgation complète de ses décaissements sur son site web.

DOMAINE DE PRIORITÉ 3 : Faire plus d'efforts pour utiliser et renforcer les systèmes nationaux, afin d'accroître l'appropriation par les pays. L'utilisation des systèmes nationaux de passation de marchés et de gestion financière doit devenir la position par défaut de la Banque pour toute nouvelle opération. Si elle estime que ces systèmes ne sont pas suffisamment robustes pour assurer sa responsabilité fiduciaire, la Banque décrira de façon explicite dans les rapport d'évaluation de projets comment elle compte agir pour renforcer ces systèmes et assurer ainsi leur utilisation future. Afin de contribuer au développement d'administrations et d'États africains dotés de bonnes capacités, la Banque augmentera son appui au renforcement des systèmes des PMR pour la gestion des ressources publiques (tant extérieures que nationales) en portant une attention accrue à :

- La fourniture d'un appui à la gouvernance économique et financière des PMR ;
- L'accroissement de l'utilisation des systèmes nationaux, y compris à travers la fourniture d'un appui budgétaire ;
- La fourniture d'un meilleur encadrement opérationnel de l'utilisation des systèmes nationaux, tout en évitant l'utilisation d'unités de gestion de projet parallèles pour toutes les opérations.

4. Cinq domaines d'intervention

- 4.1 Depuis la revue à mi-parcours du FAD-11 en octobre 2009, au cours de laquelle la Banque a pour la dernière fois examiné ses performances en matière d'efficacité de l'aide, plusieurs initiatives et réformes importantes entreprises par la Banque ont, directement ou indirectement, contribué à honorer les engagements pris par celle-ci dans la Déclaration de Paris.
- 4.2 En s'appuyant sur ces initiatives, cette feuille de route fournit un cadre opérationnel pour l'ordonnancement, l'encadrement et la coordination des actions prises par la Banque pour renforcer sa position. Elle cherche à démultiplier l'impact de ces actions en veillant à ce que toutes les composantes d'un agenda de réformes (discuté dans la Section 2 ci-dessus) sont en place : fixation des priorités, leadership, opérationnalisation, suivi et mesures incitatives.
- 4.3 En même temps, l'agenda de l'efficacité de l'aide n'est pas neuf. Ces dernières années, un ensemble croissant de pratiques et de principes a émergé, pour constituer aujourd'hui des bonnes pratiques internationalement reconnues. En s'appuyant sur celles-ci ainsi que sur l'expérience récente de la Banque dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris⁹, la feuille de route identifie des actions spécifiques et assorties d'un calendrier dans cinq domaines qui se renforcent mutuellement :
- *Accroître la sensibilisation et renforcer les priorités* – inscrire les principes de la Déclaration de Paris dans les priorités de la Banque et veiller à ce que les communications institutionnelles et les dispositifs organisationnels aident la Banque à honorer ses engagements.
 - *Intégrer le suivi de l'efficacité de l'aide* – produire régulièrement des rapports sur les progrès des indicateurs de la Déclaration de Paris.
 - *Passer en revue les politiques et pratiques de la Banque* – ajuster les politiques, pratiques et structures incitatives de la Banque afin d'assurer qu'elles lui permettent d'honorer ses engagements.
 - *Opérationnaliser les directives en matière de politiques, processus et pratiques* – élaborer des directives spécifiques et pratiques pour aider à mettre en œuvre les pratiques modèles en matière d'efficacité de l'aide.
 - *S'engager dans le dialogue international sur l'efficacité de l'aide* – et offrir aux pays membres régionaux la possibilité de plaider leur cause devant le 4^e forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide.
- 4.4 Entreprises simultanément, ces actions dynamiseront les performances de la Banque en matière d'efficacité de l'aide. Bien que la feuille de route couvre essentiellement le court terme, les actions décrites vont au-delà de 2011 et apporteront des améliorations durables aux pratiques de la Banque.
- 4.5 Les responsabilités primaires de la mise en place des changements nécessaires au sein de la Banque reposent sur les opérations de première ligne et sur les bureaux extérieurs. Pour être efficaces, ces actions devront se déployer dans un contexte de politiques établies au niveau central, avec le soutien approprié des départements administratifs de la Banque.
- 4.6 À cet égard, un certain nombre d'initiatives décrites dans la feuille de route visent à aider la Banque à identifier les contraintes et à améliorer sa position. Elles incluent une évaluation indépendante de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris entreprise par le Département de

⁹ Fond Africain de Développement, *Réalisation des engagements de la Déclaration de Paris et mise en œuvre du Programme d'action* d'Accra, document d'information, octobre 2009, Helsinki, Finlande.

l'évaluation indépendante de la Banque (OPEV : Section 7). Le suivi interne des indicateurs de Paris fournira également des informations précieuses sur les domaines où les performances sont bonnes et mauvaises. Il est fondamental que les leçons et les constats tirés de ces deux exercices éclairent les politiques et pratiques de la Banque en matière d'efficacité de l'aide. Le forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide de l'année prochaine constitue une occasion bienvenue d'examiner l'approche de la Banque à la lumière des conclusions et recommandations qui seront faites à Busan. Celles-ci seront alors intégrées dans la stratégie à moyen terme de la Banque pour 2013-2017.

- 4.7 Pour chacun de ces cinq domaines d'intervention, les Sections 5 à 9 qui suivent détaillent un ensemble restreint d'actions et d'initiatives. Les principaux produits à livrer, les responsabilités et les calendriers pour chacune des actions décrites ci-dessous sont résumés dans la Section 10.

5. **Domaine d'action 1: Accroître la sensibilisation et renforcer les priorités**

- 5.1 Le leadership de la direction et son exemple sont certainement les moteurs de changement les plus efficaces ; sans des signaux clairs venant du plus haut niveau de la direction de la Banque, les changements suggérés dans cette feuille de route pour améliorer les performances de la Banque en matière d'efficacité de l'aide n'auront qu'un impact limité. Une communication institutionnelle claire sera renforcée si elle est soutenue par des dispositifs institutionnels qui opérationnalisent et internalisent les principes de Paris en les adaptant au mandat de la Banque et à sa culture organisationnelle.
- 5.2 En vue de mettre en œuvre son engagement à appuyer l'agenda de l'efficacité de l'aide, la Banque prendra les actions suivantes :
- 5.3 ■ **Faire une déclaration au niveau le plus élevé.** La direction générale de la Banque fera une déclaration à l'ensemble du personnel pour souligner l'importance de l'efficacité de l'aide en tant que partie intégrante de la mission de la Banque. Elle définira les objectifs et les attentes dans les trois domaines prioritaires identifiés par la Banque : i) renforcer la transparence et la redevabilité pour arriver à des résultats de développement ; ii) faire plus d'efforts pour utiliser et renforcer les systèmes nationaux, afin d'accroître l'appropriation par les pays ; et iii) améliorer l'engagement au niveau du terrain en faveur de l'efficacité de l'aide grâce à la décentralisation. Cette déclaration sera diffusée à l'ensemble du personnel après l'adoption de cette feuille de route par le Conseil.
- 5.4 ■ **Adopter et diffuser la feuille de route sur l'efficacité de l'aide.** La feuille de route décrite dans ce document fait partie intégrante des efforts de la Banque pour communiquer l'agenda pour l'efficacité de l'aide et du développement à travers l'ensemble des opérations et complexes administratifs de la Banque. Elle sera diffusée au sein de toute la Banque en vue de conscientiser et sensibiliser le personnel à l'importance pour la Banque d'honorer ses engagements en faveur de l'efficacité de l'aide.
- 5.5 ■ **Renforcer la communication institutionnelle ordinaire.** Les déclarations venant du niveau le plus élevé devront être renforcées de façon régulière et cohérente à tous les échelons afin que l'ensemble de la Banque s'approprie entièrement l'agenda. Le développement d'une compréhension partagée de ce que signifie en pratique l'agenda de l'efficacité de l'aide et du développement aidera également à éviter une rupture entre la direction supérieure et les comportements de la Banque au niveau des bureaux extérieurs, et aux échelons inférieurs de l'organisation (voir Section 7). À cette fin, la Banque communiquera de façon régulière à travers un ensemble de canaux internes de communication : présentation au Conseil

d'administration ; introduction au travail et accueil du personnel nouvellement recruté ; retraites informelles ; et autres événements. De plus, la Banque organisera au cours du premier trimestre 2011 un Séminaire de Direction, pour engager les dirigeants dans une discussion ouverte et candide de certains défis spécifiques pour la mise en œuvre de ses engagements concernant l'efficacité de l'aide.

- 5.6 ■ **Accélérer la mise en place d'un modèle d'affaires décentralisé.** L'objectif ultime de la décentralisation est d'encourager un modèle d'affaires plus efficace rapprochant les ressources de la Banque (financements, connaissances et personnel) de ses membres régionaux clients. Combiné avec une délégation de pouvoir accrue, cela devrait dynamiser les performances de la Banque en matière d'efficacité de l'aide en permettant aux bureaux extérieurs de mieux adapter les programmes aux priorités des pays et de collaborer de façon plus étroite avec les autres partenaires au développement sur le terrain. Cet agenda n'est pas nouveau et la direction prend actuellement les actions nécessaires pour accélérer sa mise en œuvre, entre autres, en appliquant une nouvelle feuille de route sur la décentralisation.
- 5.7 ■ **Mettre en place une politique et une fonction de coordination de l'efficacité de l'aide.** La Banque mettra en place une petite fonction de coordination de l'efficacité de l'aide (ORQR.1). Placée au sein du bureau du Vice-Président d'Opération en Chef (COO), elle fournira à celui-ci des conseils stratégiques et opérationnels pour l'exécution des engagements de la Banque en matière d'efficacité de l'aide et pour leur adaptation au mandat et à la culture organisationnelle de la Banque. Dans le cadre de cette fonction, un guichet d'assistance sera mis en place afin de fournir au personnel des directives sur les questions opérationnelles liées à l'efficacité de l'aide (Encadré 2).
- 5.8 ■ **Augmenter la transparence des activités de la Banque.** Dans le cadre de la nouvelle politique de divulgation de la Banque, qui doit être approuvée en 2011, la Banque divulguera de façon régulière des informations sur ses décaissements sur son nouveau site web.

Encadré 2

Un guichet d'assistance pour guider et soutenir la mise en œuvre dans les différents complexes de la Banque

ORQR mettra en place un guichet d'assistance spécial pour fournir un appui en temps réel au personnel de la Banque afin de l'aider à comprendre les implications pratiques de l'agenda de l'efficacité de l'aide. Ceci comprendra de :

- Coordonner la mise en œuvre de l'enquête interne 2011 sur le suivi de la Déclaration de Paris (voir Section 6 ci-dessous) ;
- Servir de guichet de première ligne pour toute question liée à l'efficacité de l'aide ou concernant l'enquête interne ;
- Aider les CPO et les économistes-pays à remplir les questionnaires de l'enquête ou les informer sur le processus d'enquête, y compris l'enquête mondiale de l'OCDE. Questionnaire et gestion de l'enquête ;
- Faire la liaison avec les départements concernés pour les questions techniques liées, par exemple, à l'utilisation des systèmes nationaux (ORPF) ou aux opérations d'appui aux réformes (OSGE).
- S'engager aux côtés des bureaux extérieurs et des coordinateurs nationaux pour l'enquête mondiale de l'OCDE.

6. Domaine d'intervention 2 : Intégrer le suivi de l'efficacité de l'aide

- 6.1. Ce qui est mesuré finit par ce faire. Suivre et procéder régulièrement à l'évaluation de la performance de la Banque en matière de respect des engagements en faveur de l'efficacité de l'aide est fondamental pour renforcer et maintenir la dynamique nécessaire à la réalisation des progrès en matière de performance de la Banque au fil du temps. Cela favorise le progrès en :
- Reflétant l'engagement d'entreprise de la Banque en faveur du programme d'efficacité de l'aide.
 - Créant une vision partagée au sein de la Banque sur l'importance pratique du programme d'efficacité de l'aide et en contribuant à l'opérationnalisation des principes de la Déclaration de Paris.
 - Renforçant les obligations redditionnelles pour ce qui concerne les résultats.
 - Instaurant des mesures incitatives permettant d'identifier et d'éliminer les goulots d'étranglement qui empêchent la Banque d'honorer ses engagements.
- 6.2. La Banque intégrera le suivi des indicateurs d'efficacité de l'aide en prenant les mesures suivantes :
- 6.3. ■ *Procéder à un suivi de routine des indicateurs contenus dans la Déclaration de Paris.* La Banque procèdera de façon routinière au suivi et produira des rapports annuels sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des douze indicateurs de la Déclaration de Paris dans tous les pays où elle opère. Les résultats de l'étude de 2001 viendront alimenter l'étude de l'OCDE réalisée au niveau mondial et permettront au Forum de haut niveau prévue à Busan de recueillir des informations sur l'efficacité de l'aide.
- 6.4. ■ *Proposer des orientations pratiques sur l'amélioration des indicateurs de performance de la Banque.* En se basant sur les résultats de l'enquête interne, le management proposera une check-list d'actions destinées à améliorer la performance de la Banque sur les indicateurs de Paris. Cette check-list sera adaptée pour proposer des orientations pratiques respectivement aux Représentants Résidents, aux Directeurs sectoriels, et aux Directeurs régionaux. Le management étudiera également dans ce cadre les mécanismes d'incitations du personnel qui pourront aider la Banque à améliorer sa performance y compris, par exemple, l'adoption de critères liés à l'efficacité de l'aide dans les évaluations de performance des membres du personnel concernés.
- 6.5. ■ *Intégrer les indicateurs de Paris dans le cadre de mesure des résultats de la Banque.* Les principaux indicateurs de la Déclaration de Paris ont été intégrés dans le niveau 3 (performance opérationnelle) du cadre de mesure des résultats du Groupe de la Banque. Les objectifs ont été fixés et le rapport d'étape annuel sur la mise en œuvre des principes d'efficacité de l'aide sera publié dans la Revue annuelle sur l'efficacité du développement (voir Encadré 3 ci-dessous).
- 6.6. ■ *Progrès suivis dans le cadre du système d'établissement des rapports sur les résultats de la Banque.* Les indicateurs de la Déclaration de Paris feront l'objet de surveillance pays par pays dans le cadre du prochain système d'établissement des rapports sur les résultats de la Banque – une interface basée sur le web qui permettra au personnel de la Banque de suivre les résultats de développement et la performance de toutes les opérations de la Banque.

Encadré 3 : La revue annuelle de l'efficacité de l'aide sur le développement (RAED)

LA RAED est le principal outil de présentation des résultats généraux de la Banque. Elle évalue annuellement la performance opérationnelle et les progrès vers les résultats pour toutes les opérations financées par le Groupe de la Banque. En outre, elle examine les progrès à quatre niveaux :

Niveau 1 : quels progrès l'Afrique réalise-t-elle dans le sens des principaux objectifs de développement ?

Niveau 2 : quels sont les principaux résultats opérationnels et les résultats intermédiaires de la BAD et comment contribuent-ils aux résultats spécifiques des pays ?

Niveau 3 : la BAD est-elle devenue plus efficace dans la réalisation des résultats qui aboutissent aux résultats spécifiques des pays ?

Niveau 4 : la BAD est-elle devenue plus efficace en essayant d'améliorer son efficacité opérationnelle ?

Au titre du niveau 3 du cadre des résultats, des objectifs liés au temps ont été définis concernant quatre indicateurs d'efficacité de l'aide pour couvrir les trois domaines prioritaires identifiés par la Banque. Il s'agit de :

- **Alignement sur les priorités des pays (Indicateur 3 de la Déclaration de Paris).** L'objectif de la Banque est de passer de 62 % de ressources enregistrés dans les pays à 85 % d'ici à 2012.
- **Utilisation des systèmes nationaux (Indicateur 5 de la Déclaration de Paris).** La Banque vise d'ici à 2012 à accroître de 37 à 53 % son utilisation des systèmes nationaux.
- **Prévisibilité de l'aide (Indicateur 7 de la Déclaration de Paris).** A ce niveau, il s'agit pour la Banque d'accroître la prévisibilité des décaissements de 54 à 80 % d'ici à 2012.
- **Suppression des UEP parallèles (Indicateur 6 de la Déclaration de Paris).** La Banque vise à réduire le nombre d'UEP parallèles de 122 à 44 d'ici à 2012.

7. Domaine d'intervention 3: Revisiter les politiques et pratiques de la Banque

- 7.1. Le Département d'Évaluation indépendante (OPEV) de la Banque est en train d'évaluer la mise en œuvre de la Déclaration de Paris au sein de l'institution. L'évaluation qui fait partie de l'enquête mondiale de l'OCDE, met l'accent sur les principales dimensions institutionnelles qui favorisent le changement : leadership, engagement, capacité et mesures incitatives. Les conclusions de l'évaluation permettront à la Banque d'adapter son approche d'efficacité de l'aide en identifiant ses forces, faiblesses et difficultés afin de promouvoir une efficacité de l'aide. Dans le cadre de l'évaluation de d'OPEV, la Banque prendra les mesures suivantes :
- 7.2. ■ **Procéder à une révision des politiques et des documents opérationnels de la Banque.** Évaluer dans quelle mesure la Banque a mis en place un cadre stratégique et opérationnel qui soutient les principes de la Déclaration de Paris à travers l'organisation. Il s'assurera de l'existence d'une politique générale et d'un cadre stratégique pour la Banque, qui définit dans les grandes lignes une approche claire de l'efficacité de l'aide traduisant sa vision dans la pratique. La Banque identifiera par exemple les obstacles en termes de politique générale pour une plus grande utilisation des systèmes nationaux, et proposera les adaptations adéquates pour une meilleure efficacité de l'aide.
- 7.3. ■ **Conduire une étude sur les capacités et les mesures d'encouragement du personnel.** Entreprendre une étude destinée à établir les perceptions du personnel de l'engagement, de la capacité et des mesures incitatives pour mettre en œuvre les principes d'efficacité de l'aide. L'étude sera réalisée sur la base d'un échantillon déterminé d'agents de la Banque, comprenant un échantillon de personnel

d'encadrement (Responsables, Directeurs, Vice-présidents), de personnel opérationnel, de personnel des bureaux extérieurs et du personnel fiduciaire.

- 7.4. ■ **Entreprendre un diagnostic organisationnel.** L'analyse de l'étude du personnel sera complétée par un diagnostic organisationnel qui examine les principaux facteurs de changement de la Banque, à savoir le contexte, l'engagement et la capacité.
- 7.5. ■ **Organiser quatre études de cas pays.** Entreprendre quatre études de cas pays (Burkina Faso, Kenya, Malawi et Cameroun) en vue d'examiner comment la Banque met en œuvre les principes de la Déclaration de Paris au niveau national. Dans le cadre de cet exercice, les documents de stratégies pays de la Banque seront réexaminés afin d'établir à quel niveau les stratégies de la Banque en termes de fourniture d'assistance pays reflètent les principes de la Déclaration de Paris.
- 7.6. ■ **Préparer un rapport de synthèse final et des recommandations.** S'inspirant des conclusions de l'analyse et des études présentées ci-dessus (étude des documents de politiques, l'étude sur le personnel, etc.), un rapport final évaluera la performance de la Banque en matière de respect de ses engagements contenus dans la Déclaration de Paris. Le rapport fera également des recommandations sur les mesures complémentaires à prendre pour améliorer la performance de la Banque en matière d'efficacité de l'aide.

8. Domaine d'intervention 4: Opérationnaliser les orientations sur les procédures et les pratiques

- 8.1. Les politiques, pratiques et procédures internes ont un fort impact sur l'efficacité de l'aide. Proposer au personnel des directives et orientations sur les raisons, la période et la façon de s'engager dans les efforts d'efficacité de l'aide est une condition importante pour traduire les engagements politiques en changements comportementaux, surtout dans des situations où les priorités concurrentielles exigent de la Banque de faire des arbitrages délicats. Par exemple, la Banque est confrontée à une pression forte et continue pour assurer l'aide ; les opérations doivent être préparées, convenues avec le gouvernement, approuvées par le Conseil d'administration dans un délai convenu et les décaissements rapidement effectués. Le facteur temps-pression accru sur les opérations encourage des solutions expéditives, telles que la mise en place des UEP, et plus généralement, rend plus difficile à la Banque d'honorer ses engagements en matière d'efficacité de l'aide, surtout ceux qui requièrent un dialogue interne plus long ou des mécanismes de mise en œuvre plus élaborés (par exemple, la mise en place d'un pool de financement).
- 8.2. En formulant les orientations, il est essentiel que la Banque examine, et en cas de besoin, adapte les documents de politiques et les procédures existants pour intégrer les principes de la Déclaration de Paris, par exemple l'utilisation des systèmes nationaux. C'est pourquoi les conclusions de l'évaluation de l'OPEV indiquée plus haut s'avèreront à la fois opportunes et fondamentales en permettant à la Banque de lever les principaux obstacles et d'adapter ses politiques, processus et pratiques et plus généralement, d'améliorer la qualité de ses orientations.
- 8.3. Dans le cadre de ces efforts, la Banque renforcera ses fonctions de back-office en appui au renforcement de l'efficacité de l'aide en entreprenant les actions suivantes :
- 8.4. ■ **Intégrer les principes de la Déclaration de Paris dans le Manuel des Opérations.** Dans le cadre de la révision du Manuel des Opérations de la Banque, les principes de la Déclaration de Paris seront intégrés dans les opérations, les politiques, les stratégies et processus opérationnels de la Banque. Ces principes seront présentés dans deux des trois tomes du Manuel des Opérations. Le tome 1 intégrera les principes généraux d'efficacité de l'aide comme faisant partie intégrante de la mission de la Banque, et définira les engagements pris par la Banque dans le cadre de la Déclaration de Paris et du Plan d'action d'Accra. Le tome 2 retracera clairement les orientations spécifiques au personnel et aux responsables sur les

bonnes pratiques à adopter en matière de conduite du travail analytique sur les pays, des missions conjointes, de financement de pool, etc. (cf. Encadré 4 ci-dessous)

Encadré 4

Intégrer la Déclaration de Paris dans le Manuel des Opérations révisé de la Banque

Le Manuel des Opérations révisé et actualisé de la Banque devrait être finalisé au cours du premier trimestre de 2011. Ce manuel est organisé en trois tomes : Politiques et stratégies des opérations du Groupe de la Banque (Tome 1) ; Processus et procédures opérationnels (Tome 2); et Manuel des opérations avec garanties non-souveraines (Tome 3). Les principes de la Déclaration de Paris correspondent principalement aux tomes 1 et 2.

■ **Le tome 1** présentera les politiques, stratégies et directives en vigueur à la Banque et qui guident ses opérations. Il comportera également un chapitre sur les initiatives de développement les plus importantes au niveau continental et mondial, notamment les objectifs de développement du millénaire et le nouveau cadre international de partenariat pour le développement axé sur la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

■ **Le tome 2** est organisé autour des principales étapes du cycle de projet de la Banque. Les principes de base de la Déclaration de Paris sont en train d'être intégrés dans les procédés et procédures opérationnels définis pour toutes les étapes du cycle de projet/programme. Il donnera des orientations au personnel et à la direction sur les bonnes pratiques à adopter dans le cadre du travail analytique économique et sectoriel conjoint ; de la programmation des opérations de la Banque au niveau des pays et des régions, etc.

- 8.5. ■ **Inscrire les principes d'efficacité de l'aide dans la conception des opérations et des documents de stratégies pays.** Les revues de l'état de préparation évaluent la qualité des opérations et des documents de stratégies pays de la Banque (avant l'approbation du Conseil d'administration) par rapport à un ensemble standard de dimensions de la qualité, notamment les domaines clés de la Déclaration de Paris. Les opérations et les documents de stratégies pays sont évalués par rapport aux principaux critères d'efficacité de l'aide, à savoir l'appropriation, l'utilisation des systèmes nationaux, l'harmonisation des opérations, la prévisibilité et la conditionnalité (Encadré 5).
- 8.6. ■ **Renforcer le rôle du Comité des Opérations (OpsCom).** A travers l'examen des projets par le Comité des Opérations, la Banque veillera à ce qu'une attention particulière soit accordée à ses trois axes prioritaires pour promouvoir l'efficacité de l'aide : i) renforcer la transparence et l'obligation de rendre compte des résultats de développement ; ii) accroître les efforts de recours et de renforcement des systèmes nationaux comme moyen de renforcement de l'appropriation par les pays ; et iii) renforcer l'engagement sur le terrain à travers la décentralisation. Le Comité des Opérations en assurera également la défense et donnera des orientations et assumera le leadership stratégique sur la mise en œuvre complète de la feuille de route.
- 8.7. ■ **Élaborer des notes d'orientations opérationnelles renforcées sur l'utilisation des systèmes nationaux.** Afin de promouvoir l'utilisation des systèmes nationaux de gestion financière publique, le département des acquisitions et des services fiduciaires de la Banque (ORPF) parachèvera les politiques et orientations de la Banque en matière d'opérationnalisation des engagements que celle-ci a pris concernant l'utilisation des systèmes de gestion financière publique et de passation des marchés publics des pays. En Mai 2008, le Conseil a approuvé l'Approche du Groupe de la Banque pour améliorer l'utilisation des systèmes nationaux. Dans le cadre de cette approche, ORPF va finaliser une proposition pour un programme pilote dans deux ou trois pays. Ce programme, dont l'objectif sera la conception d'une méthodologie pour élargir l'utilisation des systèmes nationaux, est basée sur une approche à trois piliers : i) élargir l'utilisation des procédures nationales de passation de marchés pour tous les appels

d'offres non internationaux (c.-à-d. AON, AOIL, Magasinage, ... etc.) dans les opérations financées par la Banque ; ii) rejoindre le programme pilote de la Banque Mondiale pour les contrats AOI ; et iii) mettre en place un mécanisme de financement par la Banque en support des programmes de réformes des passations de marchés. Pour l'élaboration des notes opérationnelles sur l'utilisation des systèmes nationaux, la Banque (ORPF) consultera et s'appuiera également sur les bonnes pratiques développées par les autres banques multilatérales, y compris la Banque Mondiale et la Banque Inter Américaine de Développement (BID)¹⁰.

- 8.8. ■ **Accroître l'appui au renforcement des systèmes nationaux de gestion financière publique.** Conformément à sa stratégie de gouvernance (GAP 2008-2012), la Banque renforcera davantage son appui à l'amélioration des systèmes nationaux de gestion financière publique et de passation des marchés publics, à travers notamment des notes d'orientations opérationnelles sur : i) comment renforcer les systèmes de gestion financière publique et d'obligation redditionnelle ; ii) comment renforcer les systèmes nationaux de passation des marchés publics ; et iii) comment renforcer les systèmes nationaux d'audit. Le Département de la Gouvernance et des réformes économiques et financières de la Banque (OSGE) est en train d'accroître son appui aux réformes de politiques et de capacité institutionnelle dans les systèmes de gestion financière publique et de passation des marchés.¹¹ Ce faisant, la Banque renforcera son engagement en faveur du travail de diagnostic pour évaluer les systèmes nationaux conjointement avec les autres donateurs, par exemple, les évaluations de la gestion des dépenses publiques et de la responsabilisation financière, les revues de la gestion des dépenses publiques et la responsabilisation financière et les rapports nationaux d'évaluations des passations de marchés publics.

Encadré 5 : Comment les revues d'aptitudes opérationnelles

améliorent-elles la conformité de la Banque aux principes de la Déclaration de Paris

La Banque africaine de développement est en train de mener des réformes pour accroître la qualité à l'entrée (QaE) de ses opérations et stratégies d'assistance pays. Dans le cadre de ces réformes, la Banque a développé un nouvel outil de qualité à l'entrée appelé 'revue d'aptitude opérationnelle' visant à évaluer et à améliorer la qualité à l'entrée des opérations et des stratégies d'assistance pays de la Banque avant l'approbation du Conseil d'administration. Les opérations et les documents de stratégies pays de la Banque sont évalués par rapport à un ensemble standard de critères y compris les dimensions clés de la Déclaration de Paris :

Appropriation. Il englobe, entre autres, des critères de revue spécifiques pour s'assurer que toutes les interventions de la Banque font l'objet d'un large processus consultatif durant la préparation à l'effet de garantir une appropriation complète par les acteurs concernés.

Alignement. Il exige également la démonstration d'un alignement complet des nouvelles opérations ou stratégies de la Banque sur les cadres stratégiques nationaux (par exemple, les DSRP, les stratégies sectorielles correspondantes, etc.).

Utilisation des systèmes nationaux. La revue d'aptitude opérationnelle s'assure qu'une discussion sur l'utilisation des systèmes nationaux est incluse dans la documentation du projet et qu'une justification est donnée au cas où une UEP parallèle est proposée.

Harmonisation. Elle s'assure que le cadre de coopération est présenté au niveau sectoriel et que toutes les initiatives de la Banque sont conduites en étroite collaboration avec les autres partenaires au développement afin de garantir des interventions conjointes et harmonisées.

Gestion en vue des résultats. Elle met un accent particulier sur les résultats de développement grâce à l'intégration des cadres logiques axés sur les résultats, montrant la relation de cause à effet entre les différents éléments de la chaîne des résultats et leur lien par rapport aux objectifs de développement globaux au niveau national.

Conditionnalité. Enfin, l'outil étudie la saine identification des conditions fixées pour l'entrée en vigueur et le premier décaissement du prêt en vue d'assurer une mise en œuvre sans écueils avec des retards minima ; il s'assure également que les conditions fixées pour les prêts à l'appui sont alignés sur les bonnes pratiques et leur faisabilité soigneusement évaluée.

¹⁰ Par exemple le programme pilote de la Banque Mondiale sur les appels d'offres internationaux et les bonnes pratiques développées par la BID pour le renforcement des systèmes de passation de marchés nationaux.

¹¹ En 2010, plus de 60 % des opérations de l'OSGE en cours soutiennent les systèmes nationaux de budgétisation, presque 50 % des systèmes nationaux de passation des marchés publics, 40 % des systèmes nationaux de contrôle interne, et plus de 50 % des systèmes nationaux d'audit externe et de surveillance.

9. Domaine d'intervention 5: s'engager dans un dialogue sur l'efficacité de l'aide au niveau international

- 9.1. Dans le Plan d'action d'Accra, la Banque a réaffirmé son engagement à promouvoir l'appropriation par les pays en acceptant de soutenir les efforts des pays membres régionaux « à renforcer la capacité de tous les acteurs de développement (...) à jouer un rôle actif dans le dialogue sur la politique de développement et sur le rôle de l'aide à contribuer aux objectifs de développement des pays »¹².
- 9.2. A cet effet, la Banque augmentera son appui au renforcement des capacités des pays à travers la coordination des actions suivantes :
- 9.3. ■ **Organiser une réunion de concertation sur l'efficacité de l'aide.** La Banque a abrité une rencontre régionale sur l'efficacité de l'aide pour aider les pays africains à développer une perspective commune sur l'efficacité de l'aide en prélude au Quatrième Forum de haut niveau prévu en Corée en 2011. Cette rencontre régionale est une étape clé dans le processus d'appui aux PMR pour influencer les prochains plans d'actions internationaux sur l'efficacité de l'aide sur le développement. C'est également une occasion pour la Banque d'exercer son leadership sur une question à haute visibilité et très pertinente.¹³
- 9.4. ■ **Publier une déclaration sur l'avenir de l'efficacité de l'aide en Afrique.** La déclaration présentera, entre autres, le consensus émergent sur les questions que l'Afrique doit rechercher en prélude au prochain forum de haut niveau prévu à Busan. Ce faisant, elle définira le rôle de la Banque en matière de promotion de ce programme sur les plans interne et externe.
- 9.5. ■ **Abriter un atelier régional sur le suivi de la Déclaration de Paris en Afrique.** En partenariat avec l'OCDE et le PNUD, la Banque abritera un atelier régional pour former les coordinateurs nationaux des pays aux questions techniques et procédurales liées à l'étude mondiale de l'OCDE de 2011 sur le suivi de la Déclaration de Paris.
- 9.6. ■ **Apporter un appui à la Communauté Africaine de Pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement.** Poursuivre son appui à la Communauté africaine de Pratiques de gestion axée sur les résultats de développement. C'est une communauté virtuelle qui renforce avec succès les capacités de gestion pour les résultats à travers l'échange d'expériences, le réseautage et l'établissement de liens d'apprentissage solides entre les praticiens en Afrique et dans le monde. Les communautés nationales des bonnes pratiques s'engagent également dans des actions concrètes au niveau national en encourageant une culture des résultats dans les administrations nationales et seront au centre de l'appui de la Banque.
- 9.7. ■ **Être la voix du continent africain dans le cadre des fora internationaux.** La Banque est un membre actif du Groupe Spécial de l'OCDE sur les groupes de travail traitant de l'efficacité de l'aide et également membre de son Comité exécutif.

10. Délais d'exécution et obligations redditionnelles

- 10.1. Le tableau ci-après décrit dans les détails les obligations redditionnelles et les délais d'exécution des différentes tâches inscrites sous chacune des cinq composantes de la feuille de route. Il porte sur les principales initiatives prises, ou sur le point d'être prises depuis la revue à mi-parcours d'Helsinki en octobre 2009.

¹² Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide, 2008. *Programme d'Action d'Accra*, Accra, 4 Septembre

¹³ *Le Comité de haut niveau de 2008 a recommandé que* « la Banque ait une voix d'autorité en Afrique. Elle devrait être l'institution à laquelle les pays africains s'adressent pour des orientations et informations et se font aider à définir les normes de bonnes pratiques. Elle devrait être également proactive en leur prodiguant des conseils sur les grandes questions de développement international et ce que ces questions signifient pour l'Afrique. »

Tableau 1 : Délais d'exécution de la feuille de route et obligations redditionnelles

TACHES	DÉPARTEMENT	DÉLAIS
1. SENSIBILISER ET RENFORCER LES PRIORITÉS		
1.1. Assurer une plus grande application d'un modèle d'affaires décentralisé	PECOD	2011/2012
1.2. Adoption par le Conseil de la feuille de route sur l'efficacité de l'aide	ORQR	Mars 2011
1.3. Organisation d'un séminaire de direction sur l'efficacité de l'aide	COO	Réalisé
1.4. Politique d'efficacité de l'aide & unité de coordination	ORQR	Réalisé
1.5. Sensibilisation régulière en interne.	ORQR	En cours
1.6. Transparence : la Banque approuve la nouvelle politique d'information	ORPC	Déc. 2011
2. INTÉGRER LE SUIVI DE L'EFFICACITÉ DE L'AIDE		
2.1. Suivi interne de la Déclaration de Paris	ORQR	Mars 2011
2.2. Définir une check-list d'actions d'amélioration de la performance	ORQR	Juin 2011
2.3. Intégrer les indicateurs de la Déclaration de Paris dans le Cadre de mesure des résultats	ORQR	Réalisé
2.4. Publication de la revue annuelle sur l'efficacité de l'aide sur le développement	ORQR	Mai 2011
3. REVISITER LES POLITIQUES, PRATIQUES ET MESURES INCITATIVES DE LA BANQUE		
3.1. Réviser les principaux documents de politiques	OPEV	Réalisé
3.2. Étude sur les capacités et les mesures d'encouragement du personnel	OPEV	Réalisé
3.3. Diagnostics organisationnels	OPEV	Réalisé
3.4. Études de cas par pays	OPEV	Réalisé
3.5. Synthèses finales et recommandations	OPEV	Juin 2011
4. OPÉRATIONNALISER LES ORIENTATIONS SUR LES POLITIQUES ET PRATIQUES		
4.1. Intégrer les principes de la Déclaration de Paris dans le Manuel des Opérations révisé	ORPC	Déc. 2011
4.2. Intégrer les principes de la Déclaration de Paris dans les revues d'aptitudes opérationnelles	ORQR	En cours
4.3. Améliorer les orientations opérationnelles sur l'utilisation des systèmes nationaux	ORPF	Juin 2011
4.4. Améliorer les orientations opérationnelles sur l'utilisation de l'appui budgétaire ¹⁴	OSGE	Juin 2011
5. S'ENGAGER DANS UN DIALOGUE SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE AU NIVEAU INTERNATIONAL		
5.1. Organisation d'une rencontre régionale sur l'efficacité de l'aide	ORQR	Réalisé
5.2. Atelier régional sur le suivi de la Déclaration de Paris en Afrique	ORQR	Réalisé
5.3. Déclaration de haut niveau sur l'avenir de l'efficacité de l'aide	ORQR	Mars 2011
5.4. Appui aux communautés africaines des bonnes pratiques	ORQR	En cours

Notes: COO=Chief Operations Officer; OPEV=Département de l'évaluation des opérations; ORPC=Département des politiques et ressources opérationnelles; ORPF=Département des acquisitions et services fiduciaires; ORQR=Département des résultats & du contrôle de la qualité; OSGE= Département de la gouvernance et des réformes économiques & financières

¹⁴ Ceci est désigné dans le plan de travail d'OSGE par *La politique générale de la Banque sur les opérations d'appui aux réformes pour améliorer les instruments de la Banque pour l'efficacité de l'aide.*

ANNEXE 1: Performance du Groupe de la Banque sur les indicateurs de la Déclaration de Paris

Liste des indicateurs et objectifs Déclaration de Paris

1	Les partenaires ont des stratégies de développement opérationnelles	Au moins 75 % des pays partenaires ont des stratégies de développement opérationnelles.
2a	Des systèmes nationaux de gestion des finances publiques fiables	La moitié des pays partenaires progressent d'au moins un degré (0.5 point) sur l'échelle de performance des systèmes de gestion des finances publiques/de l'EPIN (évaluation de la politique et des institutions nationales)
2b	Des systèmes nationaux de passation de marchés fiables	Un tiers des pays partenaires progressent d'au moins un degré (de D à C, de C à B ou de B à A) sur l'échelle de performance à quatre degrés utilisée pour cet indicateur.
3	L'aide est alignée sur les priorités nationales	Réduire l'écart de moitié — Réduire de moitié la proportion de flux d'aide au secteur public non indiquée dans les budgets des États (avec au moins 85 % de cette aide indiqués dans le budget).
4	Renforcer le développement des capacités par un soutien coordonné	50 % des apports de coopération technique sont mis en œuvre dans le cadre de programmes coordonnés conformes aux stratégies nationales de développement.
5a	Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques	Population 'A' — Pays partenaires avec un score de 5 ou plus sur l'échelle de performance des systèmes de gestion des finances publiques/de l'EPIN (cf. indicateur 2a). Réduire de deux tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays
		Population 'B' — Pays partenaires avec un score entre 3,5 et 4,5 sur l'échelle de performance des systèmes de gestion des finances publiques/de l'EPIN (cf. indicateur 2a). Réduire d'un tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.
5b	Utilisation des systèmes nationaux de passation de marchés	Population 'A' — Pays partenaires avec un score A sur l'échelle de performance à quatre degrés (cf. indicateur 2b). Réduire de deux tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de passation de marchés des pays partenaires.
		Population 'A' — Pays partenaires avec un score B sur l'échelle de performance à quatre degrés (cf. indicateur 2b). Réduire d'un tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de passation de marchés des pays partenaires.
6	Renforcer les capacités en évitant les structures de mise en œuvre parallèles	Réduire des deux tiers le nombre d'unités parallèles de mise en œuvre des projets.
7	L'aide est davantage prévisible	Réduire de moitié la part de l'aide dont le versement n'est pas effectué au cours de l'exercice budgétaire pour lequel il est prévu.
8	L'aide est non liée	Poursuivre les progrès.
9	Utilisation de procédures ou dispositifs communs	66 % des apports d'aide sont fournis dans le cadre d'approches fondées sur des programmes.
10a	Missions sur le terrain	40 % des missions des donateurs sur le terrain sont effectuées conjointement.
10b	Travaux analytiques par pays	66 % des travaux analytiques par pays sont effectués conjointement.
11	Cadres orientés résultats	Réduire d'un tiers la proportion de pays qui n'ont pas de cadres d'évaluation des performances transparents et se prêtant à un suivi.
12	Responsabilité mutuelle	Tous les pays partenaires se soumettent à des évaluations mutuelles.

Performance de la banque

L'AIDE EST ALIGNÉE SUR LES PRIORITÉS NATIONALES**INDICATEUR 3****Qu'est-ce qui est mesuré ?**

Le pourcentage de flux d'aide au secteur public qui est indiqué dans le budget national des pays partenaires.

Objectif

Réduire de moitié la proportion de flux d'aide au secteur public non indiquée dans les budgets des États (avec au moins 85 % de cette aide indiqués dans le budget).

Performance actuelle

Le score actuel pour les 31 donateurs dans l'étude de 2008 sur le suivi de l'OCDE est de 45 %. A 57 %, le score de la Banque est donc supérieur à la moyenne. La Banque fait probablement mieux que lors de la dernière étude en raison des efforts en cours pour aligner ses opérations sur les documents de stratégies de réduction de la pauvreté et les plans de développement nationaux à travers des documents de stratégies pays basés sur des résultats nouvellement produits. En outre, le processus de décentralisation de la Banque favorise un dialogue plus approfondi autour des priorités nationales. Les initiatives en matière de renforcement des capacités et les informations fournies en temps opportun par la Banque sur les allocations multi-annuelles indicatives au cours d'une période de 3 ans permettent de renforcer l'exactitude de la budgétisation des pays partenaires.

L'ASSISTANCE TECHNIQUE EST ALIGNÉE ET COORDONNÉE**INDICATEUR 4****Qu'est-ce qui est mesuré ?**

Le pourcentage d'appui au renforcement des capacités fourni par les donateurs à travers des programmes coordonnés conformes aux stratégies nationales de développement des pays partenaires.

Objectif

50 % des flux de coopération technique sont mis en œuvre grâce à des programmes coordonnés conformes aux stratégies nationales de développement.

Performance actuelle

La performance de la Banque au titre de cet indicateur a baissé de 38 % en 2005 à 31 % en 2007. Ce taux est bien inférieur à la performance moyenne des donateurs estimée à 59 %, ce qui a déjà dépassé l'objectif de 50 % de 2010. Des efforts ciblés sont donc nécessaires pour améliorer la performance de la Banque dans ces domaines en collaboration avec les pays bénéficiaires. Avec plus d'attention accordée à la conception des projets, une participation croissante de la Banque aux stratégies d'aide conjointes et les concertations conjointes entre un gouvernement donné et la communauté des donateurs, les initiatives conjointes de renforcement des capacités statistiques et les accords de partenariat renforcé, des progrès sont attendus dans les années à venir.

UTILISATION DES SYSTÈMES NATIONAUX DE GESTION PUBLIQUE FINANCIÈRE**INDICATEUR 5A****Qu'est-ce qui est mesuré ?**

Le pourcentage des donateurs et de flux d'aide qui passent par les systèmes de gestion publique financière qui, soit (i) adhère aux bonnes pratiques généralement admises, soit (ii) met en place un programme de réformes pour réaliser cela.

Objectif

L'objectif est fixé au niveau national et ne peut être global.

Performance actuelle

L'utilisation des systèmes nationaux de gestion financière publique par la Banque est passée de 33 % du volume d'aide en 2005 à 39 % en 2007. Néanmoins, les deux taux restent inférieurs à 47 % en moyenne pour tous les 31 donateurs qui ont pris part à l'étude de 2008. Le processus de suivi en cours indique que la Banque est sur la bonne voie. L'utilisation des systèmes nationaux (notamment les systèmes de gestion financière publique et de passation des marchés publics) est un important facteur de la réalité d'appropriation et d'alignement. Conformément aux engagements qu'elle a pris dans le cadre de la Déclaration de Paris, bon nombre de donateurs reconnaissent l'appui budgétaire et sectoriel comme étant l'instrument d'appropriation le plus convenable pour soutenir l'appropriation, l'alignement et les coûts de transactions plus faibles en matière d'aide internationale.

UTILISATION DES SYSTÈMES NATIONAUX DE PASSATION DES MARCHES**INDICATEUR 5B****Qu'est-ce qui est mesuré ?**

Le pourcentage de donateurs et de flux d'aide qui passent par les systèmes de passation des marchés publics qui, soit (i) adhère aux bonnes pratiques généralement admises, soit (ii) met en place un programme de réformes pour réaliser cela.

Objectif

L'objectif est fixé au niveau national et ne peut être rassemblé.

Performance actuelle

L'utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés publics par la Banque a chuté de 43 % à 37 % entre 2005 et 2007 et n'est donc pas conforme à l'objectif d'un recours accru à ces systèmes. En 2007, l'utilisation moyenne pour tous les bailleurs était de 44 %. Il faudrait relever que cet indicateur est particulièrement sensible à l'utilisation de l'appui budgétaire qui passe souvent par les systèmes nationaux. C'est un domaine dans lequel la Banque devrait montrer de l'amélioration à mesure que les pays renforcent leur capacité dans le domaine de la passation des marchés, que les mesures en faveur d'une réforme des systèmes internes des passation des marchés portent des fruits, et à mesure que les efforts pour mettre en œuvre les actions définies dans le document de la Banque sur l'utilisation des systèmes nationaux (y compris le pilotage des approches innovantes) se poursuivent.

UTILISATION DES UNITÉS DE GESTION DES PROJETS**INDICATEUR 6****Qu'est-ce qui est mesuré ?**

Le nombre d'unités parallèles d'exécution des projets par pays.

Objectif

Réduire de deux tiers le nombre d'unités parallèles d'exécution des projets.

Performance actuelle

Entre 2005 et 2007, la Banque a réduit le nombre de ses UEP parallèles dans les 17 pays étudiés de 132 à 113. Quoique cette réduction représente un progrès, il y a encore beaucoup à faire pour atteindre l'objectif de 44 UEP parallèles dans ces pays d'ici à fin 2010. D'énormes efforts doivent être déployés pour aider les pays à renforcer leur capacité de sorte que plus de tâches actuellement exécutées par les UEP parallèles puissent être intégrées dans les structures publiques d'exécution existantes.

LES FONDS SONT PRÉVISIBLES**INDICATEUR 7****Qu'est-ce qui est mesuré ?**

Le pourcentage des décaissements de l'aide débloqué selon les programmes convenus dans les cadres annuels ou pluriannuels.

Objectif

Réduire de moitié la proportion de l'aide non décaissée dans l'exercice fiscal pour lequel elle a été créée.

Performance actuelle

La performance de la Banque était de 53 % en 2005 et de 54% en 2007. Quoique les pays aient reçu à l'occasion plus que le montant prévu, dans la plupart des cas, la Banque a décaissé moins que prévu et/ou le pays a enregistré moins qu'il en a reçu. La moyenne pour tous les donateurs est de 43 %. A cet égard, les réformes en cours au plan institutionnel et opérationnel ont déjà renforcé l'opportunité de ses opérations d'appui budgétaire et réduit les retards dans l'entrée en vigueur des prêts et des dons. Par conséquent, ses réformes accompagnées des activités de renforcement de capacités dans les pays bénéficiaires, devraient accélérer la performance de la Banque dans ce domaine.

UTILISATION DES MÉCANISMES COORDONNÉS DE FOURNITURE DE L'AIDE**INDICATEUR 9****Qu'est-ce qui est mesuré ?**

Le pourcentage d'aide (volume total de l'aide et non simplement l'aide au secteur public) fournie sous forme d'approches de programmes.

Objectif

66 % des flux d'aide sont fournis dans le cadre des approches de programmes.

Performance actuelle

La performance de la Banque pour ce qui concerne cet indicateur a chuté de 40 % à 32 % entre 2005 et 2007 (la moyenne de 2007 de tous les donateurs était de 44 %). Par contre, la performance de la Banque en matière d'utilisation des approches programmatiques devrait connaître une amélioration significative suite à l'amendement des Statuts du FAD relatif aux règles d'origine en matière de passation des marchés, qui autorisent désormais la Banque à renforcer sa participation aux mécanismes de financement de pool. Étant donné que cet amendement n'a pris effet que le 31 mars 2009, les résultats ne sont encore reflétés dans les données.

COORDINATION DES MISSIONS**INDICATEUR 10.A****Qu'est-ce qui est mesuré ?**

Le pourcentage de missions conjointes sur le terrain.

Objectif

40 % des missions des donateurs sur le terrain sont conjointes

Performance actuelle

L'atteinte des 40 % d'objectif pour cet indicateur s'est avérée difficile pour la plupart des donateurs car en réalité seulement huit d'entre eux ont pu atteindre l'objectif et le score moyen n'a atteint que 21 %. Un engagement accru dans les mécanismes de financement de pool et les approches programmatiques et un rôle renforcé des bureaux extérieurs dans la coordination et la planification des missions, permettront à la Banque d'améliorer sa performance dans ce domaine. Le suivi et les évaluations internes en cours montrent une participation accrue aux missions conjointes en 2008 et 2009.

COORDINATION DU TRAVAIL ANALYTIQUE AU NIVEAU DES PAYS**INDICATEUR 10.B****Qu'est-ce qui est mesuré ?**

Le pourcentage de travail analytique au niveau des pays, y compris les études-diagnostic qui sont menées de façon conjointe.

Objectif

66 % du travail analytique au niveau des pays sont menés de façon conjointe.

Performance actuelle

La performance pour ce qui concerne cet indicateur varie largement ; certains ont atteint 70 % et plus, tandis que d'autres ont eu un score nul. Les 41 % de performance de la Banque est bien en-deçà de la moyenne des 44 %. Avec 20 sur les 31 donateurs qui doivent encore atteindre l'objectif des 66 % en 2010, la différence est grande pour beaucoup de donateurs, y compris la Banque. Cependant, les progrès concernant cet indicateur sont proches étant donné que le produit des efforts ciblés pour coordonner le travail analytique et les produits du savoir de la Banque avec ceux des autres principaux partenaires est en cours.