



# LES RÉSULTATS TOUT SIMPLEMENT

DÉPARTEMENT DE L'ASSURANCE QUALITÉ ET DES RÉSULTATS DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT



Le Conseil a récemment adopté un nouveau cadre de mesure des résultats (RMF). Nous avons demandé à Simon Mizrahi, Chef de la Division des résultats (ORQR.1), de nous dire un peu plus sur ce cadre et son importance pour la Banque.

## Pourquoi est-il nécessaire pour la Banque de se doter d'un cadre de mesure des résultats?

Je pense que nous reconnaissons tous maintenant que le degré de succès de la Banque ne dépend pas du nombre de dollars que nous dépensons, ni du nombre de programmes que nous finançons... mais plutôt de nos résultats en matière de développement, c'est-à-dire les changements durables que ces dollars et ces programmes permettent de réaliser pour les citoyens de ce continent. En termes plus simples, le cadre de mesure des résultats vise essentiellement à administrer la preuve que la Banque fait une grande différence en matière de développement en Afrique.

## En quoi la Banque fait-elle la différence en Afrique?

Aucun des objectifs de développement que la Banque s'emploie activement à promouvoir, qu'il s'agisse de la croissance économique durable, du renforcement des capacités institutionnelles, etc., ne pourra être réalisé du jour au lendemain. Pour maintenir le cap dans la bonne direction, nous devons évaluer nos progrès et avoir le courage de revisiter nos stratégies, si nous n'arrivons pas à atteindre nos objectifs. Le RMF nous aidera à cette fin en apportant des réponses à quatre questions fondamentales : Quels sont les progrès accomplis par l'Afrique vers le développement ? Quelle est la contribution de la Banque au développement de l'Afrique ? La Banque gère-t-elle efficacement ses opérations ? La gestion interne de la Banque est-elle efficiente ?

## CADRE DE MESURE DES RÉSULTATS POUR «UNE SEULE BANQUE» (2010-2012)

### La Banque s'est dotée d'un cadre de mesure des résultats depuis quelque temps maintenant, pourquoi en établir un nouveau?

Je pense que la crise économique récente nous a montré que les défis auxquels est confrontée la Banque évoluent au fil du temps... parfois très rapidement. Nous avons besoin d'un cadre des résultats qui soit suffisamment flexible pour permettre des ajustements et mieux appuyer l'exécution du mandat de la Banque en s'adaptant aux réalités changeantes. Il y a aujourd'hui des domaines tels que le développement du secteur privé, l'infrastructure, l'intégration régionale et le changement climatique, dans lesquels la Banque est beaucoup plus active que par le passé. Le nouveau RMF reflète ces changements et introduit un certain nombre d'importantes innovations.

### Quels types d'innovations introduit le nouveau RMF ?

Je pense que la principale innovation est que le nouveau RMF est plus efficace pour appuyer le Groupe de la Banque en tant qu'institution unique, plutôt qu'en tant que somme de ses composantes, et c'est la raison pour laquelle nous appelons le RMF le «Cadre de mesure des résultats pour une seule Banque». Le nouveau RMF est mieux orienté pour appuyer tous les guichets, toutes les opérations et toutes les stratégies du Groupe de la Banque, y compris les opérations du secteur privé, les opérations régionales et le changement climatique.

### Y a-t-il d'autres innovations qui méritent d'être mentionnées ?

Une autre importante amélioration est que, conjointement avec l'ensemble plus global des indicateurs de performance clés (IPC) dont le suivi est assuré par COBS, le RMF fournit à la Direction un outil de suivi de la performance institutionnelle. En particulier, le RMF aidera à s'assurer que les résultats obtenus aux divers niveaux opérationnels (complexes, départements et divisions) sont étroitement alignés sur les priorités et stratégies du Groupe de la Banque.

### Enfin une dernière question : à qui reviendra l'appropriation du nouveau RMF ?

La Banque a la responsabilité d'administrer la preuve de ses résultats en matière de développement. Cette responsabilité n'incombe pas à un seul département ou à un seul complexe : elle incombe à tous et à chacun de nous à la Banque. Nous devons également partager les bases factuelles concernant nos réalisations avec nos actionnaires et avec le public. Tous ont besoin de savoir que lorsque la Banque dépense des fonds publics, il y a des résultats tangibles. ■

## SOMMAIRE

- 01 Cadre de Mesure des Résultats pour «Une Seule Banque» (2010-2012)**  
*Simon Mizrahi*
- 02 La BAD Accueille la Deuxième Réunion Consultative Régionale sur l'Efficacité de L'aide**  
*Samer Hachem*
- 02 Vers un Système Intégré de Sauvegardes pour la BAD**  
*Mbarack Diop*
- 03 Cadre Logique Simplifié Axé sur les Résultats pour les Opérations du Secteur Public**  
*Hélène Sow-Dahou*
- 03 Critères et Normes de Qualité à l'Entrée pour les Opérations du Secteur Public**  
*Stefan Müller*
- 04 Importance Accrue du Suivi des Progrès en Matière de Genre et de Développement Social**  
*Yeshiareg Dejene*

# LA BAD ACCUEILLE LA DEUXIÈME RÉUNION CONSULTATIVE RÉGIONALE SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE : COOPÉRATION SUD-SUD ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS



Dans le cadre des préparatifs de l'Afrique en vue du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (FHN-4) à Busan, en Corée, en Novembre 2011, la Banque africaine de développement et l'Agence de planification et de coordination du NEPAD organisent la deuxième réunion régionale sur l'efficacité de l'aide à Tunis les 4 et 5 Novembre 2010. Cette réunion se concentrera sur les questions clés relatives à l'efficacité de l'aide et du développement en Afrique et s'appuiera sur les résultats de la première réunion régionale tenue en Mars 2010 à Pretoria, en Afrique du Sud. La réunion vise à alimenter l'ordre du jour du FHN-4 en identifiant les principales actions

nécessaires pour optimiser l'utilisation des ressources de développement au profit des Africains.

Le sous-titre de la réunion « De efficacité de l'aide à l'efficacité du développement », reflète la nature changeante du débat international sur la voie du FHN-4. La Déclaration de Paris a porté principalement sur les mécanismes de fourniture de l'aide, en cherchant à éliminer les goulets d'étranglement empêchant une aide plus efficace. Bien que ce soit sans aucun doute un programme important et pour lequel de nombreux défis subsistent, cette orientation a sans doute réduit le débat à

l'administration de l'aide, au détriment des questions plus larges de développement. En fin de compte, l'efficacité de l'aide n'est qu'un élément de réponse à la question de savoir comment les pays partenaires peuvent atteindre au mieux leur potentiel de développement. La deuxième réunion régionale sera l'occasion d'explorer les paramètres d'un ordre du jour élargi portant sur les politiques de développement à partir d'un point de vue africain. ■

Plus d'informations sur cette réunion est disponible sur le site : <http://www.aideeffectiveness.org/tunisconsultations>

## VERS UN SYSTÈME INTÉGRÉ DE SAUVEGARDES POUR LA BAD

La BAD s'emploie à élaborer un système intégré de sauvegardes en vue de : a) mettre au point un outil rationalisé pour la conformité et les sauvegardes environnementales et sociales, à l'usage tant du personnel que des clients de la Banque, avec une définition claire des responsabilités, des processus et des produits ; b) poursuivre les efforts actuels visant à renforcer les capacités de la Banque et des pays membres régionaux dans la détection précoce et l'amélioration de la gestion des risques environnementaux et sociaux ; et c) renforcer la performance des projets et la durabilité des résultats en matière de développement en fournissant une base solide pour le recensement et la gestion efficace et efficace des effets et/ou risques potentiels à chaque stade du cycle des projets de la Banque.

L'exercice d'élaboration des sauvegardes opérationnelles sera suivi par la révision des autres instruments actuels de la BAD, à savoir les Procédures d'évaluation environnementale et sociale (PEES), et l'évaluation intégrée de l'impact environnemental et social (EIES). L'inestimable expérience acquise et les précieux enseignements tirés de l'application de l'inclusion sociale dans l'évaluation environnementale seront également reflétés

dans les procédures de sauvegarde des projets. Le système intégré de sauvegardes (SIS) permettra d'améliorer la performance environnementale et sociale des opérations de la Banque, ainsi que la qualité des résultats des projets, en tirant parti du savoir de pointe sur les processus d'évaluation environnementale et sociale.

### Objectifs et principes

La Banque reconnaît que le bien-être humain dépend, aussi bien directement qu'indirectement, de la qualité de l'environnement et de l'utilisation durable des ressources naturelles. C'est la raison pour laquelle les facteurs sociaux et environnementaux sont considérés comme intrinsèquement liés. En effet, la majorité des populations africaines dépendent dans une large mesure des services et de la productivité des ressources naturelles. Le SIS adoptera donc une approche holistique et inclusive, tenant compte de manière intégrée des aspects environnementaux et sociaux, et le terme «environnement» est ainsi à prendre au sens le plus large couvrant tous les facteurs naturels et artificiels, ainsi que les facteurs économiques, sociaux et culturels concourant à la promotion de l'existence, de la transformation

et du développement de l'écosystème, des organismes vivants et des activités humaines.

Les sauvegardes revêtent une grande importance parce qu'elles aident à s'assurer que les activités financées par la Banque sont planifiées et évaluées sur la base de multiples critères, et à garantir la prise en compte des valeurs des options dans la prise de décisions. À cette fin, il est nécessaire de veiller à ce qu'il y ait : a) des consultations suffisantes et un engagement approprié des différentes parties prenantes ; b) une compensation et/ou un appui aux moyens d'existence des communautés durement touchées et des personnes vulnérables ; c) une justification publique des projets, par la divulgation de l'information ; d) un respect des systèmes écologiques d'appui et de l'intégrité environnementale ; et e) une conformité avec les accords environnementaux multilatéraux (AEM). Les exigences en matière de sauvegardes aident également à veiller à l'optimisation accrue de la conception des projets d'investissement pour que leurs normes de qualité à l'entrée soient suffisantes. En outre, la Banque estime qu'il est plus probable que les projets d'investissement, sous réserve de la divulgation de l'information au public, s'attaquent aux effets sur les personnes touchées. Les projets concernés ont aussi plus

de chances d'avoir les effets sociaux bénéfiques voulus, garantissant ainsi en fin de compte leur bonne exécution et l'obtention des résultats désirés. Par ailleurs, la Banque reconnaît que les projets favorisant un développement durable doivent prévoir des sauvegardes dans des domaines tels que la santé et la sécurité (y compris la lutte contre le VIH/sida), les normes de travail, les ressources culturelles et les questions de genre.

Le SIS s'appuiera sur l'expérience antérieure et récente de la BAD sur le continent africain, cherchera à positionner la Banque pour qu'elle appuie pleinement le développement durable dans toutes ses opérations, et montrera que la BAD entend promouvoir davantage les projets et programmes viables. Le SIS n'appuiera pas les projets dont la conception ne se conforme pas à la législation et à la réglementation sociales et environnementales des pays emprunteurs, ni les projets qui ne respectent pas les engagements pris par les pays membres au titre des accords environnementaux multilatéraux (AEM).

La Banque appliquera également des sauvegardes à tous ses produits de prêt des secteurs public et privé et à tous ses produits hors-prêt pendant tout le cycle des projets, afin de garantir la durabilité environnementale et sociale de toutes les opérations financées par la Banque. ■

## CADRE LOGIQUE SIMPLIFIÉ AXÉ SUR LES RÉSULTATS POUR LES OPÉRATIONS DU SECTEUR PUBLIC

ORQR a reconnu la nécessité d'aligner le cadre logique axé sur les résultats sur les nouveaux outils orientés vers les résultats, tels que les principaux indicateurs sectoriels, le nouveau modèle de rapport sur les progrès réalisés dans l'exécution des projets, et le nouveau système de la Banque pour l'établissement de rapports sur les résultats. Ces derniers mois, ORQR a assuré la coordination des activités interdépartementales sur la révision du modèle de cadre axé sur les résultats, dans le double objectif: i) d'en simplifier la conception et d'en faciliter encore plus l'utilisation; tout en ii) maintenant les exigences de qualité de l'outil, y compris l'harmonisation avec les institutions sœurs. L'expérience des chargés de projets dans l'essai du cadre logique simplifié axé sur les résultats montre que le nouveau modèle est plus concis et plus facile à remplir, et qu'il présente mieux la chaîne des résultats des opérations, détermine clairement les références et les cibles, et intègre de nouvelles informations cruciales telles que les moyens de vérification. À la suite de la phase pilote d'essai mise en œuvre au début de cette année, le nouveau modèle de cadre logique axé sur les résultats a été approuvé par le Comité des opérations (OpsCom) en août 2010 et devrait devenir opérationnel en janvier 2011.

Afin de garantir la pleine compréhension et la pleine appropriation du nouveau cadre logique axé sur les résultats par les départements utilisateurs, il a été recommandé de faire suivre aux chargés de projets une formation «pratique» en la matière, de mettre au point un manuel sur la façon de remplir le cadre logique axé sur les résultats, et d'organiser sur une base régulière des forums pour le partage d'expériences dans l'utilisation du cadre logique simplifié axé sur les résultats. En conséquence, le premier cours de formation se tiendra du 30 novembre au 2 décembre 2010 à Tunis, à l'intention du personnel opérationnel de la Banque et des partenaires des PMR, sous la coordination de l'Institut africain de développement (EADI) et du Département des résultats et du contrôle de la qualité (ORQR). Le programme de formation sera mis en œuvre par la suite sur une base régulière à Tunis et dans les bureaux extérieurs de la Banque, et des modules en ligne seront mis à la disposition du personnel de la Banque. ■

## CRITÈRES ET NORMES DE QUALITÉ À L'ENTRÉE POUR LES OPÉRATIONS DU SECTEUR PUBLIC

La qualité à l'entrée revêt une importance cruciale. La faible qualité à l'entrée des opérations du Groupe de la Banque est un obstacle majeur entravant la réalisation de résultats de développement. Elle a en fin de compte un impact sur les résultats en matière de développement et sur l'efficacité globale des interventions. L'amélioration de la qualité à l'entrée des opérations est jugée cruciale pour améliorer la performance institutionnelle, faire réaliser aux agences de développement les résultats que demandent les clients et les actionnaires, et accroître de façon tangible l'efficacité du développement.

ORQR a reçu mandat d'améliorer la qualité à l'entrée des opérations du Groupe de la Banque. Une des tâches essentielles d'ORQR est d'améliorer la qualité à l'entrée des opérations du Groupe de la Banque, avec un accent particulier sur l'accroissement de leur efficacité en matière de développement. Pour améliorer la qualité à l'entrée des interventions du Groupe

de la Banque, ORQR a mis conjointement au point en 2009 un nouvel outil appelé «revue de l'état de préparation», en étroite collaboration avec les départements régionaux et sectoriels. Un des principaux objectifs des RP est de fournir aux équipes chargées des projets un ensemble d'observations structurées sur les principaux enjeux de la qualité des résultats à l'entrée et de l'orientation vers les résultats des opérations du Groupe de la Banque. L'outil RP a été utilisé à titre pilote en 2009 pour les projets d'investissement et est devenu opérationnel au début de 2010 pour toutes les opérations du secteur public, les prêts à l'appui des réformes et les opérations régionales.

S'agissant de l'élaboration conjointe des normes de qualité à l'entrée, ORQR a lancé au début de 2010 l'élaboration des normes de qualité à l'entrée, conjointement avec les autres départements concernés de la Banque. L'élaboration de telles normes était une des

principales recommandations de l'«évaluation indépendante de la qualité à l'entrée des opérations et stratégies du FAD sur la période 2005-2008», conduite en 2009 par le Département de l'évaluation des opérations. Au titre de la première phase du processus, ORQR a élaboré un projet d'ensemble de normes de qualité à l'entrée pour les opérations du secteur public. Au cours de la deuxième phase, les normes proposées ont été examinées par les pairs des départements sectoriels et régionaux de la Banque, ainsi que par les autres départements concernés. Le document y afférent a ensuite été distribué aux départements en charge des opérations et aux autres départements concernés, pour recueillir leurs observations, et deux ateliers ont été organisés en juillet et septembre 2010.

Pour ce qui est de l'approbation des normes de qualité à l'entrée par la Haute Direction, ORQR s'est basé sur les conclusions des ateliers pour apporter des amendements aux normes de qualité à l'entrée, et ces amendements ont ensuite été examinés et approuvés par OpsCom. Le document amendé sera présenté au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) du Groupe de la Banque en octobre 2010 pour information. ■



**Yeshiareg Dejene**  
Responsable,  
ORQR.4

L'unité organisationnelle chargée de l'intégration du genre dans les politiques et opérations de la Banque, ainsi que du suivi des progrès réalisés à ce sujet, y compris l'appui aux pays membres régionaux (PMR), a été récemment transférée au Département des résultats et du contrôle de la qualité (ORQR), en tant que Division du genre et du développement social (ORQR.4). Nous avons rencontré Yeshiareg Dejene, Responsable de la Division ORQR.4, pour discuter du mandat de cette division concernant les activités de la Banque en faveur de l'égalité entre les deux sexes.

### Que pensez-vous du transfert à ORQR de l'unité organisationnelle chargée de l'intégration du genre?

Le positionnement stratégique de l'unité organisationnelle chargée de l'intégration du genre et du suivi des progrès réalisés à ce sujet au sein du cadre organisationnel est la clé de son succès. Je pense que le mécanisme institutionnel actuel, qui place la Division du genre et du développement social (ORQR.4) au sein du Département des résultats et du contrôle de la qualité, sous l'autorité du Vice-Président/COO, crée un environnement favorable à l'amélioration de la coordination et de la collaboration entre les différents départements et complexes. La responsabilité de l'intégration du genre incombe à l'ensemble de la Banque, et l'amélioration de la coordination et le renforcement des partenariats, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Banque, constituent un des éléments essentiels pour des avancées dans l'intégration du genre.

### Quel est le mandat de la Division ORQR.4 dans l'intégration et le suivi du genre?

Conformément à son rôle de plaider et à son mandat en matière de suivi, la Division assume la responsabilité de la supervision de la prise en compte des questions de genre et de la participation de la société civile à toutes les opérations sectorielles. Ses principales tâches sont, entre autres, de mettre au point des produits pertinents du savoir pour guider l'ensemble des opérations de la Banque en ce qui concerne les principales questions transversales, de piloter l'élaboration des politiques,

## IMPORTANCE ACCRUE DU SUIVI DES PROGRÈS EN MATIÈRE DE GENRE ET DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

stratégies et directives pertinentes en matière d'intégration du genre, d'aider les experts chargés des opérations dans l'intégration du genre, de recenser et de partager les meilleures stratégies et les pratiques innovantes dans la prise en compte des questions transversales et le suivi des principaux indicateurs de performance pertinents.

### Pouvez-vous nous parler de vos activités en cours qui, à votre avis, contribueront à améliorer l'intégration du genre dans les opérations de la Banque?

Un exemple que je peux mentionner à cet égard concerne l'institutionnalisation de la dimension genre dans le manuel des opérations de la Banque, les normes de qualité à l'entrée, le cadre d'évaluation

Le manque de statistiques sur le genre est l'une des principales contraintes entravant la conception solide et fondée sur des bases factuelles des projets, ainsi que le suivi de leurs résultats. Compte tenu de ces défis qui se posent en Afrique, la Banque fournit actuellement aux PMR un appui pour les aider à produire et à analyser des statistiques sur le genre dans trois pays pilotes. La disponibilité de statistiques sur le genre aide à déterminer le positionnement des femmes et des hommes, ainsi que des garçons et des filles dans la société, et à recenser les déficits, les inégalités et les opportunités qui influencent leurs choix dans leurs efforts pour améliorer leur vie. Les statistiques sur le genre sont également utiles pour mener le plaidoyer et guider la prise de décisions et la réforme des cadres juridiques. Je pense qu'il est



*L'accroissement des revenus engendré par le Projet de Soutien à la Micro-Finance Rurale a contribué à la scolarisation des garçons et des filles en Ouganda.*

des résultats, les rapports de supervision et d'autres rapports et documents. À cette fin, nous travaillons en collaboration avec les différentes parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre Département, pour faire avancer le processus. Nous explorons actuellement les voies et moyens pour la Banque d'utiliser le marqueur du CAD de l'OCDE relatif à l'égalité homme-femme, qui est également utilisé par les agences bilatérales et multilatérales de développement et le système des Nations Unies, afin d'élaborer et d'institutionnaliser les normes de qualité en matière d'intégration du genre. L'objectif ultime est de concevoir des projets qui permettent d'obtenir des résultats en matière de développement susceptibles d'apporter des changements positifs dans la vie des femmes et des hommes, ainsi que des garçons et des filles en Afrique.

### Quelles sont, à votre avis, les autres contraintes entravant les progrès dans l'intégration et le suivi du genre en Afrique?

important que la Banque continue de renforcer les capacités des PMR dans la production, l'analyse et la diffusion de statistiques sur le genre.

### Quelle est, à votre avis, la voie à suivre?

Je pense que les réformes lancées par la Banque et ciblant la restructuration institutionnelle, l'orientation vers les résultats et d'autres orientations stratégiques, sera déterminante pour accroître l'attention portée à l'égalité entre les deux sexes dans les opérations de la Banque. Nous continuerons à affiner la sensibilité des cadres, outils et systèmes au genre, et à renforcer la responsabilité dans le respect des engagements de la Banque en matière d'égalité entre les deux sexes. Je pense que cette concertation des efforts pour faire avancer le programme d'action pour le genre et le développement aboutira à des résultats tangibles. ■



## Contact

**Mme Patricia N. Laverley**

Spécialiste principale en résultats

Département de l'Assurance Qualité et des Résultats

Tél.: +216 7110 2729 • Fax: +216 7110 3530

E-mail: [p.laverley@afdb.org](mailto:p.laverley@afdb.org)



**GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT**

BP 323, Belvédère - Tunis, Tunisia

[www.afdb.org](http://www.afdb.org)