



**BANQUE OUEST AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT (BOAD)**

**POLITIQUE D'EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT  
DES PROJETS FINANCÉS PAR LA BANQUE OUEST AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**

**DECEMBRE 2012**

## TABLE DES MATIERES

<b>0. RESUMÉ-CONCLUSION-RECOMMANDATION</b> .....	i à ii
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	1
<b>II. CONTEXTE, JUSTIFICATION, OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE LA POLITIQUE</b> .....	2
2.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA POLITIQUE.....	2
2.2. OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE LA POLITIQUE.....	2
<b>III. CADRAGE DE L’EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS PAR LA BOAD</b> .....	4
3.1. MISSION DE LA BOAD.....	4
3.2. CHAINE DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS PAR LA BOAD.....	4
3.3. INTERACTION ENTRE SUIVI ET EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS PAR LA BOAD.....	5
<b>IV. ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE D’EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS</b> .....	6
4.1. PRINCIPES D’EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS.....	6
4.2. PRODUITS D’EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS.....	9
4.3. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE.....	11
<b>V. CONCLUSION ET RECOMMANDATION</b> .....	12
5.1. CONCLUSION.....	12
5.2. RECOMMANDATION.....	12
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	13

## ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

- BOAD** : Banque Ouest Africaine de Développement
- CAD** : Comité d'Aide au Développement
- ECG** : Evaluation Cooperation Group
- OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- GRD** : Gestion axée sur les Résultats de Développement

## GLOSSAIRE

Action de développement	: tout instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fonds ou non) en vue de promouvoir le développement. Ces instruments sont par exemple, les projets, les programmes, les avis ou conseils en matière de politique économique.
Activités	: actions entreprises ou travaux réalisés en vue de produire des extrants spécifiques.
Chaîne des résultats	: suite de relation de cause à effet qui mène à l'objectif de développement.
Contrefactuel	: Ce qui aurait prévalu en absence du projet financé.
Effet	: un changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action de développement. Il peut être à court, moyen ou long termes lorsque l'on tient compte de la dimension temps.
Evaluation	: appréciation systématique et objective d'un projet en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.
Evaluation d'impact	: évaluation qui quantifie le changement net au niveau des effets qui peuvent être attribuables à un projet spécifique, à travers généralement la construction du contrefactuel plausible.
Evaluation formative	: évaluation le plus souvent effectuée au cours de la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme, visant à améliorer les performances.
Evaluation sommative	évaluation conduite en fin d'action ou à la fin d'une étape de cette action pour déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été atteintes.
Evaluation thématique	: Evaluation d'un certain nombre d'actions de développement, toutes orientées vers une priorité spécifique de développement, qui s'applique de façon transversale aux pays, aux régions et aux secteurs.
Extrant ou output	bien, équipement ou service qui résulte des activités réalisées du projet.
Gestion axée sur les Résultats de Développement	: stratégie de gestion axée sur la performance dans le domaine du développement et sur l'amélioration durable des réalisations. Elle constitue un cadre cohérent visant à favoriser l'efficacité du développement.
Indicateur	: facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance

d'un acteur de développement.

- Indicateur de performance : facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés aux intrants, aux activités et aux extrants d'une action de développement.
- Indicateur de résultats de développement : facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés aux intrants, aux effets à court, moyen et long termes d'une action de développement.
- Pauvreté monétaire : manque de revenu monétaire pour acheter les biens et services minima pour la satisfaction des besoins dans une société donnée.
- Pauvreté non monétaire : privation à l'accès à certains services de bases ou de droits (santé, éducation, logement, alimentation, habillement, etc) permettant de vivre selon les standards minima de vie dans une société donnée.
- Ressources ou intrants : moyens financiers, humains et matériels permettant de mener des activités pour produire des extrants.
- Résultats de développement : selon le CAD/OCDE (2002), les résultats de développement sont les effets ou résultats à moyen terme des interventions de développement. Il s'agit des changements tangibles sur les plans comportemental, institutionnel et social qui surviennent sur une période de trois à dix ans, généralement à la suite d'investissements coordonnés à court terme faits dans le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des principaux acteurs (par exemple les gouvernements nationaux, la société civile et le secteur privé).
- Suivi : processus continu de collecte et d'analyse systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués

## 0. RESUMÉ-CONCLUSION-RECOMMANDATION

01. La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), dans le cadre du mandat qui lui a été confié depuis 1973, a progressivement accru son volume d'intervention dans ses huit (08) Etats membres (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo). Consciente de la nécessité d'améliorer ses interventions, elle a mis en place, en 1991, la fonction d'évaluation rétrospective des projets qui regroupe l'évaluation de performance, l'évaluation d'impact ainsi que les études thématiques.
02. Cette fonction a produit des résultats dans le contexte qui prévalait. Cependant, Il est relevé que l'évaluation rétrospective et sa préparation, de la conception à la mise en œuvre des projets financés, sont limitées pour permettre de conduire à bien, l'évaluation des résultats de développement des opérations financées par la Banque. Ce constat s'explique par le manque d'un cadre de mesure des résultats de développement constitué, entre autres, de cadres logiques harmonisés, de matrices de suivi-évaluation, d'indicateurs clés standardisés, d'un système continu de collecte et d'analyse des indicateurs et de leurs reportages périodiques systématisés.
03. Spécifiquement, ces limites ne permettent pas de répondre correctement à deux besoins majeurs qui sont progressivement apparus avec l'émergence de la gestion axée sur les résultats de développement (GRD). Le premier besoin est la capitalisation des expériences acquises en matière de financement des projets et leur diffusion au sein des structures opérationnelles et stratégiques de la Banque pour améliorer l'instruction des projets et orienter les stratégies opérationnelles. Le second besoin est l'exigence de rendre compte des résultats de développement des projets financés quant à la contribution de la BOAD au développement de ses Etats membres.
04. Pour se donner les moyens de répondre à ce double besoin, il était utile pour la Banque, non seulement de renforcer son système d'évaluation rétrospective, mais aussi de le compléter par un système de suivi systématique à tous les stades du cycle de projet, notamment la planification, la collecte, l'analyse d'indicateurs des résultats de développement jugés prioritaires, et leur reportage, conformément aux standards internationaux.
05. Cette démarche, partagée par les Banques et Organismes de développement au niveau international, doit permettre à la BOAD de se donner de lignes directrices pour la mise en place d'un système complet de suivi et d'évaluation des résultats de développement des projets financés.
06. Ces lignes directrices, qui s'appuient sur les grandes orientations édictées par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) ainsi que de celles du Groupe de Coopération en Evaluation (Evaluation Cooperation Group), constituent la présente politique dont les principes sont présentés comme ci-après :
  - **la capitalisation** : la Banque s'engage à suivre et à évaluer les résultats de développement des projets en vue de tirer des enseignements et de mettre en œuvre les recommandations y relatives. Cet engagement devra conduire à (i) l'amélioration des méthodes et procédures de la Banque, (ii) au renforcement de la capacité d'exécution des projets par les bénéficiaires des interventions de la Banque, et (iii) au renforcement de l'impact des financements de la Banque sur l'économie des pays de l'Union.
  - **la redevabilité** : la Banque s'engage à rendre compte, périodiquement, de façon transparente et impartiale des résultats de développement des projets financés, au regard de sa mission et des objectifs fixés en termes de résultats de développement.

- **le partenariat** : la Banque s'engage à renforcer sa coopération avec les emprunteurs et les populations bénéficiaires ainsi que les co-bailleurs et les institutions multilatérales de développement. La coopération avec les emprunteurs et les populations bénéficiaires des projets financés sera renforcée au niveau du dialogue sur les résultats de développement à toutes les étapes du processus, notamment l'instruction, la mise en œuvre et l'évaluation des effets des projets. La coopération avec les co-bailleurs et les institutions multilatérales de développement vise à favoriser l'apprentissage mutuel, à éviter les duplications et à harmoniser dans la mesure du possible les outils de suivi et d'évaluation des résultats de développement.
  - **la crédibilité et l'indépendance** : la Banque s'engage à rechercher continuellement le renforcement de la crédibilité des évaluations des résultats de développement à travers la rigueur méthodologique ainsi que l'expertise technique des consultants et du personnel de la structure en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement. Par ailleurs, la BOAD s'efforcera à renforcer l'indépendance, notamment des évaluations, à travers la transparence en recourant en grande partie à des consultants expérimentés, par le biais d'une mise en concurrence. Les consultants recrutés seront invités à mener leurs prestations et à émettre leurs avis et opinions en toute indépendance, mais dans le strict respect de la confidentialité requise par la Banque, ses emprunteurs, ses co-financiers et autres partenaires.
  - **la planification des activités de suivi et d'évaluation** : la Banque entend renforcer progressivement son processus de planification par l'utilisation d'outils adaptés (cadre logique, matrice de suivi-évaluation) pour le suivi et l'évaluation des résultats de développement des projets.
  - **la dissémination** : dans un souci de tenir informé l'ensemble des parties prenantes des projets financés par la BOAD, la Banque utilisera différents supports pour communiquer les résultats de développement, tout en respectant la confidentialité requise par ses emprunteurs.
07. Les principes, ci-dessus cités, guideront l'élaboration des différents rapports des résultats de développement à savoir :
- les rapports de suivi des indicateurs de développement des projets financés par la BOAD ;
  - les rapports de performance des projets financés ;
  - les rapports d'évaluation d'impact des projets financés ;
  - les rapports d'études thématiques.
08. En vue de mettre en œuvre cette politique, la Banque élaborera le référentiel des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement ainsi que les procédures. En outre, dans le cadre de la collecte des indicateurs, les engagements quant aux projets des promoteurs/emprunteurs seront renforcés en explicitant l'obligation en matière de transmission annuelle des informations pour l'analyse des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement.
09. Enfin, la présente politique contribuera à la mise en place d'un pilotage orienté vers les résultats de développement, avec un cadrage mieux formalisé.

### Recommandation

10. Sur la base des développements ci-dessus, le Président de la BOAD recommande qu'il plaise au Conseil d'Administration d'approuver la proposition de politique d'évaluation des résultats de développement des projets financés par la Banque Ouest Africaine de Développement.

## I. INTRODUCTION

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), dans le cadre du mandat qui lui a été confié depuis 1973, a progressivement accru son volume d'intervention dans ses huit (08) Etats membres (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo). Les décaissements et les engagements financiers sont des indicateurs traduisant l'effort de la Banque à accompagner les Etats et les entreprises de la zone UEMOA dans leurs politiques d'investissements.

Toutefois, en matière d'effets générés par ces financements sur le développement, il apparaît, dans un contexte de gestion axée sur les résultats de développement (GRD), la nécessité pour la Banque de se doter des outils en vue de pouvoir périodiquement mesurer et évaluer les résultats de développement des projets qu'elle a financés dans le cadre de sa contribution au développement des économies de ses Etats membres.

Cette démarche, partagée par les Banques et Organismes de développement au niveau international, vise à favoriser l'amélioration de l'instruction et la mise en œuvre des projets ainsi que la responsabilité de rendre compte s'agissant des résultats de développement des projets financés.

A cet égard, à travers la présente politique, la Banque s'inscrit dans une dynamique de renforcement de son système de financement des projets, sur la base des principes généraux édictés par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) ainsi que des orientations du Groupe de Coopération en Evaluation, dénommé Evaluation Cooperation Group (ECG).

La politique d'évaluation des résultats de développement des projets financés par la BOAD, qui prend en compte le suivi des résultats de développement en tant que pré-requis indispensable pour une évaluation rétrospective de qualité, a pour objet le renforcement de la prise en compte systématique de la mesure, du suivi et de l'évaluation des effets des projets financés.

Elle est articulée autour de trois (03) grandes parties. La première partie porte sur la présentation du contexte, de la justification, des objectifs et des résultats attendus de la politique. La seconde partie se focalise sur le cadrage de l'évaluation des résultats de développement des projets financés par la BOAD. Elle présente la mission de la Banque et la chaîne des résultats de développement qui en découle ainsi que l'interaction entre le suivi et l'évaluation des résultats de développement. La troisième partie de la politique expose les orientations de l'évaluation des résultats de développement à travers les principes, les produits et les modalités de mise en œuvre.



## **II. CONTEXTE, JUSTIFICATION, OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE LA POLITIQUE**

### **2.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA POLITIQUE**

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) a été créée en 1973. Elle a pour objet de promouvoir le développement équilibré de ses Etats membres et de réaliser l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest. Elle finance depuis 1976 des projets de développement. Consciente de la nécessité d'améliorer ses interventions, elle a mis en place, en 1991, la fonction d'évaluation rétrospective des projets qui regroupe l'évaluation de performance, l'évaluation d'impact ainsi que les études thématiques.

Cette fonction a produit des résultats dans le contexte qui prévalait. En effet à date, sur 409 projets achevés (67% des projets financés depuis 1976), seuls 39 ont fait l'objet d'évaluation de fin d'exécution soit, 10% des projets achevés. En conséquence, les évaluations de performance s'établissent à 34, soit, 8% des projets achevés. En outre, seule une évaluation d'impact socio-économique a été conduite.

Il est relevé que l'évaluation rétrospective et sa préparation, de la conception à la mise en œuvre des projets financés, sont limitées pour permettre de conduire à bien, l'évaluation des résultats de développement des opérations financées par la Banque. Ce constat s'explique par le manque d'un cadre de mesure des résultats de développement constitué, entre autres, de cadres logiques harmonisés, de matrices de suivi-évaluation, d'indicateurs clés standardisés, d'un système continu de collecte et d'analyse des indicateurs et de leurs reportages périodiques systématisés.

Spécifiquement, ces limites ne permettent pas actuellement de répondre à deux besoins majeurs qui sont progressivement apparus avec l'émergence de la gestion axée sur les résultats de développement (GRD). Le premier besoin est la capitalisation des expériences acquises en matière de financement des projets et leur diffusion au sein des structures opérationnelles et stratégiques de la Banque pour améliorer l'instruction des projets et orienter les stratégies opérationnelles. Le second besoin est l'exigence de rendre compte des résultats de développement des projets financés quant à la contribution de la BOAD au développement de ses Etats membres.

Pour se donner les moyens de répondre à ce double besoin, il était utile pour la Banque de compléter son système d'évaluation rétrospective par un système de suivi systématique à tous les stades du cycle de projet, notamment la planification, la collecte, l'analyse d'indicateurs des résultats de développement jugés prioritaires et leur reportage, conformément aux standards internationaux. Cette démarche doit fournir, in fine, à l'évaluation rétrospective, des données de qualité pour mesurer la contribution de la Banque à l'amélioration des conditions socio-économiques des bénéficiaires des projets financés.

Pour ce faire, il est donc apparu nécessaire pour la Banque, de se donner d'orientations et de lignes directrices pour la mise en place d'un système complet de suivi et d'évaluation des résultats de développement des projets financés. Ces lignes directrices, qui constituent la présente politique, contribueront à la mise en place d'un pilotage (procédures) orienté vers les résultats de développement, avec un cadrage mieux formalisé, en vue de favoriser essentiellement la capitalisation et la redevabilité.

### **2.2. OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE LA POLITIQUE**

La politique d'évaluation des résultats de développement a pour objectif général de préciser les principes devant guider les évaluations des résultats de développement.

Elle a pour objectifs spécifiques de présenter :

- le cadrage d'évaluation des résultats de développement des projets financés par la

Banque ;

- les orientations (principes et outils) de la Banque en matière de mesure des résultats de développement et d'évaluation rétrospective des projets financés.

Les résultats attendus de la mise en œuvre de la politique d'évaluation des résultats de développement sont :

- au stade de l'instruction des projets, le renforcement de la planification de la mesure des résultats de développement ;
- au stade de la mise en œuvre des projets financés, l'introduction d'un processus continu de collecte et d'analyse systématique d'indicateurs clés de suivi-évaluation des résultats de développement en vue de fournir un tableau de bord annuel à la Banque quant à sa contribution au développement des Etats membres à travers les projets financés ;
- la consolidation des procédures d'évaluation de performance des projets financés ;
- l'introduction explicite des procédures d'évaluation d'impact socio-économique de projets financés ainsi que d'études thématiques découlant des évaluations de performance des projets.

### III. CADRAGE DE L'ÉVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS PAR LA BOAD

#### 3.1. MISSION DE LA BOAD

L'article 2 des Statuts de la BOAD indique que la Banque a pour objet de promouvoir le développement équilibré des Etats membres et de réaliser l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest.

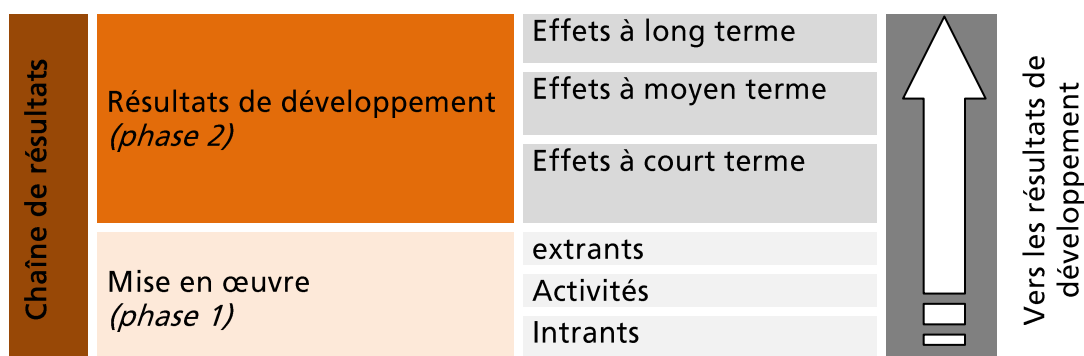
Depuis 1976, la Banque remplit cette mission :

- à travers le financement des projets publics non marchands et marchands, elle accompagne les Etats membres de l'UEMOA en vue d'atteindre les grands objectifs de développement visant l'augmentation durable des revenus et l'amélioration à l'accès pérenne aux services de base tout en préservant un environnement durable.
- en finançant les projets du secteur privé, elle accompagne les entrepreneurs privés dans leur volonté de créer de la richesse en maintenant ou en accroissant la valeur ajoutée générée par leurs entreprises, en maintenant les emplois déjà existants ou en créant de nouveaux emplois, soit directement ou indirectement. Cette création de richesse et d'emplois contribue, à terme, respectivement à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté monétaire et non monétaire ;
- en octroyant des financements à des projets identifiés au niveau communautaire, elle renforce l'intégration physique par les réseaux d'infrastructures et concourt à promouvoir les biens publics régionaux ayant pour vocation d'intensifier les échanges de biens et services nécessaires au développement.

#### 3.2. CHAÎNE DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS PAR LA BOAD

Le champ couvert par la présente politique d'évaluation des résultats de développement est l'action de développement, c'est-à-dire, tout instrument d'aide utilisé par la BOAD en vue de promouvoir le développement. Ces instruments sont, par exemple, les projets financés par la Banque. La chaîne des résultats des projets financés par la BOAD est représentée comme suit.

Figure 1 : chaîne des résultats de développement des projets financés par la BOAD



Cette chaîne comporte deux phases. La première phase se traduit par la mise à disposition des ressources pour le financement des activités devant aboutir aux extrants. Elle correspond à la mise en œuvre du projet et donne lieu à un suivi et à une évaluation finale obligatoire (évaluation de fin d'exécution des projets). La deuxième phase est celle pendant laquelle les effets à court et moyen termes ainsi que les effets à long terme sont observés. Cette phase donne lieu à une évaluation rétrospective (évaluation de performance, évaluation d'impact ainsi que des études thématiques).

La chaîne des résultats des projets financés par la BOAD est une suite de relations de cause à effet contribuant aux résultats de développement. Ce résultat de développement est la somme des effets à court, moyen et long termes (outcomes).

L'effet à long terme (résultat ultime du projet) est un changement attendu à longue échéance, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, économiques, environnementaux, par un ou plusieurs projets, au bénéfice d'une société, d'une communauté ou d'un groupe de personnes. Ce changement à long terme va être précédé de changements à court ou moyen termes appelés effets à court ou moyen termes. Ces changements portent également sur des facteurs physiques, financiers, institutionnels, sociaux, économiques, environnementaux qui apparaissent entre la fin d'exécution du projet et l'apparition des effets à long terme.

Les effets sont précédés des extrants (outputs) définis comme des biens, des équipements ou des services qui résultent des activités du projet.

Enfin, les activités sont des actions entreprises ou travaux réalisés en vue de produire des extrants spécifiques.

Les activités mobilisent des ressources (intrants), notamment les moyens financiers, humains et matériels.

### **3.3. INTERACTION ENTRE SUIVI ET EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS PAR LA BOAD**

La chaîne de résultats, sus - décrite, doit faire l'objet de suivi et d'évaluation en vue de la mesure et de l'évaluation des impacts socio-économiques des projets financés, lesquels serviront pour la capitalisation des expériences acquises devant contribuer à l'amélioration de la gestion vers les résultats de développement des projets en cours ou à venir.

A ce titre, le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse systématiques d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes du projet, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Elle fournit des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

En somme, la chaîne des résultats vise à permettre à la Banque de suivre et d'évaluer les effets des projets financés.

C'est pourquoi, le suivi des résultats de développement est une condition nécessaire, mais non suffisante pour une évaluation des résultats de développement conforme aux bonnes pratiques internationales. En effet, il fournit un cadre de planification, de collecte, d'analyse et de reportage continu concourant à créer de l'information et à l'archiver dans la perspective de fournir des éléments d'appréciation lors des évaluations rétrospectives. Ainsi, les connaissances acquises peuvent également compléter la supervision des projets en vue d'un pilotage orienté vers l'atteinte des résultats de développement et non seulement vers l'exécution financière et physique du projet.

La BOAD, consciente de ce lien étroit entre le suivi et l'évaluation des résultats de développement, décline dans la présente politique les principes et les produits (outils) qui soutiendront le suivi des résultats de développement des projets financés, mais également l'évaluation rétrospective.

#### **IV. ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS**

##### **4.1. PRINCIPES D'ÉVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS**

En vue de rendre compte des effets générés par les projets sur le développement et de tirer les leçons des succès et des échecs rencontrés dans le cadre des financements, la Banque s'inscrit progressivement dans la Gestion axée sur les Résultats de Développement (GRD) en respectant les orientations y relatives à savoir :

- **axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus de développement**: tous les partenaires et les principaux acteurs participent à la définition des résultats souhaités et à la gestion axée sur ces résultats, à toutes les étapes du processus (peu importe à quel moment ils interviennent), et conviennent d'assumer ensemble la responsabilité de l'orientation des résultats de l'action de développement ;
- **aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats** : les indicateurs et les stratégies de suivi-évaluation sont logiquement liés aux résultats et aux impacts souhaités, et établissent clairement si les résultats visés ont été obtenus ou pas. Le même ensemble d'indicateurs est utilisé dans le cadre de tout programme ou projet, ce qui permet de jauger régulièrement la performance au chapitre des résultats. Grâce aux activités courantes de suivi-évaluation, il est analysé dans quelle mesure les résultats prévus sont effectivement obtenus, de sorte qu'il est possible d'apporter des rectifications au besoin pendant l'exécution ;
- **assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports**: les méthodes de mesure et les rapports sur les résultats sont simplifiés le plus possible, afin d'améliorer l'efficacité du processus et de favoriser une communication fructueuse entre les différents acteurs. Les résultats obtenus sont mesurés grâce à des indicateurs sélectifs, rentables et réalistes, de sorte que seules les données utiles sur la performance soient recueillies ;
- **axer la gestion sur l'obtention de résultats, plutôt que de gérer par résultats**: les résultats prévus sont clairement définis dès le début de toute intervention en matière de développement, puis les intrants nécessaires pour obtenir ces résultats sont déterminés. Au cours du déroulement de l'action de développement, les gestionnaires responsables disposent de la marge de manœuvre et des pouvoirs nécessaires pour réaménager les ressources de manière à obtenir les résultats souhaités. Les résultats prévus motivent toute décision de gestion qui peut être prise. Si certaines cibles ne sont pas atteintes, les acteurs et les gestionnaires analysent ensemble en quoi et pourquoi les plans ou les stratégies ont échoué et comment il est possible de rectifier la situation. Ils prennent ensuite des mesures correctives, dans un esprit constructif et d'entraide, de manière à obtenir les résultats visés ;
- **utiliser l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions**: tous les acteurs ont facilement accès à l'information découlant de la mesure continue de la performance, quelle que soit l'intervention touchant le développement. Qu'elle soit positive ou négative, l'information sur la performance sert à étayer des décisions de gestion constructives et proactives et stimule l'apprentissage.

Les orientations ci-avant, sont explicitées dans la présente politique à travers les six (06) principes ci-après (i) la capitalisation, (ii) la redevabilité, (iii) le partenariat, (iv) la crédibilité et l'indépendance, (v) la planification des activités de suivi et d'évaluation, (vi) la dissémination.

#### **4.1.1. Capitalisation**

L'un des principes majeurs de la présente politique est l'apprentissage ou la capitalisation à travers la rétroaction (feed-back).

La capitalisation est le processus par lequel le suivi et l'évaluation engendrent une dynamique de changement sur la base des enseignements tirés et de la mise en œuvre des recommandations y relatives. La Banque s'engage à suivre et à évaluer les résultats de développement des projets en vue de tirer des enseignements et de mettre en œuvre les recommandations y relatives. Cet engagement devra conduire (i) à l'amélioration des méthodes et procédures de la Banque, (ii) au renforcement de la capacité d'exécution des projets par les bénéficiaires des interventions de la Banque, et (iii) au renforcement de l'impact des financements de la Banque sur l'économie des pays de l'Union.

La rétroaction est un moyen ou un processus par lequel d'importants enseignements tirés de l'évaluation sont présentés, diffusés et appliqués à l'élaboration de politiques et procédures, et à la conception de futurs projets en vue d'en améliorer leur performance en matière de résultats de développement.

La Banque reconnaît que la rétroaction constitue un préalable indispensable pour la capitalisation dans le cadre du suivi et de l'évaluation. Dans ce cadre, la structure organisationnelle en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement poursuit les objectifs ci-après :

- faire équipe, dans la mesure du possible, avec les structures opérationnelles de la Banque sur des projets en vue de s'assurer de la compréhension et de la prise en compte des outils et des recommandations du suivi et de l'évaluation des résultats de développement.
- collecter et analyser annuellement, lorsque cela est pertinent, les indicateurs clés de résultats de développement au cours de la mise en œuvre des projets en vue de tirer des leçons ;
- préparer des documents succincts de communication interne sur les conclusions et recommandations afin de faciliter leur mise en œuvre au niveau des opérations après la finalisation des rapports de suivi et d'évaluation des résultats de développement des projets financés.

La rétroaction se fera à travers un outil, notamment le thésaurus de recommandations en vue de suivre la mise en œuvre des recommandations traduisant la dynamique de la capitalisation.

#### **4.1.2. Redevabilité**

Le second principe majeur est la redevabilité. Elle traduit l'obligation de rendre compte de façon transparente et impartiale des résultats de développement des projets financés, au regard des missions et des objectifs fixés en termes de résultats de développement.

La redevabilité sera prioritairement orientée vers les parties prenantes majeures composées :

- du conseil d'Administration de la Banque qui approuve les allocations de ressources à travers les Perspectives Financières Actualisées et le Budget programme de la BOAD. Les membres du Conseil d'Administration attendent en retour que la Banque génère des résultats de développement tangibles de la contribution de ses financements au développement socio-économique, à travers, des outils reconnus internationalement par la communauté des banques et organismes de développement ;
- des bailleurs de fonds de la Banque octroyant des ressources extérieures à travers des lignes de crédits et des subventions en vue du financement de projets par la Banque. Ils attendent que la Banque rende compte de la contribution ou l'impact des lignes de crédits octroyés sur le développement socio-économique.

La redevabilité en direction des actionnaires et des bailleurs de fonds de la Banque se fera une fois l'an à travers le rapport sur les résultats de développement des projets financés par la BOAD. Cette note rendra compte des performances de la Banque au regard de ses objectifs fixés en matière de résultats de développement.

#### **4.1.3. Partenariat**

La Banque s'engage à renforcer son partenariat avec plusieurs parties prenantes, notamment les emprunteurs et les populations bénéficiaires ainsi que les co-bailleurs et les institutions multilatérales de développement.

La coopération avec les emprunteurs et les populations bénéficiaires des projets financés sera renforcée au niveau du dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus, notamment l'instruction, la mise en œuvre et l'évaluation des effets des projets. Cette coopération est marquée pendant les évaluations formative et sommative par la collecte annuelle d'indicateurs clés. En outre, dans la mesure où les résultats, les conclusions et les recommandations concernent autant la Banque, les emprunteurs que les bénéficiaires des projets, la BOAD s'engage à tenir compte des avis et opinions des emprunteurs et des bénéficiaires sur les résultats de développement potentiels ou effectifs des projets financés.

La BOAD se propose également d'établir un partenariat consolidé avec les co-bailleurs et les institutions multilatérales de développement ayant un savoir-faire reconnu au plan mondial dans le domaine du suivi et de l'évaluation des résultats de développement des projets et programmes. Ce partenariat constructif est essentiel pour la validation par les pairs des politiques, procédures et méthodologies utilisées par la Banque. Cette coopération contribue également à favoriser l'apprentissage mutuel, à éviter les duplications et à harmoniser dans la mesure du possible, d'une part, les systèmes de suivi et d'évaluation des résultats de développement, et d'autre part, leurs méthodologies d'évaluations formatives et sommatives. Cette coopération se traduira par (i) des missions d'échanges et d'informations en vue du renforcement des capacités du personnel, (ii) la programmation conjointe des activités d'évaluation, et leur mise en œuvre conjointe (conduite d'évaluation ex-ante lorsque des évaluations d'impact socio-économique sont prévues, conduite conjointe d'évaluations formative et sommative sur des projets cofinancés), et (iii) la participation à des rencontres de référence en matière de suivi et d'évaluation des résultats de développement.

#### **4.1.4. Crédibilité et indépendance**

La Banque s'engage à rechercher continuellement le renforcement de la crédibilité des évaluations des résultats de développement à travers la rigueur méthodologique ainsi que l'expertise technique des consultants et du personnel de la structure en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement.

Par ailleurs, la Banque s'efforcera à renforcer l'indépendance, notamment des évaluations, à travers la transparence en recourant en grande partie à des consultants expérimentés par le biais d'une mise en concurrence. Les consultants recrutés seront invités à mener leurs prestations et à émettre leurs avis et opinions en toute indépendance, mais dans le strict respect de la confidentialité requise par la Banque, ses emprunteurs, ses Co-financiers et autres partenaires.

#### **4.1.5. Planification des activités de suivi et d'évaluation**

La BOAD entend renforcer progressivement son processus de planification par l'utilisation d'outils adaptés (cadre logique, matrice de suivi-évaluation) pour le suivi et l'évaluation des résultats de développement des projets.

La structure organisationnelle en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement planifiera ses activités de sorte à pouvoir rendre compte des résultats de développement périodiquement.

#### **4.1.6. Dissémination**

Dans un souci de tenir informé l'ensemble des parties prenantes des projets financés par la BOAD, la Banque utilisera différents supports pour communiquer les résultats de développement, tout en respectant la confidentialité requise par ses emprunteurs. Dans la mesure du possible, elle mettra un accent sur, entre autres, les ateliers de restitution en ce qui concerne les évaluations d'impacts ainsi que les études thématiques.

Par ailleurs, la diffusion électronique des informations sera renforcée à travers une responsabilité de communication sur les résultats de développement partagée entre les unités organisationnelles de la Banque en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement, de la communication et du système d'information.

### **4.2. PRODUITS D'ÉVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS**

Dans le cadre de l'évaluation des résultats de développement, plusieurs produits à périodicité annuelle ou non seront élaborés à savoir le rapport de suivi des indicateurs de développement des projets financés par la BOAD, les rapports d'évaluation de performance des projets financés, les rapports d'évaluation d'impact des projets financés, les rapports d'études thématiques.

#### **4.2.1. Suivi des indicateurs de développement des projets financés**

La Banque, dans le cadre de l'opérationnalisation de la présente politique, introduira progressivement plusieurs outils de mesure et de suivi des indicateurs de développement des projets financés, à savoir, entre autres, le référentiel d'indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement, le cadre logique ainsi que la matrice de suivi-évaluation axé sur les résultats de développement en vue de collecter et analyser les informations devant concourir à produire le rapport de suivi des indicateurs de développement des projets financés (annexe 1).



#### **4.2.2. Evaluation de performance des projets financés**

L'évaluation de performance d'un projet est une appréciation systématique et objective d'un projet achevé sur la base de plusieurs critères normés au niveau international (annexe 2). En évaluant la performance des projets non marchands, la Banque vise à apprécier rétrospectivement la pertinence, l'efficacité et l'efficience, la durabilité des projets financés ainsi que sa propre performance et celle de ses emprunteurs. Egalement, en évaluant la performance des projets marchands, elle cherche à apprécier rétrospectivement la performance financière, la performance économique, la performance environnementale et sociale ainsi que la performance en matière de contribution au développement du secteur privé des projets financés, de même que sa propre performance et celle de ses emprunteurs.

A cet égard, la Banque s'inscrit dans la dynamique de renforcement du système de notation des performances des projets financés en matière d'effet sur le développement en ajustant ses pratiques aux évolutions internationales apparues en 2011 et 2012 dans les standards de bonnes pratiques pour l'évaluation des opérations des secteurs public et privé édictés par le Groupe de Coopération en Evaluation<sup>1</sup>.

#### **4.2.3. Evaluation d'impact socio économique des projets financés**

L'évaluation d'impact socio économique quantifie le changement net au niveau des effets socio-économiques à court ou moyen terme qui peut être attribuable aux projets financés à travers la comparaison d'un groupe témoin de non bénéficiaires (contrefactuel) et d'un groupe de bénéficiaires. Elle repose sur des méthodes quantitatives (analyses statistiques, économétriques, etc).

A cet effet, la Banque utilisera généralement les modèles quantitatifs couplés aux méthodes d'évaluation qualitative.

La Banque introduira progressivement, pour des projets financés et qui le nécessitent, l'évaluation d'impact socio-économique dont la conception démarrera lors de l'instruction du projet.

A cet effet, les critères de sélectivité (annexe 3) et la méthodologie de conduite des évaluations d'impact seront précisés dans le manuel de procédures y afférent. Etant entendu que tous les projets ne peuvent pas être soumis à une évaluation d'impact, la sélection portera en priorité sur les projets de grande envergure et les projets novateurs susceptibles de dégager des enseignements pertinents pour leur extension ou leur maintien.

#### **4.2.4. Etudes thématiques**

Les études thématiques sont des investigations et des analyses approfondies sur des thèmes spécifiques liés à des problématiques de développement découlant des évaluations de performance ou d'impact de projets achevés.

La Banque a pour objectif en conduisant les études thématiques de traiter certains sujets particuliers, ou certains problèmes présentant un intérêt général pour les opérations de la Banque, d'une façon plus approfondie que dans le cadre de l'évaluation de performance des projets. La Banque orientera cette forme d'étude rétrospective en vue de mieux

---

<sup>1</sup> « Good Practice Standards for the Evaluation of Public Sector Operations, Revised Edition », Février 2012, Evaluation Cooperation Group ; « Good Practice Standards for the Evaluation of Private Sector Investment Operations, Fourth Edition », Novembre 2011, Evaluation Cooperation Group.

comprendre la contribution d'un ensemble de projets achevés au développement (i) d'un de ses Etats membres ou d'un groupe d'Etats membres, (ii) d'un secteur ou d'un groupe de secteurs en vue d'améliorer ses méthodes opérationnelles.

Les études thématiques sont sélectionnées sur la base, soit d'une revue globale des rapports de performance, soit sur proposition d'autres Unités Organisationnelles de la Banque, soit sur instructions du Président ou des Organes délibérants de la Banque.

### **4.3. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE**

#### **4.3.1. Initiation et conception des outils de suivi-évaluation des résultats de développement à tous les stades du cycle de projet financé par la Banque**

En vue de mettre en œuvre cette politique, l'unité organisationnelle en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement concevra, en coopération avec les unités organisationnelles opérationnelles, le référentiel des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement. Elle introduira également les orientations pour la conception standardisée des cadres logiques et des matrices de suivi-évaluation des résultats de développement. Elle aura, en outre, pour responsabilité d'accompagner les structures opérationnelles dans le cadre des évaluations (ex- ante, mi parcours, fin exécution).

#### **4.3.2. Moyens humains et budgétaires**

La mise en œuvre de la politique d'évaluation des résultats de développement des projets financés par la BOAD, au regard des enjeux notamment, ceux liés à la redétabilité et à la capitalisation, nécessitera des moyens humains et budgétaires conséquents.

Au niveau des ressources humaines, outre la poursuite du renforcement des capacités, un effort sera fait en vue d'accroître le nombre de spécialistes en matière de suivi et d'évaluation des résultats de développement au niveau de la Banque. En outre, la Banque, dans le cadre du renforcement de la crédibilité de ses évaluations rétrospectives, poursuivra le recrutement de consultants expérimentés selon les procédures de mise en concurrence.

#### **4.3.3. Responsabilité des acteurs**

L'unité organisationnelle en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement a la responsabilité de l'initiation et de la conception des outils de suivi-évaluation des résultats de développement, de la formation à l'utilisation de ces outils, de la collecte et de l'analyse des indicateurs à travers, si nécessaire, la participation à des missions d'évaluation ex-ante et de supervision. Elle a également la responsabilité de l'évaluation rétrospective et du suivi des recommandations y relatives ainsi que l'élaboration des rapports sur les résultats de développement des projets financés par la Banque.

Les unités organisationnelles opérationnelles de la Banque, l'unité organisationnelle en charge de la notation des contreparties de la Banque, l'unité organisationnelle en charge de la gestion environnementale et sociale, les missions résidentes et l'unité organisationnelle en charge du suivi et de l'évaluation œuvreront en synergie sous l'impulsion de la dernière citée pour le partage de la collecte annuelle des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement. Cette coopération interne vise à optimiser la sollicitation des emprunteurs de la Banque d'une part, et à minimiser les coûts de la collecte annuelle des indicateurs, d'autre part.

L'unité organisationnelle en charge des affaires juridiques renforcera les engagements

quant aux projets de l'emprunteur en explicitant l'obligation en matière de transmission annuelle des informations pour l'analyse des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement. A cet égard, les unités organisationnelles opérationnelles de la Banque, au cours des négociations des Accords/Contrats de Prêts examineront avec les promoteurs de projets le cadre logique et la matrice de suivi-évaluation des résultats de développement en vue de s'accorder sur les modalités de collecte des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement.

## **V. CONCLUSION ET RECOMMANDATION**

### **5.1. CONCLUSION**

La présente politique inscrit la Banque dans la dynamique de l'utilisation des bonnes pratiques visant l'amélioration de son système d'évaluation des projets orienté vers les résultats de développement, ceci sur la base des principes édictés par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) ainsi que le Groupe de Coopération en Evaluation (Evaluation Cooperation Group).

Cette politique oriente les activités d'évaluation des résultats de développement vers six (06) principes que sont (i) la capitalisation, (ii) la redevabilité, (iii) le partenariat, (iv) la crédibilité et l'indépendance, (v) la planification des activités de suivi et d'évaluation et (vi) la dissémination.

A cet égard, ces principes guideront la conception des produits d'évaluation des résultats de développement à savoir, le rapport sur le suivi des indicateurs de développement des projets financés par la BOAD, les rapports de performance des projets financés, les rapports d'évaluation d'impact des projets financés, les rapports d'études thématiques.

Cette démarche contribuera progressivement à la mise en place d'un pilotage orienté vers les résultats de développement, avec un cadrage mieux formalisé tel qu'indiqué par la gestion axée sur les résultats de développement (GRD) en vue de favoriser, entre autres, la capitalisation et la redevabilité.

### **5.2. RECOMMANDATION**

Sur la base des développements ci-dessus, le Président de la BOAD recommande qu'il plaise au Conseil d'Administration d'approuver la proposition de politique d'évaluation des résultats de développement des projets financés par la Banque Ouest Africaine de Développement.

## LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1** : Référentiel des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement des projets, cadre logique et matrice de suivi-évaluation des résultats de développement des projets.
- ANNEXE 2** : Critères d'évaluation de performance des projets.
- ANNEXE 3** : Sélection des évaluations quantitatives d'impact et des études thématiques.

## **ANNEXE 1 : REFERENTIEL DES INDICATEURS DE SUIVI-EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS, CADRE LOGIQUE ET MATRICE DE SUIVI-EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS FINANCÉS**

### **1. Référentiel des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement des projets**

Le Référentiel des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement des projets est un document consignait un ensemble d'indicateurs clés standardisés devant permettre de vérifier tout changement susceptible d'intervenir au cours de la mise en œuvre d'un projet et après sa fin d'exécution comparativement à ce qui aurait été planifié à l'évaluation ex-ante.

Le caractère normé de ces indicateurs facilite leur agrégation en vue de synthétiser l'information sur les extrants et les effets des projets financés par la Banque. Les indicateurs consignés dans le référentiel seront prioritairement utilisés dans le cadre logique et la matrice de suivi-évaluation des projets financés par la BOAD.

Dans l'optique de la recherche d'une harmonisation de la mesure, du suivi et de l'évaluation des résultats de développement au niveau international, les indicateurs présentés dans le référentiel découlent, pour la plupart, des indicateurs des OMD et des indicateurs d'autres bailleurs de fonds de référence notamment, le Groupe de la Banque Mondiale, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), le Groupe de l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque Africaine de Développement (BAD).

### **2. Cadre logique axé sur les résultats de développement des projets financés**

Le cadre logique axé sur les résultats de développement (CLARD) a pour objectif d'identifier, dans un tableau synoptique, (i) les différentes composantes de la chaîne des résultats (ressources, activités, extrants, effets à court, moyen et long termes) et leurs relations causales, (ii) les indicateurs et (iii) les facteurs extérieurs (risques) pouvant avoir une influence sur le succès ou l'échec du projet à financer. Les indicateurs prendront en compte les indicateurs clés standardisés qui figureront dans le référentiel des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement des projets.

Le cadre logique axé sur les résultats de développement (CLARD) facilite la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. A cet égard, tous les projets à moyen et long termes dans le secteur marchand et non marchand doivent comporter un cadre logique. Cette exigence concourt à renforcer la nécessité de poser les jalons en amont pour une mesure des résultats et des évaluations de qualité pendant et après la mise en œuvre des projets. La conception et l'utilisation du cadre logique axé sur les résultats de développement (CLARD) sera contenu dans les manuels de procédures opérationnalisant la présente politique.

### **3. Matrice de suivi-évaluation axé sur les résultats de développement des projets financés**

La matrice de suivi-évaluation axé sur les résultats de développement (MSE) est un tableau visant à opérationnaliser la collecte et l'analyse systématique des indicateurs du cadre logique axé sur les résultats de développement. Elle sert également à la planification des évaluations et à la budgétisation des activités de suivi et d'évaluation des résultats de développement. La matrice de suivi-évaluation axé sur les résultats de développement est un complément indispensable au cadre logique axé sur les résultats de développement.

La matrice de suivi-évaluation axé sur les résultats de développement présente spécifiquement les indicateurs figurant dans le référentiel des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement des projets. Pour chaque indicateur clé, il est généralement précisé (i) l'unité de mesure, (ii) la portée, (iii) la valeur de référence, (iv) la cible, (v) la méthode de collecte, (vi) la fréquence de collecte, (vii) le responsable de la collecte, (viii) la méthode d'analyse, (ix) le budget de collecte et d'analyse et (x) les risques susceptibles d'empêcher la collecte ainsi que les mesures d'atténuation.

La conception et la méthode d'utilisation de la matrice de suivi-évaluation axé sur les résultats de développement (MSE) figureront dans les manuels de procédures opérationnalisant la présente politique.

## ANNEXE 2 : CRITERES D'EVALUATION DE PERFORMANCE DES PROJETS

### 1. Critères d'évaluation de performance des projets non marchands

Au niveau des projets non marchands, les critères d'évaluation à considérer sont : (1) la performance en matière d'effet sur le développement, (2) la durabilité, (3) la performance de la BOAD et (4) la performance de l'emprunteur.

**Critère 1.** La performance en matière d'effet sur le développement indique l'ampleur avec laquelle les objectifs majeurs du projet ont été atteints ou sont susceptibles d'être atteints et ce, de manière efficiente. Elle est analysée à travers trois (03) sous critères à savoir (i) la pertinence, (ii) l'efficacité, (iii) l'efficience.

La pertinence examine si les finalités et objectifs du projet s'accordent avec les plans nationaux, la stratégie de développement global du pays et la stratégie sectorielle de la Banque. L'efficacité est définie comme la mesure selon laquelle les objectifs des projets ont été atteints ou sont entrain de l'être, compte tenu de leur importance relative. L'efficience est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en effets à court, moyen et long termes de façon optimale.

**Critère 2.** La durabilité permet d'établir la présomption que les résultats du projet, réels et attendus au stade de l'évaluation, seront maintenus pendant la durée de vie prévue de l'opération.

**Critère 3.** La performance de la BOAD présente l'ampleur avec laquelle la BOAD assure la qualité de l'instruction, de la supervision et du suivi-évaluation des résultats de développement.

**Critère 4.** La performance de l'emprunteur donne l'ampleur avec laquelle l'emprunteur et l'unité en charge de la gestion du projet assurent la qualité de l'instruction, de la supervision et du suivi-évaluation des résultats de développement.

### 2. Critères d'évaluation de performance des projets marchands

Au niveau des projets marchands, les critères d'évaluation sont : (1) la performance en matière d'effet sur le développement, (2) la performance de la BOAD et (3) la performance de l'emprunteur.

**Critère 1.** La performance en matière d'effet sur le développement des projets marchands permet d'apprécier la contribution d'un projet au développement du pays d'accueil. Elle est analysée à travers quatre (04) sous critères à savoir (i) la performance financière, (ii) la performance économique, (iii) la performance environnementale et sociale, et (iv) la performance en matière de contribution au développement du secteur privé.

La performance financière vise à apprécier les bénéfices nets permettant de rémunérer les actionnaires et favoriser des investissements nouveaux au niveau de l'entreprise. La performance économique est une appréciation de l'ampleur avec laquelle les revenus économiques générés couvrent les coûts économiques occasionnés. La performance économique concerne l'ensemble des parties prenantes, notamment les propriétaires de l'entreprise, les employés et l'Etat. La performance environnementale et sociale vise à apprécier l'ampleur avec laquelle les revenus économiques générés couvrent les coûts environnementaux

et sociaux. Cette approche de l'évaluation permet d'analyser la propension du projet à promouvoir le développement durable. La performance en matière de contribution au développement du secteur privé d'un projet marchand est d'apprécier l'ampleur avec laquelle le projet contribue au développement d'autres entreprises du secteur privé à travers des externalités positives. Il traduit le lien du projet avec d'autres initiatives privées à travers, notamment l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux savoir-faire, de mise à niveau technique et managériale ainsi que de construction d'infrastructures utilisées par d'autres entreprises privées ou le secteur public.

**Critère 2** La performance de la BOAD apprécie l'ampleur avec laquelle la Banque contribue positivement à l'émergence des résultats de développement dans ses processus de sélection et de supervision de la mise en œuvre des projets ainsi que le rôle de la Banque en matière d'additionnalité et d'institution de financement de l'intégration régionale.

**Critère 3.** La performance de l'emprunteur concoure à l'appréciation du degré avec lequel l'entreprise **(i)** assure la qualité de la préparation et de la mise en œuvre du projet et **(ii)** se conforme aux engagements d'atteinte des résultats de développement.



## ANNEXE 3 : SELECTION DES EVALUATIONS QUANTITATIVES D'IMPACT ET DES ETUDES THEMATIQUES

### 1. Sélection des évaluations quantitatives d'impact

#### 1.1. Règles opérationnelles de ciblage

Les règles opérationnelles de ciblage sont orientées par les règles basées sur le financement du projet et les règles d'intégration des bénéficiaires.

Les règles basées sur le financement du projet sont ci-après :

- le montant de financement du projet par la BOAD est supérieur à un seuil qui aura été retenu par la Banque ;
- en cas de co financement, convenir au besoin d'un accord avec les co financiers afin de conduire une évaluation d'impact conjointe et d'éviter les duplications ;
- la pertinence de la question d'évaluation analysée à travers l'envergure du projet (projets régionaux) et le caractère novateur du projet susceptible de dégager des enseignements pertinents.

Les règles d'intégration des bénéficiaires recouvrent la définition du groupe cible (éligibilité), la définition du seuil d'éligibilité (allocation de ressources limitées) et la définition du calendrier d'intégration des bénéficiaires :

- **définition du groupe cible (dimensionnement du financement et groupe cible) :** les projets financés ne disposant pas toujours des fonds nécessaires pour offrir les services ou des biens à toutes les personnes éligibles qui souhaitent y participer, il est nécessaire de préciser parmi la population éligible, le sous groupe qui intégrera le projet et le sous groupe qui en sera exclu.
- **définition du seuil d'éligibilité (ciblage) :** le projet doit définir des règles de ciblage reposant sur un classement continu des bénéficiaires potentiels et la définition d'un seuil d'éligibilité.
- **définition du calendrier d'intégration des bénéficiaires :** les contraintes techniques, administratives et budgétaires pouvant empêcher le projet d'intégrer immédiatement tous les membres du groupe cible (cas des projets mis en œuvre par phase), il est nécessaire de désigner les premiers bénéficiaires et les suivants.

#### 1.2. Choix des méthodes

La validité de l'estimation de l'impact du projet dépend essentiellement de l'existence d'un groupe de comparaison de qualité. L'identification de l'existence d'un groupe de comparaison de qualité est généralement possible si les règles opérationnelles de sélection des bénéficiaires sont équitables, transparentes et que les gestionnaires des projets en sont tenus responsables :

- les règles équitables définissent un classement ou un ordre d'éligibilité selon un indicateur reconnu des besoins.
- le critère de transparence implique que les règles soient publiques de manière à ce que la société civile puisse les reconnaître et vérifier qu'elles sont bien respectées. Pour être transparentes, les règles doivent être quantitatives et faciles à observer par les parties externes.

- les gestionnaires des projets sont tenus responsables des règles de sélection des bénéficiaires.

Le principe fondamental est que le choix de la méthode d'évaluation d'impact dépendra des règles opérationnelles du projet.

## 2. Sélection des études thématiques

Les études thématiques sont sélectionnées sur la base, soit d'une revue globale des rapports de performance, soit sur proposition d'autres directions, soit sur instructions du Président ou des Organes délibérants de la Banque.