



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Évaluation indépendante de la stratégie du Groupe de la Banque africaine de développement destinée à remédier à la fragilité et à renforcer la résilience en Afrique (2014 – 2019)

Annexes

Avril 2020



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Liste des annexes

Annexe 1 : Liste harmonisée des états en transitions 2014-2019	3
Annexe 2 : Matrice de l'évaluation	4
Annexe 3 : Méthodologie	14
A. Théorie du Changement	14
B. Critères d'évaluation	16
C. Mise en œuvre de l'évaluation	16
1. Collecte des données.....	16
2. Revue du portefeuille	17
3. Enquête électronique	17
4. Etudes de cas.....	18
Annexe 4 : Choix des étude de cas	19
Annexe 5 : Liste des produits du savoir en lien avec la fragilité préparés par RDTS.....	20
Annexe 6 : Liste des opérations approuvées dans les 4 pays études de cas (2014-2019)	22
Annexe 7 : Opérations sélectionnées pour l'étude de cas approfondie	24
Annexe 8 : Résultats de l'assistance de la Banque dans les 4 pays étudiés	25
Annexe 9 : Tableau récapitulatif de l'analyse comparative.....	28
Annexe 10 : Évaluation du cadre de résultats de la stratégie.....	31
Mise en œuvre des engagements	31
La BAD gère -t-elle efficacement ses opérations (niveau 3)	35
La BAD se gère-t-elle efficacement pour mieux s'attaquer à la fragilité (Niveau 4)	38
Annexe 11 : Références.....	39

Annexe 1 : Liste harmonisée des états en transitions 2014-2019

Country	Region	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Burundi	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Centrafrique		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tchad	<i>Sahel</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Comores		✓	✓	✓	✓	✓	✓
République Democratique du Congo	<i>Grands Lacs & Corne de Afrique</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Côte D'ivoire ¹		✓	✓	✓	✓	✗	✗
Djibouti	<i>Corne de l'Afrique</i>	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Eritrée	<i>Sahel /Corne de l'Afrique</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gambie		✗	✗	✓	✓	✓	✓
Guinea				✓	✓	✓	✓
Guinea-Bissau		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Libéria	<i>Union du Fleuve Mano</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Madagascar		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mali	<i>Sahel</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mozambique		✗	✗	✗	✗	✓	✓
Niger	<i>Sahel</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sierra Leone		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Somalie	<i>Corne de l'Afrique</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sudan du Sud		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sudan	<i>Sahel</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Togo		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zimbabwe		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Catégorie 1	<ul style="list-style-type: none"> Liste harmonisée des situations de fragilité par les BMD; évaluation qualitative ciblée de la fragilité présence d'un conflit armé sur le territoire de l'État; présence de soulèvements politiques / sociaux violents Région des Grands Lacs et d'Afrique centrale, Corne de l'Afrique, Union du fleuve Mano, Sahel
Catégorie 2	<ul style="list-style-type: none"> Pays exposés à un risque de débordement du conflit voisin ; tendance croissante et / ou apparition soudaine de problèmes de gouvernance ; ou de clivages politiques / sociaux menant à un conflit armé ou à une instabilité ; Tendance à la baisse des performances politiques et institutionnelles et / ou présence d'importants facteurs de fragilité non politiques.
Catégorie 3	<ul style="list-style-type: none"> Pays où les risques de violence ou d'effondrement de la société sont considérés comme relativement faibles et / ou où la capacité des institutions sociales et politiques à gérer les défis dans un cadre légitime / inclusif est relativement élevée.

¹ Cote d'Ivoire n'est plus considérée comme un Etat en transition depuis 2018.

Annexe 2 : Matrice de l'évaluation

1. Evaluer la pertinence de la Stratégie de la Banque à l'égard des États en transition
2. Evaluer l'efficacité et les résultats de la Stratégie et des opérations qui en sont issues
3. Évaluer l'efficacité de l'approche de la Banque vis-à-vis des États en transition et identifier les facteurs internes
4. Evaluer la durabilité des opérations qui en sont issues

Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Approche méthodologique
Dans quelle mesure l'assistance du groupe de la Banque aux Etats en transition a-t-elle été stratégiquement pertinente et adaptée au contexte de fragilité ?				
Cohérence interne et externe	Dans quelle mesure la stratégie 2014-2019 est-elle en ligne avec la stratégie décennale de la Banque et sa stratégie opérationnelle (Top 5) ?	Existence de liens explicites entre la stratégie 2014-2019 de la Banque et sa stratégie décennale Existence de liens explicites entre la stratégie 2014-2019 et la stratégie (Top5) de la Banque	Stratégie 2014-2019 de la Banque Stratégie décennale de la Banque Stratégie Top5 de la Banque Membres de la haute Direction Membres du Conseil SNSP	Revue des documents officiels de la Banque Interviews Enquête électronique
	Dans quelle mesure les objectifs de la stratégie 2014-2019 sont-ils pertinents pour répondre aux besoins spécifiques des Etats en transition dans le contexte de fragilité ?	Prise en compte effective de tous les facteurs critiques de la fragilité en Afrique dans la stratégie 2014-2019 de la Banque Pertinence des objectifs stratégiques de la Banque	Documents officiels de la Banque Tout autre document analytique sur les questions de fragilité en Afrique Direction et personnel de la Banque Membres du Conseil	Revue de la littérature interne et externe à la Banque sur les questions de fragilité Interviews Enquête
	Dans quelle mesure la Stratégie intègre-t-elle les leçons tirées des évaluations, du rapport du groupe de haut niveau ainsi que de l'expérience d'autres partenaires au développement?	Prise en compte effective des leçons tirées des récentes évaluations. Reference faites aux leçons apprises des évaluations précédentes	Rapports d'évaluations d'IDEV et d'autres BMD Direction et personnel de la Banque	Meta-Analyse des récentes évaluations existantes Interviews Enquête électronique
Définitions et Concepts relatifs à la Fragilité	Les définitions et concepts de la Banque sont-ils /demeurent-ils pertinents avec l'évolution continue des facteurs de la fragilité ?	Alignement de la terminologie et concepts récents en matière de fragilité avec les définition et concepts utilisés par la Banque,	Documents officiels de la Banque Littérature récente sur la fragilité Travaux analytiques	Revue documentaire et de la littérature interne de la Banque
	Les définitions et concepts de la Banque sont –il cohérents avec ceux des autres organisations multilatérales/bilatérales internationales ou de la littérature récente en matière de fragilité ?	Définitions et cadres conceptuels développés et utilisés par d'autres donateurs	Documents officiels de la Banque et d'autres donateurs Membre de la haute Direction et RDTs	Revue de littérature interne et externe d'autres donateurs Interviews

Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Approche méthodologique
Pertinence l'Assistance de la Banque	Dans quelle mesure le prisme de fragilité a-t-il été efficacement appliqué aux DSP et DSIR de la Banque ?	Existence d'une évaluation de la fragilité avant l'élaboration des DSP/DSIR ; Existence d'éléments de preuve sur l'implication effective de RDTs dans le processus de préparation des DSP et DSIR dans les Etats en transition ; Existence d'éléments de preuve sur la transposition des résultats de l'analyse de fragilité aux DSP/DSIR	Rapport d'évaluation de la fragilité DSP/DSIR RDTs,ECVP	Revue des documents officiels de la Banque Interviews
	Dans quelle mesure le prisme de fragilité a-t-il été efficacement appliqué aux opérations la Banque dans les Etats ?	Existence d'une évaluation de la fragilité avant la préparation des opérations Existence de liens explicites entre les rapports d'évaluation de projets et les rapports d'évaluation de la fragilité ; Existence d'éléments de preuve sur l'implication effective de RDTs dans le processus de préparation des projets.	Rapport d'évaluation de la fragilité Rapports d'évaluation des projets RDTs,RDVP,RDRI,AHVP,PEVP,PIVP,ECVP	Revue des documents officiels de la Banque Interviews Enquête électronique
Leçons à tirer	Quels enseignements peut-on tirer sur la pertinence de la stratégie de la Banque dans les Etats en transition?	Existence de leçons à tirer au niveau des choix des axes stratégiques d'intervention Enseignements au niveau des ambitions et objectifs stratégiques Enseignements au niveau de la conception des DSP/DSIR et opérations	Documents officiels de la Banque Tout autre document analytique sur les questions de fragilité en Afrique Direction et personnel de la Banque	Revue des documents officiels de la Banque Interviews Analyse
Dans quelle mesure l'assistance du groupe de la Banque aux Etats en transition a-t-elle produit les résultats attendus et contribué à réduire la fragilité et à renforcer la résilience ?				
Résultats	Dans quelle mesure les opérations souveraines et non souveraines (Achevées/clôturées) de la Banque dans les pays sélectionnés ont-elles été efficaces pour renforcer les capacités et les institutions des Etats et améliorer l'accès équitable à l'emploi et aux services de base afin de contribuer à réduire la	Produits et effets de tous les projets achevés/Clôturés +Résultats émergents des projets en cours Changements dans les pays listés comme 'fragile' Indice du développement humain Index de transparency international Taux d'accès à l'eau potable Taux de pauvreté Indice de Gini Taux d'accès à l'énergie Taux d'accès au transport	Rapports d'évaluation de projet Rapport d'achèvement de projets (RAP), Evaluation des Résultats de Projet (ERP) Statistiques nationales Statistiques de la Banque EPIP de la Banque Score indice de la gouvernance Bénéficiaires directs Visites de terrain Organisations du secteur privé	Revue du portefeuille des opérations souveraines Entretien semi-structuré (siège et dans des PMR; personnel gouvernemental des PMR), Observation directe Interviews Enquête Traitement analyse des statistiques disponibles

Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Approche méthodologique
	fragilité et à renforcer la résilience ?	Index EPIP, etc Existence d'objectifs spécifiques à l'emploi Existence d'indicateurs spécifique à l'emploi, notamment des jeunes	Organisation de la société civile RDTS,RDVP,RDRI,AHVP,PEVP,PIVP, ECVF Officiels des pays choisis	
	Dans quelle mesure l'assistance de la Banque dans les pays sélectionnés a contribué à créer un environnement favorable au développement du secteur privé ?	Classement Doing business Nombre/volume des opérations du secteur privé de la Banque Volume des Investissements directs étrangers (IDE) Nombre de création de nouvelles entreprises locales	Rapports d'évaluation des projets du secteur privé Rapport de supervision Elargie (RSE) Visites de terrain Statistiques nationales Organisations du secteur privé Organisation de la société civile PINS Officiels des pays choisis	Revue du portefeuille des opérations non souveraines Entretien semi-structuré (siège et dans des PMR; personnel gouvernemental des PMR), Observation directe Interviews Enquête Analyse des statistiques disponibles
Plaidoyer/Dialogue	Dans quelle mesure la Banque a pu faire un plaidoyer et/ou mener un dialogue sur les politiques structuré sur les questions de fragilité et quels sont les résultats ?	Existence d'objectifs clairs en matière de plaidoyer et de dialogue sur les politiques Existence d'une responsabilisation claire des acteurs devant mener ce dialogue Existence de résultats enregistrés à travers le plaidoyer et le dialogue politique	Stratégie de la Banque Rapport d'évaluation de projet Compte rendus de réunions Rapports de retour de mission Membres de la Haute Direction de la Banque ECGF Partenaires au développement	Revue documentaires Interviews Enquête électronique
Partenariats	Quels types de partenariats la Banque a pu établir avec d'autres partenaires (Donateurs, Organismes, OSC, ONG, secteur privé etc) sur les questions de fragilité et quels ont été les résultats ?	Nombre et objectifs de nouveaux partenariats conclus par la Banque avec d'autres partenaires Nombre de partenariats au niveau des pays et domaines de focalisation des partenariats Nombre d'activités coordonnées (par exemple, Etudes ; Supervisions conjointes) Nombre de missions / supervisions conjointes Nombre d'évaluation conjointes de la fragilité	Documents officiel de la Banque Rapports de partenariat Rapports de supervision AHGC	Revue documentaire Revue de la Littérature Entretiens semi-structurés (personnel du siège et dans les Etats en transition, autres donateurs et personnel gouvernemental Enquête auprès du personnel de la Banque

Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Approche méthodologique
		Volume d'engagements de cofinancement		
Aspects transversaux	Quelle a été l'effectivité et l'efficacité des mesures inclusives – prise en compte du genre dans les DSP, DSIR et les opérations souveraines et non souveraines ?	Existence d'actions spécifiques pour l'autonomisation des femmes Existence d'objectifs spécifiques en matière d'emploi, notamment des jeunes Existence d'indicateurs désagrégés par sexe Existence de références spécifiques au genre et à l'emploi	DSP, DSIR et rapports d'évaluation de projets des secteur public et privé Rapport d'achèvement de projets (RAP), Rapport de supervision Elargie (RSE) Visites de terrain Evaluation des Résultats de Projet (ERP) ESPP Bénéficiaires directs AHGC, AHHD Officiels des pays sélectionnés	Revue documentaire Interviews Observations directes
	Quelle a été l'efficacité des mesures prises dans le domaine de l'environnement pour permettre un accès inclusif aux bénéfices de celui-ci et promouvoir la résilience par rapport aux changements climatiques ?	Existence d'objectifs spécifiques en matière d'environnement Niveau de réalisation des objectifs spécifiques en faveur de l'environnement Niveau de réalisation des objectifs spécifiques pour promouvoir la résilience par rapport aux changements climatiques ?	DSP, DSIR et Rapports d'évaluation de projets Rapport d'achèvement de projets (RAP), Rapport de supervision Elargie (RSE) Visite de terrain Bénéficiaires directs PEVP Officiels des pays sélectionnés	Revue documentaire Interviews Observations directs
	Comment l'efficacité de la Banque dans la production des résultats varie-elle entre les États fragiles et pourquoi?	Performance des projets souverains et non souverains par type d'Etats en transition	Revue du portefeuille des opérations souveraines et non souveraines Officiels des pays choisis	Analyse comparative entre différents type d'Etats en transition
Facteurs de succès et d'échec	Quels sont les facteurs internes et externes qui ont favorisé ou entravé la bonne performance de l'assistance du Groupe de la Banque dans les Etats en transition ?	Existence de facteurs internes qui ont favorisé ou entravé la performance de la Banque Existence de facteurs externes qui ont favorisé ou entravé la performance de la Banque	Rapport de supervision Rapport d'achèvement des projets Rapport d'évaluation des projets Comptes rendus de réunions RDTs Officiels des pays sélectionnés Bénéficiaires	Revue documentaire Interviews Enquête électronique

Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Approche méthodologique
Dans quelle mesure la Banque l'approche de la Banque dans les Etats en transition a évolué dans le temps pour lui permettre d'opérer de façon différente afin d'augmenter son efficience?				
Efficience des opérations	Dans quelle mesure les opérations de la Banque dans les Etats en transition sélectionnés ont - elles été mises en œuvre à temps et dans les limites des ressources financières prévues ?	Temps de préparation des projets et programmes Temps d'approbation, de signature, de mise en vigueur et du 1 ^{er} décaissement Durée effective d'exécution des projets par rapport à la durée prévue Rapport coût réel du projet / Coût initial du projet Taux de rentabilité Economique (Si éligible)	Données SAP Rapport d'achèvement de projets Rapport d'évaluation de la performance de projets RDTs, RDRI, SNDR, SNOQ Officiels des PMR Estimation des évaluateurs	Revue du portefeuille ; Revue documentaire ; Entretiens semi-structurés (personnel du siège et du pays; personnel du gouvernement des PMR) ; Enquête auprès du personnel ; Officiels du gouvernement des PMR)
Connaissance de la fragilité	Dans quelle mesure la Banque a pu renforcer ses connaissances sur les facteurs de fragilité dans les PMR	Nombre d'évaluation de la fragilité effectuées depuis 2014 par Etats en transition ; Nombre d'analyse de fragilité actualisée annuellement ; Nombre d'Etudes Sectorielles et thématiques effectués en relation avec la fragilité ; Toute autre initiative interne à la Banque ou conjointe pour renforcer les connaissances de la fragilité	Rapports d'évaluation de la fragilité Etudes Sectorielles et thématiques RDTs, ECVP	Revue documentaire Interviews Enquêtes
Délai de préparation	La production de travaux analytiques et d'évaluations de la fragilité ont-elles été préparées suffisamment à temps pour informer les DSP, DSIR et les opérations dans les Etats en transition ?	Date de préparation des évaluations de fragilité Date de préparation des DSP/DSIR et opérations	Rapports d'évaluation de fragilité DSP, DSIR, rapport d'évaluation de projets E-Board RDTs, ECVP	Revue documentaire Interviews du personnel de la Banque
Règles et procédures internes	Dans quelle mesure, la Banque a pu adapter ses règles et procédures (condition de prêts, de sanction, d'allocation des ressources, de passation des marchés, supervision des opérations et de décaissement) aux contextes des pays en Transition ?	Existence de modalités particulières d'allocation des ressources au Etats en transition ; Existence de Procédures spécifiques de passation de marché dans les Etats en transition ; Existence des conditions particulières de prêts à l'attention des Etats en transition ;	Règles et procédures de la Banque en matière d'allocation des ressources Règles et procédures de la Banque en matière de passation de marché Règles et procédures de la Banque en matière de décaissement	Examen interne des documents Entretiens semi-structurés (personnel du siège et du pays; personnel des PMR) Enquête auprès du personnel de la Banque

Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Approche méthodologique
		<p>Existence de procédures particulière de supervision des projets dans un contexte de fragilité.</p> <p>Existence de Procédures spécifiques de décaissement dans les Etats en transition</p> <p>Existence de Procédures de décaissement particulières applicables dans les Etats en transition</p> <p>Existence d'un mécanisme de supervision renforcée des opérations de la banque dans les Etats en transition.</p>	<p>Règles et procédures de la Banque en matière de supervision</p> <p>Règles et procédures de la Banque en matière de prêt</p>	
Fonctionnement du FAT	Dans quelle mesure le FAT a-t-il permis d'apporter des ressources additionnelles substantielles aux Etats en transition pour adresser les facteurs de fragilité et renforcer la résilience?	<p>Volume des ressources mobilisées au profit du FAT dans les FAD 13 et 14</p> <p>Nombre et type d'opérations financées à travers les 3 guichets du FAT</p>	<p>Documents officiels de la Banque</p> <p>Statistiques de RDTS</p> <p>RDTS, ECMR, FIRM</p> <p>Membres de la haute direction de la Banque</p>	<p>Examen interne des documents</p> <p>Entretiens semi-structurés</p> <p>Enquête auprès du personnel de la Banque</p>
Allocation de ressources	Dans quelle mesure les budgets opérationnels des Etats en transition se comparent-ils à ceux des PMR à faible revenu non fragiles ?	<p>Niveau des allocations sur la performance des FAD 13 et 14 aux PMR</p> <p>Allocations provenant de toute autre source de financement (trust fund etc)</p>	<p>Statistiques de la Banque</p> <p>Rapports annuels de la Banque</p> <p>FIRM</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Interviews</p>
Réactivité/flexibilité	Quelle a été la capacité de réaction de la Banque face aux situations imprévues dans les Etats en transition (réactivité /temps de réaction) ?	<p>Processus de prise de décision quand il y a eu un besoin d'apporter des modifications à la conception initiale du programme / projet</p> <p>Temps de réaction</p> <p>Temps d'octroi des aides d'urgence</p>	<p>Document internes de la Banque</p> <p>Rapports de supervision</p> <p>Rapports de mission</p> <p>Rapport de supervision</p> <p>RDTS</p> <p>Officiel des PMR</p>	<p>Examen interne des documents</p> <p>Entretiens semi-structurés (personnel du siège et du pays; personnel des PMR)</p> <p>Enquête auprès du personnel de la Banque</p>
Instruments de financement	Dans quelle mesure la Banque a pu mobiliser ses instruments	Différents types d'instruments financiers mobilisés pour assister les Etats en transition	Documents de projets souverains et non souverains SAP	<p>Revue documentaire</p> <p>Interview</p> <p>Enquête</p>

Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Approche méthodologique
	financiers pour soutenir les Etats en transition ?		RDTs, FIRM	
Coordination de la mise en œuvre de la stratégie	Dans quelle mesures la Banque a pu se doter des moyens financiers et humains pour réussir la mise en œuvre de sa stratégie ?	<p>Adéquation de l'encrage institutionnel de RDTs</p> <p>Dotations budgétaires annuelles de RDTs de 2014 à 2019 par rapport au besoins exprimés</p> <p>Nombre et profil du staff professionnels de RDTs au siège et dans les PMR de 2014 à 2019</p> <p>Nombre de Staff de RDTs formés sur les questions de fragilité</p> <p>Nombre et profil de staff de La Banque formés sur l'analyse de la fragilité, incluant le coût des formations</p> <p>Rôle du Staff de RDTs dans les processus de préparation des DSP/RISP et opérations ainsi que dans le dialogue sur les politiques</p>	<p>Documents de RDTs</p> <p>SAP</p> <p>Membres du Conseil</p> <p>Statistiques du département des ressources humaines</p> <p>Membres de la haute direction</p> <p>Personnel de RDTs</p> <p>Rapports des formations de RDTs</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Interview</p> <p>Enquête</p>
Incitations	Quelles incitations internes la Banque propose t- elle à son personnel pour l'encourager à travailler dans des États en transition (comparaison avec d'autres partenaires au développement) ?	<p>Existence d'incitations et des avantages spécifiques dédiés au personnel de la Banque travaillant dans les Etats en transition.</p> <p>Application effective de ces mesures incitatives</p> <p>Point de vue du personnel concerné</p>	<p>Politique des ressources humaines de la Banque et des avantages</p> <p>Personnel des Ressources humaines de la Banque</p> <p>Personnel opérationnel travaillant dans les Etats en transition</p> <p>Membre de la haute direction de la Banque</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Interviews</p> <p>Enquête</p>
Continuité de l'engagement	Dans quelle mesure la Banque a pu rester engagée de façon continue dans les pays en transition ?	Régularité des approbations de la Banque	<p>Données SAP</p> <p>Rapport de supervision RDTs</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Interviews</p> <p>Enquête</p>

Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Approche méthodologique
facteurs internes et externes	Quels sont les facteurs internes et externes qui ont favorisé ou entravé la bonne performance de l'assistance du Groupe de la Banque dans les Etats en transition ?	Existence d'exemple de succès et d'échec Identification des facteurs internes et externes ayant contribué ou entraver d'échec et de succès	Documents officiels de la Banque Personnel opérationnel travaillant dans les Etats en transition Membre de la haute direction de la Banque	Revue documentaire Interviews Enquête
Leçons à tirer	Quels enseignements peut-on tirer de l'efficience de la Banque?	Identification des enseignement à partir des facteurs interne et externe qui ont favorisé ou entravé la bonne marche la performance de la Banque	Documents officiels de la Banque Document d'autres partenaires Personnel opérationnel travaillant dans les Etats en transition Membre de la haute direction de la Banque Officiels des PMR	Analyse
Dans quelle mesure la Stratégie de la Banque a-t-elle produit des résultats durables pouvant contribuer à créer un environnement favorable pour l'objectif de long terme de sortir de la situation de fragilité et renforcer la résilience ?				
Conformité technique	Dans quelle mesure les réalisations sont conformes aux exigences techniques ?	Degré de solidité technique des réalisations	Rapports d'évaluation des projets Rapports d'achèvement de projets (RAP), Rapport de supervision Elargie (RSE) Visites de terrain Evaluation des Résultats de Projet (ERP) ESPP Bénéficiaires directs Staff de la Banque Officiels des pays sélectionnés	Revue du portefeuille des opérations souveraines et non souveraines Entretien semi-structuré (siège et dans des PMR; personnel gouvernemental des PMR), Observation directe Interviews avec les bénéficiaires directs
Dispositif institutionnel	Dans quelle mesure le dispositif institutionnel existant permet d'assurer la pérennité des résultats et contribue au renforcement des capacités ?	Degré de durabilité institutionnelle et contribution au renforcement des capacités ;	Rapports d'évaluation des projets Rapports d'achèvement de projets (RAP), Rapport de supervision Elargie (RSE) Visites de terrain Evaluation des Résultats de Projet (ERP) ESPP Bénéficiaires directs Staff de la Banque Officiels des pays sélectionnés	Revue du portefeuille des opérations souveraines et non souveraines Entretien semi-structuré (siège et dans des PMR; personnel gouvernemental des PMR), Observation directe Interviews avec les bénéficiaires directs

Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Approche méthodologique
Environnement politique et de gouvernance	Dans quelle mesure l'environnement politique et de gouvernance est propice à la durabilité des résultats ?	Preuve de stabilité politique Niveau de gouvernance	Rapports d'évaluation des projets Rapports d'achèvement de projets (RAP), Rapport de supervision Elargie (RSE) Visites de terrain Evaluation des Résultats de Projet (ERP) ESPP Bénéficiaires directs Personnel de la Banque Officiels des pays sélectionnés	Revue du portefeuille des opérations souveraines et non souveraines Entretien semi-structuré (siège et dans des PMR; personnel gouvernemental des PMR), Observation directe Interviews avec les bénéficiaires directs
Partenariat	Dans quelle mesure les partenariats établis sont durables pour assurer la pérennité des résultats ?	Existence de preuves de la durabilité des partenariats	Rapports d'évaluation des projets Rapports d'achèvement de projets (RAP), Rapport de supervision Elargie (RSE) Visites de terrain Evaluation des Résultats de Projet (ERP) ESPP Bénéficiaires directs RDTS, FIRM,AHVP,PIVP,PEVP,RDVP Officiels des pays sélectionnés	Revue du portefeuille des opérations souveraines et non souveraines Entretien semi-structuré (siège et dans des PMR; personnel gouvernemental des PMR), Observation directe Interviews avec les bénéficiaires directs
Appropriation	Quel est le degré d'appropriation des résultats par les bénéficiaires ?	Degré d'implication des bénéficiaires Degré d'engagement des bénéficiaires	Rapports d'évaluation des projets Rapports d'achèvement de projets (RAP), Rapport de supervision Elargie (RSE) Visites de terrain Evaluation des Résultats de Projet (ERP) ESPP Bénéficiaires directs RDTS Officiels des pays sélectionnés	Revue du portefeuille des opérations souveraines et non souveraines Entretien semi-structuré (siège et dans des PMR; personnel gouvernemental des PMR), Observation directe Interviews avec les bénéficiaires directs
Aspects environnementaux	Dans quelle mesure le contexte environnemental est favorable à la durabilité des résultats ?	Prise en compte effective des aspects environnement	Rapports d'évaluation des projets Rapports d'achèvement de projets (RAP), Rapport de supervision Elargie (RSE) Visites de terrain Evaluation des Résultats de Projet (ERP) ESPP	Revue du portefeuille des opérations souveraines et non souveraines Entretien semi-structuré (siège et dans des PMR; personnel gouvernemental des PMR), Observation directe

Questions clés	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Approche méthodologique
			Bénéficiaires directs PEVP Officiels des pays sélectionnés	Interviews avec les bénéficiaires directs
Facteurs exogènes et risques	Dans quelle mesure les résultats sont résilients aux facteurs exogènes et aux risques ?	Existence de disposition et de capacités pour faire face aux facteurs exogènes	Rapports d'évaluation des projets Rapports d'achèvement de projets (RAP), Rapport de supervision Elargie (RSE) Visites de terrain Evaluation des Résultats de Projet (ERP) ESPP Bénéficiaires directs RDTS, SADR, ECCE Officiels des pays sélectionnés	Revue du portefeuille des opérations souveraines et non souveraines Entretien semi-structuré (siège et dans des PMR; personnel gouvernemental des PMR), Observation directe Interviews avec les bénéficiaires directs

Annexe 3 : Méthodologie

Cette évaluation reposera sur l'analyse de contribution² dans la mesure où les résultats de l'évaluation ne pourront que refléter la contribution de la Stratégie et des opérations de la Banque en raison des autres multiples facteurs endogènes et exogènes qui influent sur les situations de fragilité et les situations de conflits des pays.

L'évaluation sera axée sur la pertinence de la Stratégie 2014-2019 visant à remédier à la fragilité et à renforcer la résilience, sur ses principes d'engagements et sur ses éléments-clés de son approche. L'évaluation analysera les résultats immédiats et intermédiaires de ses opérations souveraines et non souveraines, l'efficacité avec laquelle ces opérations ont été menées, et examinera l'engagement progressif de la Banque dans les situations de fragilité sur le long terme.

A. Théorie du Changement

Une Théorie de Change (voir annexe 3) a été ébauchée par l'équipe d'évaluation sur la base des revues de documents de la stratégie de la Banque et de ses documents connexes et sera mise à jour après consultation avec RDTs et les membres du groupe de référence pour cette évaluation.

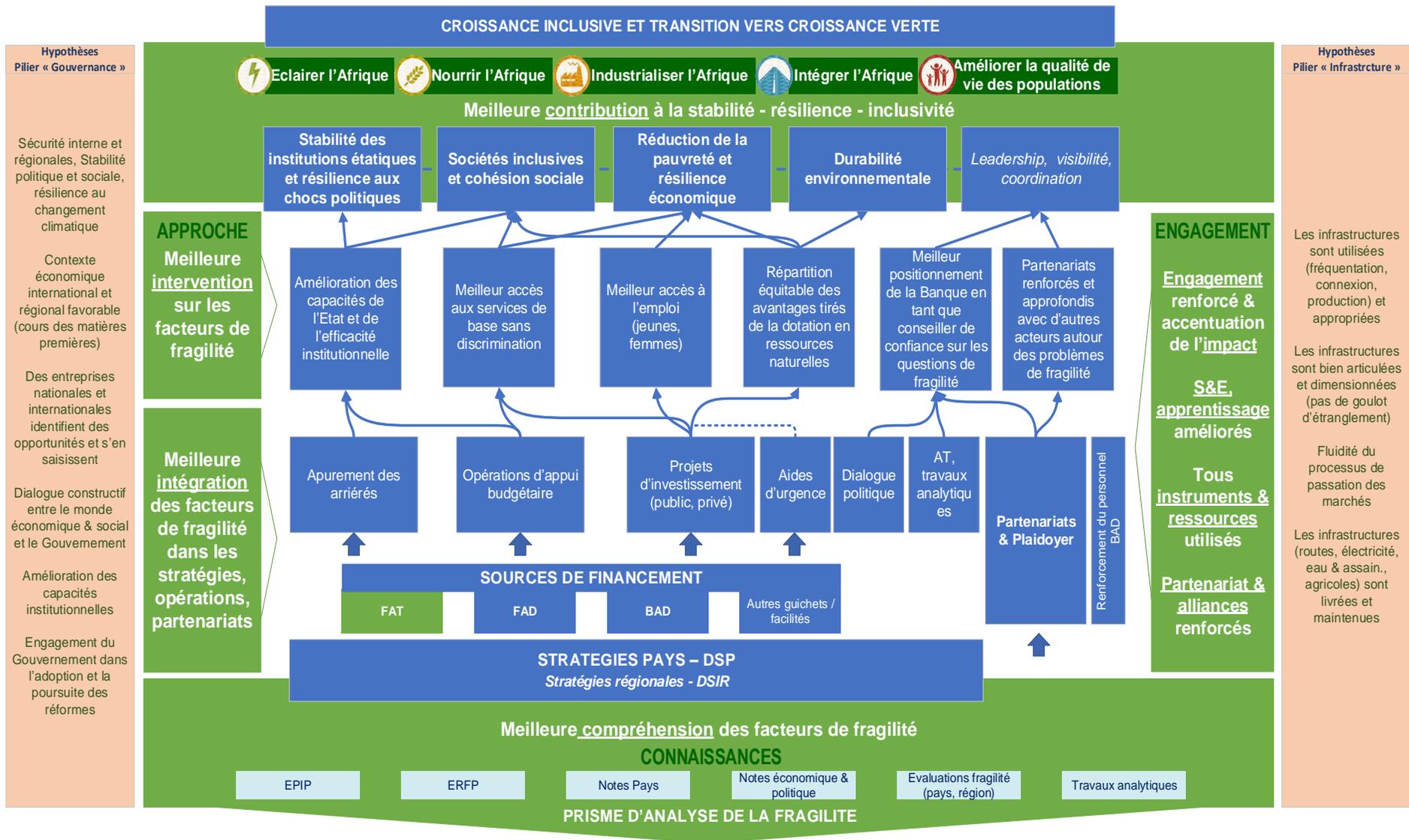
Elle décrit l'approche de la Banque à travers ses efforts pour remédier à la fragilité et ouvrir la voie à un développement plus résilient et inclusif en Afrique (BAD, 2014). Il est à noter que la position et l'engagement de la Banque à cet égard reposent sur trois aspects : (i) sa compréhension des facteurs de fragilité; (ii) son rôle déterminant dans la résolution de ces facteurs et la promotion de sociétés plus résilientes à travers le renforcement de son capital humain et ses ressources opérationnelles et financières, et (iii) sa capacité à tirer parti d'un éventail multidimensionnel de partenariats stratégiques, de plaidoyer et de dialogue sur les politiques sur les question de fragilité.

La théorie du changement prend en compte les facteurs de fragilité - clivages socio-économiques profondément enracinés, défis de la croissance démographique, urbanisation rapide, dérèglement climatique, dégradation environnementale, problèmes de distribution des revenus liés aux industries extractives et à la gouvernance des ressources naturelles, pauvreté persistante et schémas d'exclusion-qui représentent de sérieux risques contre les efforts de transformation de l'Afrique.

La théorie prend également en compte le fait que la réponse de la Banque dans les situations de fragilité dépend du contexte, de sa flexibilité pour répondre aux changements de dynamique dans la mesure où n'existe pas de "boîte à outils" prédéfinie pour remédier à la fragilité. L'assistance de la Banque est donc basée sur les besoins spécifiques des pays, régions et zones géographiques touchées. Les instruments du groupe de la Banque, notamment les outils d'analyse, les documents de programmation (documents de stratégie pays et de stratégie d'intégration régionale), les opérations d'appui budgétaire (OAPs), les projets d'investissements, le dialogue sur les politiques, les activités de plaidoyer et de Conseil, l'apurement des arriérés, les guichets financiers (allocations basées sur la performance, fonds fiduciaires et autres facilités) et la collaboration avec les partenaires au développement et d'autres partenaires, devraient contribuer à une meilleure compréhension des facteurs de fragilité dans les Pays membres régionaux (PMR) et permettre à la Banque de mieux adapter ses interventions pour mieux contribuer réduire les facteurs de fragilité tout en renforçant la résilience.

Enfin, la **TdC** prend également en compte la multitude de risques qui peuvent exister lors de l'apport d'une assistance dans le contexte de fragilité. Ils sont de trois sortes : i) des Risques contextuels, ii) des risques programmatiques et iii) des risques

² L'analyse de contribution qui, en réalisant une investigation rigoureuse et systématique sur les chaînes d'effets attendus, permet de conclure sur l'existence et l'importance de la contribution de l'intervention évaluée aux changements observés. L'analyse de contribution (1) aboutit à des conclusions d'ordre qualitatif et (2) peut être utilisée en toute circonstance.



B. Critères d'évaluation

Les principaux critères de l'évaluation sont ceux recommandés le CAD en liens avec les bonnes pratiques en matière d'évaluation au niveau international

Il s'agit de ;

- a) **La Pertinence** de l'approche de la Banque à l'égard des États en transition en termes de:
 1. Stratégie à l'échelle de la Banque et stratégie par pays et région ;
 2. Définition et conceptualisation de la fragilité ;
 3. L'application du prisme de la fragilité aux Documents de Stratégies – d'Intégration Régionales (DSIR) et Pays (DSP) – et aux projets et programmes de la Banque.
- b) **L'Efficacité** de l'assistance de la Banque dans les États en transition en constatant les résultats des actions de la Banque pour réduire la fragilité et renforcer la résilience à travers :
 1. Les Opérations souveraines et non souveraines de la Banque, y compris du secteur privé ;
 2. Le Dialogue sur les politiques et activités de Conseil/Plaidoyer ;
 3. Partenariats.
- c) **L'Effizienz** de la Banque dans l'apport de son assistance dans les contextes de fragilité.
 1. Des règles et procédures internes (y compris les acquisitions et les dépenses éligibles, décaissement etc.);
 2. De la structure organisationnelle (décentralisation dans le cadre du DBDM par exemple) et de l'usage des ressources et des incitations;
 3. La comparaison³ des coûts avec les opérations de la Banque dans les pays membres régionaux non fragiles à faible revenu ;
 4. Réactivité aux contextes et aux besoins des pays membres régionaux ;
 5. Facteurs internes et externes qui favorisent ou entravent la performance de la Banque.
- d) **Durabilité des résultats et des partenariats**
 1. Durabilité de la contribution de l'assistance de la Banque à adresser les facteurs de fragilité et à renforcer la résilience.

C. Mise en œuvre de l'évaluation

1. Collecte des données

Une approche mixte combinant des méthodes qualitatives et quantitatives sera utilisée dans l'évaluation. Ces deux méthodes sont complémentaires et permettront une triangulation des résultats de sources différentes pour assurer la robustesse des conclusions et la crédibilité globale des résultats de l'évaluation. Parmi les instruments à utiliser, on peut citer: la revue documentaire et de littérature, la revue du portefeuille, l'analyse de la qualité à l'entrée des DSP et DSIR ; les questionnaires électroniques et les études de cas et l'analyse comparative institutionnelle. Notons que tous ces instruments seront complétés par des entretiens structurés auprès d'informateurs clés.

Revue documentaire et de la littérature : La revue documentaire est composante importante de l'évaluation qui doit précéder la plupart des autres composantes de l'évaluation que sont la revue du portefeuille, les études de cas au niveau pays et l'analyse comparative. Elle concernera un large volume de documents officiels de la Banque, de la littérature récente sur la problématique de la fragilité produite par d'autres partenaires au développement ainsi que des instituts de recherches. Cette revue consistera à effectuer : i) une Meta-analyse ; ii) une analyse de la qualité à l'entrée de DSP et RISP et 3) examen approfondie des documents de base et de mise en œuvre des opérations de la Banque, etc.

Meta-analyse : Cela consiste à effectuer une revue approfondie des documents officiels de la Banque (stratégies, documents opérationnels etc.) de la littérature et des produits du savoir disponibles sur les questions de fragilité ainsi que des évaluations de la Banque et de celles disponibles auprès d'autres partenaires au développement afin de déterminer dans quelle mesure les enseignements tirés ont été pris en compte dans les opérations et stratégies de la Banque. Cette revue permettra une analyse préliminaire de : i) la pertinence et le réalisme des objectifs et des hypothèses qui sous-tendent la stratégie, sa

³ Par exemple, ressources financières, le temps pris pour préparer et mettre en œuvre les opérations et les aspects liés au décaissement.

cohérence avec le document de stratégie décennale de la Banque et de ses Top5; ii) la pertinence des axes d'intervention de la stratégie pour répondre aux besoins prioritaires et évolutifs de Etats en transition et en rapport avec les avantages comparatifs de la Banque ; iii) de vérifier la prise en compte des risques spécifiques des Etats en transition et l'adéquation et le réalisme des mesures d'atténuation; iv) de vérifier la pertinence et le réalisme des cibles de la stratégie ; v) de répondre à la question de savoir si les moyens (humains et financiers) de mise en œuvre et de suivi de la stratégie étaient à la hauteur des défis; vi) la pertinence et l'efficacité du modèle de financement de la Banque pour répondre aux besoins croissant des Etats en transition et vii) la pertinence et la cohérence du modèle de collaboration et de partenariats stratégiques préconisés par la Banque avec d'autres partenaires techniques et financiers autour de thèmes liés à la fragilité.

Analyse de la qualité à l'entrée et des DSP, des DSIR: Cette revue va concerner un échantillon d'une vingtaine des 38 DSP et DSIR (incluant ceux des pays devant faire l'objet d'études de cas) approuvés depuis l'adoption en 2014 de la Stratégie de la Banque pour adresser la fragilité afin de : i) vérifier l'alignement entre les DSP/DSIR et ladite stratégie; ii) d'apprécier la qualité de l'analyse des risques et l'adéquation des mesures d'atténuation et ii) vérifier l'application effective du **Prisme de fragilité**. En plus des DSP des 5 pays qui seront sélectionnés pour les études de cas, un échantillon d'une quinzaine de DSP/DSIR sera constitué à partir des critères : i) de situation géographique ; ii) du type de fragilité du pays et iii) de la langue officielle du pays (français et anglais).

2. Revue du portefeuille

La revue du portefeuille a pour but d'apprécier la qualité à l'entrée des opérations et l'efficacité de la Banque dans la mise en œuvre des opérations et dans l'obtention des résultats pouvant contribuer à réduire la fragilité et renforcer la résilience dans les Etats en transition. Cette revue couvrira l'ensemble des opérations de la Banque approuvées de 2008 à nos jours au profit des Etats en transition. Cette analyse permettra d'apprécier l'évolution de la qualité du portefeuille de la Banque dans les États en transition entre la période 2008-2013 et de 2014 à nos jours et permettra aussi de les comparer à la performance moyenne de tous les PMR à faible revenu. Pour ce faire, l'équipe d'évaluation va extraire de SAP l'ensemble des opérations souveraines et non-souveraines approuvées par la Banque pour le compte des pays FAD (incluant les Etats en transition) depuis le FAD 13 jusqu'à nos jours. Ces données seront traitées et validées en concertation avec les différents départements opérationnels et le RDTS. En plus des données de base extraites de SAP, IDEV utilisera les revues récentes de portefeuille effectuées par la Banque, les rapports d'achèvement de projets (RAPs), les rapports de supervision élargie (RSE) des opérations du secteur privé, les Notes de revue des RAP (NR-RAP) produites par IDEV ainsi que les évaluations de performance des opérations produites par IDEV ou d'autres départements de la Banque ou institutions internationales.

3. Enquête électronique

Afin d'obtenir la perception de quelques membres du Conseil d'Administration, de la Haute direction de la Banque, du personnel de la Banque engagés dans les Etats en transition (au Siège et dans les pays) et des responsables des Pays Membres Régionaux (notamment des pays sélectionnés pour les études de cas), l'évaluation comportera une enquête électronique. L'enquête sera donc essentielle pour permettre à l'évaluation de répondre à certaines des questions importantes dans le contexte de fragilité. Celles-ci incluent des questions telles que : i) l'effectivité et l'utilité de l'application du prisme de fragilité aux DSP et opérations; ii) la réactivité de la Banque, iii) l'utilité des produits du savoir ; iv) l'efficacité et l'utilité des experts en fragilité de la Banque; v) l'efficacité des instruments, procédures et modalités, vi) les résultats, vii) les incitations du personnel (avantages et autres), l'utilité du partenariat préconisé etc. Le nombre de personnes à consulter sera d'environ 150 personnes.

Par expérience, atteindre un bon taux de réponse avec un questionnaire électronique est toujours un défi. Pour ce faire, IDEV travaillera avec les Directeurs sectoriels et les Directeurs généraux régionaux de la Banque et les Chargés de projets pour identifier les répondants et les encourager à participer à l'enquête. Le questionnaire sera bref (5 à 10 minutes) et sera administré en français et en anglais. Les données recueillies à partir des questionnaires seront stockées électroniquement dans une base de données afin de permettre une analyse quantitative. Des instructions spécifiques sur la manière de remplir les

questionnaires seront fournies à chaque répondant. Les questionnaires seront pré-testés pour s'assurer que les questions sont valides (c'est-à-dire que nous évaluons ce que nous avons l'intention d'évaluer), sont faciles à comprendre par les répondants et que les répondants ont suffisamment de connaissances pour y répondre. L'ensemble des réponses restera strictement confidentiel et l'anonymat des répondants sera assuré.

4. Etudes de cas

Quatre (04) Etats en transition seront sélectionnés pour faire l'objet d'études de cas avec visites de terrain et échanges directs avec les principales parties prenantes (officiels des gouvernements, bénéficiaires directs, représentants du secteur privé et de la société civile). Les études de cas permettront d'analyser de façon approfondie la qualité à l'entrée des DSP et opérations de la Banque (y compris l'application effective du prisme de la fragilité). En matière de résultats l'évaluation se focalisera essentiellement sur les produits et les effets directs et intermédiaires de l'assistance de la Banque, notamment en terme de renforcement des capacités des États concernés et de création d'institutions efficaces ; d'amélioration de l'accès inclusif aux services de base (transport, énergie, eau et assainissement etc.) et de renforcement du rôle moteur de la Banque dans le dialogue sur les politiques, les partenariats et la sensibilisation aux questions de fragilité.

Par ailleurs, les études de cas permettront d'analyser de façon spécifique, l'appui de la Banque à la problématique hommes-femmes, à l'autonomisation de la femme dans les Etats en transition. En effet, il ressort de la Stratégie de la Banque pour les Etats en transition que l'intégration de la perspective genre dans tous les programmes devrait contribuer à renforcer la résilience, car l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes en particulier jouent un rôle stratégique dans les processus de consolidation de la paix et de renforcement de l'États.

En outre, une autre analyse spécifique de l'évaluation concernera la prise en compte par la Banque de la problématique de l'emploi, notamment des jeunes dans ses programmes d'assistances aux Etats en transition. Il ressort de la Stratégie que la promotion d'une société résiliente, passe par l'accès inclusif et équitable à l'emploi.

Ces études de cas aideront à identifier les facteurs explicatifs des résultats enregistrés et les domaines potentiels d'amélioration. Il convient de noter que les études de cas seront utilisées à des fins d'illustration uniquement et que les résultats ne pourront pas être généralisés au regard du nombre limité des pays et des spécificités de ces derniers.

A terme, les études de cas permettront de mesurer la contribution des résultats des projets achevés et des autres actions (partenariats et dialogue) à remédier à la fragilité et à renforcer la résilience dans chaque pays sélectionné.

La sélection de ces quatre pays s'est effectué sur la base des critères suivants : régional, du type de facteur de fragilité (conflit armé, crise politique/institutionnelle, crise économique/financière / alimentaire, catastrophe naturelle, proximité géographique- Contagion); langue (française, ou anglaise) ; importance du volume et des types d'investissement de la Banque (par exemple, hors prêts / prêts; opérations d'appui programmatiques ; prêts non souverains). L'objectif est d'avoir un échantillon présentant presque les mêmes caractéristiques que l'ensemble des 21 Etats en transition actuel en Afrique sans pour autant vouloir être représentatif de la diversité des situations de fragilité en Afrique.

Annexe 4 : Choix des étude de cas

La sélection de ces quatre pays s'est effectué sur la base des critères suivants : régional, du type de facteur de fragilité (conflit armé, crise politique/institutionnelle, crise économique/financière / alimentaire, catastrophe naturelle, proximité géographique- Contagion); langue (française, ou anglaise) ; importance du volume et des types d'investissement de la Banque (par exemple, hors prêts / prêts; opérations d'appui programmatiques ; prêts non souverains). L'objectif est d'avoir un échantillon présentant presque les mêmes caractéristiques que l'ensemble des 21 Etats en transition actuel en Afrique sans pour autant vouloir être représentatif de la diversité des situations de fragilité en Afrique.

Notons que les Etats en transition connaissant actuellement des situations préoccupantes en matière de sécurité (Centrafrique, Somalie et Lybie) ou ayant fait l'objet d'une évaluation d'IDEV au cours des deux dernières années notamment la Guinée Bissau (évaluation à mi-parcours ESPP- 2018), le Mali (ESPP-en cours) et la Sierra Leone (ESPP – en discussion) ont été éliminés de la liste des potentiels pays candidats pour les études de cas.

L'application des critères ci-dessus aux 15 Etats en transition restants sur le total de 21 Etats de l'annexe1 fait ressortir qu'il y'a 7 pays qui sont potentiellement candidats pour une étude de cas (voir tableau ci-dessous).

Tableau : Liste des pays potentiellement candidats pour les études de cas

Regions	Pays	Facteurs de fragilité							Commentaires
		Economie	Ressource Naturelle	Politique et gouvernance	Cohésion sociale	Environnement et changement climatique	Chocs externes	Terrorisme	
Centre	Congo RDC	✓		✓	✓		✓		Potentiel candidat pour une étude de cas.
	Madagascar	✓		✓	✓	✓	✓		Potentiel candidat pour une étude de cas. Seul pays qui a des risques liés à l'insularité
	Tchad	✓				✓	✓	✓	Potentiel candidat pour une étude de cas.
Est	Djibouti	✓	✓		✓	✓	✓		Potentiel candidat pour une étude de cas.
	Soudan du Sud	✓	✓	✓	✓	✓			Potentiel candidat pour une étude de cas.
Ouest	Niger	✓			✓	✓	✓	✓	Potentiel candidat pour une étude de cas. Existence de risques liés au terrorisme
	Libéria	✓		✓	✓	✓	✓		Potentiel candidat pour une étude de cas.
Sud	Mozambique	✓		✓	✓	✓			Pays retiré de la liste car il vient de réintégrer la liste des Etats fragiles en 2018.
	Zimbabwe	✓		✓	✓				Pays retiré pour les raisons suivantes : 1) Désastre naturel après le passage du cyclone « Idai » en mars 2019 ; 2) Pays connaissant quelques troubles sociaux du fait de la dégradation de la situation économique et 3) assistance très limitée de la Banque pendant la période de l'évaluation.
Couverture		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Source : Equipe d'évaluation

La sélection définitive des 4 pays a été : le Chad, la République Démocratique du Congo, le Liberia et le Soudan du SUD.

Annexe 5 : Liste des produits du savoir en lien avec la fragilité préparés par RDTS

Pays/Region	Produits					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Benin	-	Situation Brief	-			
Burkina Faso	Situation Brief: Fragility Note for MTR	Targeted Fragility Assessment	Situation Brief		Targeted Fragility Assessment & Pillar Eligibility	Joint Assessment AfDB-EU-UN-WB for Prevention and Peacebuilding
Burundi		-	-		Fragility Assessment	
Cameroon		Note analytique: Comprendre les poches de fragilité	Targeted Fragility Asst.		Note analytique sur la situation de fragilité	
Central African Rep.		-	Fragility Assessment			
Chad		Fragility Assessment	-			
Comoros	Fragility Assessment	-				
Cote d'Ivoire	-	Situation Brief	Fragility Assessment			
Congo Dem Rep	-		Fragility Assessment			
Djibouti	-	Fragility Assessment	-		80%	
Eritrea	-	Fragility Assessment	-			
Ethiopia	-	Targeted Fragility Asst.	-			
Gabon ⁵	-	Targeted Fragility Asst.	-			
Gambia	-	Situation Brief	Joint AfDB-WB Fragility Assessment			
Ghana		Situation Brief			Fragility Note	
Guinea	Joint AfDB-WB Fragility Assessment	Situation Brief			Fragility Assessment	
Guinea-Bissau	Fragility Assessment	-	-		Joint AfDB-WB Fragility Assessment	
Liberia	-	-				Resilience and Fragility Assessment
Libya ⁵	-	Targeted Fragility Assessment	-			
Madagascar	Fragility Assessment	Situation Brief		Fragility Assessment		
Malawi	Targeted Fragility Assessment					
Mali		Situation Brief	Fragility Assessment		Fragility Assessment	
Mauritania	-	Targeted Fragility Asst.	-			
Mozambique					Fragility Assessment	
Niger	Fragility Assessment	-		Fragility Assessment		
Nigeria	-	Targeted Fragility Assessment	Fragility Brief			Situation Brief

Pays/Region	Produits					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Senegal		Targeted Fragility Assessment				
Sierra Leone	-	-				Resilience and Fragility Assessment
Somalia	Situation Brief		-			Fragility Assessment
South Sudan	Situation Brief	-			Fragility Assessment	
Sudan	Situation Brief	-		Fragility Assessment		
Togo	-	Fragility Assessment	Situation Brief	Fragility Assessment		
Tunisia ⁵	Targeted Fragility Asst.	-	-			
Zimbabwe		-	Fragility Assessment			Fragility Assessment
Regions						
East Africa	-	Horn of Africa Reg. Fragility Asst.	-			
Central Africa	-	-	Great Lakes Reg. Fr. Asst.			
West Africa	Sahel Framework	Reg. Mano River Union Reg. Framework	-			
Southern Africa	-		Regional Fragility Asst.			
Targeted Fragility Assessments:						11
Situation Briefs:						18
Country Fragility Assessments:						26
Joint Fragility Assessments:						4
Regional Fragility Assessments:						5
Total Assessments:						64

Annexe 6 : Liste des opérations approuvées dans les 4 pays études de cas (2014-2019)

Pays	Intervention	Secteur	Statut	Date d'approbation
Chad	PROGRAMME D'APPUI A LA RELANCE ECONOMIQUE (PARE) I	Multi-Sector	OnGo	10/31/2018
Chad	PROGRAMME D'APPUI AUX REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES (PARFI)	Multi-Sector	COMP	12/9/2015
Chad	PROGRAMME D'APPUI AUX REFORMES ECONOMIQUES ET FINANCIERES PH	Multi-Sector	COMP	6/27/2016
Chad	PROGRAMME D'URGENCE D'APPUI A LA CONSOLIDATION BUDGETAIRE	Multi-Sector	COMP	11/24/2017
Chad	APPUI AMELIORATION PROGRAMMATION ECO GEST INSTIT CADRE DES A	Multi-Sector	OnGo	5/17/2017
Chad	ETUDES PREPARATOIRES DU PROJET PROMOTION DE FORMATION DES FI	Social	OnGo	11/4/2016
Chad	PROJET D'APPUI À L'INITIATIVE PPTE	Multi-Sector	CLSD	3/5/2014
Chad	PROJET DE BITUMAGE DE LA ROUTE KYABE-SINGAKO	Transport	OnGo	6/13/2014
Chad	PROGRAMME EAU POTABLE ET ASSAINISSEMENT EN MILIEUX SEMI-URBA	Water Sup/Sanit	OnGo	7/12/2018
Chad	AIDE D'URGENCE AUX TCHADIENS RAPATRIÉS DE LA RCA	Agriculture	COMP	6/23/2014
Chad	PROJET RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE POUR LA SÉCURITÉ ALIMEN	Agriculture	APVD	12/14/2018
Chad	PROJET D'ETUDE D'AMENAGEMENT DE 135 000 HECTARES	Agriculture	APVD	10/31/2018
Chad	ASSISTANCE ALIMENTAIRE D'URGENCE POUR LES COMMUNAUTÉS VULNÉR	Social	APVD	7/14/2017
Multinational - Chad	BASSIN DU LAC TCHAD - PROJET D'APPUI A LA REINSERTION SOCIOE	Social	APVD	9/25/2018
Multinational - Chad	LAKE CHAD BASIN NATURAL RESOURCES MANAGE	Environment	APVD	7/18/2018
Multinational - Chad	PROJET D'INTERCONNEXION DES RESEAUX ELECTRIQUES CAMEROUN-TCH	Power	APVD	12/15/2017
Multinational - Chad	TCHAD - ETUDES DE FAISABILITÉ POUR L'AMÉNAGEMENT DE LA LIGNE	Transport	OnGo	11/28/2017
Multinational - Chad	TCHAD_PROGRAMME DE RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE À L'INSÉCUR	Agriculture	OnGo	10/15/2014
Multinational - Chad	TCHAD-PROJET REGIONAL INTEGRATEUR RESEAU ROUTIER DANS LE BAS	Transport	OnGo	12/11/2017
Dem Rep Congo	NYUMBA YA AKIBA CEMENT PLANT - EKF COVERED	Ind/Mini/Quar	COMP	2/12/2014
Dem Rep Congo	AIDE D'URGENCE POPULATIONS DEPLACÉES DANS LES TERRITOIRE DU	Agriculture	COMP	2/20/2014
Dem Rep Congo	LUTTE CONTRE L'ÉPIDÉMIE DE FIEVRE HÉMORRAGIQUE EBOLA DANS PR	Social	COMP	9/22/2014
Dem Rep Congo	LOT 3 - PROJET D'AMENAGEMENT DE LA ROUTE BATSHAMBA-TSHIKAPA	Transport	OnGo	10/22/2014
Dem Rep Congo	PROJET D'APPUI AU RECENSEMENT GENERAL DE LA POPULATION ET AU	Multi-Sector	OnGo	11/26/2014
Dem Rep Congo	WORKING WITH COMMUNITIES TO REDUCE DEFORESTATION AND ALLEVIA	Environment	COMP	11/28/2014
Dem Rep Congo	PROJET D'AMENAGEMENT DE LA RN1 (TSHIKAPA-MBUJI MAYI) ET DE	Transport	OnGo	12/17/2014
Multination - DRC	DRC- LAKES EDWARD AND ALBERT INTERGRATED FISHERIES & WATER R	Agriculture	OnGo	5/20/2015
Dem Rep Congo	PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE ET A LA CRE	Multi-Sector	OnGo	6/3/2015
Dem Rep Congo	PROJET D'APPUI À L'ENQUÊTE DU TYPE QUIBB "QUESTIONNAIRE UNI	Social	COMP	6/22/2015
Dem Rep Congo	ELABORATION SD-GIEU KINSHASA ET ETUDE DE FAISABILITE AEP DE	Water Sup/Sanit	OnGo	6/26/2015
Dem Rep Congo	NYUMBA YA AKIBA CEMENT PLANT	Ind/Mini/Quar	OnGo	11/4/2015
Multination - DRC	RUZIZI III - DRC	Power	OnGo	12/16/2015
Dem Rep Congo	PPF-PROJET ENTREPRENARIAT DES JEUNES DANS L'AGRICULTURE ET L	Agriculture	COMP	1/18/2016
Dem Rep Congo	AIDE HUMANITAIRE D'URGENCE AUX POPULATIONS VICTIMES DES INON	Social	COMP	5/20/2016
Multination - DRC	NELSAP INTERCONNECTION PROJECT - DRC - SUPPLEMENTARY GRANT	Power	OnGo	7/5/2016
Dem Rep Congo	ETUDE DE FAISABILITÉ DES PARCS INDUSTRIELS	Agriculture	OnGo	9/21/2016
Dem Rep Congo	PROJET D'APPUI A LA GOUVERNANCE ET A L'AMELIORATION DU SECTE	Power	OnGo	12/7/2016
Dem Rep Congo	PROJET ENTREPRENARIAT JEUNES DAS L'AGRICULTURE ET L'AGRO-BUS	Agriculture	OnGo	12/9/2016
Dem Rep Congo	PROJET D'APPUI À LA CONSOLIDATION DU TISSU ECONOMIQUE (PACTE	Multi-Sector	APVD	3/30/2017
Dem Rep Congo	AIDE HUMANITAIRE D'URGENCE AUX POPULATIONS SINISTREES DE LA	Social	COMP	5/4/2017

Pays	Intervention	Secteur	Statut	Date d'approbation
Dem Rep Congo	PROJET D'AIDE D'URGENCE POUR LA LUTTE CONTRE LE VIRUS D'EBOL	Social	COMP	6/29/2017
Dem Rep Congo	PPF DU PROJET D'APPUI AU PARC AGRO-INDUSTRIEL DE BUKANGA LON	Agriculture	TERM	7/19/2017
Dem Rep Congo	PROJ APPUI À LA MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES/MODERNI	Multi-Sector	OnGo	1/10/2018
Dem Rep Congo	RAWBANK	Finance	OnGo	3/7/2018
Dem Rep Congo	AIDE D'URGENCE POUR LA LUTTE CONTRE L'EPIDEMIE DE LA MALADIE	Social	COMP	10/10/2018
Dem Rep Congo	PROJET PRIORITAIRE DE SECURITE AERIENNE PHASE 2 (PPSA 2)	Transport	APVD	10/18/2018
Dem Rep Congo	PROJET D'APPUI AU BIEN-ÊTRE ALTERNATIF DES ENFANTS ET JEUNES	Social	OnGo	4/17/2019
Dem Rep Congo	PROJET D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNE DE VALEUR AGRICOLE	Agriculture	APVD	5/28/2019
Liberia	CRISIS RESPONSE: TECHNICAL ASSIST. TO SUPPORT COUNTRIES (LI	Multi-Sector	TERM	10/1/2014
Liberia	EBOLA SECTOR BUDGET SUPPORT- FIGHT BACK PROGRAMME (EFBP) - L	Multi-Sector	COMP	10/1/2014
Liberia	STRENGTHENING WEST AFRICA'S PUBLIC HEALTH SYSTEMS RESPONSE T	Social	COMP	8/18/2014
Liberia	TECHNICAL ASSISTANCE TO ACCESS BANK LIBERIA	Finance	CLSD	1/26/2015
Liberia	ECONOMIC GOVERNANCE REFORM AND COMPETITIVENESS SUPPORT PROGR	Multi-Sector	OnGo	7/31/2018
Liberia	LIBERIA- (PRET ADDITIONNEL)PROGRAMME D'AMÉNAGEMENT DE ROUTES	Transport	OnGo	6/3/2015
Liberia	LIBERIA - PROGRAMME D'AMÉNAGEMENT DE ROUTES ET DE FACILITATI	Transport	OnGo	12/18/2014
Liberia	LIBERIA YOUTH ENTREPRENEURSHIP AND EMPLOYMENT PROJECT	Multi-Sector	OnGo	4/26/2016
Liberia	TECHNICAL AND CAPACITY BUILDING ASSISTANCE TO THE GOVERNMENT	Multi-Sector	OnGo	9/13/2018
Liberia	INTEGRATED PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT REFORM PROJECT : PHAS	Multi-Sector	OnGo	1/30/2017
Liberia	LIBERIA ENERGY EFFICIENCY AND ACCESS PROJECT (LEEAP)	Power	OnGo	12/12/2016
Liberia	SCALING UP THE PARTICIPATION OF SMES IN THE SECONDARY WOOD P	Agriculture	OnGo	9/14/2018
Liberia	TRADE FINANCE LINE OF CREDIT LIBERIAN BANK FOR DEVELOPMENT A	Finance	APVD	12/14/2018
Liberia	TRADE FINANCE LINE OF CREDIT INTERNATIONAL BANK LIBERIA LIMI	Finance	APVD	12/14/2018
Liberia	TRADE FINANCE LINE OF CREDIT AFRILAND FIRST BANK	Finance	ABAN	5/16/2018
Liberia	TECHNICAL ADVISORY ASSISTANCE AND CAPACITY BUILDING SUPPORT	Social	APVD	11/5/2018
Liberia	EMERGENCY ASSISTANCE TO FIGHT THE EBOLA VIRUS DISEASE EPIDEM	Social	COMP	8/18/2014
Liberia	MANO RIVER UNION ROAD DEVELOPMENT AND TRANSPORT FACILITATION	Transport	APVD	9/19/2018
Multinational - Liberia	POST EBOLA RECOVERY SOCIAL INVESTMENT FUND (LIBERIA).	Multi-Sector	TERM	10/21/2015
South Sudan	REGIONAL DEVELOPMENT FINANCE INSTITUTIONS (TDB-PTA & ATI)	Finance	OnGo	4/12/2017
South Sudan	GOOD GOVERNANCE AND CAPACITY BUILDING FOR NATURAL RESOURCES	Multi-Sector	OnGo	10/27/2015
South Sudan	GENDER EQUALITY AND WOMEN'S ECONOMIC EMPOWERMENT FOR INCLUSI	Multi-Sector	OnGo	10/27/2015
South Sudan	NON-OIL REVENUE MOBILISATION AND ACCOUNTABILITY IN SOUTH SUD	Multi-Sector	OnGo	3/30/2017
South Sudan	RESILIENCE WATER PROJECT FOR IMPROVED LIVELIHOOD IN JUBA	Water Sup/Sanit	OnGo	7/14/2016
South Sudan	JUBA DISTRIBUTION SYSTEM REHABILITATION AND EXPANSION PROJECT	Power	OnGo	4/12/2017
South Sudan	EMERGENCY HUMANITARIAN ASSISTANCE TO THE CONFLICT-AFFECTED V	Agriculture	COMP	9/26/2014
South Sudan	EMERGENCY HUMANITARIAN ASSISTANCE TO POPULATION AFFECTED BY	Agriculture	COMP	3/30/2017
South Sudan	SOUTH SUDAN : STRATEGIC WATER SUPPLY AND SANITATION IMPROVEM	Water Sup/Sanit	APVD	6/20/2019
Multinational - South Sudan	LAPSSET- LAMU PORT SOUTH SUDAN ETHIOPIA	Transport	OnGo	11/24/2016

Annexe 7 : Operations sélectionnées pour l'étude de cas approfondie

Le choix proposé pour chaque pays est présenté ci-après. Les interventions choisies sont présentées en premier (colonne en vert « Etude approfondie » - OUI). Les autres interventions feront l'objet d'un screening. La dernière colonne indique la disponibilité de documents à ce stade.

Les projets sélectionnés pour une analyse approfondie (avec observation et visite de sites) par pays sont présentés dans le tableau ci-dessous :

 Tchad	 Liberia	 RDC	 Sud Soudan
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programme d'appui à la relance économique (PARE) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ebola sector budget support- fight back programme 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projet d'appui au développement des infrastructures rurales; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Good governance and capacity building for natural resources
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programme d'appui aux réformes des finances publiques (PARFIP) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Urban water supply and sanitation project 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projet d'appui au développement du secteur privé et à la création d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non-oil revenue mobilisation and accountability
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programme d'appui aux réformes économiques et financières (PAREF) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Road Improvement and Transportation Facilitation Programme (main & additional loan) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projet d'aménagement de la route Batshamba-Tshikapa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategic water supply and sanitation improvement
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programme d'urgence d'appui à la consolidation budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Technical and capacity building assistance to the government 		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projet AEPA centres secondaires et zones rurales environnantes 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projet d'infrastructures rurales pastorales et de Trans humanisme 			

Annexe 8 : Résultats de l'assistance de la Banque dans les 4 pays étudiés

Résultats des 4 appuis budgétaires successifs au Tchad

Tchad : Résultats des quatre Appuis Budgétaires

Quatre (04) programmes d'Appuis Budgétaires (AB) successifs ont été octroyés au Tchad par la Banque dans un contexte de forte tension sur les liquidités de l'Etat consécutive à un double choc (forte baisse des prix du pétrole en 2015 jusqu'en 2018 ; amplification des menaces sécuritaires aux différentes frontières du pays), alors que le niveau des recettes non pétrolières est structurellement très faible.

Les programmes ont été initiés dans le cadre d'une action concertée des bailleurs au plus fort de la crise entre 2015 et 2018. Les AB de la BAD ont été surtout massifs sur la période avec un montant cumulé de 105,52 millions d'UC, représentant 80% des engagements sur la période et 30% de l'ensemble des AB versés par les bailleurs au cours de ces deux années.

Le bilan des réformes soutenues par les quatre opérations d'AB est mitigé, peu de progrès ayant été observé dans le fonctionnement du système de GFP. Le système de GFP reste caractérisé par de nombreuses faiblesses et peu d'améliorations ont été notées depuis 10 ans alors que plusieurs plans de réformes ont été adoptés et partiellement mis en œuvre. Si des réformes réglementaires et légales sont effectivement menées à terme, l'application de ces nouveaux règlements reste problématique comme en témoignent les résultats du PEFA mené en 2017 sur les années 2014-2016. Par ailleurs, les indicateurs retenus pour le suivi des performances des programmes en matière de GFP confirment ce constat : les indicateurs de process sont pour la plupart atteints alors que ceux visant des résultats concrets ne sont pas réalisés. Les difficultés rencontrées à plusieurs niveaux du système de GFP et l'absence de changement significatif au cours des dernières années ont été aussi mises en évidence lors des entretiens avec les acteurs : difficultés d'opérationnaliser l'ARMP, de déconcentrer les contrôles financiers, de modifier les pratiques de gestion des fichiers de la solde. Peu de réformes ont abouti ce qui s'explique en partie selon les acteurs par le manque de motivation aux réformes en raison du contexte de crise qui a prévalu, la forte mobilité du personnel formé, l'instabilité des institutions etc. A titre d'illustration, selon un journal de la place pendant la mission de terrain et confirmé par nos entretiens, "en 10 ans, le Ministère des Finances du Tchad a connu 11 Ministres, 10 Secrétaires Généraux, 12 Directeurs Généraux (DG) des douanes, 10 DG des impôts et 8 DG du Trésor".

Néanmoins, les fonds octroyés par les bailleurs ont joué un rôle majeur dans le contrôle de la situation macroéconomique même si celle-ci est restée très fragile tout au long de la période. Ces ressources n'ont néanmoins pas permis d'éviter le recours à un financement par le système bancaire, par l'accumulation d'arriérés intérieurs et extérieurs et l'obtention de crédits à des conditions peu favorables avec des répercussions fortes sur le tissu économique local. La situation actuelle reste fragile en raison notamment de l'ampleur de la dette intérieure et de la fragilité du système financier, mais comme l'ont affirmé des cadres du Ministère des Finances, *le pays est sorti de la zone de turbulence.*

Résultats en termes d'accès équitable aux services de base et à l'emploi

Dans les quatre pays, l'analyse a concerné tous les projets achevés ou en phase de l'être dans les secteurs de l'énergie (RDC, Liberia et Soudan du Sud), des transports (RDC et Liberia), de l'eau et de l'assainissement (les 4 pays), du développement rural (RDC et Tchad), social (RDC, Tchad et Liberia), éducation (RDC, Tchad et Libéria) et de l'emploi (RDC, Tchad et Soudan du Sud). Par ailleurs, la Banque est intervenue en urgence et/ou à titre humanitaire lors des épidémies d'Ebola (Liberia et RDC), des inondations en RDC et de la famine au Soudan du Sud.

L'analyse approfondie des différents projets conjuguée aux visites de sites et aux échanges avec des bénéficiaires directs a montré que les interventions de la Banque ont enregistré des résultats concrets même si les retards importants enregistrés dans la mise en œuvre de certains projets ont réduit l'impact de ceux-ci.

Dans le **secteur de l'énergie**, une série de travaux étaient toujours en cours au Liberia à la mi-2019 pendant la mission de terrain. Mais le nombre de ménages connectés a déjà considérablement augmenté passant de 17 000 à 83 000 à Monrovia. Au niveau national, le taux d'accès à l'électricité s'est amélioré de 10,1% en 2013 à 19,3 % en 2016. Au Soudan du Sud, le projet de réhabilitation et d'extension électrique était toujours en cours : néanmoins, la construction de l'usine et l'équipement ont été livrés et le taux d'avancement est estimé à 65%. Des poteaux étaient visibles dans toute la ville, au moment de la mission sur le terrain, et l'installation de transformateurs d'alimentation de distribution ainsi que les travaux civils de sous-station étaient en cours. Le projet était en voie pour atteindre ses objectifs. En RDC, la réhabilitation du groupe 14 à INGA dans le cadre du projet PMEDE a permis à 320,000 personnes supplémentaires de bénéficier de l'augmentation de la capacité de production de 55 Mégawatt. Dans la zone périurbaine de Kinshasa, plus de 16 500 branchements ont été réalisés sur le site Kimbanseke.

En matière de **transport**, en RDC, après avoir bitumé des tronçons de la RN1 en parfaite synergie avec la Banque mondiale et l'Union européenne, la Banque depuis 2018, est en train de bitumer près de 215 km traversant la ville province de Tshikapa et de réhabiliter près de 1460 km de pistes rurales. Pendant cette même période, via des travaux connexes à la route principale, la Banque réhabilite, équipe et clôture des écoles dans les villages peuplés traversés par la route du projet, ainsi que des centres de santé intégrés, des marchés comprenant des entrepôts, et réalise des forages d'eau avec aménagement des points dans les différents villages dont la population est très importante. Les impacts des interventions sont déjà perceptibles dans la ville de Tshikapa (voir encadré 2). Au Liberia, trois opérations se sont succédées depuis 2013 avec pour objectif d'ouvrir la connectivité urbaine-rurale en élargissant le réseau routier à proximité de la frontière avec la Côte d'Ivoire afin de réduire l'exclusion et de permettre aux populations rurales un meilleur accès aux marchés et de réduire leurs coûts d'affaires. Dans l'ensemble, les résultats attendus ont été partiellement atteints à la mi-2019. En effet, 60 km de nouvelles routes bitumées ont été réalisées sur les 146km attendus, 239km de routes de desserte réhabilitées sur 419km attendus et le Fonds routier a été mis en place. À ce stade le temps de parcours entre les régions et la ville s'est réduit de 15% contre une réduction attendue de 33% à 40%.

Au niveau du **secteur de l'eau et de l'assainissement**, des résultats tangibles ont été enregistrés dans les 4 pays étudiés. À titre d'illustrations : l'évaluation a constaté une augmentation du taux d'accès à l'eau potable de 32% en 2011 à 52% en 2018 et du taux d'accès aux services de l'assainissement de 11% en 2011 à 30% en 2018 dans les régions ciblées PEPA-CS au Tchad. Dans les villages de Lovua et Lukaka en RDC, la construction des forages a permis d'augmenter l'accès à l'eau potable des ménages de 13,7% à 18,9 %. Par ailleurs, les projets PEASU et PRISE, ont permis à l'accès à l'eau potable à 1380000 personnes supplémentaires et l'accès aux services d'assainissements à 2 388 000 personnes.

Pour ce qui est du **développement rural**, en RDC, 1 460 km de pistes ont été construites ce qui a permis d'améliorer de manière significative la commercialisation des produits agricoles dans les zones concernées. Plusieurs infrastructures économiques (27 marchés, 14 aires d'abattage, 7 quai d'accostage etc) ont été également construites. Au Tchad, plusieurs projets encore en cours permettront d'améliorer l'accès aux services sociaux dans les zones d'interventions.

En ce qui concerne le **secteur social**, au Tchad les interventions de la Banque ont contribué à faire progresser le taux de scolarisation des filles de 28,48% en 2013 à 39,95% en moyenne en 2017, le taux de mortalité des enfants de 0-5 ans liée aux maladies d'origine hydrique a baissé de 13 points entre 2011 et 2018, contribuant à la réduction du taux de pauvreté dans les zones du projet. Des résultats additionnels devraient être obtenus d'ici 2021 dans le cadre de la mise en œuvre du projet « spin off ». Avec la propagation rapide de l'épidémie d'Ebola au Libéria, en Sierra Leone et en Guinée, l'OMS a déclaré la détérioration de la situation en Afrique de l'Ouest une urgence de santé publique de portée internationale (PHEIC) en août 2014. En réponse, la Banque a approuvé en 2014 quatre opérations de soutien aux pays du fleuve Mano, dont le Libéria. Ce soutien a contribué à renforcer les systèmes de santé publique et à faciliter le dépistage précoce et la réponse aux menaces potentielles découlant d'Ebola. Cependant, les

systèmes établis sont faibles et nécessitent encore beaucoup de soutien pour promouvoir la résilience de ces sociétés.

Quant à **l'emploi**, l'absence de statistiques fiables n'a pas permis de capturer le nombre d'emplois créés par plusieurs projets. Néanmoins, pour ce qui est des projets routiers en RDC, considérant que la construction pour ce type de projet requiert en moyenne entre 35 et 40 emplois au kilomètre, la création d'emplois est susceptible de s'établir autour de 2 400 emplois. Les populations environnantes constituent cette main d'œuvre, notamment pour le gardiennage, l'exécution manuelle de terrassement ou les désherbages. Le recrutement de plusieurs cadres moyens et supérieurs sont également opérés, notamment des conducteurs des travaux (ingénieurs), des chefs d'équipes (techniciens supérieurs) et des topographes (techniciens supérieurs). L'ensemble de ces éléments contribuent à une réduction directe de la pauvreté dans la zone et donc à la réduction de la fragilité économique. Il faut encore noter qu'au niveau des projets récents, une relative prise en compte systématique des aspects liés à l'emploi, notamment des jeunes a été observée avec des projets directement orientés vers la création d'emplois pour les jeunes et les femmes en RDC (PADSP – CE). Au niveau des projets de transports au Liberia, 500 emplois (dont 25% de femmes) ont été créés sur un total de 1000 emplois attendus.

Résultats obtenus dans la lutte contre les flux financiers illicites provenant de l'exploitation des ressources naturelles. Au Soudan du Sud, le gouvernement n'a pas manifesté de volonté politique de réformer le secteur pétrolier et aucun partenaire au développement n'a pu trouver de points d'entrée (entretiens, septembre 2019). La mise à jour 2019 du DSP intérimaire mentionne que la Banque a déjà mobilisé 400.000 UC de la Facilité de soutien juridique à l'Afrique pour fournir une assistance technique au gouvernement sur les négociations pétrolières avec ses partenaires. C'est là une preuve manifeste de l'attention de la Banque à cette question. En novembre 2019, une entreprise a été recrutée pour fournir des formations et une assistance technique et les négociations sont en cours de finalisation pour permettre le démarrage des services.

Depuis 2015 la Banque s'est engagée dans le domaine des forêts, en tant que ressources naturelles et qui sont exploitées avec peu de transparence. Cependant, son appui à la gestion forestière sud-soudanaise ne peut conduire à une plus grande transparence que si les puissants intérêts de son exploitation illégale sont pris en compte et transformés. Ceci serait possible grâce à l'adhésion du Soudan du Sud à des initiatives internationales qui incitent à une meilleure gestion des forêts, et qui est l'un des objectifs du soutien de la Banque.

Dans les 3 autres pays, il n'a pas été fait mention de progrès réalisés dans ce domaine alors que les enjeux sont immenses. Aux contraires, des problèmes liés à la gestion des flux financiers des ressources naturelles ont augmenté la fragilité (Tchad, RDC).

Annexe 9 : Tableau récapitulatif de l'analyse comparative

	<i>African development bank group</i>	<i>World bank group</i>	<i>The european commission</i>	<i>French development agency</i>
Policy and Operational guidance	<p>2014: Strategy for Addressing Fragility and Building Resilience in Africa (2014 – 2019).</p> <p>2015: Operational Guidelines for the Implementation of the Strategy for addressing Fragility and building Resilience in Africa and for Transition Support Facility</p>	<p>-The WBG is in the process of preparing its first Fragility strategy, which is due for December 2019.</p> <p>- Informal documents and guidelines such as the Framework for World Bank Involvement in Post-Conflict Reconstruction for policy guidance,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - European Development Policy. - The “Do No Harm” & “leaving no one behind” principles to understand the context and the interactions; avoid negative impacts and maximize positive ones - Reference Document N° 17: Operating in Situations of Conflict and Fragility and Tools - Reference Document N° 8: Joint Programming Guidance 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevention, Resilience and Sustainable Peace Strategy (2018 – 2022) - Vulnerabilities to Crisis and Resilience Strategy (2017 – 2021).
Analytical work and risk assessments	<ul style="list-style-type: none"> - Fragility Lens -Fragility assessments - Country Policy and Institutional Assessment (CPIA) - Country Resilience and Fragility Assessment (CRFA) - Internal classification of transition states: 	<ul style="list-style-type: none"> -Risk and Resilience Assessments (RRA) -Conflict prevention and Security-development nexus analytical work -Recovery & Peacebuilding Assessment -Recovery & Reconstruction and Dynamic Needs Assessments -Private Sector in FCV Analytical Work -Sexual and Gender Based Violence Analytical Work -Governance and Rebuilding Core Public Institutions Analytical Work -Economic and Social Impact and Poverty Analysis of Crises - Country Policy and Institutional Assessment (CPIA) - Internal classification of transition states or the “Harmonized List of Fragile Situations”. 	<ul style="list-style-type: none"> -Risk systems analysis -Systematic analytical framework to measure shocks and pressures - Conflict analysis (to enhance conflict sensitivity) -Risk Management framework for Budget support -Conflict analysis guidance -Analytical work on resilience -Early warning system -Reconstruction and peace building assessments 	<ul style="list-style-type: none"> -Fiduciary, Financial and reputational risks. -Risk assessments to identify the drivers of fragility and corresponding measures to build resilience. -Measure of Capacities at the state level - Internal classification of transition states
Implementation methods and context specific considerations	<ul style="list-style-type: none"> -Investment projects, -Arrears clearance, -Program Based Operations or Budget support -Policy dialogue & advocacy -Partnerships -Differentiated Procurement processes 	<p>No systematic approach varies from countries to countries.</p>	<p>No specific operational instruments for fragile states and situations but</p> <ul style="list-style-type: none"> - State Building Contracts (SBCs) - Budget support - Supports program addressing drivers of fragility 	<p>No specific operational instruments to address fragility and build resilience in fragile states.</p>
Promotion of private sector engagements	<ul style="list-style-type: none"> -Support development of SMEs via partnerships with regional sponsors and financial intermediaries. -Encourage participation of local suppliers in the implementation of operations. - TSF-Pillar 1: Provision of supplemental resources for national, regional and private sector. -Knowledge generation & Policy dialogue to promote an enabling environment for PSD. 	<p>The International Finance Corporation (IFC), arm of the WBG dealing with the private sector, focuses its efforts on crowding-in private sector investments in FCV situations</p>	<p>The EC is currently designing a project that reflects the need for specific support windows for SMEs in conflict-affected countries.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blending & Financial guarantees; -Capacity building & Technical assistance for enhancing private sector enterprises. 	<p>No specific instruments in place to promote private sector operations in fragile states.</p>

	<i>African development bank group</i>	<i>World bank group</i>	<i>The european commission</i>	<i>French development agency</i>
Financial instruments	-African Development Bank (ADB), -African Development Fund (ADF), -Nigeria Trust Fund, -African Legal Support Facility, -Fund for African Private Sector Assistance (FAPA) - Governance Trust Fund (GTF), -Congo Basin Trust Fund (CBTF), -Africa Water Facility (AWF).	Allocation of funds to WBG member states does not take into account if a country is a FCS. However, WBG is scaling up financial support to FCV states through IDA18 as well as via innovative mechanisms to promote global public goods.	EC's financial windows include Trust funds for specific geographical areas and situations	-Peace and Resilience " Minka " fund
Resource allocation to transition states	-Transition Support Facility: fast, simple and flexible disbursement mechanism designed to help countries consolidate peace, build resilient institutions, stabilise their economies and lay the foundations for inclusive growth. It provides support through three Pillars.	The WBG does not have special modalities (for resource allocation to fragile states). However, the WBG's State and Peacebuilding Fund is the largest, global multi-donor trust fund established to finance innovative approaches to state and peacebuilding in regions affected by FCV.	The European Development Fund is the EC's main instrument for providing development aid to African, Caribbean and Pacific countries and to overseas countries and territories.	The French government, principal financier of AFD, ensures that that Africa receives 50% of French foreign aid (financial).
Partnerships	Partnerships and advocacy are a key pillar in the AfDB's Fragility Strategy. The AfDB commits to strengthening partnerships and engagements in strategic alliances around key fragility-related themes (African Union, UN Agencies, Regional Economic Communities, African governments, development partners, civil society organizations and the private sector)	The WBG engages with partners to leverage its comparative advantage and maximize its impact in FCV settings.	EC has been working in partnership with the WBG and UN on Recovery and Peacebuilding Assessments. -Collaboration with the AU and financing of the Peace and Security Architecture and has specific cooperation with ECOWAS on peace and conflict issues.	At the operational level by providing funding to, or co-finances with development partners to implement projects. At the strategic level through analysis and exchange of best practices and the conduct of research mainly on geographic basis.
Institutional setup staffing and capacity building	The Transition States Coordination Office (RDTS) RDTS staff decentralized to regional and country offices in after DBDM to ensure mainstreaming of fragility issues. Capacity building, Training of trainers (ToTs) on FCV are often organised by AfDB in collaboration with the World Bank Group.	The Fragile Conflict and Violence Group FCV Group staff has 40 staff members of which 8 staff are field-based. For Capacity building, the FCV Group organizes a 4-day training annually for WBG staff with an average of 180 to 200 staff participating.	The Resilience, Fragility Unit (B2) is structured around thematic and geographic and thematic areas: one on Fragility and the other on Peacebuilding and conflict sensitivity . 10 staff at Unit B2 and none at country level. For capacity building, organization of pre-deployment trainings for all staff deployed to country delegations with an average of 50 staff members, taking part in each year.	The Fragility, Crisis and Conflict unit 12 permanent staff at headquarters level, expected to increase to 17 by the end of 2019. Fragility experts are currently being deployed to AFD field offices. Training programs defined each year. Personnel in country offices travel to HQ twice a year to receive training and build a common vision in terms of the priorities of given regions.
Staff Security and Incentives	The AfDB pays for expenses related to guarding and security in unsafe contexts- provided it is not included in the rent agreement. The AfDB has an Emergency Evaluation Plan for all RMCs and works closely with the UN on security issues, under the Saving Lives Together (SLT) Programme for evacuation in times of crisis.	The WBG depends on the United Nations for the security of its staff working in fragile situations and for evacuation in times of crisis. There are no incentives for staff working in fragile situations, however there is a rest and recuperation (R & R) positions for staff working in FCV-countries.	Provision of bullet-proof vehicles for staff deployed to "non-family" duty stations. Incentives vary depending on the duty station or posting. Staff in fragile countries have additional holidays , excluding their annual leave with air ticket coverage for staff and their families.	Obligation to complete a departure form prior to traveling to certain areas in the case of emergency. Evacuation measures by French embassies in fragile countries. AFD currently reviewing its overall expatriation package.

	<i>African development bank group</i>	<i>World bank group</i>	<i>The european commission</i>	<i>French development agency</i>
	HR policies provide hardship allowances, special home leave and evacuation arrangements for staff deployed to transition states.			
Monitoring & Evaluation	There is no differentiated monitoring mechanism in transition states. IDEV conducts independent evaluations of country strategies, policies and operations RMCs including transition states. There have been two independent evaluations on the Bank's assistance in fragile states in 2012 and 2019.	There are no differences in M&E mechanisms in fragile states compared to non-fragile states. Independent Evaluation Group (IEG) conducts independent evaluations. There have been two independent evaluations of the Bank's assistance and engagement in fragile states, in 2013 and 2016.	The Resilience and Fragility Unit works closely with the Quality Unit (Results, Evaluation and Business processes) to monitor inputs, outputs, intermediate outcomes and outcomes of projects, and to ensure that fragility and resilience issues are mainstreamed. They also monitor the drivers of fragility and engage in conflict analysis.	AFD does not monitor the drivers of fragility in all countries. It monitors the drivers in the Sahel and East Africa Regions. The Agency also monitors and evaluates resilience indicators such as food security, education, social inclusion, peace and reconciliation, etc.

Annexe 10 : Évaluation du cadre de résultats de la stratégie

Mise en œuvre des engagements

Engagement	Complexe Responsable & Département chargé de la mise en œuvre	Revue, élaboration des rapports et approbation	Échéancier	Situation en 2019	Commentaire d'IDEV
Intégration du prisme de fragilité dans les documents de programmation à l'échelle des pays et des régions : DSP, DSIR, etc. incorporeront et seront guidés par le prisme d'analyse de la fragilité. La conception des piliers stratégiques vont cibler les sources principales de la fragilité et renforcer la résilience institutionnelle quand cela est nécessaire.	ORVP : tous les départements régionaux et bureaux extérieurs, avec l'appui d'ORTS	Équipe pays, OpsCom, SMCC (au cas par cas) et Approbations des Conseils	Complètement instaurée avant la fin 2014	Réalisé	La réalisation d'études de fragilité identifiant les facteurs de fragilité et de résilience des pays en transition et des régions est quasi-systématique même si des retards ont été enregistrés dans la préparation ou la mise à jour de celles-ci. Bien que dans leurs versions initiales, la fragilité ait été abordée surtout sous l'optique des obstacles et contraintes à la performance des opérations, l'évaluation a relevé des améliorations dans la prise en compte de la fragilité lors des extensions à 2018 des DSIR de l'Afrique de l'Ouest (2011-2015) et de l'Afrique centrale (2011-2015). De plus, la toute récente stratégie 2019-2025 pour l'Afrique centrale par exemple inclut une analyse complète des facteurs de fragilité et des sources de résilience, basée sur l'outil CRFA (note synthétique annexée au document). S'agissant des DSP, l'évaluation note une prise en compte progressive et systématique de la fragilité dans 15 pays examinés même si quelques lacunes ont été relevées notamment la non prise en compte de l'ensemble des 5 dimensions de la fragilité dans certains DSP, telles que stipulées dans la stratégie. La dimension relative à la gouvernance politique et la dimension environnementale ne sont pas couvertes systématiquement. La prise en compte de la dimension sécuritaire est limitée à l'analyse de contexte et à la recherche de coopération avec d'autres acteurs.
Le format du DSP accommodera la nouvelle approche de la fragilité et la documentation sur les directives sera développée	OPSC, COSP ORTS	OPSCOM	Fin 2014	Réalisé	Réalisé avec du retard: En décembre 2018, la BAD a adopté une nouvelle approche pour la conception des DSP et DSIR, qui comprend la préparation d'une note diagnostique nationale (ou régionale) (CDN). La CDN est censée refléter les défis de développement spécifiques auxquels sont confrontés les PMR et comprendra spécifiquement une évaluation de la fragilité, en utilisant le nouvel outil d'évaluation de la fragilité et de la résilience (CRFA).
Intégration du prisme de fragilité dans les opérations de la Banque : Compte tenu du fait que les documents de programmation vont de plus en plus tenir compte des questions de fragilité, toutes les opérations et initiatives régionales spéciales évalueront les sources de fragilité dans ce contexte (et leurs implications pour le cycle de gestion de projet) et contribueront à renforcer la résilience institutionnelle.	ORVP, OIVP et OSVP : Tous les départements régionaux et sectoriels, et ORSP avec l'appui d'ORTS	Équipe pays, OpsCom Approbations des Conseils	Complètement instaurée avant la fin 2015	Partiellement réalisé	L'analyse de l'application du prisme de fragilité n'a concerné que les portefeuilles des 4 pays ayant fait l'objet d'études de cas (Liberia, RDC, Tchad et Soudan du Sud). Ainsi, au niveau des opérations, le prisme de la fragilité n'est pas appliqué systématiquement même si certaines opérations peuvent faire une analyse en termes de fragilité en absence d'une référence à une évaluation / étude fragilité Sur les 49 évaluations examinées dans les 4 pays, seuls 15% font une référence explicite à l'évaluation de la fragilité et 45% contiennent une analyse des facteurs de cadres de résultats mentionnent explicitement un objectif spécifique fragilité et les indicateurs associés comme cela était prévu dans la stratégie.

Engagement	Complexe Responsable & Département chargé de la mise en œuvre	Revue, élaboration des rapports et approbation	Échéancier	Situation en 2019	Commentaire d'IDEV
Introduire des doubles objectifs et indicateurs durant le cycle du projet et dans le cadre de suivi – à intégrer pleinement dans le temps, en s'appuyant sur les leçons apprises.	Phase pilote en 2014-15				Données non disponibles
Adapter les politiques, stratégies et lignes directrices financières et opérationnelles de la Banque aux situations de fragilité : Toutes les nouvelles politiques, stratégies et lignes directrices opérationnelles ou financières de la Banque (et revue de celles en cours) vont tenir compte du cas spécifique du personnel qui travaille sur et dans les situations fragiles et de l'impact sur la mise en œuvre des projets	COO (COSP), FNVP, ORVP (ORTS), GECL, OIVP et OSVP (départements sectoriels), Départements transversaux	OpsCom SMCC Approbations du Conseil	Sur une base continue	Partiellement réalisé	Durant la période d'évaluation, Banque a adopté plusieurs stratégies et politiques telles que: la stratégie pour la transformation agricole en Afrique (2016-2025) , La stratégie du genre (2014-2018) , la stratégie Jobs for Youth in Africa (JfYA) Strategy (2016-2025) pour l'emploi des jeunes; ainsi que le système d'allocation basée sur la performance (ABP) . Même s'il y'a eu des progrès depuis l'adoption de la stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014-2019), beaucoup reste encore à faire pour atteindre les objectifs fixés.
Adapter les processus et procédures de la Banque pour améliorer la réactivité et la flexibilité dans les situations fragiles tout en respectant de solides garanties fiduciaires et de gestion des risques: Cela impliquerait l'intégration de l'analyse des risques et des opportunités dans le modèle d'affaires de la Banque du point de vue de la fragilité, en particulier dans les domaines de la gestion financière, les achats, les cadres de gestion des risques opérationnels et financiers, et les garanties environnementales et sociales.	ORVP (ORPF, ORTS); FNVP (GCRO, FFMA) COO (OPSC, ORQR3)	OpsCom SMCC Approbations du Conseil	Fin 2015	Partiellement réalisé	Durant la période d'évaluation, Banque a adopté plusieurs réformes tels que: Le nouveau format DSIR/DSP, CRFA et la politique d'acquisition . D'autres réformes sont en cours de révision, notamment le Manuel des Operations et Le système d'allocation basée sur la performance (ABP) , l'Examen de l'état de préparation (RR) qui est encore au stade conceptuel. De façon globale, même si des cibles claires n'ont pas été définies dans la Stratégie, il ressort que peu de progrès ont été enregistrés à l'échelle de la Banque, Cela se traduit par des recours de plus fréquents aux dérogations afin de mieux adapter certaines opérations au contexte de fragilité,

Engagement	Complexe Responsable & Département chargé de la mise en œuvre	Revue, élaboration des rapports et approbation	Échéancier	Situation en 2019	Commentaire d'IDEV
Instaurer un mécanisme de revue systématique et de responsabilisation pour renforcer la revue de l'état de préparation, assurance qualité et conformité en matière d'intégration du prisme de fragilité	ORVP (ORTS), COO (OPSC, ORQR)	OpsCom	1er trimestre 2015	En cours de réalisation	Les départements SNDR, SNOQ travaillent pour mettre en place un système automatisé de communication des résultats (RRS) qui reliera les résultats escomptés (conformément aux cadres logiques des rapports d'évaluation des projets) vers les résultats (tels que documentés dans les rapports de supervision) et les résultats obtenus (tels que Rapports d'achèvement de projet).
Adapter le cadre de gestion des résultats (CGR) (comme en témoigne la présente stratégie) (ex. Revue de l'efficacité du développement)		Rapport du Conseil	Revue à mi-parcours de la stratégie	Pas de données disponibles	
Assurer la gestion effective de la Facilité pour les chocs exogènes et l'utilisation efficace de ses ressources : Toutes les ressources du Pilier I et III seront engagées au moment de la qualification des pays pour l'assistance, et l'utilisation des ressources du Pilier II sera revue durant la Revue à mi-parcours du FAD-13	ORVP (ORTS), FNVP (FRMB)	Rapport du Conseil Participants FAD	Rapports d'étape annuels (4e trimestre de chaque année) et Revue à mi-parcours du FAD- 13	Réalisé	<p>Selon les données obtenues auprès de RDTs et recoupées par d'autres sources, le taux d'utilisation des ressources des Piliers 1 & 3 des FAT 13 et 14 sont très satisfaisants avec un taux de 99,5% pour le FAT13 et 94,5% pour le FAT14. Le taux de 94,5% du FAT14 s'explique essentiellement par le retard accusé par le Zimbabwe pour satisfaire les conditions préalables exigées par le Conseil afin de bénéficier de ses allocations TSF et PBA.</p> <p>Quant au Pilier II, les ressources disponibles n'ont pas été utilisées. Trois (03) pays (Soudan, Zimbabwe, Somalie) ont été identifiés comme étant éligibles pour accéder aux fonds du Pilier II pour un total cumulé de 412,29 MUC au titre des FAT13&14. Aucun de ces 3 pays éligibles n'a pu satisfaire aux conditions afin de bénéficier des ressources disponibles.</p> <p>Cependant, l'évaluation note qu'il y'a des améliorations à faire au niveau du mécanisme de suivi de l'utilisation des ressources du FAT. Le système actuel s'alimente à partir des listes des opérations approuvées par le Conseil qui sont régulièrement publiées par PSEG. En d'autres termes, ORTS n'est pas systématiquement informé en amont des intentions des bureaux nationaux /départements d'utiliser les allocations FAT des pays éligible. la conséquence de cette situation est qu'il est arrivé que le Conseil approuve des projets sur la base des ressources FAT qui dépassent les dotations du pays(Exemple du Mali en 2019) ou que des projets soient approuvés avec des erreurs au niveau des sources de financements (Comores).</p>

Engagement	Complexe Responsable & Département chargé de la mise en œuvre	Revue, élaboration des rapports et approbation	Échéancier	Situation en 2019	Commentaire d'IDEV
<p>Renforcer la combinaison des capacités et des compétences du personnel de la Banque pour procéder aux analyses d'économie politique, et de s'engager dans le dialogue politique, les négociations et la communication, et des partenariats efficaces et des alliances stratégiques au niveau national/régional. Tous les départements de la Banque engagés dans des situations de fragilité seront formés sur l'application du prisme de fragilité (comme détaillé ci dessus, éléments 1-5), processus de revue et rapport de mise en œuvre.</p>	<p>ORVP (ORTS, départements régionaux, bureaux extérieurs) ; CSVP (CHRM), ECON (EADI, EDRE)</p>	<p>Rapport soumis à la Direction et au Conseil</p>	<p>Rapports d'étape annuels (4e trimestre de chaque année)</p>	<p>Réalisé</p>	<p>Onze sessions de formation avaient été organisées et suivies par quelque 455 employés et managers se concentrant sur le développement des compétences sur la fragilité et le renforcement de la résilience. les thèmes de la formation comprenaient les questions telle que: Comment lutter contre la fragilité et renforcer la résilience; comment conduire les évaluation de la fragilité et CRFA, Analyse de l'économie politique, comment utiliser les outils dans l'application du Prisme de la fragilité? Les objectifs en programmation, opérations de projet et politiques. Environ 83% des Economistes nationaux de la BAD ont été formés au CRFA, ces formations visent à permettre aux économistes nationaux de contribuer à la collecte de données pour le CRFA et, plus important encore, de tirer pleinement parti du potentiel du CRFA pour l'analyse de la fragilité, le dialogue avec les pays, la stratégie et la conception des opérations. En outre, cinq sessions de formation ont été organisés et ont réuni près de 330 membres du personnel des agences des PMR et des organisations régionales. Il faut toutefois noter que la Banque a manqué de former les sectoriels et les agents des acquisitions (procurement).</p>
<p>Suivre et améliorer la productivité de la mise d'œuvre, en portant une attention particulière aux incitations, la responsabilisation, et la délégation de pouvoirs dans les situations de fragilité, en ligne avec l'engagement du FAD-13 envers l'efficacité institutionnelle (voir Rapport ADF/BG/WP/2013/06 du FAD- 13). Les commentaires spécifiques en ce qui concerne la Stratégie de gestion des personnes comprennent :</p>	<p>CSVP, ORVP, SMCC</p>	<p>Rapport régulier et mise à jour soumis à la direction et au personnel de la Banque Rapport du Conseil et/ou approbation (par exemple : cadre d'indemnisation du personnel)</p>	<p>2014 et 2015</p>	<p>Partiellement réalisé</p>	
<p>a) l'adoption de l'indice d'engagement du personnel ;</p>					<p>Pas de données disponible</p>

La BAD gère -t-elle efficacement ses opérations (niveau 3)

Engagement	Complexe Responsable & Département chargé de la mise en œuvre	Revue, élaboration des rapports et approbation	Échéancier	Situation en 2019	Commentaire d'IDEV
b) la révision et la mise à jour du cadre d'indemnisation du personnel)				Réalisé	Ajustement de salaire basé sur la performance chaque année.
c) le renforcement du leadership et de la gestion ;				Réalisé	La responsabilité de la mise en œuvre de la Stratégie repose sur tous les départements et sur tout le personnel de la Banque sous le leadership de ORTS qui doit contrôler l'efficacité de sa mise en œuvre. Dans ce contexte, la Banque s'est engagée à renforcer les capacités opérationnelles de cette unité permettant à la Banque de relever les défis de l'exécution de cette stratégie. Le constat de l'évaluation est que ORTS a perdu progressivement ses capacités humaines sur la période sous revue, même si de légers progrès ont été faits récemment. Ainsi, entre 2014 et fin 2019, le personnel de ORTS a baissé de 30% passant de 23 à 16 (dont 2 personnels d'appui). Cette baisse sensible des ressources humaines a limité les capacités opérationnelles de l'unité. En effet, les acteurs interviewés au sein de la Banque estiment que ORTS n'a pas les capacités pour donner l'impulsion intellectuelle et l'expertise requise sur les questions de fragilité et qu'il n'arrive pas non plus à assurer efficacement le contrôle de la qualité des départements régionaux et sectoriels de la Banque afin de les guider dans leur engagement dans les situations de fragilité. Cette perception corrobore les constats de l'évaluation qui a relevé que des DSP et opérations qui ont connu une implication de spécialiste de fragilité comptaient des lacunes dans l'application du prisme de fragilité,
d) la préparation d'un Plan d'action des ressources humaines ; et e) la réorganisation du système de gestion de la performance.				En cours de réalisation	Révision de la Stratégie pour le Personnel en cours sans une implication véritable de ORTS dans le processus.

	BAD			Situation en 2019	Commentaires d'IDEV
	Plus récentes 2013	Référence 2013	Cible 2019		
Renforcement du dialogue et l'engagement pays					
● Nouveaux DSIR dont la conception est inspirée par la fragilité (%)	-	-	100	100	Les analyses de la fragilité de portée régionales couvrent des zones géographiques différentes de celles des stratégies régionales (DSIRs). Ces dernières sont réparties entre Afrique de l'Ouest, de l'Est, du Nord, du Sud et Centrale, tandis que les évaluations fragilités font références à des ensembles différents – Sahel, Corne de l'Afrique, Grands Lacs, Communauté de développement de l'Afrique du Sud, de sorte qu'il n'y a pas de recouvrement à l'échelle géographique et surtout au niveau des pays. Sur les 51 pays en Afrique, visés tous par des stratégies régionales, 22 au total (42%) sont concernés par un ensemble géographique à l'échelle duquel une analyse fragilité a été menée. Néanmoins, tous les 3 DSIR qui ont été approuvés après 2014 (dont 2 prorogations) ont tentés d'appliquer le prisme de fragilité avec quelques lacunes.
● Nouveaux DSP dont la conception est inspirée par la fragilité (%)	-	-	100	100	En 2018, trois DSPs (Mozambique, Sao Tome & Principe, Afrique du Sud) faisant référence à une analyse de fragilité ont été approuvés. De plus, l'évaluation montre qu'il y'a une Référence plus ou moins explicite à l'évaluation fragilité dans les 14 DSP des états Fragiles ayant fait l'objet d'une revue documentaire approfondie.
● Produits du savoir : Analyses de la fragilité, EES, documents	-	-	11	*64	RDTs a préparé 64 produits dont 26 évaluations de fragilité et autres produits du savoir ont été réalisées entre 2014 et 2019. IDEV a pu consulter l'ensemble de ces documents.
Exécution d'opérations efficaces et rapides					
Tirer des enseignements de nos opérations					
● Opérations achevées jugées satisfaisantes (%)	93	100	>95	62.5	Sur la base de 21 Rapports d'achèvement de projets de pays en transition (sans les multinationaux) de 2017 et validés par IDEV, la performance de 62,50% des projets a été jugée globalement Satisfaisante ou plus.
● Opérations achevées dont les résultats sont durables (%)	88	100	>95	61.9	Sur la base de 31 Rapports d'achèvement de projets de pays en transition (sans les multinationaux) de 2017 et validés par IDEV, de 61,90% des projets a été jugée Satisfaisante ou plus.
Assurer une performance solide du portefeuille					
● Taux de décaissement du portefeuille en cours (%)	24	24	0.22	N/A	
● Délai de passation des biens et travaux (mois)	9.2	9.6	?7	N/A	
● Opérations à risque (%)	18	18	<15	N/A	
Préparer les opérations de grande qualité					
● Temps écoulé avant le premier décaissement (mois)	11	8.4	<8	11	Selon les résultats préliminaires de l'analyse du portefeuille effectuée par l'équipe d'évaluation le temps moyen écoulé avant le premier de décaissement est 11 mois.
● Nouvelles opérations jugées satisfaisantes (%)	98	100	>95	N/A	

	BAD		Situation de fragilité		Situation en 2019	Commentaires d'IDEV
	Plus récentes 2013	Référence 2013	Cible 2019			
Renforcement du dialogue et l'engagement pays						
● Nouveaux projets dont la conception est inspirée par la fragilité (%) ¹	-	80	100			L'analyse du portefeuille des 4 pays (bien que n'étant pas représentatif de l'ensemble des pays en transition) a montré que le prisme de la fragilité n'est pas appliqué systématiquement au niveau des opérations même si certaines peuvent faire une analyse en termes de fragilité en absence d'une référence à une évaluation ou étude fragilité. en rappel, dans les 4 pays étudiés, 16% font référence explicite à une l'évaluation de la fragilité, 45% analysent des facteurs de fragilité pertinents a l'évaluation et 31% ont un membre du personnel RDTS impliqué dans le REP.
● Délai d'approbation des opérations (mois)	7.3	5.1	5	N/A		

La BAD se gère-t-elle efficacement pour mieux s'attaquer à la fragilité (Niveau 4)

	BAD		Situation de fragilité		Situation en 2019	Commentaires d'IDEV
	Plus récentes 2013	Référence 2013	Cible 2019			
Décentralisation: se rapprocher d'avantage de notre clientèle						
● Personnel opérationnel basé dans les bureaux locaux (%)	39	11	15		8%	Selon les données collectées auprès de HR, il y'a 77 Professionnels (PL) et (LP) opérationnel et sectoriels (y compris les spécialistes des acquisitions et de la gestion financière) qui sont basés dans les bureaux pays des états en Transition sur un total de 934 PL/LP/EL Sectoriels et opérationnels à l'échelle de la Banque. Ainsi, la cible de 15% n'a pas été atteinte.
● Projets gérés à partir des bureaux locaux (%)	50	40	50			Projets gérés à partir des bureaux locaux varie selon les pays. Au niveau des 4 pays ayant fait l'objet d'études de cas la situation est la suivante : Au Tchad, 17% des projets sont gérés à partir du Bureau pays. En RDC , il est estimé que 28,5% de projets sont gérés au bureau pays. Au Liberia, 83 % sont géré à partir du Bureau pays. Quant au Soudan du Sud, tous les projets sont gérés hors du pays.
● Temps passé à l'engagement avec la clientèle	-	[TBD]	[TBD]			
● Connexion aux bureaux locaux (% de vidéoconférences réussies)	98	86	100			
Ressources humaines : engager et mobiliser le personnel						
● Nombre de personnel basé au siège formé sur les questions de fragilité	-	17	50			Depuis 2014 , Onze sessions de formation ont été organisées et suivies par quelques 455 employés et managers se concentrant sur le développement des compétences sur la fragilité et le renforcement de la résilience.
● Nombre de personnel basé dans les bureaux locaux formés sur les questions de	-	3	50			Les thèmes de la formation comprenaient les questions telle que : Comment lutter contre la fragilité et renforcer la résilience; comment conduire les évaluations de la fragilité et CRFA, Analyse de l'économie politique, comment utiliser les outils dans l'application du Prisme de la fragilité? Les objectifs en programmation, opérations de projet et politiques. En outre, cinq sessions de formation ont été organisés et ont réuni près de 330 membres du personnel des agences des PMR et des organisations régionales.
● Indice d'engagement du personnel (dans les bureaux locaux des États fragiles) (%)	61	72	75			
● Proportion des femmes dans la catégorie professionnelles (dans les bureaux locaux)	27	13	40		14	Selon les informations obtenues du département des ressources humaines (CHHR), Il y'a 14 femmes soit du personnel professionnel (PL) et (LP) opérationnel et sectoriels employé dans les bureaux locaux en 2019
● Taux de vacance net — Personnel professionnel (dans les bureaux locaux des États)	6	3	<5		N/a	Données non disponible
Optimisation des ressources : amélioration de la rentabilité						
● Coût de préparation d'un projet de prêt (dans les États fragiles) (milliers d'UC) 1	[71]	...	[80]			
● Coût de l'appui à l'exécution du projet (en situation de fragilité) (milliers d'UC) 1	[28]	[27]	[25]			

Annexe 11 : References

- African Development Group-(2014)** Strategy for Addressing Fragility and building resilience in Africa (2014-2019)
- African Development Group- Operational Guidelines for the Implementation of the Strategy for addressing Fragility and building Resilience in Africa and for TSF (2015)**
- African Development Group-Checklist for Gender Mainstreaming** in Bank Funded programmes/projects in Fragile states (2009)
- African Development Group - Gender strategy: Investing in Gender equality for Africa's Transformation (2014-2019)** (2014)
- African Development Group- Operationalizing Gender Mainstreaming** At the African Development Bank Group (2015)
- African Development Group - Pocket Tool Kit - The African Development Bank Gender Marker System (GMS) for Integrating Gender Equality into the High 5s (2018)**
- African Development Group- Legal Note** Concerning the Implementation of the Fragile States Facility (2010)
- African Development Group - The Bank Group Results Measurement Framework 2016-2025: Delivering the High 5s, increasing the Bank's Impact on Development (2017)**
- African Development Bank Group n.d. About the Facility**, available at <https://www.afdb.org/fr/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/fragility-resilience/about-the-facility/>. Last accessed: 13 April 2019.
- African Development Bank Group 2015 Operational Guidelines** for the Implementation of the Strategy for Addressing Fragility and Building Resilience in Africa and for the Transition Support Facility
- African Development Bank Group 2016 Burundi: Summary Report, Evaluation of the Bank's Country Strategy and Programme, 2004 – 2015**
- African Development Bank Group 2016 Togo: Summary Report, Evaluation of the Bank's Country Strategy and Programme, 2004 – 2013**
- Nancy Lindborg, President, International Peace and the United States Institute for Peace**, Prepared for the 2018 Brookings Blum Roundtable
- IEG. 2013. World Bank Group Assistance to Low-Income Fragile and Conflict-Affected States.** An Independent Evaluation. Washington, DC: World Bank.¹
- AfDB. 2013.** Drivers and Dynamics of Fragility in Africa by Mthuli Ncube and Basil Jones. Chief Economist Complex. AEB Volume 4, Issue 5.
- One unit of account estimated to be equivalent to about \$1.5. AfDB 2011.** Information Statement, 10 August 2011.
- Asian Development Bank's Support to Fragile and Conflict 2010.** - Affected Situations. Independent Evaluation Department, Special Evaluation Study, SES: REG 2010-45. Manila: ADB.
- IFAD's engagement in fragile and conflict-affected states and situations Corporate-level evaluation Draft approach paper, 2014**
- Paul Collier (2019).** "A New Approach to State Fragility" in Brahim S. Coulibaly (ed.); "Africa Foresight: Top Priorities for the Continent in 2019"; Africa Growth initiative, The Brookings Institution, Washington, DC.
- Jonathan di Jon (2008).** "Conceptualizing the Causes and Consequences of Failed States"; Working Paper 25, Development as State Making.
- Nay, Oliver (2013);** "Fragile and failed states: Critical perspectives on conceptual hybrids"; Obtained from <https://doi.org/10.1177/0192512113480054> on March 7, 2019

Jonathan di Jon (2008). “Conceptualizing the Causes and Consequences of Failed States”; Working Paper 25, Development as State Making.

OECD (2016), States of Fragility 2016: Understanding Violence, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267213-en>

Collier, Paul and Anke Hoeffler (1998); “On Economic Causes of Civil War”; Economic Papers, Volume 50, Issue 4, 1 October, 1998, Pages 563–573, <https://doi.org/10.1093/oeq/50.4.563> and Difficult, N. (2003); “world Bank World Development Report, 2003: Sustainable Development in a Dynamic World – Transforming Institutions, Growth, AND Quality of Life”; <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5985>

Patrick Guillaumont and Sylviane Guillaumont Jeanneney, “State Fragility and Economic Vulnerability: What is Measured and Why?”; CERDI – Centre d’Etudes et de Recherches sur le Développement International; CERDI, Etudes et Documents, E 2009.18

Civic, Melanne A. and Michael Miklaucic (2011); “Monopoly of Force”; Center for Complex Operations Institute for National Strategic Studies By National Defense University Press Washington, D.C.

Human Rights Law Peer Review Journal

<https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/5538/Timothy%20Weber.pdf?s> on March 4, 2019

Baranyi, Stephen & Powell, Kristiana. (2019). Fragile States, Gender Equality and Aid Effectiveness: A Review of Donor Perspectives.

Baranyi, Stephen & Powell, Kristiana. (2019). Fragile States, Gender Equality and Aid Effectiveness: A Review of Donor Perspectives.

European Commission (2018) Tools and Methods Series: Guidelines N° 8: Joint Programming Guidance

European Commission (2015) Tools and Methods Series: Reference Document N° 17: Operating in Situations of Conflict and Fragility

European Commission n.d. EU External Investment Plan: Promoting investment in countries neighbouring the EU and in Africa, availability at https://ec.europa.eu/europeaid/policies/financing-development/eip_en. Last accessed: 04 April 2019.

European Commission n.d. European Development Fund, available at European Commission, available at https://ec.europa.eu/europeaid/funding/funding-instruments-programming/funding-instruments/european-development-fund_en. Last accessed: 25 February 2019.

European Commission n.d. Resilience and Fragility, available at https://ec.europa.eu/europeaid/policies/fragility-and-crisis-management_en. Last accessed: 23 February 2019.

European Commission n.d. Resilience Building and Humanitarian-Development Nexus, available at https://ec.europa.eu/europeaid/policies/fragility-and-crisis-management/resilience-building-humanitarian-development-nexus_en. Last accessed: 25 February 2019.

European Commission n.d. Bekou Trust Fund, available at https://ec.europa.eu/europeaid/countries/central-african-republic/eu-bekou-trust-fund_en. Last accessed: 25 June 2019.

EU State Building Contracts (2015): early lessons from the EU's new budget support instrument for fragile states, available at <https://www.odi.org/publications/8614-eu-state-building-contracts-budget-support-fragile-states-mali-south-sudan>. Last accessed: 04 April 2019.

French Development Agency (2018) Prevention, Resilience and Sustainable Peace Strategy (2018-2022)

French Development Agency (2017) Vulnerabilities to Crisis and Resilience Strategy (2017 – 2021)

France Diplomatie n. d. “Building a lasting peace and combatting fragilities”, available at <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/governance/building-a-lasting-peace-and-combatting-fragilities/>. Accessed: 18 February 2019.

Organisation for Economic Co-operation and Development 2018 States of Fragility Reports, available at <http://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/listofstateoffragilityreports.htm>.

World Bank Group (2018) Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict

World Bank Group (2018) Preventing and Addressing Fragility, Conflict and Violence

World Bank Group (2018) Risk and Resilience Assessments: A Guidance Note

World Bank Group (2013) Assistance to Low-Income Fragile and Conflict-Affected States

World Bank Group (2016) Engagement in Situations of Fragility, Conflict and Violence

World Bank Group n.d. State and Peacebuilding Fund (SPF), available at <http://www.worldbank.org/en/programs/state-and-peace-building-fund>. Accessed: 22 February 2019.

World Bank Group n.d. Famine Action Mechanism (FAM), available at <http://www.worldbank.org/en/programs/famine-early-action-mechanism>. Accessed 04 April 2019.

Besley, Tim and Paul Collier (eds.) (2018); “Escaping the Fragility Trap”; Commission on State Fragility, Growth and Development; International Growth Centre, London School of Economics.

Collier, Paul (2007); “The Bottom Billion”; London, Oxford University Press.

Collier, Paul, V. L. Elliott Håvard Hegre, Anke Hoeffler, Marta Reynal-Querol, and Nicholas Sambanis (2003); “Breaking the Conflict Trap Civil War and Development Policy”; The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank and Oxford University Press.

Coulibaly, Brahim (ed.) (2019); “Africa Foresight: Top Priorities for the Continent in 2019”; Africa Growth initiative, The Brookings Institution, Washington, DC.

Di Jon, Jonathan (2008); Conceptualising the Causes and Consequences of Failed States: A Critical Review of the Literature”; Development Studies, Working Paper No. 25, School of Oriental Studies

Dessler, Gary (2005); Human Resource Management”; Prentice Hall Inc.

Hashi, Mohamed Omar (2015); “The Failed-State Paradigm and Implications for Politics and Practices of International Security”; Obtained from digitalcommons.maclester.edu/bildhaan/vol14/iss1/8/ on March 1, 2019.

Jackson, R.H. (1987); “Quasi-States, Dual Regimes, and Neoclassical: Theory: International Jurisprudence and the Third World”, International Organization 41 (4), 519-49, 1987.

Jones, Basil (2013); “Fragile States: “Taking Part in Africa’s Inclusive Growth Take-Off”; Chief Economist Complex, AEB Volume 4, Issue 4, 2013; AfDB Economic Brief.

Kim, Jim Yong (2019); “The World Bank’s Strategy for Addressing Fragility in Sub-Saharan Africa”; in Brahim S. Coulibaly (ed.); “Africa Foresight: Top Priorities for the Continent in 2019”; Africa Growth initiative, The Brookings Institution, Washington, DC.

McLoughlin, Claire (2009); “Topic Guide on Fragile States”; Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC), Obtained from www.gsdr.org on March 1, 2019.

Moe, Louise Wiuff (2010); “A need to challenge the established ‘wisdom’? Addressing state fragility in Africa”; FIIA REPORT 2010 22 In collaboration with the Crisis Management Initiative.

Nay, Oliver (2013); “Fragile and failed states: Critical perspectives on conceptual hybrids”; Obtained from <https://doi.org/10.1177/0192512113480054> on March 7, 2019

Rothberg, Robert I. (2004); “When State Fail: Causes and Consequences”; Princeton University Press New Jersey, USA, London, United Kingdom. <http://www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=3346>

Stewart, P. (2006), Weak States and Global Threats: Fact or Fiction?, The Center for Strategic and International Studies and the Massachusetts Institute of Technology, The Washington Quarterly, 29:2 pp. 27–53, 2006.

Stewart Patrick (2006); “Weak States and Global Threats: Assessing Evidence of “Spillovers””; Working Paper No. 73, Centre for Global Development; Obtained from Fragile States: Taking Part in Africa’s Inclusive Growth Take-Off

Takagi, Shinji, Donal Donovan, Bessma Momani, Lorenzo L. Perez, Miguel de Las Casas, and Michael Pisa (2018); “The IMF and Fragile States: Eight Selected Country Cases”; IEO Background Paper Independent Evaluation Office of the International Monetary Fund, Washington, DC.

United Nations. “Global Trends: Forced Displacement in 2018.” June 20, 2019 UNHCR. www.unhcr.org/en-us/statistics/unhcrstats/5d08d7ee7/unhcr-global-trends-2018.html

Vallings, Claire and Magüi Moreno-Torres (2005); “Drivers of Fragility: What makes States Fragile?”; Working Paper No. 7, Department of International Development.

Werz, Michael, and Laura Conley. “Climate Change, Migration, and Conflict in Northwest Africa.” Center for American Progress. April

World Bank, Breaking the Conflict Trap: Civil War and Development Policy, Washington, DC: Oxford University Press for the World Bank, 2003.