

IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Rapport Annuel IDEV 2015



RENFORCER L'IMPACT



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Les différents produits qui servent à atteindre les trois objectifs de l'évaluation indépendante





IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Rapport Annuel IDEV 2015



RENFORCER L'IMPACT



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Remerciements

Membres de l'équipe

David Akana, Consultant, Communications et gestion du savoir
Jayne Musumba, Chargée principale, gestion du savoir
Rafika Amira, Chef de Division, IDEV.1
Samer Hachem, Chef de Division, IDEV.2
Karen Rot-Münstermann, Chef de Division, IDEV.3

Contributions

Deborah Glassman (réécriture, traduction), et Visual Identity (conception graphique)

Chef de Division

Karen Rot-Münstermann

Evaluateur Général

Rakesh Nangia

© 2016 Groupe de la Banque africaine de développement

Tous droits réservés—publié avril 2016

Evaluation Indépendante du Développement (IDEV) Rapport Annuel 2015: Renforcer l'impact

Langue d'origine: Anglais

Exclusion de responsabilité

Les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans cette publication sont celles de son auteur et ne correspondent pas nécessairement aux vues de la direction de la Banque africaine de développement (la "Banque") et du Fonds africain de développement (le "Fonds"), de leurs Conseils d'administration, Conseils des gouverneurs ou des pays qu'ils représentent.

Le lecteur consulte cette publication à ses seuls risques. Le contenu de cette publication est présenté sans aucune sorte de garantie, ni expresse ni implicite, notamment en ce qui concerne la qualité marchande de l'information, son utilité à telle ou telle fin et la non-violation de droits de tierce-parties. En particulier, la Banque n'offre aucune garantie et ne fait aucune déclaration quant à l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère "actualisé" des éléments du contenu. La Banque ne peut, en aucun cas, y compris sans se limiter à négligence, être tenue pour responsable d'un préjudice ou dommage, d'une obligation ou d'une dépense dont on ferait valoir qu'ils sont consécutifs à l'utilisation de cette publication ou au recours à son contenu.

Cette publication peut contenir des avis, opinions et déclarations provenant de diverses sources d'information et fournisseurs de contenu. La Banque n'affirme ni ne se porte garante de l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère "à jour" d'aucun d'entre eux ni d'aucun autre élément d'information provenant d'une source d'information quelconque ou d'un fournisseur de contenu, ni d'une autre personne ou entité quelle qu'elle soit. Le lecteur s'en sert à ses propres risques.

À propos de la BAD

Le Groupe de la Banque africaine de développement a pour objectif premier de faire reculer la pauvreté dans ses pays membres régionaux en contribuant à leur développement économique durable et à leur progrès social. A cet effet, il mobilise des ressources pour promouvoir l'investissement dans ces pays et leur fournit une assistance technique ainsi que des conseils sur les politiques à mettre en oeuvre.

À propos de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV)

Évaluation indépendante du développement à la BAD a pour mission d'améliorer l'efficacité du développement grâce à des évaluations indépendantes et pertinentes et des partenariats pour le partage des connaissances.

Contact

Tél: +225 20 26 20 41
Fax: +225 20 21 31 00
Courriel: idevhelpdesk@afdb.org
idev.afdb.org

Evaluation Indépendante du Développement (IDEV)
Groupe de la Banque africaine de développement
Avenue Joseph Anoma, 01 BP 1387,
Abidjan 01 Côte d'Ivoire

Table des matières

Sigles et Abréviations	vi
Définitions	vii
Avant propos: Président du CODE	ix
Message de l'Évaluateur Général	xi
Résumé analytique	xiii
L'année 2015 passée en revue	1
Une présentation accrue et une couverture plus large des évaluations	3
Tout est une question du timing	18
A la recherche de la qualité	19
Promouvoir l'utilisation du savoir tiré des évaluations	20
Renforcer les systèmes d'évaluation	28
Surmonter les défis	31
L'intégration de l'évaluation	32
Relever la barre de la qualité	33
Amplifier la capacité en évaluation	33
2016: Une vision prospective	34
Annexe 1 — Évaluations 2012–2016	38
Annexe 2 — Les points forts des évaluations	40
Annexe 3 — L'utilisation des barèmes de notation dans l'évaluation	64
Annexe 4 — Liste des événements et des activités de savoir, de partage, de sensibilisation et de dissémination	68

Sigles et Abréviations

AGC	Augmentation générale du capital
APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement
BAD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
BRLE	Base de données des résultats et leçons des évaluations
CAD	Comité d'assistance au développement de l'OCDE
CODE	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement
DSP	Document de stratégie pays
ECoP	Communauté de pratique d'évaluation
EGRD	Evaluation globale des résultats en développement de la Banque
EPRADI	Plateforme d'évaluation du développement pour les institutions régionales africaines
ESPP	Evaluation de la stratégie et du programme pays
FAD	Fonds africain de développement
GCE	Groupe de coopération pour l'évaluation
IDEV	Evaluation Indépendante du développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PME	Petites et moyennes entreprises
PMR	Pays membre régional
PPP	Partenariat Public-Privé
PRA	Evaluation des résultats du projet (Project Results Assessment)
QaE	Qualité à l'entrée
RAP	Rapport d'achèvement de projet
UC	Unité de compte
XSR	Rapport de supervision élargi

Définitions

Durabilité	Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.
Efficacité	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement — projet, programme, ou politique — ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative
Efficienc	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe et de manière à multiplier les extrants pour une utilisation constante d'intrants ou à produire avec les mêmes ressources des extrants égaux.
Impact	Les changements à long terme positifs et négatifs, directs ou indirects, prévus ou non attribuables globalement ou en partie à une intervention.
Indicateur	Une mesure qualitative ou quantitative d'un changement souhaité associé à une intervention en développement
Leçons apprises	Les généralisations ou la compréhension tirées de la pratique d'évaluation pertinentes pour d'autres opérations, projets ou initiatives.
Performance	La mesure d'efficacité ou d'efficience et d'un projet, d'un programme ou d'une politique.
Pertinence	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement — programme, projet, ou politique — correspondent aux besoins démontrables des bénéficiaires et des parties prenantes principaux.
Résultats	Des changements à court terme ou à long terme d'une situation ou d'un comportement qui sont attribuables en partie ou entièrement à une intervention en développement.



Avant propos: Président du CODE



Contrairement aux banques commerciales, les banques de développement telles la BAD ne peuvent mesurer leur succès ni en termes de bénéfices ni en termes de chiffre d'affaires. Elles doivent mobiliser des fonds supplémentaires et fédérer des financiers du développement, démontrant leur succès principalement à travers les résultats des programmes, des projets, des travaux de savoir, le dialogue et le conseil politiques, ou le renforcement des capacités, qui sont beaucoup plus difficiles à mesurer.”

Les banques et les institutions de développement affectionnent les chiffres qui jouent un rôle clé dans la démonstration de la performance. Mais contrairement aux banques commerciales, les banques de développement telles la BAD ne peuvent mesurer leur succès ni en termes de bénéfices ni en termes de chiffre d'affaires. Elles doivent mobiliser des fonds supplémentaires et fédérer des financiers du développement, démontrant leur succès principalement à travers les résultats des programmes, des projets, des travaux de savoir, le dialogue et le conseil politiques, ou le renforcement des capacités, qui sont beaucoup plus difficiles à mesurer.

Les responsabilités d'IDEV en 2015, comptaient plusieurs évaluations complexes des résultats en développement: Les macro-évaluations de la mise en oeuvre de l'Augmentation générale du capital VI et de la reconstitution des ressources aux FAD 12 et 13 ont inclus des évaluations de la formulation de la politique et de la stratégie, de la mise en oeuvre de la gestion du budget administratif, et une évaluation globale des résultats du développement de la BAD (très attendue en 2016 en amont de la prochaine reconstitution des ressources FAD). Les premières évaluations des impacts et les évaluations des programmes et des stratégies pays sont tout aussi complexes et assez ardues.

Grâce à ces évaluations, à la compréhension qu'elles apportent et à la lumière critique qu'elles jettent sur notre travail, le Conseil d'Administration et le CODE peuvent travailler correctement. IDEV s'est bien

acquittée d'une tâche délicate: se faire accepter afin de proférer des conseils indépendants; faire preuve d'une compréhension du travail de la Banque et de ses partenaires; communiquer et inspirer confiance auprès de la Direction et du personnel, du Conseil d'Administration et des actionnaires dans sa capacité à produire un travail pertinent, d'une grande qualité, et qui puisse être mise en oeuvre. En 2015, IDEV a confirmé qu'elle méritait cette confiance. En tant que Président de CODE, j'en prends comme indicateur nos discussions des évaluations et la participation des membres du Conseil d'Administration et de la Direction. Selon le même indicateur, en 2015, la demande du Conseil d'Administration reste forte alors que la Direction a parfois du chemin à faire.

La Direction a accepté la plupart des recommandations, ce qui est bon signe, mais c'est leur mise en oeuvre qui reste critique. Avec la mise en place récente du système électronique de suivi, nous pouvons espérer une amélioration. Toutefois pour qu'un système fonctionne il faut à la fois une appropriation par les utilisateurs et du leadership. Ce sont la Direction et le Conseil d'Administration qui peuvent indiquer le chemin à prendre. IDEV, quant à elle devra maintenir la qualité de son travail en 2016, trouver le bon équilibre entre le nombre et l'importance de ses évaluations et de ses recommandations, et travailler avec le personnel de la Banque. Aussi la réalisation d'une politique d'évaluation a-t-elle formalisé cet équilibre; avancée par le Conseil d'Administration et par CODE elle pourra être finalisée très prochainement.



Avec son nouveau président et son retour à Abidjan, la Banque a vu ses ambitions croître. La stratégie décennale 2013–22 pour la transformation de l’Afrique ainsi que les 5 priorités du président reflètent bien ces ambitions accrues. Toutefois il faut maintenir et la quantité et la qualité du travail d’IDEV afin de bien cibler les investissements et indiquer ce qui réussit et dans quelles conditions. Le Président Akinwumi Adesina ne cesse de souligner la nécessité de collaborations et de partenariats pour réaliser à la date cible de 2025 ses objectifs ambitieux—comme l’accès général à l’énergie et à l’électrification en Afrique ainsi que la transformation de l’agriculture. De la même manière IDEV dépend de la collaboration avec des partenaires d’évaluation dans nos pays membres et non-membres, avec des groupes d’évaluation dans les banques multilatérales de développement et des acteurs divers dans nos pays partenaires. Pour bien apprécier la demande, des réseaux comme APNODE qui rassemble des parlementaires africains et promeut des échanges avec les acteurs de la société civile sont essentiels.

QUELS SONT MES SOUHAITS POUR 2016?

- Que vous poursuiviez votre travail excellent en maintenant la qualité. CODE a bien bénéficié à de multiples reprises de la motivation et de l’engagement forts de votre équipe, ce qui mérite bien d’être mentionné ici. Nous vous remercions et vous et vos familles de votre engagement car le personnel a été obligé par moments de mettre en avant le travail aux dépens de la vie familiale.
- Que nous disposions du temps nécessaire pour bien intégrer les évaluations importantes 2015–2016 et nous en servir autant que possible pour les négoc-

ciations en 2016 de reconstitution des ressources FAD, le nouveau modèle opérationnel de prestation de services et pour une formulation de stratégies réalistes.

- Que vous teniez bien compte de la capacité de la Direction, du personnel opérationnel, des agences pays et des membres du CODE par rapport à la quantité et à l’importance des évaluations et de leurs recommandations.
- Que vous respectiez bien les normes rigoureuses d’évaluation et attiriez l’attention si les sujets proposés semblent trop abstraits ou trop larges.
- Que vous réalisiez si possible une première évaluation conjointement avec une division d’évaluation d’un pays partenaire. Nous devons renforcer la capacité des pays partenaires pour multiplier le nombre d’évaluateurs africains qualifiés. La BAD peut travailler avec ces divisions, avec les parlements, avec les institutions de recherche ainsi qu’avec des universités pour ce faire.
- Que vous soyez prudent par rapport au budget limité et l’utilisez avec efficacité. Espérons que l’on trouve les fonds nécessaires pour réaliser tous les projets.

Le CODE et le Conseil d’Administration seront toujours vos clients principaux. Je suis certain qu’à nos yeux vos évaluations seront convaincantes et opportunes pour les PRM et pour la Direction. Elles nous permettront à nous tous de mieux travailler.

► **Ronald Meyer**
Président du CODE

Message de l'Évaluateur Général



C'est à la fois un honneur et une tâche dont je m'acquitte avec fierté de vous présenter le rapport annuel 2015 de l'Évaluation Indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement.

L'année 2015 était remarquable dans le monde en général et pour IDEV en particulier.

Trois événements me semblent particulièrement importants. Pour la première fois dans l'histoire, la proportion de la population globale vivant dans une pauvreté extrême a atteint un niveau inférieur à 10 pourcent. Deuxièmement, à l'échéance des objectifs millénaires du développement (OMD), l'accord était unanime sur les nouveaux objectifs de développement durable qui s'appliquent aux pays sous-développés comme aux pays développés. Troisièmement, la conclusion historique de la COP21. Si certains accords sur les responsabilités communes mais différenciées font écho aux accords de Kyoto, l'adoption par unanimité de l'accord universel pour limiter l'augmentation dans la température globale s'en distingue et est notable.

Pour IDEV, l'année a été exceptionnelle. IDEV a dépassé le record de 9 évaluations établi en 2014 avec la présentation de 12 évaluations influentes de haut niveau en 2015 ce qui représente le plus grand nombre d'évaluations des trois décennies de son existence. Pour répondre à la demande croissante d'évaluations, IDEV a été à la fois proactive et agile en cherchant à avoir une influence sur les décisions qui renforcent l'impact. Étant donné la limitation des ressources disponibles humaines et financières, ces

réalisations sont d'autant plus extraordinaires et je tiens à en remercier de tout coeur l'équipe IDEV.

La redéfinition d'orientation récemment décidée par IDEV vers des évaluations stratégiques portant sur plusieurs années d'opérations a commencé à porter ses fruits en 2015. À la présentation de l'évaluation globale des résultats en développement de la Banque (EGRD) en 2016, la contribution d'IDEV à l'élaboration des stratégies, des programmes, des politiques et l'orientation générale de la Banque actuelles et futures va s'approfondir de façon dramatique.

Par rapport aux flux de travail dans la gestion des connaissances, de la communication, et de la sensibilisation, IDEV a élargi ses efforts pour mieux faire valoir les leçons des évaluations, y compris par l'organisation de multiples événements d'apprentissage, par la mise à jour de certains outils de gestion du savoir et par l'adoption de nouveaux outils. IDEV a également renforcé l'accent mis sur la communication et la dissémination.

En juillet 2015, IDEV a accueilli la première assemblée générale annuelle du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE), une initiative qui entend généraliser et promouvoir dans les institutions législatives africaines les processus de prise de décisions, en veillant à s'appuyer sur des données probantes. En partenariat avec d'autres départements de la Banque, IDEV a également lancé le Forum Baobab, une nouvelle série de conférences réunissant des leaders d'opinion, des intellectuels d'envergure



Les 12 évaluations influentes de haut niveau produites représentent le plus grand nombre d'évaluations des presque 30 ans d'existence d'IDEV, et un tiers de plus qu'en 2014."

internationale et des innovateurs—entre autres—qui viennent partager leur expérience personnelle et encourager l'utilisation des idées nouvelles ainsi que des approches innovatrices aux défis du développement en Afrique.

LES POSSIBILITÉS QUI SONT DEVANT NOUS

IDEV conçoit comme autant d'opportunités à aider la Banque à prendre des décisions informées par des données probantes les choix stratégiques auxquels celle-ci fait face, comme les changements attendus dans les programmes et les défis de mise en oeuvre auxquels les unités opérationnelles seront confrontées dans le court terme comme dans le long terme. Nous devons toujours nous positionner à notre meilleur niveau pour apporter à la Banque le savoir nécessaire à la réalisation de ses objectifs du développement efficace, entre autre.

Les défis de 2016 sont de taille. En début d'année, neuf évaluations pays sont attendues ainsi qu'une évaluation globale de l'aide de la Banque dans le secteur de l'énergie pour la période 2000–2014 sans oublier l'EGRD. IDEV va aussi revoir sa stratégie par rapport aux évaluations pays à la lumière de l'expérience acquise pendant les trois années qui viennent de s'écouler, et pour renforcer la responsabilité il va lancer un système de suivi des rapports sur les actions prises par la Direction suite aux recommandations des évaluations.

Je dois exprimer la gratitude immense que j'éprouve envers le personnel qui a bien voulu accepter des sacrifices pour mettre en avant le travail et pour respecter les délais serrés. Nous avons, je le consens, encore beaucoup à faire. Pour bien réaliser nos objectifs il nous faut de la persistance, de la discipline, un travail d'équipe, des efforts soutenus et du leadership à tous les niveaux. Nous devons montrer la volonté de faire toujours plus, de maintenir notre intégrité dans tout ce que nous faisons et surtout de rester vrai envers nous-mêmes.

Je souhaite à nouveau féliciter et remercier tout le personnel d'IDEV pour une année remarquable. Je suis certain que pendant l'année 2016, IDEV va confirmer sa force et sa capacité à soutenir la Banque en l'aidant à réaliser ses ambitions pour le continent et pour les Africains qui y vivent.

► **Rakesh Nangia**
Evaluateur Général
Evaluation indépendante du
développement

Résumé analytique

RÉALISATIONS PRINCIPALES EN 2015

IDEV a soumis 12 rapports d'évaluation importants et influents en 2015. Par rapport aux 9 rapports présentés en 2014, un nombre déjà record, les évaluations en 2015 ont établi un nouveau record d'évaluations réalisées en un an depuis les 30 années d'existence d'IDEV. Par ailleurs, IDEV a réalisé des évaluations de projet, en améliorant leur qualité et élargissant leur étendu, et a promu l'utilisation des connaissances acquises. Enfin IDEV a renforcé les systèmes d'évaluation à la fois internes à la BAD et dans les pays membres.



UNE COUVERTURE PLUS LARGE

Les évaluations de haut niveau réalisées en 2015 couvrent des investissements dépassant les 8,6 milliards d'unités de compte:

- 5 évaluations de stratégies et programmes dans les pays suivants: au Cameroun, en Ethiopie, en Tanzanie, au Togo, et au Sénégal;
- Trois évaluations thématiques: investissements en capital; petites et moyennes entreprises, et partenariats public-privés.
- Trois évaluations de la mise en oeuvre des engagements de l'augmentation générale du capital VI et des reconstitutions du Fonds africain de développement 12 et 13: une évaluation globale des engagements, une évaluation de la formulation et de la mise en oeuvre des politiques et stratégies, et une évaluation de la gestion du budget administratif.
- Une évaluation d'un groupe de projets d'interconnexion de réseaux électriques.

IDEV a également lancé des évaluations de 9 stratégies pays, de deux groupes de projets, d'un secteur, et plus de 200 évaluations de résultats projets (PRA). Le PRA est un outil conçu pour la collecte systématique de données fiables sur les résultats de développement, pour constituer une base crédible pour l'évaluation des contributions de la Banque à ces résultats, et pour informer la performance future. A leur tour, ces informations serviront à l'évaluation globale des résultats en développement de la Banque (EGRD), un effort clé et innovateur prévu pour 2016. Cette initiative, la première entreprise par une banque multilatérale pour le développement, va élargir l'étendu des évaluations du financement de la BAD pour la période 2004–2014 à un niveau dépassant les 60 pourcent. Cette initiative tombe à un moment propice; afin de focaliser la mise en oeuvre de sa stratégie décennale 2013–2022 sur les 'High 5s', c'est à dire les cinq priorités préconisées par la Direction, la BAD est actuellement en train de considérer un nouveau modèle de prestation de services.

DES ÉVALUATIONS RÉALISÉES EN TEMPS OPPORTUN

Pour avoir un impact sur le travail de la Banque et améliorer l'efficacité du développement, les évaluations indépendantes doivent se réaliser en temps opportun. En 2015, s'est ajoutée à la procédure d'approbation des documents de stratégie pays (DSP) une discussion des piliers d'intervention précédant la discussion de la stratégie pays. Le Comité de conseil des opérations pour l'efficacité du développement (CODE) a demandé à bon escient que pour tout pays dont IDEV entreprend une évaluation de la stratégie et du programme, une discussion de l'évaluation précède celle des piliers d'intervention. En réponse, IDEV a accéléré le processus d'évaluation autant que possible, et par son agilité a réussi à présenter deux évaluations complètes et les résultats principaux et les leçons des autres évaluations par ailleurs. IDEV s'est également engagé à rendre disponible dans le futur toute évaluation pays avant la discussion des piliers d'intervention proposés.

Au niveau institutionnel, le CODE, le Conseil d'Administration de la Banque, ainsi que les plénipotentiaires du FAD ont exprimé leur satisfaction lors de la revue à mi-parcours du FAD-13 par rapport à la présentation faite par IDEV de trois évaluations à la fois pertinentes et opportunes de la mise en oeuvre des engagements pris au titre du FAD et de l'AGC. Lors du prochain cycle de reconstitution et d'allocation des ressources ces leçons seront prises en compte ainsi que dans les efforts plus généraux visant à améliorer l'efficacité institutionnelle.

UNE QUALITÉ PLUS POUSSÉE

Pour améliorer les résultats ou du moins pour avoir une influence là-dessus, la qualité d'une évaluation est primordiale. La stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017 incarne la recherche de qualité, et les efforts poussés d'IDEV à professionnaliser la fonction d'évaluation à la BAD en font partie. Le fonctionnement actuel d'IDEV se caractérise par une adhésion rigoureuse aux normes internationales de bonne pratique. IDEV a par ailleurs développé de nouveaux outils, y compris des revues interne et externe de chaque évaluation par des pairs, et des réunions systématiques des groupes de référence. Par ailleurs, le nouvel outil pour évaluer les résultats de projets (PRA) comprend un modèle ainsi que des indications détaillées sur l'évaluation et la notation de chaque critère d'évaluation. Des ateliers ont été organisés pour renforcer la capacité interne et assurer l'intégration de cette nouvelle approche. Les descriptifs de postes ont été mis à jour, et le



IDEV a également renforcé son travail d'appui aux systèmes d'évaluation dans la Banque et dans les Pays Membres Régionaux. Cette initiative vise à développer à la fois l'offre et la demande d'évaluations."

travail d'évaluation s'internalise progressivement. La qualité des évaluations se trouve confirmée par l'approbation de la Direction d'un pourcentage élevé des recommandations d'IDEV (87 pourcent) et l'approbation partielle de 11 pourcent des recommandations.

UNE MEILLEURE UTILISATION DES ÉVALUATIONS

Afin de promouvoir un environnement favorable à la demande et à l'utilisation régulières des connaissances tirées des évaluations dans la formulation des politiques et des nouvelles opérations, IDEV a intensifié ses efforts en 2015 dans la gestion du savoir et de l'apprentissage. Elle a adapté ses produits aux parties prenantes clés. Lors des ateliers organisés pour des publics ciblés, les sujets de discussion ont été multiples, allant de comment assurer que les nouvelles stratégies pays prennent en compte les leçons tirées des évaluations, à comment faire face au déficit énergétique en Afrique.

Par ailleurs, d'autres outils de savoir comprennent un site web amélioré et une attention plus grande à la dissémination de ces produits et aux communications. La qualité de la base de données des résultats des évaluations a été revue de façon minutieuse et la base a été mise en ligne et à la disposition du public. Cette base de données comprend tous les résultats des évaluations, les leçons apprises, les recommandations et les notations. Finalement, en collaboration avec le département de l'assurance qualité et des résultats et le département informatique,

IDEV a créé un système de suivi des actions de la Direction qui permet de suivre en temps réel les rapports sur la mise en oeuvre des actions prises en réponse aux recommandations des évaluations.

DES SYSTÈMES D'ÉVALUATION PLUS PERFORMANTS

En 2015, IDEV s'est consacré au renforcement des systèmes d'évaluation interne de la BAD et dans ses pays membres afin d'inciter et une demande d'évaluation et une offre. Côté offre, suite à l'examen du projet pilote visant le renforcement du système national d'évaluation en Ethiopie et en Tanzanie les étapes suivantes ont été approuvées par le gouvernement de la Finlande qui a généreusement mis un don supplémentaire à la disposition du projet. Ayant pris la mesure des leçons de cette phase pilote, IDEV prévoit l'élargissement de cette initiative à d'autres pays membres de la BAD pour répondre à la demande. Côté demande, IDEV travaille avec des parlementaires africains qui utilisent les évaluations dans l'élaboration des politiques et les processus de prise de décisions. Le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE) a été créé pour promouvoir la prise de décision dans les institutions législatives qui s'appuie sur des données probantes. En juillet 2015 IDEV a accueilli 50 parlementaires issus de 14 pays à la première assemblée générale annuelle de l'APNODE.

LES DÉFIS DU PROGRAMME DE TRAVAIL

Pour mener à bien son programme de travail 2015, IDEV a du faire face à des défis tant externes qu'internes.

- **La pénurie de données fiables sur le suivi et les résultats du développement:** La qualité des rapports d'achèvement de projet ou des rapports de supervision élargi est variable et souvent défectueuse. Par ailleurs, l'absence presque complète d'informations sur les résultats du développement, due à l'attention presque exclusive portée sur les extrants, a accentué la capacité déjà faible dans les pays membres régionaux en suivi et évaluation.
- **Les évaluateurs qualifiés sont rares:** Comme de nombreux départements d'évaluation en font l'expérience, IDEV a du faire face à un nombre insuffisant d'évaluateurs de développement expérimentés et qualifiés (consultants externes et personnel de la Banque). Rendre attrayant un emploi d'évaluateur à la Banque s'avère difficile.

- **Des coûts plus élevés:** Pris ensemble, la demande des consultants qualifiés et les exigences de qualité accrues d'IDEV ont rendu les évaluations plus coûteuses.
- **Les défis posés par les évaluations dans les pays en transition:** De multiples problèmes dans les pays en transition y compris la sécurité, l'instabilité politique et les désastres naturels (Ebola) rendent les visites du terrain lors d'une évaluation plus difficiles voire impossibles par moments.
- **Les retards dans la mise en oeuvre de l'EGRD** dus aux défis divers, y compris les problèmes posés par le contexte, la méthodologie, la capacité et la planification de l'évaluation.
- **Les défis budgétaires provoqués par des dépassements de coûts** dans certaines évaluations.
- **Le système d'enregistrement des actions de la Direction a rencontré** dans la phase développement des problèmes techniques ainsi que des changements de priorité ce qui a provoqué certains retards.
- Suite aux élections en Tanzanie et en Ethiopie les changements au niveau du gouvernement ont eu pour effet de ralentir le travail sur **le renforcement des systèmes nationaux d'évaluation.**
- **Maintenir l'élan de l'APNODE** s'est avéré compliqué dans la mesure où ses membres dépendent très fortement de l'équipe du Secrétariat (petite) pour la planification et l'organisation de toute activité.

IDEV prend ces défis comme autant d'opportunités potentielles pour avancer la professionnalisation de la fonction évaluation. Il répondra par une intégration plus profonde de l'évaluation dans le cycle du projet ce qui va avoir l'effet d'améliorer la qualité et la capacité en développement.

UN REGARD VERS L'AVENIR

Comme l'attention de la BAD est portée sur les 5 priorités de la stratégie décennale, IDEV envisage des possibilités diverses dans les efforts pour continuer à améliorer ses méthodes et à envisager des approches innovatrices à la production et à la dissémination des évaluations de qualité. Son programme de travail 2016–2018 s'aligne avec les 5 priorités et avec la stratégie décennale de la Banque; la diversification de ses produits se fait pour répondre aux besoins des parties prenantes clés et aux utilisateurs potentiels. Afin de répondre au mieux à la demande croissante des clients, IDEV va rester flexible par rapport à la

réalisation de son programme de travail.

En 2016, IDEV entend présenter de nombreux produits: la synthèse de l'évaluation globale des résultats en développement; huit évaluations des stratégies et programmes pays, une évaluation secteur (en énergie), une évaluation de projets groupés (en électrification rurale) et deux évaluations de l'impact de projets. En même temps, IDEV va mener des validations de tous les rapports d'achèvement de projet afin de renforcer les évaluations projets. Par ailleurs les validations sur le terrain et l'intégration des PRAs comme fondation de tout travail de haut niveau va contribuer à une amélioration de la qualité de ces évaluations.

De plus, IDEV va consolider son travail autour de la communication, de la gestion du savoir et du développement de la capacité d'évaluation. Les efforts en communication et en sensibilisation à l'évaluation et à ses atouts visent la facilitation de l'accès aux données présentées sous une forme appropriée et en temps utile. IDEV propose alors de diversifier les canaux ainsi que les outils en organisant par exemple des événements en temps réel ou la création d'une

base de données mettant les résultats des évaluations à la portée de l'utilisateur. Afin de renforcer davantage la capacité du personnel de la Banque, IDEV va associer certains départements à ses propres formations, et développer des modules à l'intention des utilisateurs potentiels des évaluations (les questionnaires de projet, par ex.). L'Académie des gestionnaires de projet est un exemple auquel IDEV s'associe qui est sous l'inspiration du département des résultats et de l'assurance qualité. Enfin, IDEV va toujours considérer comme prioritaire le développement de la capacité en évaluation pour l'Afrique. Un soutien supplémentaire sera mis à disposition afin de renforcer encore plus la demande d'évaluation y compris à travers l'APNODE. Côté offre, les initiatives vont continuer à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux dans les pays membres régionaux (deux pays pilotes, l'Éthiopie et la Tanzanie), financées par un fonds fiduciaire. IDEV va chercher à étendre ces initiatives à d'autres pays à condition que les fonds nécessaires soient mobilisés. De surcroît IDEV va établir des partenariats renforcés avec des organisations travaillant sur le développement des capacités d'évaluation comme le Centre pour l'apprentissage de l'évaluation et les résultats quand les occasions se présentent.



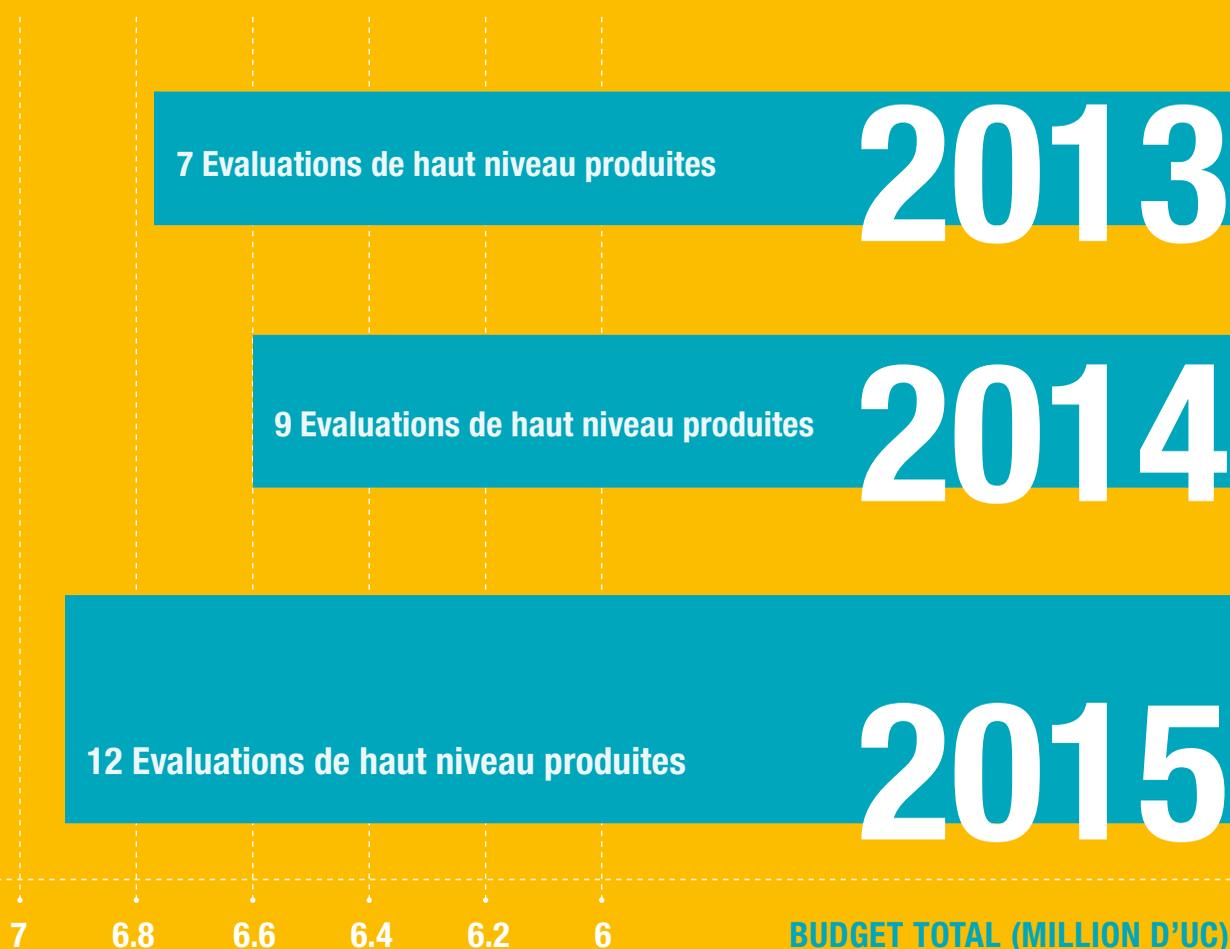
L'année 2015 passée en revue

En 2015, IDEV a présenté 12 évaluations influentes de haut niveau, dépassant le record établi en 2014 de 9 évaluations, soit le plus grand nombre d'évaluations présentées par IDEV en un an depuis son début il y a 30 ans. Afin de réaliser cette productivité accrue avec des ressources budgétaires relativement stables pour la période 2013–2015, IDEV a amélioré son efficacité. Grâce à l'augmentation du nombre d'évaluations, IDEV a pu étendre la couverture qui en 2015 représente au delà de 8.6 milliards d'unités de compte d'investissements de la part du Groupe de la Banque.

Par ailleurs, IDEV a présenté des évaluations de projets, a amélioré la qualité de son travail d'évaluation, a promu l'utilisation du savoir tiré des éval-

uations, et a renforcé les systèmes d'évaluations internes de la Banque ainsi que les systèmes d'évaluation des pays membres. IDEV a également mis à jour ses outils de gestion du savoir, y compris son site web, et en a adopté de nouveaux. Il a aussi mis un accent plus important sur la dissémination et la communication tout en tenant compte des pédagogies visant les adultes.

Enfin, IDEV a multiplié les activités servant à disséminer le savoir et les leçons tirées des évaluations par l'organisation de plusieurs ateliers tant internes qu'externes et, quand cela s'avère possible, en collaboration avec d'autres institutions de développement.



EVALUATIONS



EVALUATIONS DE PROJETS

- Validations
- Evaluation groupée de projets (interconnexion énergie)
- Evaluations des résultats des projets



EVALUATIONS DES STRATÉGIES ET DES PROGRAMMES PAYS

- Cameroun
- Ethiopie
- Sénégal
- Tanzanie
- Togo



EVALUATIONS THÉMATIQUES ET SECTORIELLES

- Assistance aux PME
- Investissements en capital
- Partenariats publics-privés



EVALUATIONS INSTITUTIONNELLES

- Evaluation des engagements à l'AGC VI, aux FAD 12 et 13
- Formulation des politiques et des stratégies
- Gestion du budget



SAVOIR, COMMUNICATION ET DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS



SENSIBILISATION

- Rapports
- Brefs
- Site web revu
- Social media



EVÈNEMENTS

- ECoP
- Evénements
- Forum Baobab



SAVOIR

- Série sur le savoir et l'acquisition du savoir
- Evaluation Matters
- Leçons tirées des évaluations
- Système de suivi des actions de la Direction



RENFORCEMENT DES SYSTÈMES D'ÉVALUATION

- Systèmes nationaux
- Parlementaires

Une production accrue et une couverture plus large des évaluations

Conformément à la planification 2014, la préparation de l'Evaluation globale des résultats en développement (EGRD) de la Banque a largement servi comme moteur de travail au sein d'IDEV en 2015. Cette évaluation va éclairer la contribution de la Banque aux résultats de développement en Afrique. Pour informer les décisions prises par la Direction, l'EGRD va tirer les leçons clés par rapport aux entraves de la performance de la Banque et par rapport aux éléments qui appuient sa performance. L'exercice vient à un

moment propice dans la mesure où la Banque prend en considération un nouveau modèle de prestation de services qui va l'aider à focaliser la mise en oeuvre de sa stratégie décennale 2013–2022 sur les cinq nouvelles priorités connues sous le nom des 'High 5s'. L'EGRD va donc sciemment élargir le champ d'évaluation de l'aide de la Banque des activités à partir de 2004 à une hauteur dépassant les 60 pourcent des investissements.





ENCADRÉ 1: L'ÉVALUATION GLOBALE DES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT DE LA BANQUE (EGRD)

Cette évaluation d'envergure pourrait bien s'avérer être l'évaluation la plus ambitieuse de l'histoire d'IDEV ou bien de toute autre BMD. Basée sur des étapes progressives, l'approche utilise les évaluations faisant partie du programme de travail général. Pour assurer sa représentativité, l'EGRD tire des informations d'un nombre important d'évaluations comprenant 14 évaluations de stratégie et de programmes pays qui ont une place centrale dans cet effort dans la mesure où les objectifs pays et les bénéficiaires dans les pays membres constituent la raison d'être des opérations de la Banque. L'EGRD va par ailleurs intégrer les résultats d'autres évaluations critiques qui contribuent aux résultats pays—les évaluations sectorielles, les évaluations de groupe de projets, les évaluations thématiques et les revues; les validations de projets et la mesure des résultats des projets sectoriels clés ainsi que des études supplémentaires sur les activités et les produits globaux de la Banque.

Les défis sont nombreux allant du contexte du pays à la méthodologie en passant par la capacité et la planification. Dans certains pays, et surtout dans les pays aux zones de fragilité, les défis contextuels émanent d'une situation politique instable. L'EGRD soulève aussi un problème d'ordre méthodologique, dans la mesure où les évaluations couvrent des secteurs divers (agriculture, énergie, gouvernance, etc.) et des pays inégaux en termes de revenus de la population (PMR, PRB, Etats fragiles) ainsi que les instruments. Pour tenir compte de cette grande diversité et afin de pouvoir produire une synthèse suffisamment étoffée et sensée, IDEV a développé une méthodologie rigoureuse. Par ailleurs, l'évaluation des résultats du développement sur le terrain et de la contribution de la Banque à ces résultats pose un défi méthodologique d'évaluation. Du fait de la pénurie de données et surtout de données fiables et crédibles sur les résultats dans la pays africain du développement, l'équipe s'est vu obligée de pallier à l'immense lacune. En même temps le nombre très limité d'évaluateurs qualifiés engendre une compétition féroce parmi les institutions multilatérales et bilatérales. La pénurie de capacité en évaluation dans les pays africains rend difficile l'engagement d'évaluateurs locaux. Enfin, il fallait une planification sans faille pour assurer que l'approche soit harmonisée dans toutes les évaluations entreprises par IDEV sous la pression de délais très serrés.

Aux yeux d'IDEV, ces défis ont constitué autant d'opportunités pour: 1) développer une approche méthodologique pouvant servir à d'autres; 2) aider à renforcer la capacité en évaluation dans les pays africains par la formation des consultants locaux actifs dans l'EGRD; 3) développer une suite d'outils et de techniques d'évaluation afin d'élargir la gamme d'outils et les mettre à la disposition des évaluateurs en Afrique.



Les évaluations de niveau projet

Le projet constitue l'unité de base de toute évaluation dans une institution comme la BAD et le moyen à travers lequel l'aide technique et financière arrive dans un pays. Depuis la stratégie de l'évaluation indépendante 2013–2017, pour informer la conception des projets futurs, IDEV a choisi plutôt que des évaluations de projets individuels l'évaluation d'un échantillon de projets représentatif ou bien d'un groupe de projets thématiquement liés. Utilisée de façon judicieuse, cette approche est non seulement positive sur le plan coûts-bénéfices, mais elle permet de tirer plus de leçons qu'un rapport d'évaluation d'un projet individuel. En 2015, IDEV a présenté une évaluation d'un groupe de projets d'interconnexion électrique qui va informer l'évaluation de l'aide de la Banque au secteur énergie. D'autres évaluations de groupes de projets en électrification rurale et en énergie renouvelable qui sont à présenter en début de l'année 2016 vont également nourrir cette même évaluation. IDEV a lancé ses premières évaluations d'impact des programmes destinés à améliorer l'accès aux services d'eau et d'assainissement en Éthiopie et en Tanzanie, qui sont prévues début 2016.

Egalement en cohérence avec la stratégie décennale, IDEV a développé un outil d'évaluation spécifique aux résultats des projets (PRA) pour renforcer la base de données des résultats de développement sur le terrain. Cet outil met en œuvre une évaluation systématique de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des projets à travers

la collecte systématique de données fiables, et leur triangulation, sur les résultats du développement qui servent comme base crédible de l'évaluation de la contribution de la Banque. Par ailleurs, cet outil examine les éléments qui entravent ou qui contribuent au succès des projets financés par la Banque. Des directives d'utilisation ainsi qu'un canevas standard sont mis à la disposition des évaluateurs pour assurer une approche harmonisée aux évaluations et une qualité solide. En 2015, IDEV a lancé plus de 200 PRAs et ceux qui sont achevés vont servir d'intrants à l'EGRD.

Enfin, la stratégie d'IDEV vise un nombre moins important de validations des RAP et de rapports de supervision élargie (XSR) vu les limitations des ressources et la difficulté de tirer des leçons communes d'un projet qui soit valables pour le portefeuille. Le nombre de rapports produits de façon ponctuelle par les gestionnaires de projets s'avère une préoccupation nouvelle. Seuls 66 pourcent de ces rapports sont rendus en temps voulu, comparé à un taux de 91 pourcent en 2012 et loin derrière l'objectif de 95 pourcent. Par conséquent la capacité d'IDEV à valider ces rapports en interne s'en est trouvé bien réduite, contribuant aux défis de la mise en œuvre de l'EGRD et obligeant le report des validations prévues pour 2015 en 2016. Ces changements dans le processus de planification minutieux ont soumis le personnel à un stress inutile.

Messages clés des évaluations projets

Evaluation du groupe de projets pour l'interconnexion électrique



OBJECTIFS

...très cohérents sont bien alignés avec les besoins en développement ainsi que les priorités des pays concernés. Néanmoins l'analyse des risques était insuffisante et les hypothèses optimistes



LES PRODUITS ATTENDUES

...ont été réalisées et même dépassées par moments mais les prix constituent un défi dans la mesure où ils ne sont ni fiables ni abordables.



COÛTS-BÉNÉFICES

...Les analyses coûts-bénéfices confirment que la performance financière et économique est globalement satisfaisante alors que la plupart des projets ont connu des délais d'achèvement et des dépassements des coûts.



LA DURABILITÉ

...des résultats est jugée positive quoique menacée par des risques divers—l'hydrologie, la demande, les réserves de gaz et les conditions climatiques en Europe. La viabilité financière des projets se trouve menacée par les questions tarifaires.

L'interconnexion des réseaux électriques

UN OUTIL EFFICACE POUR L'INTÉGRATION RÉGIONALE

1. Le projet NEPA-CEB d'interconnexion énergétique lie les réseaux électriques du Nigeria, du Togo et du Bénin, ces derniers étant déjà liés avec le Ghana (sur un lien de 161 kV), la Côte d'Ivoire (sur un lien de 225kV), et le Burkina Faso (sur un lien 161 kV) constituant par conséquent un élément important dans la vision du système d'échanges d'énergie électrique ouest africain. Le projet offre une plateforme au Nigeria le permettant d'intégrer les Pools électrique régionaux par la liaison de son réseau électrique aux réseaux déjà liés du Togo, du Bénin, du Ghana, de la Côte d'Ivoire et du Burkina Faso. La fiabilité de l'accès et l'optimisation des coûts de production dans la sous-région s'en trouvent améliorés.
2. Le projet au Maroc renforce la coopération dans le secteur de l'énergie entre les pays méditerranéens en Afrique du nord et en Europe en renforçant leurs interconnexions électriques depuis le Maroc jusqu'en Egypte. Ce projet est complémentaire aux 225kV d'interconnexions entre la Tunisie et l'Algérie (depuis 1980), et entre la Tunisie et la Libye (terminé en 2001) et promeut des échanges en électricité entre ces pays.
3. L'interconnexion Ethiopie-Djibouti devait servir de tremplin à la création d'un marché régional d'électricité ou l'hydro d'Ethiopie jouait un rôle prépondérant. Le plan de développement du secteur énergie en Ethiopie (2001–2006) vise le développement d'interconnexions en énergie avec le Kenya, la Somalie et l'Eritrée pour avancer vers un marché énergétique régional intégré. A l'origine, ces interconnexions devaient promouvoir les échanges en électricité entre les pays à base de contrats bilatéraux (PPA), mais qui serait dans le long terme basées sur un marché électrique compétitif dans le Pool électrique est africain. L'interconnexion actuel de 220kV/200MW des Chutes de Victoria-Katima Mulilo est devenu une partie essentielle au projet du pool électrique est africain ZiZaBoNa et va aider les liens régionaux nécessaires à circonvier les flux d'électricité régionaux travers l'Afrique du Sud. Depuis 2012, ZESA a produit en continu 100MW à NamPower à travers la ligne des Chutes de Victoria-Katima Mulilo, partie du ZiZaBoNa.

Source

Sélection de PRAs de projets d'interconnexion électrique



Les évaluations des stratégies et des programmes pays

En 2015, IDEV a présenté cinq évaluations des stratégies et des programmes pays (ESPPs)—le Cameroun, l’Éthiopie, le Sénégal, la Tanzanie et le Togo—qui couvrent la période 2004–2013 ce qui chevauche trois cycles de Document de Stratégie pays (DSP) en général.

Faisant partie intégrale des briques constitutives de l’EGRD, ces évaluations visent à: (i) évaluer les résultats de développement de l’aide de la Banque dans le pays ainsi et surtout les changements résultant des interventions et, (ii) identifier les leçons et les améliorations potentielles pouvant servir à la formulation et la mise en oeuvre du prochain DSP.

Les évaluations pays comportent certains défis semblables à ceux de l’EGRD, notamment les changements de contexte politique ou bien des épidémies ou des désastres naturels comme l’Ebola qui ont imposé des changements dans la sélection des pays après la phase de planification ou bien même au début du travail (e.g. Burkina Faso, Sierra Leone). De même, au niveau méthodologique, la formulation d’un nouveau cadre d’analyse a été nécessaire pour assurer la consolidation des résultats des ESPPs en vu du rapport de synthèse de l’EGRD. Ces défis multiples n’ont pas pour autant miné l’engagement de l’équipe ni la qualité ni la quantité de leur travail.

“

...c’est un excellent rapport qui montre la valeur d’IDEV pour la Banque.”



- **M. Dominic O’Neill**
Administrateur représentant l’Italie, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.
A propos de l’ESPP de la Tanzanie.

Messages clés des évaluations des stratégies et des programmes pays

CAMEROUN

Les stratégies de la Banque sont **pertinentes** par rapport aux priorités et aux besoins du pays, mais dans le domaine de la gouvernance il faut une plus grande sélectivité. Les **résultats** tangibles en infrastructure ont contribué à l'intégration régionale à travers les routes et à une capacité de production énergétique plus importante.

La durabilité est variable. Elle est probable en énergie mais moins probable par rapport aux routes, faute de la faible capacité, et dans les projets du secteur de la gouvernance faute d'une appropriation insuffisante.

Les **retards** dans la mise en oeuvre sont dûs à diverses raisons y compris la faible capacité de certaines cellules d'exécution et des entreprises prestataires.

TOGO

Les stratégies de la Banque sont bien **alignées** avec les stratégies du pays.

Les résultats des interventions de la Banque dans le développement de l'infrastructure et dans le soutien à la gouvernance économique sont satisfaisants alors que leur **durabilité** n'est pas assurée.

Les interventions de la Banque ont eu un effet sur plusieurs éléments contribuant à la **fragilité** mais sur la pauvreté extrême et l'inégalité, leur impact est marginal et indirect.

Les délais observés résultent des contraintes et de la Banque et du pays.

SÉNÉGAL

Les stratégies de la Banque sont bien **alignées** avec les priorités de développement du pays et avec les besoins des bénéficiaires, mais demanderaient une plus grande sélectivité.

Les **produits** attendus des opérations ont été réalisés à un niveau dépassant les 80 pourcent. Grâce aux projets routiers la mobilité urbaine tout comme les échanges transfrontaliers et les activités génératrices de revenus dans les communautés riveraines ont augmenté. La Banque a réussi à attirer des investisseurs privés dans les projets PPP ayant un fort potentiel.

La durabilité doit être revue.

L'efficacité varie selon le secteur.



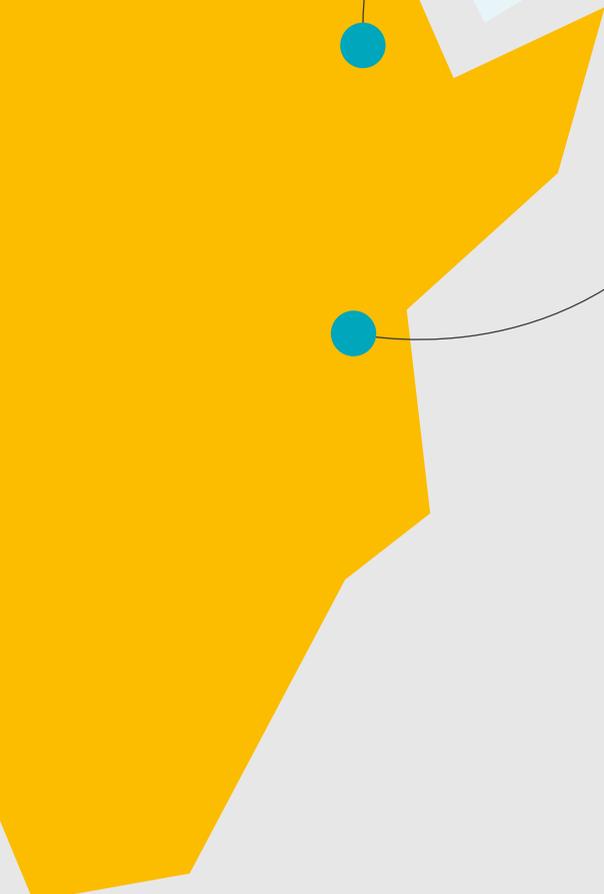
ETHIOPIE

Les stratégies de la Banque sont **alignées** avec les priorités du pays et des secteurs et la sélectivité s'est progressivement améliorée.

Les **résultats** sont tangibles dans les secteurs des transports, de l'énergie, et de l'eau et de l'assainissement où l'accès aux services de base a été bien amélioré à travers les programmes pour promouvoir ces services (conjointement avec d'autres donateurs).

Des lacunes financières ainsi qu'une capacité institutionnel faible rendent **la durabilité** problématique surtout dans les interventions en infrastructure.

Alors que **les retards** ont affecté les opérations de la Banque, la situation s'est améliorée progressivement.



TANZANIE

Les stratégies de la Banque sont globalement **alignées** avec les cadres stratégiques national et sectoriels ainsi qu'avec les besoins mais la sélectivité doit être amélioré.

Les résultats ont été réalisés dans les domaines visés. Les projets routiers ont contribué à une réduction dans le temps de voyage contrairement aux investissements dans l'agriculture, l'énergie, et l'eau et l'assainissement qui malgré leur importance ont généré des résultats inférieurs aux attentes faute de **retards** et des inefficiences.

La durabilité n'est pas assurée. Les défis clés comprennent les lacunes dans le financement de l'entretien et la faible capacité locale.



Les évaluations sectorielles et thématiques

La Banque a renforcé son engagement ainsi que ses investissements dans le secteur privé durant ces dernières années. Entre 2006 et 2013, par exemple, la Banque a investi presque 2 milliards de \$ EU dans les PME vu le rôle important qu'elles jouent dans le développement d'un secteur privé dynamique et qui promeut la croissance inclusive.

C'est en 2013 qu'IDEV a réalisé la première évaluation globale des opérations non souveraines (ONS). Cette évaluation a mis en relief les éléments divers les concernant, y compris les processus internes complexes. Un examen des secteurs concernés et les instruments s'est donc révélé nécessaire. Par conséquent, en 2015 les évaluations thématiques ont adressé le soutien de la Banque aux PME ainsi que les investissements en capital de la Banque. L'IDEV a également produit un bilan de l'utilisation par la Banque du mécanisme de partenariat pub-

lic-privé qui va servir comme point de départ pour le lancement d'une évaluation du mécanisme PPP plus large en 2016. Prises ensemble avec les évaluations des appuis de la Banque et celle de l'analyse de l'additionnalité et des effets de développement (ADOA), ces évaluations donnent aux décideurs une vision presque globale des initiatives de la Banque dans le secteur privé.

Messages clés des évaluations sectorielles et thématiques



LES PME

La **pertinence** des orientations stratégiques est satisfaisante. Mais il n'existe ni une stratégie spécifique aux PME ni un cadre conceptuel unifié pour l'aide aux PME.

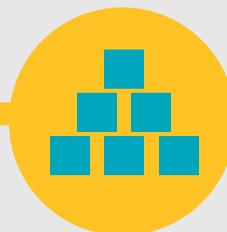
La pertinence des opérations a été souvent minée par les faiblesses de conception et leur **efficacité** en a donc pâti vu la capacité limitée à atteindre les PME. Par conséquent, la performance dans la majorité des projets était bien inférieure aux objectifs établis.

L'**additionalité** des interventions de la Banque est limitée dans la mesure où elle a rarement joué un rôle de catalyseur.

L'absence de partage de savoir parmi les unités diverses engagées dans un travail relatif aux PME limite l'**efficacité** de l'organisation et des procédures.

La **durabilité** n'a pas pu être jugée.

BILAN DE LA PARTICIPATION AUX MECANISMES PPP



La première phase de l'évaluation de la participation de la Banque aux mécanismes PPP est un rapport de bilan en vue de l'évaluation complète prévue dans une deuxième phase en 2016.



LES INVESTISSEMENTS EN CAPITAL

La majorité des participations et activités de portefeuille de la Banque (le capital privé et les investissements directs) sont **alignées** avec les objectifs et les priorités industriels. Par ailleurs, les investissements soutiennent de façon adéquate la diversification et l'intégration régionales, les MPMEs ainsi que les états fragiles quoique à un degré moindre (pour les fonds privés)

La performance financière est jugée satisfaisante, comme la majorité des fonds sont dans le premier quartile comparé aux fonds de référence. Les résultats des fonds plus récents sont mixtes mais pour plupart sont à la traîne de leurs fonds de référence.

L'efficience est jugée modérément insatisfaisante pour les raisons suivantes: 1) une proportion importante des fonds était en retard par rapport à leurs plans ou bien n'a pas atteint les objectifs par rapport à la création d'emplois ou en ce qui concerne les revenus fiscaux, tous les deux des objectifs clés, et 2) les données fiables sur les résultats manquaient, surtout en ce qui concerne les investissements directs.





Les évaluations institutionnelles

Fin 2013, IDEV a proposé diverses options au CODE pour la mise en œuvre d'une évaluation globale du Groupe de la Banque. Les Administrateurs ont été unanimes à préférer une évaluation en deux étapes: la première étape consiste en une évaluation de la mise en œuvre des engagements pris pendant la 6e augmentation de capitale générale et la reconstitution des ressources du FAD-12 et du FAD-13 à mettre en œuvre à travers trois éléments: (i) une revue globale des engagements et du processus pour y trouver un accord; (ii) une évaluation de la fonction de formulation des politiques et des stratégies à la Banque, et (iii) une évaluation de la gestion du budget administratif. Les éléments 2 et 3 examinent de plus près deux domaines où la Banque a pris des engagements afin de voir le changement dans les pratiques institutionnelles. Les trois éléments ont été présentés en 2015 à temps pour informer les discussions de la revue à mi parcours du FAD 13 en novembre 2015.



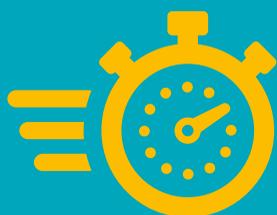
Il faut un processus plus sélectif. La Direction ne refuse jamais. Cela peut se faire à condition de réorienter le pouvoir vers les nouveaux bailleurs et vers les pays membres plutôt que de le permettre de rester concentré chez les bailleurs traditionnels.”

- **Administrateur régional,** commentaire reçu lors de l'évaluation indépendante de l'augmentation générale de capital et les engagements par rapport aux FAD-12 et 13: Revue globale—Résumé, p.15

Messages clés de l'évaluation de la mise en œuvre des engagements souscrits à l'AGC-VI et à la reconstitution du FAD 12 et 13

REVUE D'ENSEMBLE

Les engagements sont **pertinents** et bien alignés avec les priorités de la Banque mais trop nombreux. Par ailleurs certains engagements sont insuffisamment stratégiques.



L'**efficacité** du processus pour s'accorder sur les engagements pourrait s'améliorer et le coût des transactions se réduire. Mais comparé aux organisations retenues pour comparaison, les inefficiences du processus FAD ne s'en démarquent pas.

Sur 108 engagements, 101 sont **atteints** mais à peu près la moitié de ceux-ci sont produits en retard. Les dates cibles manquaient de réalisme et la préalimentation est très marquée.

Du **progrès** a été réalisé dans tous les domaines soulignés dans les discussions sur la reconstitution du FAD et les engagements pris à l'AGC mais à des degrés variables. Malgré les problèmes initiaux et les délais, la Banque est **en bonne voie** dans tous les domaines évalués.

LA FORMULATION DES POLITIQUES ET DES STRATÉGIES



La Banque a produit une gamme **compréhensive** de documents réglementaires et stratégiques de qualité globalement satisfaisante et pertinents par rapport à ses priorités. Mais deux raisons expliquent la **mauvaise organisation** de l'ensemble: le manque de clarté—la Banque ne dispose ni d'un cadre ni d'une terminologie avec définitions pour ses documents principaux—et les facteurs relatifs à la gestion des informations. Par exemple, pendant la période de l'évaluation, aucun recueil facile à gérer des politiques et des stratégies actives n'existait.

La seule existence de documents n'assure pas la **mise en oeuvre complète** et correcte.

A ce jour la Banque ne s'est pas préoccupée de façon régulière de la mise en oeuvre ni d'assurer les ressources appropriées, la formation, les directives ou le suivi du progrès.

LA GESTION DU BUDGET

La réforme budgétaire est **pertinente** et dans une large mesure, imbriquée et intégrée dans les autres composantes de la réforme de la Banque; la réforme budgétaire se poursuit.

Les outils budgétaires sont **améliorés** mais il faut encore les affiner. Une attention insuffisante a été portée aux changements de comportement nécessaires pour une mise en oeuvre efficace de la réforme. La réforme budgétaire a eu un effet limité sur l'**efficacité** des principaux processus budgétaires et celle de l'institution. L'allocation des ressources est **alignée** avec les objectifs stratégiques et montre une tendance positive alors que la définition stratégique des priorités au préalable et l'utilisation des données de résultats demandent encore à être renforcées. La formulation du **cadre de responsabilité** est incomplète malgré la décentralisation des responsabilités budgétaires. Le cadre du **suivi** et d'établissement de rapports sur la mise en oeuvre des engagements doit se développer encore car il ne s'est pas encore traduit en une culture de la performance basée sur des données factuelles.



Tout est une question du timing

IDEV cherche à coordonner la présentation de ses produits d'évaluation avec les prises de décisions, y compris les décisions sur les politiques actuelles ou nouvelles, sur les stratégies, les processus, les projets ou bien les programmes. Certains défis sont associés à cet effort.

En 2015, un nouveau processus d'approbation des DSP fait qu'une discussion des piliers d'intervention doit précéder la présentation de la stratégie pays. De ce fait, CODE a demandé que pour tout pays dont IDEV entreprend une évaluation de la stratégie et du programme, une discussion de l'évaluation précède la discussion des piliers afin d'assurer que l'élaboration de la nouvelle stratégie pays intègre des résultats et des leçons des évaluations.

IDEV a répondu avec agilité, accélérant le processus d'évaluation quand possible. A deux reprises IDEV a pu présenter un rapport d'évaluation complet et dans les autres cas, elle a présenté des résultats principaux ainsi que les leçons apprises de l'évaluation. IDEV s'est engagée à rendre disponible toute évaluation pays avant la discussion des piliers proposés.

La présentation faite par IDEV en novembre 2015 lors de la revue à mi parcours du FAD-13 de trois évaluations de la mise en oeuvre des engagements pris dans le cadre du FAD et de l'AGC constitue un exemple supplémentaire de valeur ajoutée grâce au timing—une présentation faite au moment opportun. L'organisation judicieuse de la Banque a placé la discussion au début de la réunion, une décision appréciée par les plénipotentiaires du FAD car elle a permis de bien rentrer en matière pendant les discussions prévues durant les deux journées suivantes. Ces leçons seront prises en compte lors du prochain cycle de reconstitution et par rapport aux efforts plus larges visant une plus grande efficacité institutionnelle de la Banque. Par exemple, la Direction de la Banque a présenté au Conseil un document cadre visant certains problèmes identifiés par l'évaluation dans le processus d'élaboration de la politique et de la stratégie, surtout un besoin de clarifier la terminologie et de rationaliser les séries de documents qui sont denses.



Les résultats des évaluations des DSP 2004–2013 ont servi dans la préparation d'une nouvelle stratégie pays pour la période 2016–2020.

Les recommandations ont été adoptées dans leur intégralité, et surtout celle sur le besoin d'une plus grande sélectivité, un accent mis plus fortement sur la valeur du savoir, l'avantage des innovations, l'amélioration de la qualité à l'entrée et le renforcement de l'intégration des thèmes transversaux comme l'environnement et le genre."

► Mme. Tonia Kandiero
Représentante Résidente au
Bureau de la BAD en Tanzanie



A la recherche de la qualité

La qualité est le troisième élément constitutif de la valeur d'une l'évaluation. Pour qu'elle ait une influence sur les résultats et la possibilité de les améliorer, une évaluation doit être de qualité. La Stratégie de l'évaluation indépendante 2013–2017 témoigne de l'attention portée par IDEV sur la qualité; ses efforts depuis plusieurs années à professionnaliser et à améliorer la qualité de la fonction d'évaluation à la BAD constituent un autre exemple important de cette préoccupation.

IDEV adhère strictement aux critères d'évaluation de l'OCDE/CAD et aux Standards de bonne pratique du Groupe de coopération en évaluation. En même temps il est attentif aux occasions qui permettent d'affiner ces normes. Par ailleurs, IDEV a pu introduire de nouvelles mesures en 2015 destinées à renforcer la qualité des évaluations dans le contexte de l'EGRD. De nouveaux outils ont été élaborés: le PRA met en œuvre une revue systématique de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des projets et comprend un formulaire ainsi que des directives détaillées pour chaque critère d'évaluation. Un deuxième outil complémentaire conçu pour la synthèse de l'EGRD examine de manière systématique les moteurs et les éléments contextuels ayant un effet sur la performance de la Banque au niveau du pays selon une théorie globale de changement élaborée par IDEV. Cet outil

comprend un formulaire ainsi que des directives détaillées avec une définition de la notation pour chaque critère d'évaluation. Afin de renforcer la capacité interne à utiliser ces nouveaux outils dans une approche nouvelle, IDEV a organisé des ateliers. Si IDEV s'est préoccupé surtout de l'EGRD en 2015, la prochaine étape est de faire de cet effort un levier et intégrer les nouveaux outils et la nouvelle approche dans la pratique générale (voir Annexe 2 pour l'explication détaillée de la notation des ESPP).

IDEV a établi un panel de conseillers experts pour assurer que l'EGRD adhère aux normes de qualité les plus élevées et a aussi assuré des revues par les pairs internes et externes de toutes les évaluations. Ceci vient s'ajouter à la pratique déjà utilisée d'une consultation avec la Direction à propos de chaque évaluation à travers un groupe de référence créé pour valider l'utilité et la fiabilité des constatations.

Enfin, dans un effort pour attirer les évaluateurs les plus qualifiés, IDEV a mis à jour les descriptifs de postes. En même temps, il conçoit de plus en plus les évaluations en interne plutôt que de recourir aux consultants.

Ce sont autant d'étapes vers des évaluations crédibles pouvant informer les décisions visant le renforcement de l'efficacité et des résultats du développement.



En étant membre du GCE, IDEV démontre sa contribution au développement et à l'harmonisation des standards de qualité en évaluation. Son indépendance est un facteur essentiel pour promouvoir la redevabilité et le savoir, cependant IDEV reste une entité organique de la Banque.”

- **Dr. Samy Zaghloul**
Ancien Président du CODE,
Administrateur représentant l'Égypte et
Djibouti

Promouvoir l'utilisation du savoir tiré des évaluations



Si les évaluations visent à améliorer l'efficacité, l'efficience, et les résultats institutionnels de la Banque, elles doivent avoir un impact sur les actions de la Banque.



LA SENSIBILISATION

IDEV a œuvré à mieux cibler les produits de savoir afin de les faire répondre aux besoins des utilisateurs variés. Les notes et les faits marquants préparés de manière systématique présentent des résumés en bref des messages clés de chaque évaluation. Dans le contexte de la série Savoir et Apprendre, IDEV a mis en exergue des leçons clés pour servir le travail sur les PPPs. En 2015, à peu près 600 copies des publications IDEV ont été distribuées avec une attention particulière aux bureaux pays de la BAD et aux parties prenantes dans les pays membres. Des moyens de distribution électronique et en ligne efficaces et peu coûteux ont assuré une dissémination à un plus grand nombre de parties prenantes du développement.

Comme prévu, IDEV a également renforcé les communications en 2015. Le site web de la BAD permet d'accéder aux évaluations passées et présentes, aux produits de savoir, aux numéros d'Evaluation Matters, et aux informations régulièrement mises à jour sur les activités et les événements. Suite à l'approbation par

le Conseil d'Administration du changement de nom d'IDEV, des communications ciblées ont disséminé les informations.

Suite à la création d'un compte Twitter, IDEV peut partager les informations sur les évaluations, promouvoir ses produits de savoir et informer le public en temps réel de ses activités; le compte peut aussi recevoir les réactions des lecteurs.

Enfin, comme bureau principal d'évaluation dans la région, IDEV a collaboré activement aux activités visant à mieux promouvoir l'année internationale d'évaluation. Aux réunions annuelles de la BAD, le séminaire sur les contributions de l'évaluation à l'efficacité du développement a été largement apprécié par des participants très nombreux; la flamme commémorative de l'évaluation a circulé. Pendant l'Année d'évaluation, IDEV a assuré que la perspective africaine soit entendue dans les discussions organisées lors des colloques nationaux et internationaux—sur les capacités nationales d'évaluation organisés par le PNUD, à la réunion de l'Association internationale d'évaluation pour le développement à Bangkok, en Thaïlande, et la Semaine d'évaluation internationale organisée à Katmandu au Népal où l'agenda international d'évaluation 2016–2020 a été voté.





Panélistes au séminaire des assemblées annuelles tenu à Abidjan (gauche à droite): Dr. Frannie Léautaud, Associée & Dirigeante, Fonds de participations Mkoba, Tanzanie; Hon. Mr. Antonin S. Dossou, Ministre de l'Évaluation des politiques publiques, de la promotion de la bonne gouvernance et du dialogue social, Bénin; Hon. Dr. Susan Musyoka (Kenya), Vice-présidente, Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE); et Mr. Rakesh Nangia, Évaluateur Général, BAD



DES ÉVÉNEMENTS ORGANISÉS POUR PROMOUVOIR LE SAVOIR

IDEV a organisé plusieurs événements destinés à la communauté de praticiens de la Banque traitant des thèmes relevant de ses domaines d'intervention en 2015 – comment conduire et utiliser des informations tirées des preuves évaluatives des ESPP, comment intégrer les évaluations de l'impact dans les opérations de la BAD, et comment promouvoir l'utilisation des informations fiables dans la prise de décisions par les Parlements africains.

A travers l'ECop sur les ESPP par exemple, le personnel des opérations et des évaluations ont discuté de certains défis récurrents associés avec l'intégration des constatations, des leçons et des recommandations dans les nouveaux DSPs, la sélectivité des projets de la Banque au niveau pays, les défis associés avec les dialogues sur la politique et leur mise en place, afin d'assurer la durabilité des projets de la Banque au niveau pays.

D'autres activités organisées pour promouvoir le savoir

ont été organisées en partenariat avec les institutions sœurs quand possible. Un élargissement au-delà de l'institution de la gamme de produits de savoir offre le grand avantage de stimuler le débat et les échanges d'idées sur ce qui marche et ce qui ne marche pas et dans quel contexte. En 2015, l'évaluation faite par le Groupe Indépendant d'évaluation de la Banque Mondiale sur l'aide de la Banque mondiale à l'accès à l'électricité, a présenté des constatations et des leçons essentielles sur comment faire face à ce défi en Afrique. IDEV avait déjà lancé sa propre évaluation de l'aide de la BAD au secteur de l'énergie, ce qui rendait une activité conjointe opportune. Organisée en Décembre 2015, cette réunion a permis de mettre à profit les évaluations dans le secteur de l'énergie dans les interventions de la Banque mondiale et de la BAD. Les participants comprenant des experts sectoriels, des évaluateurs experts du développement, des décideurs politiques et d'autres parties prenantes ont discuté des approches innovatrices et concrètes les plus à même de contribuer à la réalisation des objectifs ambitieux du Président Akinwumi Adesina pour assurer l'accès à l'électricité pour 645 millions d'africains au plus tard en 2025.



Pour assurer l'accès à l'électricité de 645 millions d'africains le gouvernement doit définir une vision précise, créer un contexte réglementaire approprié, assurer un soutien financier et s'approprier le projet.



4

CONCLUSIONS DE L'ATELIER CONJOINT IDEV/IEG AU THEME DE L'ENERGIE

Une approche aux besoins d'électricité en Afrique doit comprendre des systèmes sur et hors réseau.

L'innovation, de nouvelles technologies, et le renforcement des capacités sont nécessaires pour faire face aux défis.



Les PPP sont nécessaires pour répondre aux besoins énergétiques en Afrique.





Enfin le Forum Baobab, tenu en août 2015 et promu par IDEV comme une plateforme pour réunir des leaders d'opinion, des intellectuels et des pionniers novateurs africains de renom pour partager leurs expériences respectives dans le but de promouvoir des idées nouvelles et motivantes pour répondre aux défis du développement de l'Afrique. Les participants comprenaient SE Pedro

Pires, ex-Président du Cap Vert qui a acquis une réputation dans la gouvernance, le Dr. Donald Kaberuka, ex-Président de la BAD, le Dr. Ngozi Okonjo-Iweala, ex-Ministre des Finances du Nigeria et ex-Directeur exécutif de la Banque Mondiale, et enfin le Dr. Elhadj Ibrahima Bah, responsable du centre de traitement d'Ebola à l'hôpital Donka en Guinée-Conakry.



Orateurs au Forum Baobab, BAD, Abidjan (de gauche à droite): Rakesh Nangia, Evalueur Général, IDEV/BAD; Dr. Olajide Idris, ancien Commissaire à la Santé de l'État de Lagos, Nigéria; Dr. Donald Kaberuka, ancien Président de la BAD, Dr. Ngozi Okonjo-Iweala, ancienne Ministre des finances du Nigéria et ancienne Directrice exécutive à la Banque Mondiale; S.E Pedro Pires, ancien Président du Cap Vert; Dr. Saran Daraba Kaba, Secrétaire Générale, Union de la Rivière Mano, Sierra Leone; Dr. Elhadj Ibrahima Bah, Centre de traitement Ebola à l'Hôpital Donka en Guinée-Conakry; Fred Swaniker, co-fondateur, Académie du Leadership Africain à Johannesburg; et Cecilia Akintomide, ancienne Vice Présidente et Secrétaire Générale, BAD



“

Globalement, je trouve que les évaluations IDEV ont un très grand potentiel pour les praticiens de développement. Ce sont des outils utiles à l'apprentissage et à l'échange des meilleures pratiques tirées des opérations dans les pays membres régionaux. Il faut trouver le moyen de permettre aux pays membres régionaux de s'engager fortement dans des échanges avec des pairs comme résultats des recommandations et des conclusions des évaluations faites par IDEV.”



► **M. Alieu Momodou Ngum**
Administrateur représentant la Gambie, le Ghana, le Liberia, la Sierra Leone et le Soudan

“

Le complexe des programmes pays et régionaux se sert du travail d'évaluation. En 2015, les recommandations des évaluations de l'aide au pays ont été intégrées dans plusieurs DSP nouveaux: le Tchad, le Cameroun, l'Ethiopie et la Tanzanie. Des ajustements significatifs ont été effectués pour améliorer l'efficacité de la Banque en termes de croissance, inclusion, et durabilité des investissements.”

► **M. Janvier Litse**
Vice Président par intérim
Programmes pays et régionaux





LE SAVOIR

Appréciée par ses lecteurs, *Evaluation Matters* la revue mensuelle publiée par IDEV, est en passe de devenir un produit de savoir dans la communauté internationale d'évaluation. Chaque numéro traite d'un thème soigneusement sélectionné pour faire avancer les débats dans l'évaluation du développement. Par exemple, les numéros trois et quatre examinent les questions émergentes de l'évaluation du développement vues de la perspective de solutions innovatrices dans le contexte de changements importants dans le développement international, comme l'adoption des objectifs de développement durables, le changement paradigmatiques du financement du développement, la conclusion des accords entre les parties sur le changement climatique à Paris, et l'adoption de l'agenda d'évaluation internationale pour la période 2016-2020.

Pour que le savoir évaluatif serve dans les opérations, la base de données des résultats des évaluations (DREV) a été soumise à un deuxième examen d'assurance de qualité en 2015 et comprend actuellement des leçons de plus de 1200 évaluations. Alors que seul le personnel de la Banque avait accès au DREV par le passé, IDEV a organisé un événement coïncidant avec le lancement de la DREV sur le site web de la Banque, pour en sensibiliser le public et pour faciliter l'utilisation du site et l'extraction de données par le personnel.

En collaboration avec le département de l'Assurance qualité et des résultats et le département informatique, IDEV a développé un système de suivi des actions prises par la Direction. Ce système suit la mise en œuvre des actions prises en réponse aux recommandations faites dans les évaluations. En 2015, la Direction de la Banque a accepté dans leur totalité 87 pourcent des recommandations faites par les évaluations d'IDEV; elle a encore accepté en partie 11 pourcent des recommandations.

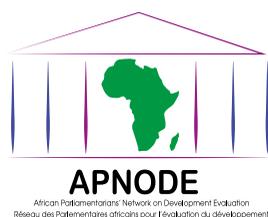
Panélistes à l'événement sur l'énergie, Abidjan, BAD, organisé par IDEV et IEG (gauche à droite): Bright Okogu, Administrateur, BAD; Batchi Baldeh, Vice Président Senior, Energie, Société Financière Africaine; Eddy Njoroge, Président, Marché des Titres Nairobi, Kenya; Mathieu B. Mandeng, Président, Standard Chartered Bank, Maurice; Richard Arkutu, Manager, Initiative Spéciale Africaine pour l'Infrastructure, Société Financière Internationale; et Daniel Schroth, Coordinateur de la Plateforme Africaine SE4All, BAD.





RENFORCER LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION

IDEV a poursuivi sa collaboration avec les institutions et les organisations d'évaluation en Afrique et a soutenu ses efforts dans le renforcement de la capacité à produire des évaluations et en augmenter la demande et l'utilisation. Côté offre, suite à l'examen du projet pilote visant le renforcement du système national d'évaluation en Ethiopie et en Tanzanie les étapes suivantes ont été approuvées par le gouvernement de la Finlande, son bailleur. Ayant pris la mesure des leçons de cette phase pilote, IDEV prévoit l'élargissement de cette initiative à d'autres pays membres de la BAD pour répondre à la demande selon la disponibilité du financement à travers les fonds fiduciaires. Pour renforcer la capacité à répondre à la demande, IDEV a contribué aux activités organisées autour de l'évaluation par des associations nationales d'évaluation associations comme le Réseau Ivoirien de Suivi et d'évaluation, l'Initiative pour l'évaluation ivoirienne, et le Réseau de suivi et d'évaluation du Niger. Côté demande, IDEV collabore avec des parlementaires pour lesquels les données crédibles et impartiales sur ce qui réussit ou ne réussit pas sont critiques. En juillet 2015, IDEV a accueilli la première assemblée générale annuelle du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE), une initiative pour intégrer et promouvoir un processus de prise de décisions appuyées sur des données probantes. Plus de 50 parlementaires issus de 15 pays sont venus assister à l'évènement lors duquel ils ont adopté des statuts de l'APNODE, ils ont approuvé un programme d'activités 2015-2016 et ils ont procédé à l'élection de son premier comité exécutif.



APNODE

African Parliamentarians' Network on Development Evaluation
Réseau des Parlementaires africains pour l'évaluation du développement

*Parlementaires africains
à la 1ère Assemblée
Générale de l'APNODE à
la BAD, Abidjan.*



APNODE en Bref

Mis en place en mars 2014, l'APNODE entend renforcer la capacité des parlementaires africains à améliorer leur travail de suivi, d'élaboration des politiques et leurs processus de prise de décisions, en veillant à s'appuyer sur des données probantes. Le Réseau œuvre également à établir de passerelles entre les évaluateurs qui fournissent des données impartiales et les parlementaires, à encourager ces derniers à œuvrer pour l'institutionnalisation de l'évaluation et à les soutenir dans leur travail, de sorte que les évaluations conduites à l'échelle nationale répondent aux préoccupations relatives à l'égalité entre les sexes et aux besoins des catégories de populations vulnérables.

L'adhésion à l'APNODE est ouverte aux parlementaires anciens et en cours de mandat d'Afrique et au-delà, aux organisations de la société civile, aux structures du secteur privé, aux instituts de recherche, aux associations d'évaluateurs tant nationales que régionales, aux parlements africains, aux partenaires au développement et tout individu et organisation intéressés.

Conformément à son mandat destiné à promouvoir une culture de l'évaluation au sein des pays membres régionaux de la Banque, et dans le cadre de ses initiatives de renforcement des capacités dans le domaine de l'évaluation, IDEV a accepté d'héberger pour un temps le secrétariat de l'APNODE, jusqu'à ce que soit mis en place son premier secrétariat à Yaoundé Cameroun.

Le Réseau bénéficie du soutien de plusieurs organisations partenaires, parmi lesquelles la Fondation Bill & Melinda Gates, le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations unies pour le développement et ONU-Femmes.

“

Il faut faire des efforts afin que les gouvernements voient une évaluation comme une aide à une meilleure prise de décisions plutôt qu'un outil menaçant.”



► Sénateur Roger Mbassa Ndine
Président d'APNODE



Photo de groupe des participants à la 1ère Assemblée Générale de l'APNODE à la BAD, Abidjan.



Pour mettre en œuvre son programme de travail 2015 IDEV a dû surmonter un train de défis dont certains étaient externes, connus, et prévisibles jusqu'à un certain degré.

- **La pénurie de données fiables sur le suivi et en particulier sur les résultats du développement.** L'absence à la Banque d'un système de suivi robuste qui collectionne des données crédibles en continu sur les résultats du développement. Alors que la mise en œuvre des RAPs et des XSRs constitue une avancée positive, leur qualité est souvent variable voire très basse. Par ailleurs, vu l'accent mis sur les extrants, les informations sur les résultats du développement manquent. Ces lacunes se trouvent exacerbées par la capacité faible dans les PMR en suivi et évaluation. C'est souvent aux équipes d'évaluation de réunir des données ex-post mais cela se fait au prix de ressources qui auraient pu servir à d'autres activités d'évaluation.
- **La pénurie d'évaluateurs qualifiés:** Comme de nombreux départements d'évaluation, IDEV a dû faire face à un nombre insuffisant d'évaluateurs de développement expérimentés et qualifiés (consultants externes ou personnel de la Banque). Le retour de la Banque à Abidjan en 2015 a exacerbé le problème ayant contribué au départ d'évaluateurs expérimentés et dotés des compétences requises.
- **Des évaluations plus coûteuses:** Pris ensemble, la rareté d'évaluateurs qualifiés et les exigences accrues de qualité de la part d'IDEV ont résulté en une augmentation des coûts des évaluations. Si IDEV souhaite pouvoir engager des consultants qualifiés et assurer des évaluations rigoureuses, elle doit pouvoir proposer des conditions compétitives d'emploi.
- **Les défis posés par les évaluations dans les pays en transition:** De multiples problèmes dans les pays en transition y compris la sécurité, l'instabilité politique et les désastres naturels (Ebola) rendent les visites sur le terrain lors d'une évaluation plus difficiles voire impossibles. L'ESPP au Sierra Leone a dû être annulée suite à l'épidémie d'Ebola.

Les défis internes relèvent des problèmes de mise en œuvre:

- **Les retards dans la mise en œuvre de la EGRD** dus aux défis divers posés par le contexte, par la méthodologie, par la capacité et par la planification de l'évaluation n'ont pas pour autant retardé l'évaluation prévue pour mi-2016. Malgré les pressions et le stress subis par l'équipe en 2015, la production des évaluations a suivi le rythme prévu.
- **Les dépassements des coûts:** liés aux coûts plus élevés de certaines évaluations, ces dépassements ont provoqué un besoin de financement qui a été repéré mi-2015. Traité grâce à la révision des priorités et à une collaboration avec la Direction, la livraison des produits n'a donc pas connu de délais pour autant.
- Pendant la période de son élaboration, le **système de suivi des actions de la Direction** a rencontré de multiples délais et défis technologiques.
- Suite aux élections en Tanzanie et Ethiopie certains changements faits dans le gouvernement ont eu pour effet de ralentir le travail sur le **renforcement des systèmes nationaux d'évaluation**.
- **Maintenir l'élan de l'APNODE** s'est avéré difficile dans la mesure où les membres dépendent très fortement du Secrétariat (petit) pour la planification et l'organisation de toute activité.

IDEV voit ces défis comme autant d'opportunités potentielles pour avancer son projet: devenir la première fonction d'évaluation parmi les BMD. Pour réaliser cet objectif, des améliorations soutenues doivent se poursuivre. Les lignes majeures de ces efforts sont élaborées dans les sous-sections qui suivent.



L'intégration de l'évaluation

L'évaluation sert de base à l'approche Gestion pour les résultats du développement, une approche à laquelle la BAD souscrit, et pour la prise de décision sur base de données fiables. Se servant des évaluations précédentes sur la qualité à l'entrée (QaE) des projets dans le secteur public, IDEV va collaborer avec les autres départements de la Banque afin d'établir une approche de l'évaluation institutionnelle intégrée, intégrer l'évaluation dans le cycle des politiques, des stratégies et projets, par exemple.

- A l'étape ex-ante (QaE), IDEV peut fournir des évaluations indépendantes complémentaires à celles faites par le Département des résultats et assurance qualité. Une troisième version de l'évaluation de la QaE des opérations dans le secteur public est prévue pour 2016.

- Pendant la mise en oeuvre, IDEV peut venir en complément aux aspects prospectifs des évaluations à mi-parcours par l'introduction progressive des évaluations à mi-parcours ou des évaluations en temps réel en vue d'informer les revues à mi-parcours et pour aiguillonner la mise en oeuvre d'un équilibre entre la politique, la stratégie, le projet, ou la période du programme.
- A l'étape ex-post, IDEV effectue des évaluations à mi-parcours et/ou d'impact afin d'en dégager des leçons qui serviraient dans de nouvelles interventions.

L'objectif est d'arriver à une suite flexible d'approches évaluatives comprenant les évaluations de politique stratégique, de la mise en œuvre et de l'impact entre autres et qui peuvent s'adapter aux besoins des utilisateurs en information et répondre aux questions sur le risque et la complexité.

Relever la barre de la qualité

IDEV va poursuivre ses efforts d'amélioration et d'harmonisation de la qualité de ses produits afin de minimiser la variabilité des évaluations. IDEV va donc produire un manuel d'évaluation indépendante pour mieux structurer ses processus, pour augmenter l'efficacité et le respect des délais de ses produits, clarifier les attentes à chaque étape clé des évaluations, promouvoir une planification et une gestion de projet robustes, réduire les coûts et les retards, contribuer à assurer un engagement et une consultation à des étapes clés des évaluations, et améliorer la pertinence des évaluations. Le manuel va comprendre les éléments suivants:

- Les processus principaux et la durée de chaque étape d'évaluation selon le type d'évaluation.
- Les obligations et les modalités d'engagement avec les parties prenantes et les processus de rétroaction.
- Les normes de qualité des évaluations y compris les mécanismes de vérification—revue par les experts internes et externes et la supervision de la direction d'IDEV aux moments clés.
- Des directives sur des thèmes transversaux comme l'égalité entre les hommes et les femmes, et plus d'opportunités pour des évaluations conjointes.

IDEV compte également introduire un formulaire type pour le résumé analytique des évaluations et examiner les possibilités technologiques pour améliorer l'analyse de données.

Amplifier la capacité en évaluation

Pour renforcer davantage la capacité et poursuivre le processus de professionnalisation de la fonction évaluation tout en minimisant la dépendance sur les entreprises externes, ce qui va contribuer à une réduction des coûts et à une plus grande autonomie et productivité, IDEV va revoir les descriptifs des compétences de base des évaluateurs (à chaque niveau) et financer des programmes de formation (selon les contraintes du budget de formation) afin de définir une stratégie d'embauche attractive pour les évaluateurs qualifiés.



Chaque évaluation d'IDEV prend en considération un grand nombre de questions. Ce n'est pas pour autant qu'IDEV perd le nord. Les remarques et les recommandations principales traitent des questions qui sont par leur nature les plus communes, les plus significatives, et les plus pertinentes."



- **M. Heikki Tuunanen**
Administrateur représentant la Finlande, la Danemark, l'Inde, le Norvège et la Suède

2016: Une vision prospective

IDEV va continuer ses efforts pour soutenir la Banque dans sa poursuite des deux objectifs jumelés de sa Stratégie décennale—réaliser la croissance inclusive, et la transition vers une croissance verte—à travers son programme de travail ambitieux 2016-2018. Approuvé par le Conseil en Décembre 2015, le programme de travail propose un mélange de produits qui reflète les résultats des consultations larges et répond aux besoins des parties prenantes de la BAD. IDEV va continuer à œuvrer au niveau du pays et de la région, et produire des évaluations institutionnelles et sectorielles/thématiques afin de mieux éclairer les réalisations de la Banque pendant la décennie passée qui serviront à aiguillonner le travail à l'avenir. Il compte aussi refocaliser les efforts des RAPs et des rapports de supervision élargis. En plus, IDEV va continuer à poursuivre la recherche de formats innovateurs et créatifs pour partager des connaissances, les disséminer et les communiquer afin de promouvoir l'utilisation du savoir évaluatif.

Une priorité principale restera des évaluations de qualité. De ce fait, IDEV va continuer à revoir ses méthodologies, ses approches, et sa 'boîte à outils' pour l'évaluation tout en promouvant une culture institutionnelle qui intègre le savoir tiré des évaluations aux nouvelles politiques, stratégies, et opérations ainsi qu'aux nouveaux processus.

Le rapport de synthèse de l'EGRD constitue un objectif pour l'année 2016. Cette évaluation va éclairer le degré de réalisation des objectifs de la Banque entre 2004 et 2014, et tirer des leçons sur les moteurs ainsi que sur les entraves à la performance. Ces leçons serviront comme base pour la prise de décisions de gestion. Et dans la mesure où la Direction considère actuellement un nouveau modèle opérationnel pour focaliser la mise en œuvre de sa stratégie décennale 2013–2022 sur les nouvelles priorités, soit les 'High 5s,' tout ceci arrive au moment opportun.

Alors que la mise en œuvre du programme de travail 2016 convenu est au centre du travail d'IDEV, les évaluations au niveau projet seront renforcées vu qu'elles constituent des éléments critiques pour les ESPP et les évaluations sectorielles ainsi que pour les outils clés du savoir et de la responsabilisation. Conformément à

sa stratégie 2013–2017, IDEV va continuer à se concentrer sur les évaluations de haut-niveau mais n'a pas l'intention de réintroduire des évaluations de projet unique. IDEV va innover et introduire de nouveaux outils comme le PRA et en même temps élargir l'étendu de la validation des rapports d'auto-évaluation ciblant une revue de la totalité, soit 100 pourcent, des RAPs à partir de 2016. IDEV va de surcroît renforcer la qualité de la validation des RAPs en entreprenant des validations sur le terrain. En 2016, IDEV prévoit de produire deux évaluations d'impact et d'en lancer une troisième.

En 2016, IDEV prévoit la présentation de huit évaluations de stratégies et de programmes pour les pays suivants: l'Afrique du Sud, le Burundi, le Ghana, la Maroc, le Nigeria, la République démocratique du Congo, la Tunisie et la Zambie. Par ailleurs, IDEV va produire plus de 200 PRAs et une étude de cas du Mozambique. Trois autres ESPPs, y compris une évaluation pilote d'une revue à mi-parcours, seront lancés en 2016, tout comme l'évaluation de la stratégie d'intégration régionale de la Banque dans la région Est Africaine.

Une évaluation de l'aide de la Banque au secteur de l'énergie pendant la période 2000–2014 sera présentée en 2016 tout comme une évaluation d'un groupe de projets traitant de l'électrification rurale. L'on s'attend à ce que ces deux évaluations contribuent à la discussion en cours sur comment réaliser la première de cinq priorités, soit des High 5s, "Illuminer et électrifier l'Afrique".

Enfin, une troisième itération de l'évaluation de la qualité à l'entrée des opérations du secteur public va à la fois éclairer le progrès de la Banque et offrir des leçons quant aux améliorations futures à un moment où la capacité à présenter des résultats devient un objectif clé de la Banque.

En plus des produits de qualité, IDEV va consolider son travail dans les domaines de la communication, de la gestion du savoir et de la capacité à évaluer le développement. Des efforts vont être soutenus en communication et en dissémination afin d'assurer que le savoir dégagé des évaluations soit et connu et accessible. Par un mélange judicieux de canaux et d'outils IDEV va rendre disponible les connaissances au bon moment et dans le bon format—événements en face-à-face





Annexes

2012

Evaluation de l'intégration des questions environnementales dans le support de la Banque au sous-secteur des transports routiers
Promouvoir l'intégration régionale en Afrique: Evaluation des opérations multinationales de la Banque
Evaluation jointe de la réforme de la gestion des finances publiques
Evaluation de l'aide de la Banque aux Etats Fragiles
La généralisation de l'égalité en genre: Vers les résultats?

Achévé
Achévé
Achévé
Achévé
Achévé

2013

Appui aux projets institutionnels dans le secteur de la gouvernance
Revue des Études économiques et sectorielles de la Banque
Gestion des fonds fiduciaires de la BAD
Evaluation indépendante des opérations non-souveraines
Evaluation de la gestion intégrée des ressources en eau
Evaluation des passations de marchés—Phase I
Evaluation de la stratégie pays au Kenya

Achévé
Achévé
Achévé
Achévé
Achévé
Achévé
Achévé

2014

Evaluation de l'analyse de l'additionnalité et des résultats de développement pour les opérations du secteur privé
Evaluation du secteur des transports
Evaluation de la stratégie pays au Tchad
Evaluation de la stratégie pays au Botswana
Evaluation de la stratégie pays au Madagascar
Evaluation jointe du soutien par les BMD aux fonds d'investissements climatiques
Evaluation de l'aide de la Banque au micro-finance
Evaluation des passations de marchés de la Banque—Phase II
Qualité à l'entrée des DSP/DSIR
Evaluation de la gestion du risque de la Banque
Qualité à l'entrée des opérations du secteur public

Achévé
Achévé
Achévé
Achévé
Achévé
Achévé
Achévé
Achévé
Achévé
Annulé
Remis

2015

Evaluation de la stratégie pays et du programme au Cameroun
Evaluation de la stratégie pays et du programme au Togo
Evaluation de la stratégie pays et du programme au Sénégal
Evaluation de la stratégie pays en Tanzanie
Evaluation de la stratégie pays et du programme en Ethiopie
Evaluation des investissements en capital du Groupe de la Banque
Evaluation de l'aide de la Banque aux PME
Evaluation de la participation de la Banque aux PPP—Phase I
Evaluation des engagements pris au titre de l'AGC VI et des FAD 12 et 13
Evaluation de l'élaboration et de la mise en oeuvre des politiques et des stratégies
Evaluation de la gestion du budget de la Banque
Evaluation d'un groupe de projets pour l'interconnexion électrique

Achévé
Achévé

Annexe 1: Evaluations 2012—2016

2016

En cours

Evaluation d'impact: Services d'eau et d'assainissement en zones rurales en Ethiopie
Evaluation d'impact: Services d'eau et d'assainissement en zones rurales en Tanzanie
Evaluation de la stratégie pays et du programme en Zambie
Etude de cas de l'EGRD en Mozambique
Evaluation de la stratégie pays et du programme au Maroc
Evaluation de la stratégie pays et du programme en Tunisie
Evaluation de la stratégie pays et du programme en République démocratique du Congo
Evaluation de la stratégie pays et du programme au Burundi
Evaluation de la stratégie pays et du programme au Nigeria
Evaluation de la stratégie pays et du programme au Ghana
Evaluation de la stratégie pays et du programme en Afrique du Sud
Evaluation du groupe de projets en électrification rurale
Evaluation de l'aide de la Banque au secteur de l'énergie
Synthèse de l'EGRD

Démarrage prévu

Evaluation d'impact—projet concernant les compétences (à définir)
Evaluation de la stratégie pays et du programme en Côte d'Ivoire
Evaluation de la stratégie pays et du programme au Malawi
Evaluation de la stratégie pays et du programme en Namibie (pilote revue à mi parcours)
Evaluation de l'aide de la Banque au secteur de l'eau et de l'assainissement
Evaluation de l'aide de la Banque aux PPPs—Phase II
Evaluation de l'aide de la Banque aux chaînes de valeur en agriculture
Evaluation de la Qualité à l'entrée des opérations du secteur public
Evaluation de la mise en œuvre de la stratégie du personnel de la Banque
Synthèse d'évaluations sur la décentralisation

Annexe 2:

Les points forts des évaluations

2.1 Évaluation de la stratégie et du programme pays au Cameroun



QU'A ÉVALUÉ IDEV? LA STRATÉGIE ET LE PROGRAMME DE LA BANQUE AU CAMEROUN

L'évaluation couvre la période 2004–2013 pendant laquelle l'aide de la Banque au Cameroun s'élevait à UC 654 millions pour 25 projets, dont 7 sont achevés. Les revues de secteur ont été réalisées dans les secteurs de l'infrastructure (86 pourcent des approbations) et le secteur de la gouvernance (6 pourcent des approbations) représentant au delà de 90 pourcent des approbations pendant la période en question. Près d'un quart (21 pourcent des approbations) de ces projets ont bénéficié des ressources régionales FAD (3 projets dans le secteur des transports et une étude du secteur d'énergie). En ce qui concerne les approbations, 16 pourcent viennent du secteur privé, surtout concernant les trois projets PPP dans le secteur de l'énergie.



QUELLES SONT LES CONSTATATIONS D'IDEV?

La stratégie et les interventions de la Banque sont pertinentes par rapport aux défis et aux priorités du développement et aux besoins de la population au Cameroun.

Les infrastructures (les transports et l'énergie) s'alignent avec la stratégie nationale (DSCE 2010–2020). Les interventions de la Banque ont manqué de sélectivité dans le domaine de la gouvernance; les interventions dans le secteur privé sont opportunistes plutôt qu'intégrées au programme.

L'aide de la Banque a produit des résultats tangibles en infrastructures. Avec les projets routiers, la Banque a contribué à l'intégration régionale avec les corridors Douala-Bangui et Douala-N'Djamena. Les projets financés en PPPs dans le secteur énergie ont permis d'accroître d'un 1/3 la capacité de production et a réduit la lacune dans l'offre. L'énergie est davantage verte (e.g. le gaz, fuel propre, a été introduit dans le système national de génération d'électricité). Un projet d'assainissement a contribué à la réduction des inondations et a diminué la prévalence de maladies d'origine hydrique autour de Yaoundé.

En matière de gouvernance, la fragmentation des ressources de la Banque dans un champ d'intervention trop large (PFM, Administration RH, système juridique) ainsi que le manque d'effet de levier pour surmonter les entraves aux réformes (une appropriation insuffisante, un manque de volonté politique, un processus de prise de décision long) ont mené à une durabilité limitée. Alors que l'évaluation n'a pas ciblé les aspects transversaux elle a néanmoins trouvé que dans les projets de transports et les projets en eau et assainissement les questions environnementales et l'aspect genre ont été adressés en général. La durabilité est jugée moyennement probable dans l'ensemble.

La Banque a bien soutenu les approches participatives dans les projets en infrastructures. Le fonds routier pour l'entretien manque d'autonomie et la capacité nationale en entretien est faible. La durabilité des projets financés dans le secteur de l'énergie se doit aux arrangements adéquats dans les projets financés par les PPP. La durabilité des projets financés dans le domaine de la gouvernance est peu probable faute d'appropriation. L'efficacité est jugée moyennement insatisfaisante malgré les efforts consentis entre le gouvernement et la Banque pour améliorer la performance du portefeuille. Les délais dans la mise en œuvre assez longs sont dus à des faiblesses génériques comme la faible capacité de certaines cellules d'exécution et entreprises prestataires ainsi que les indemnités des populations déplacées dans les projets routiers.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS D'IDEV POUR LA NOUVELLE STRATÉGIE PAYS?

Confirmer le positionnement de la Banque avec un accent fort sur les infrastructures mais avec une meilleure intégration programmatique:

- a. Focalisation plus grande des interventions en gouvernance et en synergie avec les autres partenaires, par exemple en soulignant la gouvernance sectorielle.
- b. Meilleure intégration du secteur privé en tirant partie des expériences PPP positives fondées sur des cadres juridiques et institutionnels lucides.
- c. Concentration parallèle du dialogue politique et des travaux analytiques sur les domaines clés de positionnement, en particulier concernant les réformes.

Renforcer la gestion du risque dans le portefeuille de projets afin d'assurer que les conditions critiques pour la mise en œuvre soient connues et bien gérées et une pleine appropriation par les parties prenantes concernées. L'option proposée est la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques du portefeuille avec des revues ponctuelles et régulières et un accent mis sur le secteur de la gouvernance. Cela peut s'appliquer également aux risques de fragilité ayant un impact négatif potentiel sur le portefeuille.

Assurer la durabilité des investissements dans les infrastructures des transports.

La gestion des infrastructures notamment des transports doit être renforcée notamment à travers un Fonds d'entretien routier efficace pour garantir la durabilité des investissements et l'efficacité de la dépense publique. La Banque devrait contribuer à améliorer la gouvernance sectorielle en jumelant le financement d'infrastructures avec un appui institutionnel qui aidera à créer les conditions de mise en œuvre optimale des projets et d'atteinte des résultats escomptés.

Contribuer au renforcement des entreprises locales. La Banque devrait affiner le dimensionnement des lots d'ouvrages dans ses projets pour permettre aux entreprises locales d'y accéder. Une option utile pourrait être de faciliter la création d'un guide actualisé des entreprises locales compétentes.



QUELLES SONT LES RÉPONSES DE LA DIRECTION?

De manière générale, la Direction souscrit aux résultats de l'évaluation dont les recommandations sont déjà prises en compte dans le Rapport combiné d'achèvement du DSP 2010–2014 en même temps que l'esquisse des piliers du DSP 2015–2019. En outre, le Bureau national de la Banque (CMFO) a pris en compte les constats et les recommandations de l'évaluation pour réviser le Document de stratégie pays 2015–2019 du Cameroun.

2.2 Évaluation de la stratégie et du programme pays de l'Éthiopie



QU'A ÉVALUÉ IDEV? LA STRATÉGIE ET LE PROGRAMME DE LA BANQUE EN ETHIOPIE



L'évaluation de la stratégie et du programme pays couvre la période (2004–2013) et chevauche approximativement trois cycles de DSP. Les ressources affectées à l'Éthiopie au cours de la période sous revue se sont chiffrées à 1,64 milliards d'UC, pour 37 opérations de prêt. Les opérations dans trois secteurs—les secteurs des transports, de l'énergie et du multisectoriel (correspondant aux PBOs)—ont chacun utilisé entre 27 pourcent et 31 pourcent de l'ensemble des fonds pour un totale de 86 pourcent de l'ensemble de l'aide. La part allouée à l'agriculture, à l'eau et à l'assainissement a été réduite, et la Banque n'a financé aucun projet dans le secteur social au cours du cycle des deux derniers DSPs (2006–2009 et 2011–2015). Les ressources affectées à deux opérations du secteur privé (une paraétatique et une purement privée), représente un pourcentage sans signification (0.1 pourcent) de l'aide total.



QUELLES SONT LES CONSTATATIONS D'IDEV?

La stratégie était alignée sur les priorités du GdE à la fois au niveau national et au niveau sectoriel, et le portefeuille était dans l'ensemble aligné sur elles. La sélectivité s'est renforcée au fil du temps, et le portefeuille s'est largement concentré sur trois grands secteurs. Les améliorations à apporter comprennent une analyse plus systématique des besoins des bénéficiaires et des précisions sur le soutien en faveur du développement du secteur privé.

La contribution de la Banque aux Services de base est importante (éducation, santé, et eau et assainissement) à travers des programmes successifs de Protection/promotion des programmes de services de base (PSB) (avec d'autres bailleurs de fonds) dans le système décentralisé. Pour assurer la qualité de ces services, des efforts supplémentaires doivent être faits.

Des résultats tangibles ont été réalisés dans les secteurs des transports, de l'énergie et de l'eau, et l'assainissement, contribuant à l'amélioration des grands axes routiers du pays et du système de distribution et d'interconnexion électrique ainsi que de l'accès au système d'alimentation en eau.

La durabilité des résultats pose problème faute de ressources financières et de capacités techniques et de gestion des entreprises insuffisantes.

La Banque a joué un rôle d'une importance croissante sur le plan du dialogue sur les politiques surtout à travers le Groupe d'aide au développement (GAD). L'investissement dans les activités d'analyse a acquis plus de visibilité à la fin de la période sous revue et a renforcé la position de l'institution dans le cadre du dialogue et dans son aptitude à promouvoir des réformes, manifeste dans le domaine des PPP. Grâce à une analyse détaillée et solide dans son étude phare sur les PPP, la Banque a pu prendre une position de chef de file et fédérer les autres partenaires en développement, réussissant à persuader le GdE à mettre en œuvre un cadre global et holistique pour les PPP. Pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement en Éthiopie, la Banque doit renforcer l'analyse de l'inclusivité ainsi que l'innovation de ses instruments.

Les retards ont eu un impact sur les opérations de la Banque. Les retards comptent en moyen 22 mois pour achever un projet du portefeuille clos examiné entre 2004–2013, mais la situation s’est améliorée au fil du temps.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS D’IDEV POUR LA NOUVELLE STRATÉGIE PAYS?

Renforcer l’analyse de l’inclusivité à la fois dans les opérations et dans les stratégies.

La sélectivité stratégique de la Banque a augmenté au fil du temps et les investissements dans les secteurs d’importance stratégique en matière d’inclusivité comme l’agriculture et l’alimentation en eau, ont reculé. De plus, les questions de genre et les disparités géographiques n’ont pas été abordées de façon satisfaisante dans la conception des opérations. L’analyse dans les DSP et les rapports d’évaluation de projets devrait être renforcée pour clarifier la façon dont les investissements dans les secteurs d’intervention prioritaires appuient l’inclusivité, notamment une information adéquate sur l’intégration et les synergies possibles entre les projets de la Banque et ceux d’autres partenaires, en vue de maximiser leur impact.

Renforcer davantage l’appui au développement du secteur privé, notamment à travers une collaboration plus étroite avec d’autres partenaires au développement.

Compte tenu de l’accent croissant que le GdE met sur la promotion du secteur privé, des solutions appropriées adaptées aux besoins de l’environnement national doivent être identifiées. Compte tenu de la gamme d’initiatives financées actuellement par d’autres partenaires au développement visant la promotion du dialogue public-privé et appuyant le développement du secteur privé, la Banque devrait renforcer la coordination en vue d’intensifier les effets, en s’appuyant sur sa propre position privilégiée gagnée dans le domaine des PPP.

Adopter des approches innovantes en vue d’améliorer l’alignement des interventions avec celles d’autres partenaires au développement et de faire face aux difficultés spécifiques du pays.

Les instruments utilisés par la Banque en Éthiopie n’ont pas varié au fil du temps, mais des efforts ont été faits au niveau institutionnel pour proposer des options innovantes. Le recours à une gamme diversifiée d’approches moins conventionnelles, par exemple les approches programmatiques et les programmes d’appui institutionnel, peuvent favoriser l’alignement et la coordination parmi les donateurs et appuyer la capacité des contreparties nationales. S’agissant du secteur privé, le recours à des instruments moins conventionnels, comme les garanties de crédit, pourrait également contribuer à surmonter les contraintes réglementaires.

Améliorer l’analyse de la durabilité dans les stratégies. Dans la mesure où la durabilité suscite des préoccupations modérées à graves dans tous les secteurs, une analyse appropriée des risques au plan de la durabilité est recommandée pour améliorer le potentiel de l’appui de la Banque à réaliser un développement économique et social durables à long terme, en particulier compte tenu de la priorité accordée au développement des infrastructures.



QUELLES SONT LES RÉPONSES DE LA DIRECTION?

La Direction s’est félicitée de la présentation du rapport d’évaluation d’IDEV et a remarqué que l’évaluation constate la pertinence satisfaisante des stratégies passées de la Banque ainsi que leur alignement avec les besoins de développement de l’Éthiopie. Par ailleurs, la Direction a remarqué que les interventions de la Banque ont été largement efficaces ayant réussi à réaliser des résultats dans des

conditions difficiles dans certains cas, et a limité les résultats escomptés de ce fait. La Direction a souscrit généralement aux constatations principales de l'évaluation y compris l'absence de financement systématique des initiatives visant à renforcer les capacités dans la gestion du secteur public et dans le secteur de la gouvernance, ainsi que des interventions limitées visant à développer le secteur privé, secteur gestion et gouvernance, et une intégration insuffisantes des questions sur le genre et les disparités régionales des opérations de la Banque. En même temps, la Direction a souligné les améliorations qui ont été faites au fil du temps dans la plupart de ces domaines pendant la longue période sous revue par l'évaluation grâce aux efforts conjoints de la Banque et du GdE. Elle a également souligné l'impact positif d'une décentralisation plus importante. Par ailleurs, la conception du nouveau DSP pour la période 2016–2020 a pris en compte les questions et les recommandations diverses de l'Evaluation qui de ce fait vient en temps opportun.

2.3 Evaluation des stratégies et des programmes pays au Sénégal



QU'A ÉVALUÉ IDEV? LA STRATÉGIE ET LE PROGRAMME DE LA BANQUE AU SÉNÉGAL

L'évaluation chevauche trois documents de stratégie pays (DSP) au cours de la période 2004–2013 pendant laquelle la Banque a approuvé 32 opérations à hauteur d'environ 525,9 millions d'UC dans plusieurs secteurs: transport (38%), réforme du secteur public ou gouvernance (20%), agriculture et développement rural (15%), énergie électrique (12%), eau et assainissement (11%).

Les opérations du secteur privé sont comprises dans le secteur énergie dans le DSP 2005–2009 et sont comptés dans le secteur des transports en 2010 avec 3 opérations, représentant 27 pourcent de l'aide de la Banque.



QUELLES SONT LES CONSTATATIONS D'IDEV?

Les stratégies et les programmes de la Banque sont axés sur les résultats et bien alignés avec les priorités du développement du pays et avec les attentes des bénéficiaires. La Banque a réussi à aligner son programme d'intervention sur les priorités des politiques de développement du gouvernement et les attentes des populations, essentiellement grâce au canevas de DSP axé sur les résultats, à la clarté des priorités du gouvernement et à la pratique de la consultation incluant le secteur privé et les acteurs non étatiques. Cependant, cette orientation axe sur les résultats doit se traduire par la mise en oeuvre et par une meilleure appréciation des résultats du développement. L'efficacité pourrait se renforcer par une amélioration des unités de suivi et d'évaluation éparpillées dont la performance n'est pas adéquate et la production des informations est concentrée sur les résultats du développement plutôt que sur la mise en oeuvre.

Une plus grande sélectivité et positionnement stratégique bases sur des études analytiques. La Banque s'est engagé dans 6 secteurs surtout pour répondre aux besoins du pays et aux demandes du gouvernement. Cette décision n'est pas le résultat d'un processus de prise de décision basée sur l'expérience et la situation des partenaires de développement au pays.

Les résultats attendus ont été réalisés dans plus de 80 pourcent des opérations, avec quelques résultats tangibles de développement. L'évidence montre que les projets routiers permettent d'accroître la mobilité urbaine, les échanges transfrontalières, et les activités génératrices de revenus dans les communautés rurales riveraines. Dans le secteur public, les réformes ont permis de mettre en place les structures et les institutions de bonne gouvernance dont le pays a besoin. En agriculture, les aménagements hydro agricoles développés par la Banque ont permis d'augmenter les superficies emblavées et les productions locales.

La Banque a réussi à rassembler des investisseurs privés autour des projets PPPs avec un fort potentiel, résultant en une augmentation des opérations du secteur privé à 144,4 millions d'UC, soit environ 27 pourcent of du portefeuille en 5 ans. Les investissements routiers ont facilité la mobilité urbaine à Dakar, où vit 55 pourcent de la population du pays. L'aide de la Banque au terminal à conteneurs au Port de Dakar a amélioré la productivité (le temps d'attente des navires, le temps d'attente de livraison, la durée de rotation).

La durabilité des résultats du développement nécessite de l'attention. Les défis principaux sont les suivants:

- Absence de mécanismes de durabilité développés ex-ante ou des mécanismes actuels sans efficacité.
- La contribution du budget public au fonds d'entretien routier est lacunaire.
- L'engagement non-optimal des organisations communautaires dans l'entretien des infrastructures rurales.

L'efficacité de la Banque varie selon le secteur. Les projets dans le secteur des transports ont montré de bons coûts unitaires comparés au moyen régional alors que les délais ont eu un impact sur les projets dans le secteur de l'agriculture, de l'énergie, de l'eau et assainissement ou développement social.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS D'IDEV POUR LA NOUVELLE STRATÉGIE PAYS?

Renforcer le positionnement stratégique de la Banque. Il existe plusieurs pistes prometteuses dans les secteurs suivants: (i) les transports: les investissements dans le développement des routes rurales serait une aide à la décentralisation et à la transformation des économies locales; (ii) la gouvernance: un approfondissement de ses interventions par la consolidation des réformes déjà en cours et un appui pour une meilleure mise en œuvre des structures et des institutions déjà établies et (iii) l'énergie, l'accès à l'eau et l'assainissement, et l'agriculture et le développement rural: la Banque devrait saisir les opportunités existantes des PPPs. Un tel positionnement stratégique va demander une plus grande sélectivité basée sur l'évidence tirée du travail analytique pertinent.

Assurer la durabilité des infrastructures. Pour les routes en particulier, la Banque devrait inciter le gouvernement à mettre en place un mécanisme efficace garantissant que l'Etat apportera sa contribution au Fonds d'entretien routier autonome dans les délais de manière à permettre le respect du programme annuel d'entretien routier. Par ailleurs, une implication accrue des organisations communautaires dans la

gestion des infrastructures locales encouragerait l'appropriation et donc la durabilité des résultats et devrait donc être prise en compte de manière systématique dans la mise en œuvre des procédures de la Banque.

Accroître l'efficacité de la supervision des opérations à travers trois actions complémentaires: (i) assister le gouvernement dans la mise en place d'un dispositif national efficace de suivi-évaluation axé sur les résultats, qui pourrait également faciliter l'accès aux données fiables sur les performances d'exécution et les résultats de développement; (ii) organiser les équipes de supervision de manière à couvrir tous les aspects pertinents, y compris le contrôle qualité afin d'éviter les nombreuses malfaçons physiques observées sur certains ouvrages; et (iii) veiller au respect de l'application des recommandations des missions de supervision.



QUELLES SONT LES RÉPONSES DE LA DIRECTION?

La Direction a exprimé sa satisfaction par rapport aux résultats de l'évaluation d'IDEV, qui a cherché à contribuer à l'amélioration de son efficacité et à sa crédibilité. L'évaluation a souligné le besoin d'un accent plus fort sur le contrôle qualité dans les projets d'infrastructure et la création de procédures appropriées quand il s'agit de l'implication des communautés rurales. Il a souligné l'importance d'un personnel suffisant au Bureau régional implanté à Dakar par rapport au portefeuille de la Banque, vues les responsabilités régionales du bureau. Par ailleurs, l'évaluation a préconisé la systématisation de la capitalisation et de la gestion des connaissances tirées des opérations ainsi que la dissémination des résultats de la Banque surtout dans les zones rurales. La préparation de la nouvelle stratégie d'aide au Sénégal (2016–2020) et les opérations qui en découlent tiennent compte des conclusions et des recommandations diverses.

2.4 Evaluation des stratégies et programmes en Tanzanie



QU'A ÉVALUÉ IDEV? LA STRATÉGIE ET LE PROGRAMME DE LA BANQUE EN TANZANIE

L'évaluation a examiné l'assistance de la Banque africaine de développement à la Tanzanie durant la période 2004–2013 et couvre les Documents de stratégie pays (DSP) de trois périodes pendant lesquelles la Banque a approuvé au total 42 opérations d'un montant d'environ UC 1,52 milliards. Le secteur des transports (principalement les projets routiers) représente 34 pourcent des approbations, suivi par l'aide à la gouvernance (multi-secteur), ce qui représente 26 pourcent des approbations, et enfin le secteur de l'énergie qui représente environ 7 pourcent des approbations. La plupart des opérations du secteur privé font partie du dernier DSP et représente moins de 1 pourcent de l'aide totale accordée pendant la période sous revue.





QUELLES SONT LES CONSTATATIONS D'IDEV?

Les DSP sous revue ainsi que les interventions du portefeuille sont globalement conformes au cadre stratégique et aux besoins nationaux et sectoriels de la Tanzanie et bien alignés avec les stratégies de la Banque.

La sélectivité des stratégies pays mériterait une amélioration. Les interventions de la Banque ont été regroupées en 7 secteurs et 13 sous-secteurs différents et aurait contribué à une fragmentation de certains résultats au niveau global. La coordination interne des opérations pour un développement intégré a été limitée. Des synergies potentielles entre les projets menés dans les mêmes aires géographiques s'adressant à des contraintes communes n'ont pas été exploitées.

Les résultats ont été atteints dans les domaines prioritaires:

- Les projets routiers achevés ont contribué à des résultats du développement comme la réduction des temps de voyage, l'augmentation de trafic routier, des conditions routières améliorées, connexions routières entre les centres économiques du pays. Des indications du développement des activités économiques (production et commercialisation agricoles, développement du tourisme, services bancaires, activités le long des routes, etc.) et une augmentation dans les services sociaux (services de santé, écoles, etc.)
- L'appui général budgétaire (AGB) a aidé le gouvernement à maintenir et à élargir éventuellement ses dépenses de développement dans des domaines clés.
- Après le scandale de corruption IPTL, la Banque a réussi à déblayer le terrain pour le lancement de la réforme de la gouvernance du secteur énergétique et a contribué à la préparation et à l'adoption de la stratégie de réforme de l'industrie d'alimentation d'électricité et sa feuille de route 2014–2025, qui ont guidé le processus de réforme du secteur de l'énergie. L'agenda de la réforme comprend: i) le renforcement du cadre institutionnel et de l'efficacité opérationnelle dans le secteur de l'énergie, et ii) l'amélioration de la compétitive et de la participation du secteur privé dans le secteur de l'énergie.
- Des investissements importants dans le secteur de l'agriculture, le secteur de l'énergie, et le secteur d'eau et d'assainissement ont eu des résultats inférieurs aux attentes faute de retards et d'inefficacités. Les investissements dans les PME, dans les finances publiques et dans l'éducation ont eu certains résultats prometteurs mais n'ont pas fait de différence tangible car ils ont été trop petits.

Il n'y a aucune assurance de la durabilité des résultats après la fin de l'aide de la Banque. Les principaux défis de durabilité sont liés à l'absence des financements pour l'entretien, une capacité technique locale minimale pour l'entretien des infrastructures rurales (surtout pour l'irrigation) et le retour sur les investissements dans les marchés ruraux (dont certains sont sous-exploités).

Malgré la production accrue du savoir, la visibilité et l'utilisation des ESS dans la conception des opérations et la formulation des politiques sont faibles. Les parties prenantes sont peu au courant des produits de la Banque faute d'une dissémination insuffisante. Seuls trois documents des 30 documents cités dans le DSP 2011–15 sont produits par la Banque compare à 11 documents venant d'autres organisations internationales.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS D'IDEV POUR LA NOUVELLE STRATÉGIE PAYS?

Se concentrer sur moins de secteurs clés où la Banque jouit d'une expertise avérée mais avec beaucoup plus d'accent sur l'inclusion et l'intégration.

Améliorer le profil de la Banque comme "partenaire-savoir" dans le cadre de l'assistance au pays, son influence dans le programme des réformes et sa capacité de catalyseur.

Envisager l'adoption d'une approche plus innovante des mécanismes de sélection, de gestion et de réalisation du portefeuille et explorer surtout les possibilités d'amélioration des opérations du secteur privé.

Renforcer davantage la supervision avec une participation accrue des partenaires institutionnels de la Banque.



QUELLES SONT LES RÉPONSES DE LA DIRECTION?

La Direction se félicite du rapport d'évaluation présentée par IDEV. C'est une évaluation opportune de la pertinence, de l'efficacité, et de la durabilité des DSP dans les domaines clé d'infrastructure, de gouvernance économique et financière, dans les secteurs sociaux, dans le secteur de l'eau et assainissement et dans l'agriculture. Le rapport a également évalué la performance des DSP à la lumière des thèmes transversaux: l'intégration régionale, la croissance inclusive, l'intégration du genre, les questions environnementales et la croissance verte. Globalement, la Direction souscrit aux constats et aux recommandations faites par IDEV, surtout le besoin d'innovation dans les DSPs, de l'exploration d'instruments et de priorités moins traditionnels, et une meilleure sélectivité et coordination interne des interventions de la Banque en Tanzanie. La réponse à plusieurs constats et à des problèmes soulevés par l'évaluation a été donnée et d'autres sont actuellement en cours de formulation. Pour la Banque, l'évaluation constitue l'occasion d'améliorer ses opérations en Tanzanie y compris leur formulation et leur mise en œuvre. La Direction a souscrit aux recommandations d'IDEV qui seront intégrées dans le nouveau DSP pour la Tanzanie 2016–2020.

2.5 L'évaluation des stratégies et programmes de la BAD au Togo



QU'A ÉVALUÉ IDEV? LA STRATÉGIE ET LE PROGRAMME DE LA BANQUE AU TOGO

L'évaluation porte sur la période 2004–2013, pendant laquelle quatre documents ont encadré la coopération de la BAD avec le Togo comme suit: deux Notes de dialogue politique de 2005 et 2006, ainsi que deux Documents de stratégie pays (DSP) couvrant respectivement les périodes 2009–2010 et 2011–2015. Le volume global des interventions de la Banque au Togo s'élève à 195 millions d'UC dont plus de 92% sont consacrés à deux secteurs (66% dans les Transports et 26% dans le secteur de la Gouvernance). Les engagements de la Banque se font dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, dans le secteur de la finance, et dans diverses interventions d'urgence.



QUELLES SONT LES CONSTATATIONS D'IDEV?

Les stratégies de la Banque au Togo sont bien alignées avec les besoins et les priorités du Togo, et les stratégies générales de la Banque, pour agir notamment sur les facteurs de fragilité. En ce qui concerne la fragilité au Togo, les stratégies de la Banque sont bien en ligne avec ses stratégies institutionnelles et bien alignés avec les besoins et les priorités du pays. Cependant il y a une absence d'interventions directes visant l'extrême pauvreté et un nombre faible d'interventions ciblées sur les inégalités, le genre et l'environnement. Comme la croissance inclusive et une croissance verte font partie de la stratégie à long terme de la Banque, le DSP le plus récent pour le Togo a été revu afin d'y intégrer des aspects d'inclusion sociale.

Globalement, l'efficacité du programme de la Banque est satisfaisante et a contribué à une capacité nationale et gouvernance améliorées en renforçant les structures publiques, et le cadre juridique et réglementaire pour la gestion des finances publiques et par une meilleure fonctionnalité de la gestion et contrôle des finances publiques ce qui a contribué à améliorer la qualité de la préparation du budget et la transparence de son exécution, le climat des affaires et la mobilisation des ressources domestiques. Dans le secteur des infrastructures, les interventions de la Banque ont contribué à la dotation du Togo d'une infrastructure moderne dans le domaine des routes régionales et de l'électricité, et l'amélioration de la capacité du Port de Lomé, le transformant en le port le plus profond et le plus important sur la côte ouest africaine. Etant donné les compétences de la Banque, il est intervenu sur les aspects de fragilité critiques (y compris la croissance, l'utilisation des ressources domestiques, et les partenariats entre les bailleurs et le gouvernement). Dans le domaine du dialogue politique, la Banque a joué un rôle actif auprès des autres partenaires au développement pour permettre la reprise de la coopération avec la communauté internationale et l'atteinte du point d'achèvement de l'Initiative PPTE et la création de l'Office Togolais des Recettes. Les travaux analytiques ont contribué à l'établissement de la Banque comme un partenaire de confiance.

La durabilité des résultats des projets de la Banque est modérément insatisfaisante. La durabilité des résultats des projets d'infrastructures de la Banque est peu probable faute de problèmes d'entretien, de surpoids, d'appropriation et d'une prise en

compte trop limitée des questions environnementales (au port de Lomé). La durabilité des réformes engagées est peu assurée car il est peu probable que le personnel forme soit retenu ou les investissements en technologie maintenus.

L'efficacité de la Banque est jugée modérément satisfaisante: Les facteurs du succès comprennent: L'engagement politique fort du gouvernement et le suivi efficace des opérations de la Banque grâce à l'ouverture du bureau de la Banque à Lomé. Les questions sont les suivantes: Retards dans la mise en œuvre faute d'un décaissement des fonds de contrepartie projet, la faiblesse des capacités des structures de l'administration, une faible qualité à l'entrée des opérations et des retards des avis de non objection de la part de la Banque.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS D'IDEV POUR LA NOUVELLE STRATÉGIE?

Marquer une inflexion plus importante de la prochaine stratégie sur la croissance inclusive et la croissance verte en saisissant les opportunités offertes par les secteurs où la Banque dispose d'un avantage.

Réorienter les investissements en infrastructures vers la création de chaînes de valeur agricoles peut permettre de soutenir le potentiel de diversification économique tout en contribuant à la réduction des inégalités, en agissant dans un secteur à fort potentiel de croissance et qui constitue l'activité principale de 79% des Togolais pauvres. De même, l'exploitation durable des ressources naturelles peut devenir un fil conducteur des stratégies futures, en privilégiant les infrastructures vertes. Le potentiel de développement des ressources minières peut quant à lui être soutenu par des opérations ciblées du secteur privé mais également par une orientation spécifique des investissements en infrastructures.

Assurer une meilleure utilisation et un meilleur suivi des travaux analytiques qui doivent être pris comme des outils à part entière en plus des autres méthodes parmi les autres modalités d'intervention de la Banque. Cela signifie concrètement qu'ils devraient: (1) être mieux intégrés dans les stratégies d'intervention, tout en gardant une certaine flexibilité; (2) faire l'objet d'une validation basée sur une analyse d'opportunité systématique; (3) disposer des ressources adéquates pour leur mise en œuvre; (4) faire l'objet d'un suivi-évaluation.

Relancer le dialogue politique en le structurant autour d'un petit nombre de sujets critiques, concrètement: i) la poursuite des réformes en matière de gestion des finances publiques vécu un accent particulier sur la soutenabilité de la dette; ii) la problématique de la durabilité des investissements—au niveau stratégique et sectoriel; iii) la mise en œuvre effective des mécanismes de coordination prévus et leur fonctionnement et, iv) la mobilisation des ressources en faveur de politiques plus inclusives.

Faire de la question de durabilité une problématique stratégique. Au-delà du dialogue politique, la question de la durabilité doit faire l'objet d'une analyse rigoureuse pour apporter des solutions durables grâce au programme de la Banque. Les travaux analytiques sur la durabilité devraient renforcer le dialogue et renforcer les opérations. Les thèmes d'étude qui pourraient être explorés comprennent: l'entretien routier, la durabilité des activités de renforcement de capacité, et les risques environnementaux liés aux activités portuaires.

Renforcer l'orientation axée sur les résultats et l'évaluation des stratégies. Le système faible de suivi et de l'évaluation des DSP ont constitué des défis pour l'évaluation car l'évaluation et le suivi efficace sont des éléments clés pour faire des DSP des outils plus opérationnels. Cela implique de prévoir des objectifs pour les stratégies et les projets aussi bien à court terme qu'à long terme. Une des voies possible serait l'utilisation systématique des différentes théories de changement développées par secteur, de manière à disposer d'un cadre commun utile tant au niveau de la définition des stratégies qu'au niveau de leur pilotage et de leur évaluation ex-post.



QUELLES SONT LES RÉPONSES DE LA DIRECTION?

La Direction s'est félicité des constatations d'IDEV et a globalement souscrit aux conclusions du rapport. Le rapport a mis en évidence l'efficacité et la pertinence des interventions de la Banque au Togo pendant la période sous évaluation mais a mis l'accent sur le besoin à l'avenir de: (i) privilégier une croissance inclusive et une croissance verte, et à saisir les opportunités ou elle a un avantage; (ii) meilleur suivi des travaux analytiques, (iii) relancer le dialogue politique et le structurer autour d'un nombre limité de sujets importants; (iv) faire de la durabilité une préoccupation stratégique, et (v) renforcer l'accent mis sur les résultats et l'évaluabilité des stratégies. Ces recommandations seront prises en compte lors de la préparation de la nouvelle stratégie de la Banque au Togo (2016–2020) et les opérations diverses qui en découleront.

2.6 Evaluation de l'aide de la Banque aux petites et moyennes entreprises



QU'A ÉVALUÉ IDEV?

L'évaluation a examiné un portefeuille de 70 opérations approuvées entre 2006 et 2013 qui appuient, en particulier, le développement des PME. Au nombre de celles-ci figurent: i) 46 opérations d'investissement; ii) 16 dons d'assistance technique; iii) huit projets d'appui institutionnel pour une valeur totale d'environ 1,9 milliards de \$ EU soit environ 3,7 pour cent de la valeur totale des approbations de la Banque.



QUELLES SONT LES CONSTATATIONS D'IDEV?

La pertinence de l'orientation stratégique de la Banque est satisfaisante. Depuis longtemps, la Banque a compris l'importance du développement des PME en Afrique et en a fait un thème récurrent dans ses documents stratégiques et de politique. Toutefois, elle ne dispose d'aucune stratégie dédiée aux PME et son aide à ces entreprises ne s'inscrit pas dans un cadre conceptuel unifié. L'absence d'une définition harmonisée des PME empêche souvent l'identification de groupes cibles. L'utilisation limitée des prêts en monnaie locale constitue une lacune persistante dans l'éventail de produits qui limite la capacité de Banque à atteindre effectivement les PME bénéficiaires.

La pertinence des opérations d'aide aux PME de la Banque est jugée modérément satisfaisante. La pertinence de l'aide aux PME a souvent été minée par les faiblesses dans la conception. Dans certains cas, les besoins financiers du client n'ont pas été suffisamment pris en compte, ce qui s'est traduit par des annulations de projets. Souvent, les accords de financement ne précisaient pas clairement les critères d'éligibilité aux sous-prêts ce qui a amené les banques peu enclines à prendre des risques, une

sous-série importante des bénéficiaires de l'aide aux PME de la Banque, à affecter les ressources de prêts aux prêts institutionnels plus sûrs. Ainsi, une part importante de l'aide de la Banque théoriquement destinée aux PME, n'était, en fait, qu'une aide générique au développement du secteur privé. Cependant, depuis 2013, l'accent est mis de plus en plus sur les PME et les opérations répondent davantage à leurs besoins de financement.

L'efficacité des opérations d'aide aux PME est jugée moyennement satisfaisante.

Les insuffisances liées à la conception ont limité la capacité de la Banque à atteindre les PME, la majorité des projets affichant une performance nettement en deçà de l'objectif. Bien que l'on puisse raisonnablement considérer 90 pour cent de ces bénéficiaires comme des PME, ils ont reçu moins de 40 pour cent des 622 millions de \$ EU décaissés. Seuls quelques intermédiaires financiers ont développé leur portefeuille de PME et un nombre plus faible a introduit de nouveaux produits financiers pour les PME, le point positif étant que la majorité des projets a enregistré une bonne performance sur le plan financier, enregistrant peu, voire aucune défaillance.

La valeur ajoutée des interventions de la Banque est jugée moyennement satisfaisante.

La fourniture de ressources à long terme a permis aux intermédiaires financiers de satisfaire la demande de crédit à terme (prêts à moyen et à long terme). En outre, la Banque a été un important investisseur dans une douzaine de fonds d'investissement, mais elle a rarement joué un rôle catalyseur. La valeur ajoutée non-financière de ses interventions est plutôt modeste.

L'efficacité de la structure et des procédures organisationnelles de la Banque est jugée moyennement satisfaisante.

Pendant la période couverte par l'étude (2006–13), le temps moyen nécessaire pour traiter une opération d'investissement a été d'environ 10–12 mois, soit environ le double du temps d'approbation moyen à la Société financière internationale et à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. De même, la Banque avait environ deux fois plus de points d'approbation, dans le cadre d'un processus d'approbation de projet particulièrement laborieux. Finalement, il y a peu de partage d'expériences entre les différentes unités qui participent aux activités de soutien aux PME, malgré quelques améliorations récentes.

L'adéquation des mécanismes de suivi et d'évaluation est jugée moyennement insatisfaisante.

Le suivi et l'évaluation des opérations d'aide aux PME sont difficiles, nécessitant la conception d'outils de mesure appropriés et la collecte d'une masse importante de données. Des outils de mesure de la performance des opérations d'aide aux PME ont été mis au point dans le cadre de l'ASMEP mais de graves problèmes persistants en ce qui concerne la collecte de données, dans la mesure où les institutions financières clientes sont peu disposées à fournir les données en temps opportun et le personnel de la Banque hésite, parfois, à mettre la pression sur les clients.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS D'IDEV?

La Banque devrait envisager d'élaborer un cadre conceptuel global pour l'aide aux PME.

Ce travail peut s'accompagner d'une restructuration des études analytiques ce qui pourraient apporter des contributions utiles tant pour l'élaboration des politiques que pour la conception d'opérations spécifiques.

La Banque devrait adopter une définition officielle des PME

de manière que les groupes cibles soient clairement définis. La définition proposée par l'ASMEP fondée sur la taille de l'entreprise constitue un bon point de départ. S'agissant des opérations avec les intermédiaires financiers, la Banque pourrait envisager de compléter la définition fondée sur la taille par une définition reposant sur le montant du prêt, ce qui pourrait être géré plus facilement par les Institutions financières partenaires (IFP).

Accroître le recours au financement en monnaie locale déjà prévu dans le cadre de l'ASMEP. La Banque devrait déployer les efforts nécessaires pour traduire ce projet dans les faits.

Améliorer la conception des opérations d'investissement accompagné d'une évaluation plus exacte des besoins financiers des IFP, l'objectif premier étant de réduire considérablement les annulations. Ceci devrait s'accompagner d'une évaluation plus réaliste de la disposition et de la capacité des IFP à effectivement servir les PME clientes, en fixant des objectifs plus réalistes.

Diversifier la gamme des clients IFP et des pays d'intervention ce qui est déjà envisagé par l'ASMEP. La Banque devrait chercher activement à déployer les efforts nécessaires pour traduire ce projet dans les faits.

Renforcer les conditions d'éligibilité afin de veiller à ce que les PME soient effectivement touchées. Dans le cas des IFP, il y a lieu de définir clairement les conditions d'éligibilité afin que la rétrocession (le prêt par les intermédiaires financiers des ressources empruntées auprès d'autres organisations) soit en phase avec les objectifs fixés.

Améliorer la pertinence et faciliter la mise en œuvre de l'assistance technique. Les initiatives d'assistance technique doivent être adaptées aux besoins spécifiques de chaque intermédiaire et alignées de manière plus systématique sur les objectifs des opérations de prêt et d'investissement concernées. En outre, afin d'éviter les retards liés à l'apport de l'assistance technique, la Banque devrait simplifier les procédures d'acquisition afin de mieux prendre en compte les capacités des bénéficiaires.

Approuver la coordination des services qui participent à l'aide aux PME par la création d'une communauté de pratiques mettant en lien tout le personnel participant aux opérations liées aux PME et par la facilitation du partage des expériences et de meilleures pratiques.

Simplifier les procédures d'approbation des projets en mettant à profit l'expérience acquise dans le cadre de l'application de procédures plus simples présentées dans l'ASMEP, la Banque devrait simplifier les procédures internes pour les projets d'aide aux PME, notamment en: i) réduisant le nombre d'étapes par lesquelles doivent passer les propositions de projet; et ii) introduisant des procédures d'approbation rationalisées fondées sur les mécanismes de non-objection ou sur la délégation de pouvoirs à la haute direction.

Améliorer la collecte des informations relatives aux résultats des projets en obligeant les PME à fournir au minimum: i) le nombre et les caractéristiques de base des sous-prêts; ii) des données détaillées relatives à la composition de leurs portefeuilles comprenant une indication séparée du nombre et du montant des opérations avec les PME (sur la base d'une définition uniforme des PME); et iii) des données sur les opérations improductives, une fois de plus avec une indication séparée des paramètres pertinents pour les PME. Les IFP doivent également collecter des informations sur les PME clientes en ce qui concerne au moins certaines variables de base.

Mettre en place un système de suivi et d'établissement de rapports sur les résultats. Ces systèmes constituent la norme à l'heure actuelle au sein de la plupart des BMD (par exemple, le Système de suivi des résultats en matière de développement de la Société financière internationale et le Système de suivi de l'impact de la transition au sein de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement).



QUELLES SONT LES RÉPONSES DE LA DIRECTION?

La Direction s'est félicité de l'évaluation indépendante de l'aide de la Banque aux PME 2006–2013—à pertinence, sa valeur ajoutée, son efficacité, sa durabilité et son efficience aux opérations PME ainsi que l'approche prise par la Banque au développement des PME, ce qui a présenté une vision positive des interventions de la BAD, notant les améliorations successives faites durant les années depuis la période couverte par l'évaluation.

L'évaluation a présenté de multiples recommandations utiles dont plusieurs s'alignent avec les constatations de la Direction elle-même depuis la période sous revue et les a donc mises en œuvre. La Direction a bien apprécié l'opportunité d'apporter d'autres raffinements à son approche à l'aide aux PME, détaillés dans le Rapport des actions prises par la Direction.

2.7 Evaluation des investissements en capital du groupe de la Banque



QU'A ÉVALUÉ IDEV?

L'évaluation porte sur les fonds et les investissements directs du portefeuille des participations représentant des engagements de capital de 740M d'UC et des décaissements de 475M d'UC (64 %).



QUELLES SONT LES CONSTATATIONS D'IDEV?

La pertinence a été jugée satisfaisante. La majorité des prises de participation réalisées par la Banque (aussi bien les placements en actions que les investissements directs) sont alignées sur ses objectifs et priorités. En outre, ces investissements appuient suffisamment la diversification régionale, l'intégration régionale, les MPMEs et dans une moindre mesure, les États fragiles (pour les fonds de placement en actions ordinaires). L'analyse du portefeuille de fonds montre un alignement suffisant entre la base de coût réelle de l'entité émettrice et les priorités de la Banque, en particulier dans le domaine de l'infrastructure. Toutefois, une proportion non-négligeable (14%) des fonds n'est pas clairement alignée sur les priorités de la Banque. En outre, toutes les sociétés bénéficiaires directes sont des institutions financières ce qui soutient directement la stratégie de la Banque pour le développement de l'infrastructure immatérielle.

- Les fonds d'actions ont injecté des capitaux dans des sociétés dans 35 pays, ce qui témoigne d'un niveau élevé de diversification régionale.
- Les prises de participation de la Banque dans les infrastructures et dans un grand nombre de pays sont de nature à promouvoir l'intégration régionale.
- La base de coût réelle des sociétés bénéficiaires est correctement alignée sur les objectifs de la Banque consistant à soutenir les MPME.
- Seuls 10% (27 millions d'UC) du total des coûts des sociétés bénéficiaires ont été investis dans des sociétés menant des activités dans les États fragiles, qui sont moins attrayants pour bon nombre de gestionnaires de capital-investissement, puisqu'ils ont souvent des cadres institutionnels moins développés, un faible niveau de gouvernance et peu d'expérience dans la gestion des conflits sociaux. Toutefois, compte tenu des seuils fixés par la Banque pour les pays à faible revenu et les États fragiles concernant le secteur privé, cette répartition obtenue via des fonds affiche des valeurs plus élevées que le financement global du département du secteur privé.

Globalement, la performance des prises de participation de la Banque a été considérée comme modérément satisfaisante, sur la base de l'évaluation de la performance financière et de l'efficacité des placements. La performance financière a été jugée satisfaisante dans la mesure où la majorité des fonds matures sont dans le premier quartile par rapport à leurs références. Les résultats des fonds plus récents étaient mitigés, mais la majorité était en dessous de leurs références.

L'efficacité était jugée modérément insatisfaisante parce que: 1) une proportion substantielle des fonds affichaient des performances inférieures aux plans ou n'ont pas

atteint leurs objectifs sur deux résultats essentiels (création d'emplois et recettes fiscales) et, 2) il n'y a une proportion substantielle des fonds affichant des performances inférieures aux plans ou n'ont pas atteint leurs objectifs sur deux résultats essentiels (création d'emplois et recettes fiscales) et, 2) il n'y avait pas de données fiables concernant les résultats, en particulier ceux des investissements directs. Cela dit, il est encore trop tôt pour faire une évaluation finale de ces résultats, et la Banque a suffisamment de temps pour rattraper son retard quant à l'atteinte de ses objectifs.

Les investissements en capital de la Banque ont enregistré de bonnes performances par rapport aux plans environnementaux. La majorité du capital est investi dans des entreprises qui avaient déjà ou qui ont ajouté des plans d'atténuation environnementale (PGE) dans leurs interventions.

La Banque a joué un rôle catalyseur dans la mobilisation de ressources supplémentaires pour des investissements privés, en particulier en Afrique subsaharienne. Cependant, le niveau de l'additionnalité de la Banque est limité dans les pays à revenu intermédiaire tels que l'Afrique du Sud, qui a la possibilité de collecter suffisamment de fonds sans avoir recours à la Banque.

La note globale de risque du portefeuille d'actions n'a pas changé sur une base moyenne pondérée. Toutefois, à la suite des améliorations apportées aux modèles, la notation du risque du portefeuille de fonds a été revue légèrement à la baisse, de 5+ à 5 alors que le portefeuille des investissements directs a été mis à niveau, passant de 5+ à 4+. Plus de 80% des investissements ont vu leurs notes changer depuis l'évaluation, ce qui laisse penser à un changement significatif dans la compréhension que la Banque se fait du profil de risque de chaque placement depuis l'évaluation.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS D'IDEV?

- Poursuivre les placements dans des fonds d'investissement privés et renforcer la surveillance et la gestion de portefeuille.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'investissement à plusieurs volets qui permettrait une approche répondant aux diverses priorités et aux objectifs stratégiques de la Banque.
- Revoir le seuil de fonds propres de 15% et/ou élaborer et mettre en œuvre une stratégie de sortie efficace pour certains placements plus anciens afin de libérer le capital.
- Mener une analyse détaillée et entreprendre un exercice rigoureux de projections de flux de trésorerie.
- Revoir la méthodologie de gestion des risques de la Banque à la lumière des préoccupations soulevées par plusieurs parties prenantes.
- Développer et mettre en œuvre une stratégie de gestion axée sur les résultats pour établir un système rationalisé et renforcé de surveillance des investissements en capital et un système rigoureux de suivi des résultats en matière de développement.



QUELLES SONT LES RÉPONSES DE LA DIRECTION?

La Direction s'est félicitée de l'évaluation du portefeuille des investissements en capital, qui a été assez positif sur les interventions de la Banque. L'évaluation était opportune, dans la mesure où la Direction passait en revue certains systèmes de la Banque pour construire et pour gérer un portefeuille dont la maturité permet de tirer des conclusions quant à sa performance qui seront utiles dans la préparation actuelle du cadre de gestion pour des investissements en capitale. Globalement, la Direction a souscrit à la plupart des constatations et des recommandations de l'évaluation et a proposé des clarifications aux questions là où elle avait des réticences.

Plusieurs recommandations étaient utiles et alignées avec les actions récentes de la Direction qui prépare actuellement les documents suivants.

- La politique revue des opérations non-souveraines (NSO) avec des provisions qui prennent précedence sur la politique sur les investissements en capital de 1995 (publié le 3 juillet 2015 pour discussion par CODE);
- Le premier rapport annuel sur le statut des investissements en capital, et
- Un cadre de gestion pour la construction et la gestion du portefeuille d'investissements en capital, destiné à intégrer de manière formalisée les leçons apprises pendant la dernière décennie sur les investissements en capital et à guider la direction stratégique des stratégies PSD et FSD.

2.8 Evaluation des engagements pris au titre de la Sixième augmentation générale du capital et des 12^e et 13^e reconstitutions du Fonds africain de développement: Examen général



QU'A ÉVALUÉ IDEV?

Le Conseil des gouverneurs de la Banque a approuvé l'AGC-VI le 27 mai 2010. La reconstitution du FAD-12 a porté sur la période 2011 à 2013 et la reconstitution du FAD-13 porte sur la période 2014–2016. A travers ces processus, la Banque a convenu de souscrire à 112 engagements. L'évaluation a pour objectif de dégager des conclusions et de tirer des leçons concernant (i) la pertinence des engagements souscrits compte tenu des défis et des priorités de la Banque; (ii) l'efficacité des processus pour parvenir à un accord sur un portefeuille cohérent et réaliste d'engagements; (iii) le respect des engagements (produits, sous forme de documents notamment, création de nouvelles structures ou de nouveaux processus), et (iv) l'efficacité de leur mise en œuvre.



QUELLES SONT LES CONSTATATIONS D'IDEV?

Pour tous les trois processus, l'adéquation des engagements avec les priorités de la Banque est jugée satisfaisante ou plutôt satisfaisante. Les engagements sont pertinents mais trop nombreux, notamment certains jugés d'une nature insuffisamment stratégique pour exiger l'attention des gouverneurs et des plénipotentiaires. La capacité de mise en œuvre de la Banque et les coûts de mise en œuvre des engagements n'étaient pas pleinement pris en compte au moment de leur approbation.

L'efficacité du **processus** pour l'adoption des engagements (qui s'inscrit dans une discussion plus vaste concernant le financement) va de satisfaisante pour l'AGC-VI à plutôt insatisfaisante pour le FAD-12 et le FAD-13. Le processus engagé pour le FAD est intensif dans l'ensemble, vu l'effectif et le temps consacrés, en particulier si l'on tient compte du fait que ce processus revient tous les trois ans. Il convient de souligner cependant que l'évaluation n'a pas noté que les processus FAD sont nettement moins efficaces que ceux des organisations retenues pour comparaison.

L'évaluation remarque des difficultés perçues en matière de **gouvernance** dans le processus FAD, qui ont une incidence sur l'efficacité et l'efficacité du processus tout comme sur la mise en œuvre des engagements. Bien que les administrateurs du Conseil du FAD et leurs représentants lors des discussions FAD soient nommés par leurs gouverneurs, il semble y avoir dans certains cas un manque de communication entre les deux niveaux d'administration. Il existe également une perception dans certaines parties de la Banque que le FAD dirige l'ensemble de la Banque, en marginalisant les actionnaires non contributeurs au FAD. La grande majorité des engagements AGC-VI et FAD-12 a été **honorées**, alors que la moitié a été honorée en retard. Dans de nombreux cas, les délais fixés pour s'acquitter des engagements étaient tout bonnement irréalistes. Lié à cela, pour chacun des trois processus au moins deux tiers des engagements devaient être respectés au cours des douze mois suivant l'achèvement du processus. Cette concentration en début de période signifie que la Banque doit agir sur de nombreux fronts à la fois. Au nombre des autres facteurs récurrents ayant entraîné des retards figurent la complexité inhérente à certains engagements individuels, le manque de planification permettant une exécution en temps voulu et des ressources et une coordination institutionnelles inadéquates.

Pour ce qui est des **changements apportés**, la Banque a progressé entre 2010 et 2014 dans tous les domaines mis en lumière dans les discussions relatives au FAD et à l'AGC, à des degrés divers cependant. Dans certains domaines, il n'est pas encore possible de voir si les changements attendus sont effectifs. Dans certains cas, des retards ont été observés en vue de l'obtention de résultats associés aux engagements, ou les engagements n'ont été que récemment convenus (FAD-13). Le degré de changement atteint était nécessairement limité. Dans d'autres cas, il semble que tandis que la Banque est parvenue à obtenir des résultats importants, les ressources, outils et incitations n'ont pas suivi, ni même la volonté d'induire des changements dans la pratique. Les **récents développements** et la direction prise offrent un bilan plus positif. Il ressort de nombreux changements récents qu'en dépit des retards et problèmes initiaux, la Banque avance dans la bonne direction dans tous les domaines examinés.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS D'IDEV?

La Banque devrait se concentrer sur un nombre plus restreint d'engagements plus stratégiques, assortis de délais et d'estimations de coûts réalistes pour l'obtention de résultats. La direction de la Banque devrait:

- Présenter une série claire et cohérente d'engagements à adopter, chercher à limiter le nombre d'engagements et examiner avec les plénipotentiaires si toutes les questions soulevées sont suffisamment stratégiques et de niveau suffisamment élevé pour être incluses dans les discussions et dans la matrice d'engagements définis;
- Procéder à des consultations approfondies avec les parties de la Banque qui seront responsables de la mise en œuvre des engagements potentiels pour fixer des délais réalistes, estimer des coûts probables (et des coûts d'opportunité, le cas échéant) et veiller à ce que les engagements à proprement dit soient libellés sans équivoque et que les départements chargés de leur mise en œuvre se les approprient;
- Éviter dans la mesure du possible de trop concentrer les engagements en début de période;
- Indiquer clairement dans les documents les résultats ou les changements attendus de la mise en œuvre d'un engagement spécifique, et lorsque c'est possible, la façon dont le changement sera mesurée.

Renforcer le suivi et la responsabilité des gestionnaires en vue d'une performance et des résultats effectifs tout au long de la mise en œuvre, pas seulement à titre ponctuel.

S'appuyer sur le suivi des résultats en place pour suivre également l'efficacité de la mise en œuvre. Il faut aussi veiller à ce que les mécanismes de responsabilisation et de suivi ne s'arrêtent pas avec la présentation d'un document au Conseil et portent également sur la mise en œuvre. Ce suivi devrait être harmonisé et intégré dans le Suivi du cadre de gestion des résultats et dans la fonction de gestion de la performance (au lieu de mettre en place un système supplémentaire)—il faut pour cela que les engagements à proprement dit présentent un intérêt pour les domaines concernés.

Simplifier le processus FAD. Travailler avec les gouverneurs, les plénipotentiaires et le Conseil exécutif, en consultation avec d'autres BMD, sur un train de mesures visant une forte simplification du processus de reconstitution à examiner dans la revue à mi-parcours du FAD-13 et à appliquer dans le FAD-14 ou le FAD-15. Ce train de mesures devrait envisager, explicitement:

- le passage à un cycle de reconstitution plus long, s'inspirant de l'expérience de la BAsD;
- la production d'un nombre moins important de documents de travail, s'inspirant de l'expérience de l'AGC;
- l'organisation d'un nombre moins important de réunions de reconstitution officielles et le maintien de la tenue de la majorité des réunions au Siège;
- la forme que devrait prendre le nouveau groupe de travail du FAD pour assurer que le temps investi augmente réellement l'efficacité et l'efficacités globales du processus.

Faire en sorte que le Conseil s'approprie les engagements à un stade précoce.

S'appuyer sur les efforts déjà déployés, y compris la réunion informelle du Conseil organisée avant chaque reconstitution, pour faire en sorte que les administrateurs s'approprient à un stade précoce les engagements souscrits au titre du FAD (indépendamment du fait que les membres du Conseil représentent des pays donateurs ou bénéficiaires ou les deux).



QUELLES SONT LES RÉPONSES DE LA DIRECTION?

La Direction accueille favorablement l'évaluation menée par IDEV des engagements de la Sixième augmentation de capital de la BAD, et du FAD-12 et du FAD-13. Cet exercice fournit une évaluation opportune des trois processus de mobilisation de ressources avec des conclusions effectuées en temps utile pour informer la Revue à mi-parcours (RMP) du FAD-13 et la reconstitution du FAD-14. C'est aussi la première fois qu'une évaluation se concentrant à la fois sur les engagements, la livraison et la mise en oeuvre, examine simultanément une augmentation de capital et des processus de reconstitution des ressources du FAD. La direction note avec satisfaction que "la Banque est sur le chemin d'une réforme positive, dans la direction qu'à la fois elle-même et ses parties prenantes veulent prendre." Elle reconnaît également que la Banque va avoir besoin de davantage rationaliser les processus de mobilisation de ressources.

La Direction souscrit à trois des quatre recommandations et à la quatrième recommandation en partie.

2.9 Evaluation de l'élaboration et de la mise en oeuvre des politiques et des stratégies de la Banque



QU'A ÉVALUÉ IDEV?

Le rapport a évalué l'élaboration, la gestion et la mise en oeuvre des politiques et stratégies du Groupe de la Banque africaine de développement—c'est-à-dire les principaux instruments régissant les activités et programmes opérationnels et institutionnels de la Banque. Elle a examiné les suites entières de politiques opérationnelles et non-opérationnelles ainsi que des stratégies identifiées parmi des listes diverses comptant au delà de 300 documents. L'évaluation n'a pas cherché à examiner les effets ultimes des documents de politique et de stratégie sur les résultats du développement, ce qui aurait demandé des évaluations détaillées de chaque domaine.



QUELLES SONT LES CONSTATATIONS D'IDEV?

La Banque manque de cadre clair avec une nomenclature, des définitions, et une autorité approbatrice bien définie pour ses documents réglementaires. On constate un manque de clarté au sein de la Banque quant à la différence qui existe entre l'objet et le contenu des politiques et stratégies, et des autres documents, ainsi que ce qui devrait déclencher leur élaboration. A la BAD, ce sont les Conseils d'administration de la Banque et du Fonds qui approuvent les politiques et les stratégies, alors que

dans la majorité des organisations de référence, les stratégies sont approuvées par la haute direction et communiquées au Conseil d'administration pour information.

La Banque ne disposait pas d'un site facile à consulter pour la conservation de ses politiques et ses stratégies en vigueur durant la période de l'évaluation. Dans le même ordre d'idée, il n'existe pas de mécanisme pour la revue de l'ensemble des politiques afin d'abroger celles qui sont caduques ou font double-emploi.

En général, les politiques et les stratégies ainsi que les documents pris individuellement se sont avérés pertinents, mais leur qualité varie quelque peu, nonobstant une solide base. La quasi-totalité des documents ayant fait l'objet de la revue normalisée étaient clairs quant à leurs objectifs et leur justification. Les politiques opérationnelles et non opérationnelles étaient généralement claires s'agissant de ce que la Banque ferait, mais beaucoup moins quant à ce qu'elle ne ferait pas. Deux problèmes ont été soulevés concernant les stratégies, à savoir les objectifs irréalistes et la qualité des cadres de résultats.

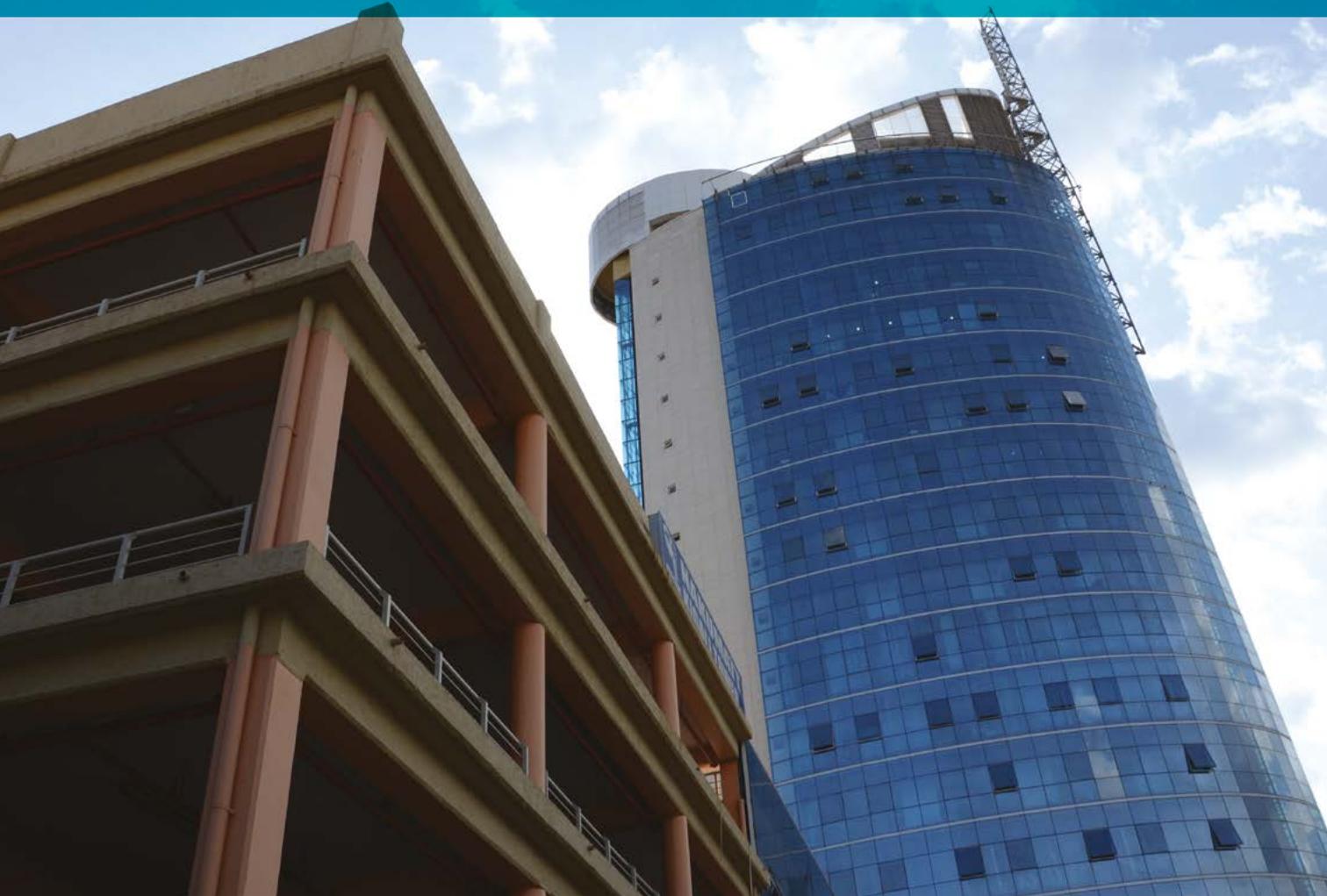
Quelques facteurs amoindrissent la capacité de la Banque à maximiser l'efficience potentielle dans l'élaboration des politiques et stratégies. Premièrement, le processus manque de clarté en raison des différences entre les documents d'orientation et la pratique. Deuxièmement, le processus comporte un grand nombre d'étapes et, bien qu'il existe plusieurs niveaux d'examen par la Direction, ledit processus ne s'accompagne pas d'assurance systématique de la qualité technique. Le troisième facteur est le respect des délais.

La plus grande difficulté est de veiller à la mise en oeuvre efficace des politiques et stratégies pour orienter les opérations et les activités de la Banque. Le personnel fait état d'une diffusion insuffisante de ces politiques et stratégies et pose également le problème de l'accessibilité concernant l'absence d'une banque documentaire facile à consulter. Les bonnes pratiques observées s'agissant des efforts de diffusion de la Stratégie décennale et de la Politique en matière de diffusion et d'accessibilité de l'information constituent des exceptions notables. Les lacunes dans le soutien contribuent aux contraintes de capacité à réaliser une mise en oeuvre efficace. Le personnel a exprimé des préoccupations concernant les principaux aspects du soutien à la mise en oeuvre (documents de référence, formation et ressources). À la différence des autres banques multilatérales, les documents d'accompagnement tels que les procédures et les orientations pour la mise en oeuvre—lorsqu'ils sont nécessaires—sont rarement prêts au moment où la politique ou la stratégie est présentée au Conseil d'administration pour approbation. Très souvent, les ressources nécessaires à la mise en oeuvre, notamment la formation requise, ne sont pas mises à disposition pour appliquer ce qui constitue généralement des changements de politique ambitieux et de nouvelles stratégies. Enfin, le suivi de la mise en oeuvre des politiques et stratégies est perçu par les membres du personnel et les responsables, et constaté par l'équipe d'évaluation, comme un point faible.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS D'IDEV?

Élaborer et soumettre à l'approbation du Conseil, un cadre explicite pour tous les documents réglementaires qui: (i) comprend une nomenclature, des définitions, une classification, des exigences et des normes avec une autorité approuvatrice bien définie, différenciées pour les politiques, procédures, stratégies, et autres documents d'orientation; (ii) donne une orientation générale sur le contenu de chaque document-type et fait, s'agissant des politiques, une distinction entre la politique et les autres données de référence du document de politique; et (iii) clarifie le rôle du Conseil d'administration dans l'approbation des politiques, qui sont distinctes des stratégies, et d'autres documents tels que les directives.



Procéder au toilettage de l'ensemble des documents réglementaires actuels en tenant compte du Cadre mentionné plus haut, y compris par la simplification de certains domaines de politique en combinant les politiques similaires dans des documents consolidés. Examiner soigneusement, dans chaque cas, si le remplacement des anciennes politiques ou stratégies par de nouvelles ou d'autres types de document, tels que les directives, serait plus approprié.

Améliorer la gestion de l'ensemble des politiques et stratégies.

Simplifier et améliorer le processus de formulation des politiques et stratégies: (i) simplifier et clarifier le processus, éliminer les étapes superflues et s'assurer que le processus pour chaque différent type de produit (politique/stratégie/directives, etc.) est approprié; (ii) intégrer, dans le processus, l'assurance de la qualité technique, pas nécessairement comme une étape supplémentaire, mais comme un élément qui permet d'éclairer les revues existantes de la Direction.

Répertorier les compétences, les ressources et les appuis nécessaires au respect des politiques et à la mise en œuvre efficace des stratégies et faire en sorte qu'ils soient disponibles dans le cadre du processus d'élaboration et d'approbation.

Tenir les cadres supérieurs et le personnel responsables de l'efficacité de la mise en œuvre, du suivi, de l'évaluation et des résultats, et surtout clarifier les responsabilités en matière de mise en œuvre de chaque politique et stratégie (confier à un département concerné ou, s'agissant des questions intersectorielles, à un comité) et mettre à disposition les ressources nécessaires liées spécifiquement à la responsabilité en matière d'exécution des activités, de livraison des produits et d'atteinte des résultats escomptés;



QUELLES SONT LES RÉPONSES DE LA DIRECTION?

Direction se félicite de l'évaluation indépendante des processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques et stratégies de la Banque entreprise par IDEV. Elle constitue une évaluation opportune des instruments réglementaires clés qui régissent les activités et programmes opérationnels et institutionnels de la Banque. Étant la première du genre, cette évaluation offre à la Banque l'occasion unique d'améliorer son cadre de politiques/stratégies, concernant aussi bien le volet formulation que celui de la mise en œuvre. Dans l'ensemble, la Direction souscrit à plusieurs des constatations et recommandations de l'évaluation, tout en fournissant des éclaircissements sur des points clés.

2.10 Evaluation de la gestion du budget administratif de la Banque



QU'A ÉVALUÉ IDEV?

L'objectif de l'évaluation était de déterminer si la gestion du budget administratif de la Banque est synonyme d'efficacité et d'efficience dans la mise en œuvre de ses priorités stratégiques d'une part et, d'autre part, d'identifier des domaines dans lesquels d'autres améliorations sont possibles.

L'évaluation couvrait principalement une période de cinq ans (2010-2014), qui comprend les cycles du FAD-12, du FAD-13 et de l'AGC-VI. Toutefois, l'évaluation est remontée plus loin en arrière pour introduire des changements dans les processus, lorsque cela s'est avéré nécessaire.



QUELLES SONT LES CONSTATATIONS D'IDEV?

Par sa conception, la réforme budgétaire était pertinente et, dans une large mesure, imbriquée et intégrée dans les autres composantes de la réforme de la Banque. La réforme budgétaire devait être mise en œuvre dans un contexte dynamique de réformes institutionnelles dont trois réformes étaient critiques: a) la restructuration organisationnelle de 2006; b) la réforme des ressources humaines; et c) la stratégie de décentralisation, notamment la feuille de route établie en 2010.

La réforme budgétaire se poursuit. Des progrès remarquables ont été accomplis en ce qui concerne la décentralisation du pouvoir de gestion budgétaire et l'introduction d'une flexibilité ainsi que le renforcement des capacités, mais la réforme est encore loin d'être achevée. La plupart des mesures clés ont été mises en œuvre du point de vue technique, sans pour autant se traduire jusqu'à présent en résultats tangibles. Les outils budgétaires sont en place, mais des efforts supplémentaires sont requis pour améliorer la qualité, et donc l'exploitabilité des données générées. Le renforcement de capacité nécessite encore de l'amélioration. On n'a pas suffisamment introduit les changements de comportement requis pour une mise en œuvre efficace de la réforme.

La réforme budgétaire a eu un effet limité sur l'efficience des principaux processus budgétaires, et particulièrement sur la planification du budget et du programme de travail. Le processus actuel du programme de travail et de budgetisation de la Banque est intensif en transactions et il faut compter environ 22 000 jours-personnes principalement du fait de la nature ascendante du processus.

L'efficacité de la gestion budgétaire a été limitée. L'analyse de certains indicateurs de l'efficacité institutionnelle montre une tendance négative sur les cinq dernières années. Le taux d'exécution budgétaire s'est nettement amélioré depuis 2009 du point de vue de la flexibilité, mais cette amélioration ne s'est pas forcément traduite par un gain d'efficacité

Même si la tendance est positive en ce qui concerne l'alignement de l'allocation stratégique sur l'objectif stratégique, il faut encore renforcer la définition des priorités stratégiques en amont et l'utilisation des données de résultats. La Banque a fait des efforts pour aller au-delà d'une approche graduelle d'allocation budgétaire fondée sur des tendances historiques pour adopter une approche basée sur le programme de travail et les objectifs. Le manque de définition préalable des priorités budgétaires affaiblit le lien entre le processus de planification et la stratégie institutionnelle. Qui plus est, il n'est pas tenu suffisamment compte du travail de suivi des résultats lors de la prise de décision stratégique concernant l'allocation du budget.

On a introduit plus de flexibilité, qui reste néanmoins limitée par la gestion du budget de personnel. Qui plus est, la Banque n'a pas encore pleinement assuré sa transition vers le système de budgetisation en unités de compte, et des contrôles demeurent en rapport avec la fongibilité et la flexibilité en particulier par le rétablissement du contrôle des effectifs en réponse aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du ratio de coûts fixes, car les salaires constituent la plus grande partie (environ 70%) du budget géré directement.

Le cadre de redevabilité n'est pas encore développé, malgré la décentralisation de la responsabilité budgétaire. Le cadre de responsabilité a été progressivement renforcé par des améliorations dans le suivi des performances et par d'autres mesures telles que les accords d'exécution du programme de travail et les documents-cadres des Complexes. Malgré des réalisations notables, le cadre de responsabilité a été renforcé trop lentement par rapport à la rapide décentralisation des responsabilités en matière budgétaire et de gestion du personnel.

La réforme budgétaire a permis d'améliorer le cadre de suivi et d'établissement de rapports, mais des progrès restent possibles, car cette réforme ne s'est pas encore traduite en une culture de la performance axée sur les données. Le suivi des performances a été renforcé par une utilisation accrue des Indicateurs clés de performance (ICP) à travers l'institution, même si la qualité des ICP peut encore être améliorée. La Banque ne se trouve qu'aux premières étapes de sa transition vers une culture de gestion des performances axées sur les données. Les ICP et les autres données permettant d'établir des rapports ne sont pas encore utilisés activement dans la prise de décisions budgétaires.



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS D'IDEV?

Accélérer la mise en œuvre complète de la réforme de la gestion budgétaire.

- Revoir les priorités et la séquence pour assurer l'adéquation avec les autres réformes institutionnelles et définir une date butoir claire pour la mise en œuvre complète des réformes.
- Définir une stratégie claire de gestion du changement, en combinant un renforcement ciblé de capacités sur la base des besoins spécifiques des parties prenantes, une communication plus claire sur la vision de la réforme, ses objectifs et les progrès réalisés, en plus de la communication sur des outils et processus spécifiques, et des incitations à adopter de nouveaux moyens de planification et de budgétisation.
- Renforcer la structure de gestion de la réforme en désignant une équipe principale interdépartementale et trans-complexes placée sous l'autorité du Premier vice-président/Président directeur général (PVP/PDG) et chargée de coordonner la mise en œuvre des réformes.

Renforcer le suivi et le cadre de redevabilité.

- Renforcer le suivi et le cadre de redevabilité grâce à des indicateurs clés de performance orientés vers les résultats et mesurables pour chaque centre de coût, et des discussions de performance basées sur des évaluations régulières de performance.
- Réviser les ICP et le processus de retour d'information sur les performances pour que les données du suivi des résultats soient suffisamment prises en compte dans le processus de planification.
- Parachever la transition à la budgétisation par pays guidée par le DSP afin de réaliser le plein potentiel des accords de programme de travail en renforçant la responsabilité.
- Améliorer la transparence autour de la planification et de la budgétisation par un libre accès pour les Complexes et les Unités aux données relatives au budget et aux performances, et par une visualisation des données plus efficace.

Simplifier le processus de planification et de budgétisation et mieux l'articuler par rapport aux priorités stratégiques de la Banque.

- Améliorer l'équilibre entre les aspects ascendants et les aspects descendants du processus de planification en renforçant les orientations du sommet à la base au début pour assurer un meilleur alignement stratégique.
- Alléger le fardeau de l'information du processus de planification, en budgétisant notamment en détail une seule année du cadre de planification triennal, et indiquer les ressources globales attendues qui pourraient être disponibles au cours des deuxième et troisième années. Finaliser la mise en œuvre du système de comptabilité analytique et des accords de programme de travail, et utiliser les données de comptabilité analytique pour générer des coefficients de coût susceptibles de réduire le fardeau de l'information qui pèse sur les directeurs de service.
- Intégrer la gestion des ressources externes telles que les fonds fiduciaires dans le processus de planification afin de donner à la Haute Direction une image globale des ressources disponibles et de faire en sorte que l'emploi de ces ressources s'aligne parfaitement avec les priorités institutionnelles.

Rationaliser et renforcer les relations avec le Conseil.

- Établir un forum pour améliorer l'interaction entre le Conseil et la Direction, avec un mandat clairement défini qui permet au Conseil de donner des orientations stratégiques concernant les processus de revue et d'approbation du budget.





QUELLES SONT LES RÉPONSES DE LA DIRECTION?

La Direction se félicite de l'évaluation indépendante par IDEV de la gestion du budget direction de la Banque qui vient à point nommé et fournit à la Direction des enseignements utiles. La Direction souscrit à la plupart des recommandations. Elle voudrait également souligner que l'exécution des réformes budgétaires du budget est en bonne voie, dans le cadre d'un programme de réformes plus large afin d'améliorer la coordination, les prestations et la performance de l'institution. À cet égard, le Département chargé du budget, qui a des interlocuteurs dans les autres départements, a travaillé d'arrache-pied pour atteindre les objectifs ambitieux du programme de réforme budgétaire. Tout en reconnaissant que la Banque a fait des progrès, la Direction s'engage à intensifier et à transposer sur une grande échelle les efforts visant à mener à bien le programme de réformes dans des délais acceptables.

Annexe 3:

L'utilisation des barèmes de notation dans l'évaluation

INTRODUCTION

- L'objectif de cette note d'information à CODE est d'expliquer de façon sommaire les échelles de notations appliquées par IDEV dans la conduite de ses évaluations.
- L'utilisation de notations quantifiées en évaluation reste un sujet de débat au sein de la communauté de l'évaluation. La pratique en cours dans la plupart des unités d'évaluations des banques multilatérales de développement (BMD) est en faveur de l'utilisation de systèmes de notation.
- Les bénéfices mentionnés pour l'utilisation de notations quantifiées incluent: i) organiser et discipliner l'évaluation; ii) donner le ton des conclusions; iii) rendre le processus d'évaluation plus transparent; et iv) aider à la comparabilité entre évaluations.
- Selon les standards de bonne pratique du Groupe de coopération en évaluation des BMD, le système de notation doit être bien défini et aussi simple que possible. Des notations trop nombreuses ou trop détaillées peuvent en effet créer de la confusion pour le lecteur de l'évaluation.

PRATIQUE D'IDEV

- Dans les évaluations de stratégies et programmes pays (ESPP) conduits par IDEV, des notations sont assignées aux critères d'évaluation principaux tels que pertinence, efficacité, efficacité et durabilité. D'autres domaines de performance tels que les partenariats, les connaissances ou le dialogue politique peuvent également faire l'objet de notations dans certains cas, sans que cela ne soit un besoin standard.
- IDEV a commencé récemment à utiliser de façon plus systématique une échelle de notation à six niveaux dans ses évaluations, en particulier dans les ESPP car il a été estimé qu'une échelle à six niveaux permettrait des jugements globaux plus nuancés, en

particulier au niveau pays. Des échelles de notation à quatre niveaux restent utilisées dans d'autres types d'évaluation quand cela est jugé pertinent. Les directives générales sous-tendant les six niveaux sont les suivantes:

1. Très satisfaisant: très grande prévalence d'aspects positifs, pratiquement sans défauts;
2. Satisfaisant: prévalence marquée d'aspects positifs, qui l'emportent clairement sur les aspects négatifs;
3. Modérément satisfaisant: prévalence d'aspects positifs, avec quelques aspects négatifs;
4. Modérément insatisfaisant: prévalence d'aspects négatifs, compensés seulement en partie par des aspects positifs;
5. Insatisfaisant: prévalence marquée d'aspects négatifs, qui l'emportent clairement sur les aspects positifs;
6. Très insatisfaisant: très grande prévalence d'aspects négatifs.

Sur la base de ces directives générales, des définitions plus détaillées sont utilisées pour chaque critère spécifique d'évaluation. Dans le cas des ESPP, chaque critère est évalué à trois niveaux différents: projet, secteur et pays. Un mécanisme de notation spécifique est utilisé à chaque niveau, débutant par le niveau projet avec des directives détaillées pour évaluer chaque critère et sous-critère, et ensuite au niveau secteur et pays, des directives pour consolider les notations du niveau plus bas. Dans la suite de ce document, le critère d'efficacité est utilisé comme exemple illustratif. Au niveau projet, l'efficacité est analysée en considérant deux sous-critères: le degré de réalisation des produits, et le degré de réalisation des effets. L'échelle de notation suivante est appliquée:

TRÈS SATISFAISANT

Produit: Basé sur le taux d'exécution des produits/réalisations, tous les objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés en voie d'être atteints d'ici la fin du projet, en accord avec les normes de qualité.

Effet: Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs et hypothèses exogènes pertinents, il est plausible de penser que tous les résultats du projet escomptés ont été atteints ou sont susceptibles d'être atteints.

SATISFAISANT

Produit: Basé sur le rapport d'exécution des produits/réalisations, entre 90% et 99% des objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés comme en voie d'être atteints d'ici à la fin du projet. Des actions correctives pour les indicateurs hors trajectoire ont été mises en œuvre en temps opportun pour s'assurer que les produits ciblés par le projet soient réalisés en conformité avec les normes de qualité.

Effet: Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs et hypothèses exogènes pertinents, il est plausible de penser que la plupart (75%) les résultats du projet escomptés ont été atteints ou sont susceptibles d'être atteints.

MODÉRÉMENT SATISFAISANT

Produit: Basé sur le rapport d'exécution des produits/réalisations, entre 75% et 89% des objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés comme en voie d'être atteints d'ici la fin du projet. Des actions correctives pour les indicateurs hors trajectoire ont été mises en œuvre en temps opportun pour s'assurer que les produits ciblés par le projet soient réalisés en conformité avec les normes de qualité.

Effet: Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs et hypothèses exogènes pertinents, il est plausible de penser qu'une part substantielle (50%–74%) des résultats escomptés du projet ont été atteints ou sont susceptible d'être obtenu.

MODÉRÉMENT INSATISFAISANT

Produit: Basé sur le rapport d'exécution des produits/réalisations, entre 50% et 74% des objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés comme en voie d'être atteints d'ici la fin du projet. Les actions correctives pour les indicateurs hors trajectoire n'ont pas été mises en œuvre en temps opportun pour s'assurer que les produits ciblés par le projet soient réalisés en conformité avec les normes de qualité.

Effet: Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs et hypothèses exogènes pertinents, il est plausible de penser que quelques (25–49%) des résultats attendus du projet ont été atteints ou sont susceptibles d'être atteints.

INSATISFAISANT

Produit: Basé sur le rapport d'exécution des produits/réalisations, entre 35% et 49% des objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés comme en voie d'être atteint d'ici la fin du projet. Aucune action corrective n'a été prise et les indicateurs hors trajectoire n'ont pas été suivis de près. La faible performance a limité la réalisation de l'un ou de plusieurs objectifs du projet.

Effet: Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs exogènes et les facteurs concurrents pertinents, il est plausible de penser que peu (5–24%) des résultats escomptés du projet ont été atteints ou sont susceptibles d'être atteint.

TRÈS INSATISFAISANT

Produit: Basé sur le rapport d'exécution des produits/réalisations moins de 35% des objectifs de production du projet ont été atteints ou sont considérés comme en voie d'être atteints d'ici la fin du projet. La faible performance a mis en péril la réalisation de la plupart des résultats attendus et la possibilité d'arrêter ou de suspendre le projet a été considérée.

Effet: Compte tenu de la dernière valeur des indicateurs de résultats et l'analyse d'autres risques/facteurs et hypothèses exogènes pertinents, il est plausible de penser que très peu (<5%) de résultats escomptés du projet ont été atteints ou sont susceptibles d'être obtenus.

- La notation au niveau projet est ensuite consolidée pour arriver à une notation au niveau sectoriel. Une des approches qui peuvent être utilisées consiste en une moyenne pondérée des notations de chaque projet inclus dans le portefeuille sectoriel. La pondération est le plus souvent basée sur le montant approuvé pour le projet. Cette approche est illustrée ci-dessous pour le cas d'un portefeuille sectoriel en énergie incluant quatre projets. Il est à noter que la moyenne pondérée n'est qu'une des approches possibles de synthèse, et que les cadres de synthèses spécifiques sont utilisés pour chaque évaluation peuvent être différents.

PROJET	Montant (UC,000)		Notation individuelle projet de l'efficacité	Pondération	Notation sectorielle
INTERCONNEXION ÉLECTRIQUE	34,000	4	MODÉRÉMENT SATISFAISANT	0.25	1.01
ELECTRIFICATION RURALE	15,000	5	SATISFAISANT	0.11	0.56
HYDROÉLECTRICITÉ	60,000	3	MODÉRÉMENT INSATISFAISANT	0.45	1.34
LIGNE DE TRANSMISSION ÉLECTRIQUE	25,000	2	INSATISFAISANT	0.45	1.34
TOTAL	134,000			1.00	3.28*

*(Modérément insatisfaisant)

- Une approche similaire peut être utilisée pour consolider la notation au niveau pays. Une moyenne pondérée peut ainsi être calculée en prenant en compte les tailles relatives des portefeuilles sectoriels, tel qu'illustré ci-dessous:
- IDEV fait de son mieux pour améliorer le système de notation appliqué dans ses évaluations de façon continue. Dans le cadre de l'évaluation globale des résultats de développement de la Banque en cours, de nouveaux outils ont été introduits comme par exemple l'évaluation des résultats de projets et le modèle de synthèse pays, qui ont également été utilisés en support des ESPP. Ces deux outils sont accompagnés de directives incluant une échelle de notation détaillée pour chaque critère.

SECTEUR	Approbations (UC,000)		Notations sectorielles de l'efficacité	Pondération	Notation au niveau pays
AGRICULTURE	450,000	5	SATISFAISANT	0.30	1.50
ENERGIE	650,000	4	MODÉRÉMENT SATISFAISANT	0.43	1.73
TRANSPORT	250,000	2	INSATISFAISANT	0.17	0.33
EAU ET ASSAINISSEMENT	150,000	6	TRÈS SATISFAISANT	0.10	0.60
TOTAL	1,500,000			1.00	4.16*

*(Modérément satisfaisant)

Un des grands défis d'un système de notation est d'assurer sa consistance (à des fins de fiabilité) et sa précision (à des fins de validité). IDEV s'assure de la fiabilité et de la validité des notations en développant des directives, en mettant en place des formations et en assurant un partage d'expériences, entre les membres du personnel mais également avec les consultants. De plus, les notations sont revues par un expert réviseur externe. Il faut noter cependant qu'évaluer est un processus analytique qui repose sur des sources multiples de preuve, une triangulation et une synthèse. De ce fait, la notation ne peut jamais être un exercice mécanique et le jugement de l'évaluateur joue toujours un rôle.

Annexe 4:

Liste des événements et des activités de savoir, de partage, de sensibilisation et de dissémination

Févr
12–14

Abidjan

Journées d'évaluation ivoiriennes: IDEV présente un discours d'ouverture sur "les méthodes et les techniques de l'évaluation de la performance de la politique gouvernementale" et participe à un panel sur "Les pratiques d'évaluation des gouvernements".

Févr
23–26

Niamey

Semaine d'évaluation nigérienne: IDEV présente un discours d'ouverture; a organisé deux formations sur le sujet des "L'évaluation axée sur les politiques gouvernementales" et a accueilli avec d'autres une table ronde sur les pratiques des partenaires techniques et financières du développement.

Mai
7

Abidjan

Le nouveau nom et la campagne de branding d'IDEV lancés

Mai
13

Abidjan

Communauté de pratique d'évaluation: Les documents de stratégie pays de la BAD: sont-ils adaptés à leur objectif?

Mai
25–29

Abidjan

IDEV organise un stand d'informations lors de la réunion annuelle de la BAD

Mai
28

Abidjan

Séminaire d'évaluation organisée lors de la réunion annuelle de la BAD: Evaluation de l'efficacité du développement

Mai
28

Dakar

IDEV organise une formation au CESAG—Centre Africain D'études Supérieures En Gestion—pour l'association Sénégalaise d'évaluation Association, des représentants des ministères, des ONG, des consultants, des étudiants et des chargés de course universitaires, et la presse.

Juil
2

Abidjan

Communauté de pratique d'évaluation: Intégrer les évaluations de l'Impact dans les opérations BAD: Progrès ou Stagnation?

Juil
22

Abidjan

Communauté de pratique d'évaluation: Intégrer l'évaluation dans le travail des parlementaires

Juil
24

Abidjan

Séminaire pour les parlementaires africains sur la Gouvernance pendant la réunion annuelle générale d'APNODE

Août
31

Abidjan

Forum Baobab, un événement haut-niveau de partage de connaissances

Oct
13-14

Johannesburg

IDEV participe au dialogue anglophone africain du "Centre for Learning on Evaluation and Results (CLEAR)" autour de l'évaluation

Oct
26-30

Bangkok

IDEV organise un stand d'information à l'assemblée internationale de International Development Evaluation Association (IDEAS)

Oct
26-30

Bangkok

IDEV participe au colloque sur les capacités nationales en développement

Nov
11-13

Abidjan

IDEV organise un stand d'information et fait une présentation pendant la revue à mi-parcours du FAD-13

Nov
23-25

Kathmandu

IDEV participe au Forum international d'évaluation d'EvalPartners

Déc
1-10

Paris

IDEV met à disposition des publications présentées au pavillon de la BAD au COP21

Déc
10

Abidjan

Événement conjoint organisé par IDEV/IEG (Banque mondiale) sur le secteur de l'énergie

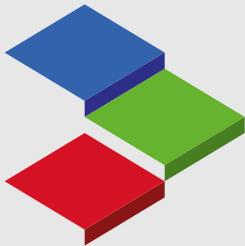
Déc
16

Abidjan

Événement d'apprentissage pour familiariser le personnel de la BAD avec la base de données des résultats d'évaluation







IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Rester à jour

idev.afdb.org



NOUS CONTACTER

Courriel: idevhelpdesk@afdb.org

Tél: +225 20 26 20 41

Fax: + 225 20 21 31 00



<https://www.flickr.com/photos/afdbgroup/sets/72157653535553116>



<https://twitter.com/evaluationafdb>