

IDEV

Évaluation indépendante du développement  
Banque africaine de développement

# RAPPORT ANNUEL

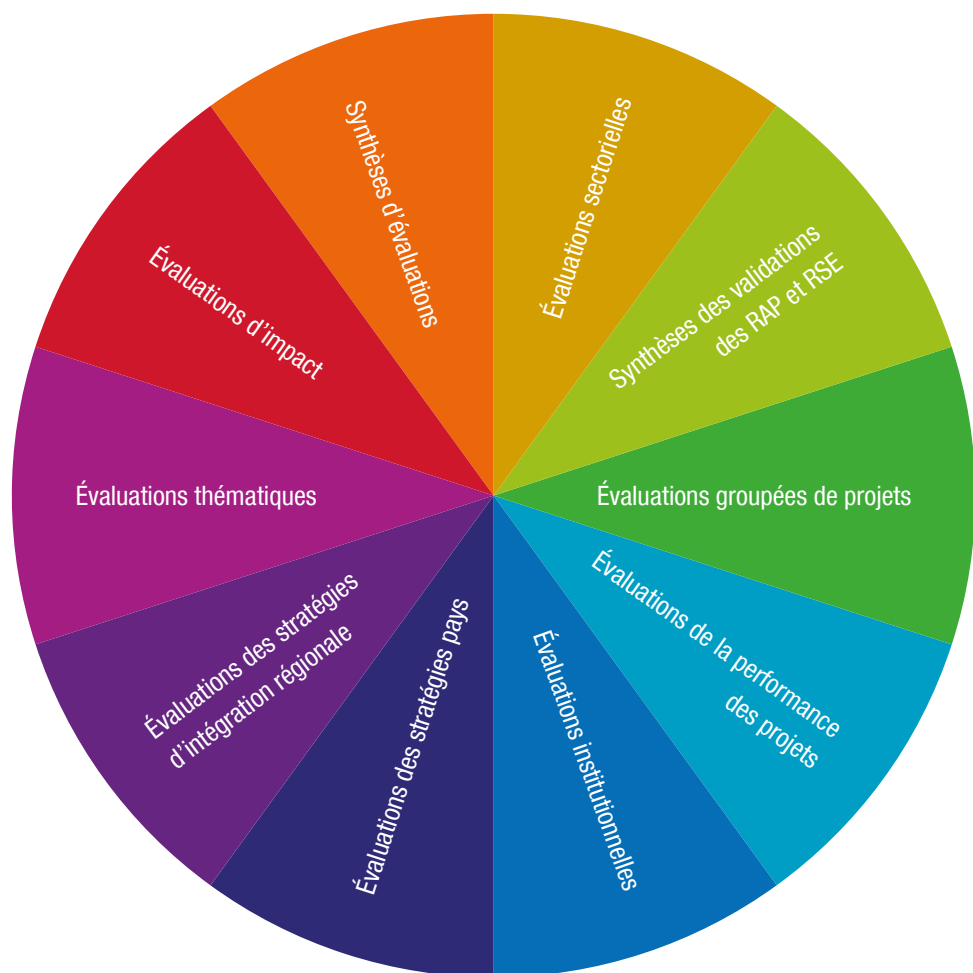
## 2020

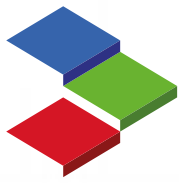
**UNE NOUVELLE RÉALITÉ :**  
ADAPTER L'ÉVALUATION PENDANT LA  
PANDÉMIE DE COVID-19



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DÉVELOPPEMENT

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





IDEV

Évaluation indépendante du développement  
Banque africaine de développement

# RAPPORT ANNUEL

## 2020

**UNE NOUVELLE RÉALITÉ :**  
ADAPTER L'ÉVALUATION PENDANT LA  
PANDÉMIE DE COVID-19



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DÉVELOPPEMENT

# Remerciements

<b>Chef de projet</b>	Olive Bonga, Consultante en communication
<b>Membres de l'équipe</b>	Aminata Kouma, Assistante des connaissances en évaluation ; Marc Bappa, Consultant junior en gestion des connaissances, communication et événements
<b>Remerciements spéciaux à</b>	Jayne Musumba ; Dieter Gijsbrechts ; Claire Anon-Kouadio ; Debazou Y. Yantio ; Boubacar Ly ; Joseph Mouanda ; Clément Mensah ; Clément Banse ; Girma Kumbi ; Samson Houetohossou ; Akua Arthur-Kissi ; Najade Lindsay ; Raky Gassama et tous les autres collègues qui ont contribué à l'élaboration de ce rapport annuel.
<b>Chef de Division</b>	Karen Rot-Münstermann
<b>Évaluateur général</b>	Karen Rot-Münstermann (par intérim)

## À propos d'IDEV

L'évaluation indépendante du développement (IDEV) est une unité indépendante et impartiale dont la mission est de renforcer les activités de la Banque africaine de développement (BAD) en matière de développement dans ses pays membres régionaux, à travers :

- Des évaluations indépendantes et influentes ;
- Une supervision des processus et produits d'autoévaluation ;
- Une implication proactive dans des partenariats d'évaluation et des activités de partage des connaissances.

Toutes les activités d'IDEV répondent aux trois objectifs clés suivants :

1. Fournir une base de redevabilité aux principales parties prenantes, y compris les citoyens, les gouvernements, les bailleurs de fonds et les partenaires, en évaluant et en mesurant l'impact des activités de la BAD.
2. Renforcer l'apprentissage en œuvrant à l'amélioration des politiques, stratégies, projets et processus actuels et futurs.
3. Promouvoir une culture d'évaluation au sein de la Banque et dans les pays membres régionaux, afin de renforcer le processus d'apprentissage et d'amélioration continue. IDEV dispose d'un grand capital d'expérience, d'expertise et de connaissances tirées des évaluations des projets de développement de la BAD à travers l'Afrique.

## Comment IDEV collabore-t-elle avec la Banque africaine de développement ?

IDEV réalise des évaluations indépendantes des opérations, des politiques et des stratégies de la Banque, couvrant les projets, les secteurs, les thèmes, les régions et les pays. En réalisant des évaluations indépendantes et partageant de manière proactive les meilleures pratiques, IDEV veille à ce que la Banque et ses parties prenantes tirent les enseignements des expériences passées, planifient et mettent en œuvre des activités de développement en conformité avec les normes les plus élevées. IDEV est aussi responsable de la supervision de l'ensemble du système d'évaluation au sein de la Banque, de la communication interne et externe des constatations et des enseignements tirés des évaluations ; ainsi que de la promotion du renforcement des capacités d'évaluation.

## Exclusion de responsabilité

Sauf indication contraire expresse, les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans cette publication sont celles de ses divers auteurs 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, notamment en cas de 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.

Conception graphique et mise en page : GK Graphics ([www.gkgraphics.in](http://www.gkgraphics.in))

Crédits photo : IDEV, BAD, Shutterstock





# TABLE DES MATIÈRES

Message du Président du CODE	i
Message de la Vice-Présidente principale par intérim	iii
Message de l'Évaluatrice générale par intérim	v
<b>FAITS SAILLANTS DE 2020</b>	<b>VII</b>
Calendrier 2020 d'IDEV	viii
Tour d'horizon de la diffusion et la dissémination des connaissances en 2020	x
<b>CONTEXTE</b>	<b>1</b>
Dix ans pour transformer notre monde	1
La pandémie de COVID-19 et la réorientation des priorités de développement	1
La BAD face à une nouvelle réalité	2
<b>APERÇUS 2020</b>	<b>5</b>
Résilience	7
Adaptabilité et réactivité	34
<b>LA FONCTION D'ÉVALUATION ATTEINT LA MAJORITÉ : 40 ANS D'ÉVALUATION À LA BAD</b>	<b>38</b>
<b>PERSPECTIVES : FAIRE FACE À L'INCERTITUDE</b>	<b>43</b>
<b>ARRIVÉES ET DÉPARTS</b>	<b>45</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>47</b>

## Acronymes

<b>AfrEA</b>	Association africaine d'évaluation
<b>AGC</b>	Augmentation Générale du Capital
<b>APNODE</b>	Réseau des Parlementaires Africains pour l'Évaluation du Développement
<b>BAD</b>	Groupe de la Banque africaine de développement
<b>CDEAO</b>	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>CLEAR</b>	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
<b>CLEAR-AA</b>	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats – Afrique anglophone
<b>CNE</b>	Capacités nationales d'évaluation
<b>CODE</b>	Comité sur les opérations et l'efficacité du développement
<b>CPIP</b>	Plan d'amélioration du portefeuille pays
<b>CV-CC</b>	Croissance verte et changement climatique
<b>DSIR</b>	Document de stratégie d'intégration régionale
<b>DSP</b>	Document de stratégie pays
<b>ESC</b>	Engagement de la Banque auprès de la société civile
<b>ET</b>	État en transition
<b>EU</b>	États-Unis
<b>EVRD</b>	Base de données des résultats d'évaluation
<b>FAD</b>	Fonds africain de développement
<b>FAE</b>	Facilité africaine de l'eau
<b>FSRP</b>	Projet de l'axe routier Ffulso-Sawla au Ghana
<b>IDEV</b>	Évaluation indépendante du développement
<b>ICP</b>	Indicateur clé de performance
<b>IED</b>	Département de l'évaluation indépendante du développement (Banque asiatique de développement)
<b>IEG</b>	Groupe indépendant d'évaluation (Groupe de la Banque mondiale)
<b>IG</b>	Intégration du Genre
<b>MARS</b>	Système d'enregistrement des actions de la Direction
<b>MDPS</b>	Modèle de développement et de prestation de services
<b>NDEA</b>	Nouveau pacte pour l'énergie en Afrique
<b>NE-RAP</b>	Note d'évaluation du rapport d'achèvement de projet
<b>ODD</b>	Objectif de développement durable
<b>ONS</b>	Opération non souveraine
<b>OS</b>	Opération souveraine
<b>PEIARD</b>	Plate-forme d'évaluation pour les institutions africaines de développement
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PMR</b>	Pays membre régional
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PSDSF</b>	Politique et stratégie de développement du secteur financier
<b>RAP</b>	Rapport d'achèvement de projet
<b>RCE</b>	Renforcement des capacités d'évaluation
<b>RPP</b>	Revue de la performance du portefeuille pays
<b>RSE</b>	Rapport de supervision élargie
<b>S&amp;E</b>	Suivi et évaluation
<b>VRADSP</b>	Validation du rapport d'achèvement du Document de stratégie pays
<b>WASH</b>	Eau, assainissement et hygiène

# MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CODE

2020 a été une année éprouvante pour le monde et la fonction d'évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement (BAD) n'a pas fait exception. Quasiment inconnue en début d'année, la pandémie de COVID-19 a depuis dominé tous les aspects du travail. Toutefois, malgré ces temps difficiles, IDEV a continué de livrer un flux de produits d'évaluation de qualité durant l'année 2020. Dans ce contexte de crise, des évaluations robustes fondées sur des données factuelles ont plus que jamais été appréciées.

S'agissant des thèmes d'évaluation abordés en 2020, les activités d'IDEV ont été pertinentes et efficaces. L'historique septième augmentation générale du capital de la BAD annoncée par les actionnaires à la fin de l'année 2019 a été accompagnée par des appels en direction de la Banque à mettre l'accent sur plusieurs domaines, dont beaucoup ont été examinés de manière détaillée par IDEV durant l'année 2020. Dans ce contexte, je citerais en particulier la Synthèse d'évaluation de l'intégration du genre, l'Évaluation de la Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014-2019), l'Évaluation de la Stratégie de développement du secteur privé de la BAD (2013-2019) et l'Évaluation de l'appui de la BAD au secteur de l'énergie en Afrique. Toutes ces évaluations ont relancé la nouvelle réflexion stratégique et politique à la BAD qui sera renforcée à travers de nouvelles stratégies à arrêter en 2021.

Au-delà de ses travaux thématiques, l'équipe d'IDEV a livré un éventail d'évaluations de stratégies et programmes pays importantes en 2020, notamment les évaluations des programmes et du portefeuille de la BAD au Mali et en Égypte, dont la réalisation s'est avérée particulièrement difficile en raison du contexte de la pandémie.

Comme preuve supplémentaire de l'envergure des travaux réalisés par IDEV, deux évaluations d'impact doivent également être mentionnées – l'Évaluation de l'impact des projets d'irrigation à petite échelle appuyés par la BAD au Malawi et l'Évaluation de l'impact du projet de l'axe routier Ffulso-Sawla au Ghana financé par la BAD. Il serait facile de négliger ces deux produits au regard des produits classiques livrés par l'équipe d'IDEV.



**Chris Chalmers,**

Administrateur de la BAD pour l'Italie,  
les Pays-Bas et le Royaume-Uni

Cependant, à plusieurs égards ces évaluations d'impact sont les plus édifiantes en ce qu'elles formulent des recommandations concrètes et spécifiques dont les équipes de projet de la BAD peuvent s'inspirer et appliquer dans d'autres domaines où la BAD apporte son appui.

Au nom de tout le CODE, permettez-moi de terminer en félicitant l'équipe d'IDEV pour l'ardeur au travail et le succès pendant l'année 2020, et en particulier Mme Karen Rot-Münstermann qui a assuré, une deuxième fois, l'intérim de l'Évaluateur général pendant le deuxième semestre 2020. Comme l'ont relevé mes prédécesseurs dans les précédents rapports annuels, pour que les évaluations réussissent, il est essentiel que les évaluateurs, les décideurs et les responsables de la mise en œuvre soient en mesure de travailler ensemble en toute harmonie, en respectant les positions et les points de vue des uns et des autres, et en cherchant en tout temps des moyens d'améliorer l'impact de leur travail. Cette volonté d'amélioration continue est au cœur de toutes les bonnes évaluations, et j'ai la certitude qu'IDEV continuera à progresser avec confiance et assurance l'année prochaine.





# MESSAGE DE LA VICE- PRÉSIDENTE PRINCIPALE PAR INTÉRIM



**Swazi Tshabalala,**  
Vice-Présidente principale  
par intérim de la BAD

En 2020, l'économie mondiale a connu la crise la plus grave depuis la Seconde Guerre mondiale avec l'éclatement de la pandémie de COVID-19 qui a entraîné l'arrêt de l'activité économique normale dans le monde pendant les premiers mois de l'année. Les effets ont été dévastateurs, à la fois sur les vies humaines et sur l'économie mondiale. Les effets de la crise sur la santé en Afrique ont peut-être été limités dans la plupart des cas comparativement à d'autres régions du monde, mais les conséquences économiques ont donné lieu à la plus forte contraction du PIB du continent depuis les années 1980.

Le Président de la BAD a immédiatement mis en œuvre des dispositions sur le télétravail afin de garantir le bien-être du personnel et imaginer comment la Banque peut aider les pays africains à faire face à la pandémie. La Banque a réagi en lançant au mois de mars l'emprunt obligataire social «Combattre la COVID-19» d'un montant de trois milliards de dollars américains qui a été bien accueilli, et en annonçant la création de la «Facilité de réponse à la COVID-19», tout cela dans le but de soutenir les pays africains dans leurs efforts de réponse aux conséquences sanitaires, sociales et économiques de la pandémie. Permettez-moi de saisir cette occasion pour féliciter le personnel de la Banque, y compris l'équipe d'évaluation, pour l'immense effort consenti et la résilience dans la réponse aux nombreux défis et pour avoir réussi à mettre en œuvre son programme de travail.

Les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 joueront un rôle inestimable dans l'élaboration du programme de la Banque. Par conséquent, nous avons la chance d'avoir créé et fait éclore un remarquable département de l'évaluation indépendante capable d'exprimer et d'analyser la quintessence des leçons apprises, et de formuler des recommandations pour l'efficacité et une meilleure prestation de services au bénéfice de nos pays membres régionaux (PMR).

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) a célébré son quarantième anniversaire en 2020. Elle a fourni à la Banque la preuve de sa pertinence inusable en continuant à lui livrer des travaux très édifiants, y compris dans les circonstances souvent difficiles de la pandémie en 2020. Ces travaux comprennent les rapports d'évaluation classiques ainsi que les produits de connaissance élaborés spécialement pour éclairer la réponse de la Banque à la crise, en s'inspirant de son expérience tirée de l'épidémie de la maladie à virus Ébola et de l'appui budgétaire en réponse aux crises.

De nombreuses politiques et stratégies ont été mieux guidées pour la mise en œuvre du programme des Cinq grandes priorités de la Banque. La synthèse d'évaluation de l'intégration du genre a guidé l'élaboration de la nouvelle Stratégie genre qui, de l'avis de tous, jouera un rôle précieux dans la prise en compte des questions de genre dans les futures opérations de la Banque. Les évaluations du secteur de l'eau ont contribué à l'amélioration de la conception des projets d'eau et d'assainissement à la Banque. De même, les évaluations de la Stratégie du secteur privé de la BAD et de l'appui de la Banque au secteur de l'énergie ont permis de tirer de précieuses leçons pour la conception et la mise en œuvre de projets et programmes tout au long de l'année. En effet, les différentes évaluations de la stratégie et des programmes pays ont fourni les preuves et les connaissances évaluatives qui ont contribué à l'élaboration de meilleurs documents de stratégie pays et, partant, de meilleurs programmes pour les PMR.

Au moment où la Banque s'apprête à soutenir la relance post-COVID en Afrique, les besoins de financement dans les pays membres emmèneront la Banque à les aider à mobiliser une importante aide au développement auprès de sources diverses, étant donné qu'aucune institution à elle seule ne pourra relever les innombrables défis futurs. À cet effet, grâce aux travaux d'IDEV dans le cadre de la récente évaluation des partenariats de la BAD (2008-2019) et l'évaluation de la syndication des prêts de la BAD (2008-2019), les constatations, les leçons et les recommandations découlant de ces évaluations seront une précieuse source d'orientations pour les initiatives de mobilisation des ressources et de partenariat de la Banque.

La relation de collaboration avec IDEV a permis de s'assurer que le Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS), qui suit la mise en œuvre des recommandations des évaluations, est à jour. Ce faisant, entre autres, le rôle d'IDEV est au cœur de l'ambition de la Banque d'aider les économies africaines à mieux renouer avec la croissance, et de manière plus rapide et plus verte.

# MESSAGE DE L'ÉVALUATRICE GÉNÉRALE PAR INTÉRIM

Au nom de l'Évaluation indépendante du développement, j'ai le plaisir de vous présenter notre Rapport annuel 2020.

L'année 2020 restera gravée dans nos mémoires pendant très longtemps. La pandémie de coronavirus a engendré des perturbations que nous n'aurions pas pu imaginer il y a seulement un an. Elle a changé la manière dont nous vivons et travaillons. L'année 2020 est devenue synonyme de télétravail, de vidéoconférence, de lavage des mains, de port du masque et de distanciation physique comme mesures de limitation de la transmission de la COVID-19. Évoluant dans ce nouveau contexte et face à un changement de leadership inattendu, IDEV a fait preuve d'une forte résilience tout en poursuivant la mise en œuvre de son programme de travail. En effet, elle a pu livrer un nombre record de 20 produits d'évaluation représentant toute la gamme de types d'évaluation, y compris son premier [rapport sur le Système d'enregistrement des actions de la Direction \(MARS\)](#) qui suit la mise en œuvre par la Banque des recommandations issues des évaluations.

Je voudrais féliciter et remercier l'ensemble de l'équipe d'IDEV pour cet exploit ! Certes, certains des produits livrés relèvent de périodes antérieures du programme de travail et devaient être bouclés plus tôt, mais IDEV a démontré à suffisance sa capacité à faire face à des conditions difficiles en adaptant sa méthode de travail. Elle est restée un partenaire fiable de la BAD et de ses PMR en fournissant des données probantes utiles et pertinentes, ainsi que des connaissances évaluatives. À cet égard, les [deux notes d'enseignements](#) que nous avons produites pour appuyer la réponse de la Banque à la COVID-19 méritent d'être spécialement mentionnées. IDEV a également continué à organiser des événements en les mettant en ligne, notamment l'atelier sur les rapports d'achèvement de projet organisé à l'intention du personnel de la Banque, conjointement avec la Division d'assurance qualité; l'événement sur les enseignements tirés de nos [évaluations du secteur de l'eau](#) en partenariat avec les départements de l'agriculture et de l'agro-industrie et de l'eau et de



**Karen Rot-Münstermann,**  
Évaluatrice générale par intérim, BAD

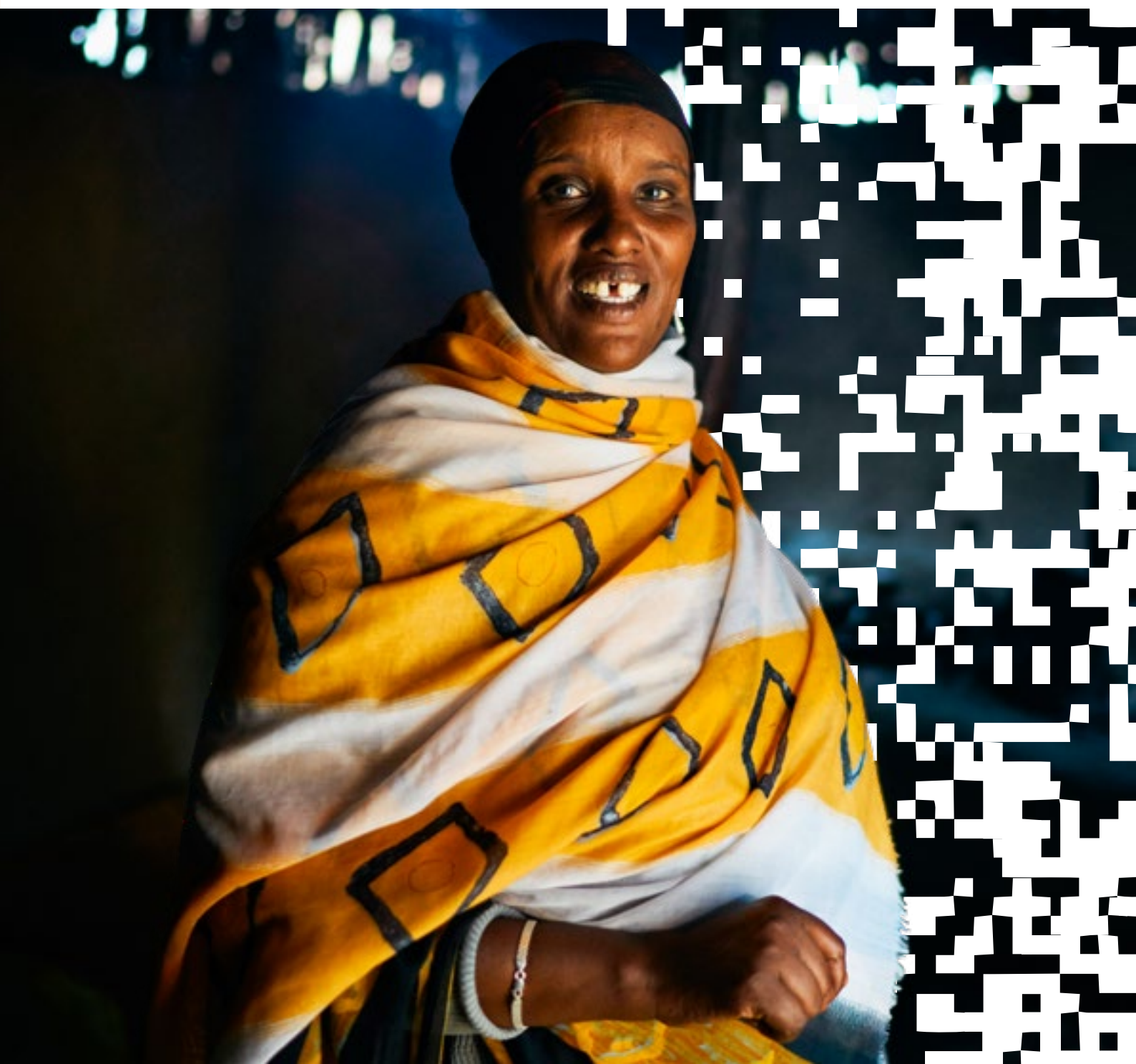
l'assainissement; et naturellement, notre événement phare, la [Semaine de l'évaluation de la Banque africaine de développement](#). Pour la première fois, cet événement a été entièrement virtuel, avec tous les discours, les exposés et les discussions de groupe retransmis sur l'application Zoom. Enfin, nous avons maintenu notre appui au renforcement des capacités d'évaluation, à la fois au sein de la Banque et sur le continent africain, tant du côté de l'offre que de la demande.

Certes, l'évaluation doit préserver son indépendance pour dire la vérité aux décideurs, mais elle doit aussi dialoguer avec la Direction pour veiller à ce que les constatations, leçons et recommandations soient prises en compte. Indépendance n'est pas synonyme d'isolement, et le dialogue est fondé sur la réciprocité. Je voudrais remercier le Conseil d'administration et la Direction de la BAD pour leur appui et leur orientation inébranlables, et l'excellente relation de travail qui a permis de traduire les connaissances évaluatives en actions concrètes plus rapidement que d'habitude.

En 2020, le [quarantième anniversaire de la création de la fonction d'évaluation à la BAD](#) a été célébré. Le parcours de l'évaluation à la Banque est captivant. Quand nous réfléchissons sur les quarante dernières années, nous voyons le chemin parcouru en tant qu'institution, l'amélioration de la fonction d'évaluation au fil du temps et comment nous pouvons poursuivre cette amélioration. J'attends avec impatience le prochain épisode de cette aventure, tout en faisant des efforts pour accomplir notre mission principale qui consiste à participer à l'amélioration des services de la Banque pour obtenir de meilleurs résultats de développement pour l'Afrique.



# FAITS SAILLANTS DE 2020



# CALENDRIER 2020 D'IDEV

- Synthèse d'évaluation de l'intégration du genre à la BAD
- Atelier : Capitaliser sur la synthèse d'évaluation de l'intégration du genre à la BAD
- Formation en rédaction efficace
- Mobiliser les ressources pour assurer la sécurité de l'eau en Afrique : une évaluation indépendante de la Facilité africaine de l'eau (2005-2018)
- Évaluation du rôle de la BAD dans l'élargissement de l'accès au financement en Afrique – Évaluation groupée de projets
- Evaluation Matters : Promouvoir une culture de l'évaluation en 2020 et au-delà
- Évaluation d'impact des projets d'irrigation à petite échelle appuyés par la BAD au Malawi
- Évaluation de la Stratégie de développement du secteur privé de la BAD (2013-2019)
- Évaluation du rôle de la BAD dans l'élargissement de l'accès au financement en Afrique – Évaluation thématique

Janvier      Février      Mars      Avril      Mai      Juin

# 2020

Évaluation de la Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014–2019)

Webinaire sur l'évaluation rapide

Webinaire : Mise en œuvre du Programme 2030 des Nations Unies et de ses ODD : Que font les parlementaires africains ?

Évaluation de la Stratégie et du programme pays de la BAD au Mali (2005-2019)

Évaluation de la Stratégie et du programme pays de la BAD en Égypte (2009-2018)

Enseignements tirés de la Réponse de la BAD à la crise de la maladie à virus Ébola de 2014-2016

Constatations et enseignements des opérations d'appui budgétaire de la BAD en réponse aux crises

Évaluation d'impact du projet de l'axe routier Ffulso-Sawla au Ghana financé par la BAD

Rapport MARS 2019 : Rapport annuel d'IDEV sur le Système d'enregistrement des actions de la Direction pour l'année 2019

Evaluation Matters : Préparer l'évaluation du futur : big data, technologies modernes et évolution des priorités en matière de développement dans le monde

- Atelier sur le thème « Apprendre des évaluations : améliorer la qualité des RAP »
- Formation sur la « Gestion du changement »
- Événement d'apprentissage : « Fermer la boucle Action-Apprentissage-Action, intégrer les enseignements tirés des évaluations du secteur de l'eau par IDEV dans les opérations Nourrir l'Afrique & Eau, assainissement et hygiène »

■ Rapport de synthèse sur la validation de Rapports de supervision élargis 2014 -2019

■ Webinaire : La Section nationale de l'APNODE Cameroun partage ses bonnes pratiques de l'évaluation pour une prise de décisions efficace

**Juillet**

**Août**

**Septembre**

**Octobre**

**Novembre**

**Décembre**

Évaluation de l'appui de la BAD au secteur de l'énergie en Afrique

Évaluation de l'intégration de la croissance verte et du changement climatique dans les interventions de la BAD – Évaluation institutionnelle

Évaluation de l'intégration de la croissance verte et du changement climatique dans les interventions de la BAD – Évaluation groupée des secteurs de l'énergie et du transport

Webinaire conjoint avec IEG et IED sur les techniques de collecte de données à distance

Évaluation de l'engagement de la Banque auprès de la société civile

Formation sur « l'Évaluation rigoureuse d'impact »

Webinaire « Vers une meilleure conception et mise en œuvre des interventions d'irrigation : Le cas du Malawi », à l'intention du personnel de la BAD

Semaine de l'évaluation 2020 de la Banque africaine de développement

Webinaire « Vers une meilleure conception et mise en œuvre des interventions d'irrigation : Le cas du Malawi », à l'intention des fonctionnaires du gouvernement du Malawi

Webinaire : La Section nationale de l'APNODE Zimbabwe partage ses idées sur la promotion de l'utilisation de l'évaluation dans les politiques publiques au Zimbabwe

Webinaire de discussions sur la Politique et les orientations du Groupe de la Banque en matière de Revue et de restructuration de portefeuille

Rapport de synthèse sur la validation de Rapports d'achèvement de projet de 2018

Évaluation de la Politique de la BAD en matière de Revue et de Restructuration de Portefeuille pays

Évaluation des partenariats du Groupe de la BAD

Évaluation de la syndication des prêts au sein du Groupe de la BAD

Evaluation Matters : Semaine de l'évaluation du développement 2020

# TOUR D'HORIZON DE LA DIFFUSION ET LA DISSEMINATION DES CONNAISSANCES EN 2020



## Twitter:

Tweets: Impressions:  
**723 430 800**

## Activité du site web d'IDEV:



Nouveau contenu: Téléchargements: Pages vues: Visiteurs uniques du site web  
**13 17 790 110 141 18 041**



## EVRD: Base de données des résultats d'évaluation

Leçons ajoutées: Recommandations ajoutées: Requêtes reçues:  
**597 502 1994**

## MARS: Système d'enregistrement des actions de la Direction

Évaluations ajoutées: Recommandations ajoutées: Actions de la Direction ajoutées:  
**12 52 113**





# CONTEXTE

## DIX ANS POUR TRANSFORMER NOTRE MONDE

En 2020, le monde a lancé la Décennie d'action pour accélérer la réalisation du [Programme de développement durable à l'horizon 2030](#). La Décennie d'action appelle à accélérer la mise en œuvre de solutions durables face aux défis majeurs auxquels le monde fait face, de la pauvreté et du changement climatique, aux inégalités et à la résorption des écarts financiers dans trois domaines : **une action à l'échelle mondiale**, visant à assurer un plus grand leadership, davantage de ressources et de solutions qui auront plus d'effets sur les objectifs de développement durable ; **une action locale** qui intègre les transitions nécessaires dans les politiques, budgets, institutions et mécanismes de gouvernance des États, des villes et des autorités locales ; et **une action individuelle**, menée notamment par les jeunes, la société civile, les médias, le secteur privé, les syndicats et les universités, afin de créer un mouvement irréversible faisant avancer ces objectifs. Les ODD des Nations Unies sont un binôme avec [l'Agenda 2063 de l'Union africaine](#), la [Stratégie décennale](#) et les [Top cinq grandes priorités](#) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD). Plusieurs initiatives dénommées mesures d'accélération des ODD ont été entreprises en vue de donner un coup de fouet à la mise en œuvre des ODD par les parties prenantes clés, notamment les gouvernements, les entreprises et les organisations de la société civile, individuellement ou en partenariat, dans le monde entier.

## LA PANDÉMIE DE COVID-19 ET LA RÉORIENTATION DES PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT

En mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a déclaré la COVID-19 une urgence de santé publique. Le monde tel que nous le connaissions a changé et une nouvelle réalité s'est rapidement installée. Ce qui a fait basculer les priorités de développement. Les secteurs public et privé, les individus et les communautés se sont mobilisés pour répondre aux répercussions de la pandémie. Pour faire face à la crise, il fallait des ressources énormes. Les pays ont pris des mesures inédites et diverses pour contenir le virus, chacun selon ses capacités. La plupart des pays ont mis l'accent sur les stratégies de réponse immédiate afin d'aplatir la courbe de la maladie en prenant des mesures de prévention et de

maîtrise non pharmaceutiques, notamment l'hygiène personnelle, la distanciation physique et la réduction de l'activité économique, à des degrés variés. Les restrictions de voyage et le télétravail sont devenus la nouvelle normalité. La COVID-19 a poursuivi son expansion rapide tout au long de l'année 2020, avec de lourdes conséquences. Dans ce contexte, il fallait absolument trouver des preuves crédibles sur ce qui marche et ce qui ne marche pas, pourquoi, pour qui et dans quelles circonstances.

## LA BAD FACE À UNE NOUVELLE RÉALITÉ

Le monde entrait dans une nouvelle réalité, la BAD aussi. La pandémie exigeait que la Banque revienne à la fois sa façon de travailler et ses programmes. En un jour, la Banque est passée au télétravail, avec tout le personnel travaillant à domicile dans un environnement de travail virtuel. Tous les voyages pour des missions essentielles pour l'identification, l'évaluation, la supervision, le suivi et l'évaluation des opérations ont été suspendus. La BAD a aussi appuyé de tout son poids l'action d'urgence pour aider les pays membres régionaux (PMR) en cette période critique, en concevant et en mettant en place une Facilité de réponse à la crise allant jusqu'à 10 milliards de dollars des Etats Unis (EU) sous forme d'appui budgétaire, en émettant un emprunt obligatoire social d'un montant de trois milliards de dollars EU, en approuvant une opération d'appui à l'OMS, en réaffectant des ressources existantes et en libérant d'autres ressources au moyen d'annulations de créances, et en renforçant la coordination et la collaboration avec d'autres organismes de développement. Conjointement, la pandémie a été l'occasion pour la BAD d'accélérer la mise en place de certaines dispositions institutionnelles afin de lui permettre de fonctionner harmonieusement comme «Une seule Banque»<sup>1</sup> sur la base des recommandations de l'[Évaluation indépendante de la mise en œuvre du modèle de développement et de prestation de services \(MDPS\) de la BAD](#).

Dans ce nouvel environnement de travail, le personnel d'IDEV a dû faire preuve de créativité et d'innovation dans son travail, compte tenu des restrictions et des défis rencontrés. Le cadrage et la conception des évaluations, les consultations avec les groupes de référence et d'autres parties prenantes, la collecte et l'analyse des données, la rédaction des rapports, la gestion des connaissances, la communication, la diffusion et le renforcement des capacités ont dû être assurés à distance. Cette année a été une année à part, et malgré cela, IDEV a été à la hauteur des attentes.

<sup>1</sup> L'objectif principal de la stratégie « Une seule Banque » est d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du développement de la BAD en renforçant la redevabilité en ce qui concerne les résultats et en éliminant les cloisons institutionnelles qui freinent la performance.



« La COVID-19 a changé mon mode de vie. Ma vie professionnelle et ma vie familiale ont été perturbées, et la balance a penché du côté de la vie familiale. Désormais, je fais du sport tous les jours pour rester en forme et je suis plus proche de ma conjointe et de mes enfants. »

**Debazou Y. Yantio**, Chargé principal d'évaluation

« La pandémie de la COVID 19 a complètement bouleversé mes habitudes et manière de travailler. Fort heureusement, il ne m'a pas fallu beaucoup de temps pour établir une nouvelle routine. Je reste motivée grâce au sport et à mon équipe de travail avec qui je suis constamment en contact virtuellement. »

**Stephanie Yoboue**, Chargée d'évaluation



« La COVID-19 a profondément modifié ma façon de travailler en limitant les interactions physiques avec mes collègues, et je m'appuie désormais sur les courriels, les appels téléphoniques et Skype pour les échanges liés au travail. »

**Andrew Anguko**, Conseiller en chef chargé de la qualité et des méthodes









# APERÇUS 2020

.....

En 2020, malgré les répercussions de la pandémie sur la BAD à divers niveaux, y compris sur les plans individuel et institutionnel, la fonction d'évaluation indépendante de la Banque a fait preuve de **résilience, d'adaptabilité, et de réactivité** en continuant à répondre aux attentes et en restant engagée et attentive à la demande.

.....

## PRODUITS D'ÉVALUATION LIVRÉS



### 2 rapports de synthèse sur la validation

Le rapport de synthèse sur la validation de rapports de supervision élargis 2014-2019, et le Rapport de synthèse sur la validation de Rapports d'achèvement de projet de 2018



### 2 évaluations groupées de projets

sur l'appui de la Banque à l'accès au financement et l'intégration de la croissance verte et du changement climatique dans les interventions de la Banque



### 2 évaluations d'impact

des projets d'irrigation au Malawi et d'un projet routier au Ghana



### 2 évaluations des stratégies et des programmes pays

pour l'Égypte et le Mali



### 2 évaluations sectorielles

de la Stratégie de développement du secteur privé de la Banque et de son appui au secteur de l'énergie



### 4 évaluations thématiques

de la Facilité africaine de l'eau, de l'appui de la Banque à l'accès au financement, des partenariats de la Banque et de la syndication des prêts au sein de la Banque



### 4 évaluations institutionnelles

de la Stratégie de la Banque pour remédier à la fragilité, sa Politique en matière de revue et de restructuration de portefeuille, son engagement auprès de la société civile, et l'intégration de la croissance verte et du changement climatique dans ses interventions



### 1 synthèse d'évaluation

sur l'intégration du genre



## Premier

Rapport sur le Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS)

# RÉSILIENCE

IDEV a fait preuve de résilience de diverses manières :

## 1. EN LIVRANT UN NOMBRE RECORD DE 20 PRODUITS D'ÉVALUATION

Pour IDEV, 2020 a été une année exceptionnelle. Malgré l'incertitude née de la pandémie de COVID-19, elle a pu assurer la continuité des opérations et livrer son programme de travail de base. En effet, elle a dépassé son objectif pour l'année 2020 en livrant un **nombre record de 20 produits d'évaluation**, dont 17 évaluations, 2 rapports de synthèse sur la validation et 1 rapport du Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS) qui suit la mise en œuvre des recommandations d'évaluations par la Banque (voir [Annexe 2](#)).

Les produits d'évaluation livrés comprennent :

### Rapports de synthèse sur la validation

#### Rapport de synthèse sur la validation de rapports de supervision élargis, 2014-2019

Un rapport de supervision élargi (RSE), entrepris sous forme d'auto-évaluation, enregistre les performances d'une opération du secteur privé de la BAD lorsqu'elle a atteint une maturité opérationnelle précoce. IDEV valide indépendamment un échantillon de RSE chaque année - sur la période 2014-2019, ce nombre était de 46. Ce rapport de synthèse regroupe les résultats des 46 validations de RSE.

Le rapport conclut que le suivi de la maturité opérationnelle précoce par type de projet et l'auto-évaluation de tous les projets ayant atteint la maturité opérationnelle n'ont pas été assurés systématiquement. Durant la décennie écoulée, la Banque a réussi à internaliser le processus d'initiation des RSE et amélioré la qualité des RSE, mais pas le processus de sélection des projets pour l'exercice de RSE. Les opérations évaluées ont donné des résultats de développement positifs. La synthèse a constaté que 34 des 46 interventions évaluées

ont eu des résultats positifs qui, globalement, ont atteint les indicateurs et les normes de performance financière, économique, environnementale et sociale spécifiés ; soit un taux global de succès de 74 %. L'écart global entre les notes de la Direction et d'IDEV en ce qui concerne la proportion de projets ayant obtenu des résultats positifs est de huit points de pourcentage. L'évaluation de la qualité par IDEV a jugé 43 des 46 RSE (93,5 %) satisfaisants ou très satisfaisants. Soit une amélioration par rapport à la synthèse effectuée en 2011 où 20 % des rapports avaient été considérés comme insatisfaisants. Malgré l'évaluation

#### Principaux enseignements et facteurs de réussite

- Le fait de travailler avec de bons sponsors est le facteur le plus déterminant pour la réussite globale d'un projet.
- Un bon travail en amont est déterminant pour l'évaluation et la réalisation des résultats de développement visés.
- L'assistance hors-prêts est corrélée à des taux plus élevés de réussite des projets.
- Il existe un élément d'innovation dans l'utilisation des instruments par la Banque.



globalement positive de la qualité des XSR, des améliorations sont possibles dans le domaine de l'identification et de la formulation des enseignements.

Le rapport de synthèse a recommandé l'élaboration d'orientations spécifiques sur les enseignements qui établissent une distinction suffisante entre les conclusions, les enseignements et les recommandations, et qui améliorent la capacité du personnel à évaluer la performance des projets afin de réduire ou de combler l'écart entre les auto-évaluations et les évaluations indépendantes.

### **Rapport de synthèse sur la validation de Rapports d'achèvement de projet de 2018**

La BAD entreprend des auto-évaluations de ses opérations souveraines à travers des rapports d'achèvement de projet (RAP) préparés par les départements des opérations de la Banque. Le présent rapport synthétise les constatations de la validation indépendante de 65 RAP préparés en 2018. Il résume les résultats clés des notes d'évaluation des RAP (NERAP) de 2018, en mettant un accent sur la qualité des RAP; la performance des projets, de la Banque et des emprunteurs; et les principaux enseignements à tirer pour améliorer la qualité des RAP et la performance des résultats des projets. Le rapport de synthèse constate que la qualité des RAP 2018 est globalement satisfaisante, mais non équilibrée. Le pourcentage de RAP dont la qualité est satisfaisante est passé de 59 % en 2016 à 78 % en 2018. La performance des projets ayant fait l'objet d'un RAP en 2018 a aussi été jugée satisfaisante pour les critères combinés de pertinence des objectifs de développement et de conception des projets, d'efficacité, d'efficience et de durabilité. Toutefois, elle a regressé, passant de 77 % en 2015 à 74 % en 2018. Généralement, les RAP avaient tendance à attribuer aux projets une note nettement plus élevée que celle des NERAP. Comme mesures d'amélioration des RAP, le rapport de synthèse a pointé la qualité des données factuelles, des enseignements tirés, les recommandations, le S&E et la conformité avec les directives de la Banque.



#### **Principaux enseignements**

- **Préparation et conception des projets :**  
L'intégration de l'exploitation, de la maintenance et du budget associé dans la conception du projet est importante pour la réussite de la mise en œuvre et la qualité des résultats des projets.
- **Modalités d'exécution et performances:**  
Une mise en œuvre inadéquate du cadre de S&E d'un projet peut limiter drastiquement les informations disponibles sur le projet pour évaluer ses performances et tirer des leçons de l'expérience.
- **Renforcement des institutions et des capacités, et appropriation :**  
L'implication des organismes gouvernementaux et des organisations civiles nationales concernées dès le début du projet est essentielle pour améliorer la durabilité des résultats du projet.

## Évaluations groupées de projets

### Évaluation du rôle de la BAD dans l'élargissement de l'accès au financement en Afrique – Évaluation groupée de projets

Cette évaluation groupée de projets qui appuie une évaluation thématique (voir ci-après) a examiné 32 opérations d'une valeur approuvée de 3,3 milliards de dollars EU délibérément concentrée sur les pays où la Banque a mené de multiples opérations durant la période considérée (2011-2018). L'évaluation a montré que l'accès au financement demeure une contrainte majeure au développement du secteur privé et à l'inclusion économique des populations à faible revenu. Elle a également constaté que la priorité élevée accordée à l'accès au financement dans la Politique et stratégie de développement du secteur financier (PSDSF) de la Banque et les pays partenaires n'était pas reflétée dans les Documents de stratégie pays (DSP) de la Banque pour les pays sélectionnés. Les groupes cibles n'ont pas été suffisamment définis, et les grands résultats de développement escomptés ont limité le rôle de la Banque dans la promotion de l'accès au financement pour les plus défavorisés. Bien que les opérations de la Banque soient conformes à la PSDSF et pertinentes pour le contexte de leurs pays respectifs, l'évaluation a relevé que ses activités tendent à fournir des solutions temporaires aux obstacles au développement du secteur financier au lieu de s'attaquer aux causes profondes.





### **Évaluation de l'intégration de la croissance verte et du changement climatique dans les interventions de la BAD : Évaluation groupée des secteurs de l'énergie et du transport**

Cette évaluation groupée de projets est l'un des six blocs constitutifs de l'évaluation institutionnelle sur l'intégration de la croissance verte et du changement climatique (CV-CC) dans les interventions de la Banque (voir ci-après). Elle couvre sept projets des secteurs de l'énergie et du transport dans cinq pays : Cameroun, Maroc, Mozambique, Rwanda et Sénégal pour une valeur totale de 564 millions de dollars EU. Elle constate que la pertinence et l'efficacité des projets dans la réalisation des résultats (produits et effets) escomptés de l'intégration de la CV-CC est globalement satisfaisante, bien que leur efficacité soit jugée insuffisante. L'évaluation note que la Banque a de plus en plus amélioré l'intégration des principes de la CV et du CC dans ses politiques et stratégies sectorielles, en particulier dans le secteur de l'énergie, plus que dans le secteur des transports. La Banque a réussi également à mobiliser et à exploiter des fonds climatiques pour financer de grands projets d'infrastructures énergétiques. En dépit de l'augmentation des investissements dans les infrastructures vertes, en particulier dans les énergies renouvelables, les pays en transition doivent encore surmonter des difficultés pour parvenir à un développement à faible intensité de carbone. Enfin, l'évaluation constate que la Banque élabore de plus en plus de produits du savoir pour appuyer l'intégration de la CV-CC dans les secteurs de l'énergie et des transports.

## **Évaluations des stratégies et programmes pays**

### **Évaluation de la stratégie et du programme de la BAD en Égypte (2009-2018)**

L'évaluation couvre une période cruciale, à savoir avant, pendant et après la Révolution. La Banque a soutenu le pays avec 53 projets axés sur le développement des infrastructures, la stabilisation macroéconomique et la croissance inclusive. Avec près de 2,5 milliards de dollars EU, le portefeuille de l'Égypte figurait parmi les cinq premiers portefeuilles pays de la BAD sur la période. Globalement, l'évaluation juge que la performance de la BAD est satisfaisante, malgré un contexte instable et difficile. La Banque a mis en place un programme très ciblé qui s'est adapté aux besoins changeants du pays, bien qu'il ait été trop ambitieux compte tenu de la capacité en ressources. La performance de la Banque a été excellente principalement dans les domaines de l'énergie, de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement, mais les activités hors prêt comme l'assistance technique n'ont pas bien évolué. L'attention portée aux questions transversales (égalité des sexes, inclusivité et croissance verte) a évolué au niveau stratégique ; elle pourrait cependant être meilleure au niveau de la mise en œuvre et du compte rendu des résultats. L'évaluation a prévu que les avantages importants et positifs de l'appui de la Banque seront maintenus. Les facteurs qui ont contribué à la réalisation de résultats sont notamment la bonne conception des programmes, le dialogue politique, ainsi que l'appropriation et le leadership du gouvernement égyptien, tandis que les facteurs qui ont entravé la réalisation de résultats sont notamment l'insuffisance des fonds et du personnel dans le pays, des difficultés dans le processus de passation des marchés pour les projets, et la longueur des processus de ratification des projets par le gouvernement.

L'évaluation a recommandé à la Banque : i) de trouver un juste équilibre entre l'appui budgétaire et les opérations d'investissement, en mettant à profit son avantage comparatif; ii) de renforcer l'équilibre de son portefeuille de programmes et de projets (davantage d'attention au secteur privé) ; iii) d'accroître son rôle de courtier du savoir ; et iv) de renforcer la mise en œuvre du programme.

### Principaux enseignements

- Une forte appropriation par le pays et une relation étroite avec celui-ci, ainsi que la flexibilité dans la conception et la fourniture du soutien de la Banque, sont essentielles lorsque le pays traverse une transition rapide.
- Le fait de se concentrer et de s'impliquer profondément dans les investissements stratégiques, le développement institutionnel et la réforme des politiques dans les secteurs clés est essentiel à l'obtention de résultats dans la durée.
- Une approche coordonnée et impliquant plusieurs partenaires en matière d'appui budgétaire fonctionne bien, en particulier lorsque les partenaires soutiennent des réformes communes et ont leurs propres domaines de concentration.
- Lier le dialogue et les produits du savoir aux opérations de prêt et les compléter par un soutien aux réformes politiques axées sur la demande est un moyen efficace d'utiliser les ressources hors prêt.



## Évaluations sectorielles et thématiques

### Évaluation de la Stratégie de développement du secteur privé de la BAD (2013-2019)

L'évaluation de la Stratégie de développement du secteur privé de la BAD 2013-2019 a évalué la contribution de la Stratégie à l'efficacité et l'efficacé de la Banque, en vue d'orienter la nouvelle Stratégie de développement du secteur privé actuellement en cours d'élaboration. Elle a noté que la mise en œuvre de la Stratégie a bien commencé durant les premières années, mais la dynamique s'est grippée par la suite, le cadre de mesure des résultats du Développement du secteur privé n'ayant pas été utilisé pour suivre les progrès et l'examen à mi-parcours prévu n'ayant pas été effectué. L'évaluation a révélé que l'application de la Stratégie de Développement du secteur privé dans les pays membres africains de la Banque et sa contribution à la réalisation de la Stratégie décennale ainsi que des Cinq grandes priorités étaient très pertinentes. En même temps, la Stratégie présentait des faiblesses de conception, et elle aurait pu définir des critères permettant de mieux équilibrer le portefeuille d'opérations non souveraines (ONS) entre les opérations par l'intermédiaire des institutions financières et les opérations dans le secteur réel. Si l'évaluation a montré que les opérations souveraines (OS) ont soutenu de manière satisfaisante l'amélioration du climat des investissements et des affaires, l'efficacité des ONS a varié selon le secteur soutenu. Bien que les liens entre les OS et les ONS soient importants, ils sont rares et ne sont évidents que dans certains pays étudiés. Les indicateurs de performance institutionnelle se sont concentrés sur les aspects clés de l'efficacité et de l'efficacité de la Banque, mais ces données n'ont pas été rendues publiques à partir de 2016. La Banque n'a pas rendu

compte de son portefeuille d'OS et ONS en matière de Développement du secteur privé de manière intégrée. En outre, l'évaluation n'a trouvé qu'un nombre limité d'opérations dans la liste d'approbation 2013-2019 pour lesquelles des rapports d'achèvement et des rapports d'achèvement validés étaient disponibles.

L'évaluation a recommandé d'adapter les dispositions institutionnelles de la Banque pour les opérations de Développement du secteur privé afin de maximiser son impact dans les pays membres régionaux et de renforcer les liens entre les opérations souveraines et non souveraines au niveau national / régional. Elle a également suggéré de procéder à une analyse approfondie de l'effet des ONS sur les petites et moyennes entreprises, d'accroître les opérations de la Banque dans les pays à faible revenu et en transition, et d'améliorer la qualité de la conception, de la gestion, de la mesure et de la communication des résultats de la Stratégie de Développement du secteur privé.



### Principaux enseignements

- Un alignement adéquat sur la stratégie institutionnelle est une condition nécessaire, mais l'absence d'une analyse approfondie des contraintes de financement et de capacité a conduit à un manque de réalisme quant à l'ambition de la Stratégie de Développement du secteur privé.
- En l'absence de directives communes pour la conception des programmes de Développement du secteur privé, il y avait une grande variation dans la personnalisation des programmes nationaux/régionaux de Développement du secteur privé et des « Top 5 » priorités de la Banque en ce qui concerne le Développement du secteur privé, avec des occasions manquées de maximiser les avantages d'une combinaison des activités souveraines et non souveraines.
- Le manque de clarté concernant les responsabilités de l'exécution et les dispositions institutionnelles relatives aux opérations de Développement du secteur privé en général et celles des ONS en particulier, a entraîné des difficultés dans la mise en œuvre harmonieuse de la stratégie de Développement du secteur privé.
- La Banque n'a pas bien compris quel équilibre entre secteurs et instruments était le plus adapté pour répondre aux besoins des groupes de bénéficiaires du secteur privé.



## Évaluation de l'assistance de la BAD au secteur de l'énergie en Afrique

Au cours de la période 1999-2018, la Banque a engagé près de 18 milliards de dollars EU dans le secteur de l'énergie, en mettant en œuvre des politiques énergétiques successives (1994 et 2012), des cadres, des plans d'action et le Nouveau pacte pour l'énergie en Afrique (NDEA) 2016-2025. L'évaluation a révélé que, malgré la pertinence du soutien de la Banque au secteur de l'énergie, la conception de ses projets comportait des lacunes, notamment en matière de planification sectorielle à long terme, d'évaluation des risques, d'affectation des ressources et de suivi des progrès. Le soutien de la Banque a été jugé efficace et durable, mais des défis ont été relevés dans la gouvernance du secteur, les cadres réglementaires et l'accessibilité des services, en particulier pour les pauvres. L'évaluation a recommandé à la Banque d'améliorer la gestion, la mesure et la communication des résultats du NDEA; de renforcer son appui aux capacités des PMR à formuler et à mettre en œuvre des politiques énergétiques globales; d'accroître son soutien aux PMR pour améliorer les performances des compagnies d'électricité et la viabilité financière du système électrique, et d'augmenter son financement aux PMR et au secteur privé pour un accès durable à l'énergie.



*L'évaluation du secteur de l'énergie, qui couvre une période de 20 ans, a démontré l'impact de la Banque sur le secteur de l'énergie en Afrique, mais a également identifié les domaines qui nécessitent une attention particulière pour accroître davantage l'efficacité, l'efficacité et la durabilité des interventions de la Banque. Il est important de noter que cette évaluation a également porté sur les premières années de la stratégie du Nouveau pacte pour l'énergie en Afrique (NDEA) de la Banque, fournissant ainsi des indications claires sur la manière dont le NDEA peut être adapté aux réalités du marché.»*

**Daniel Schroth**, Directeur par intérim, Département des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, BAD

## Mobiliser les ressources pour assurer la sécurité de l'eau en Afrique : une évaluation indépendante de la Facilité africaine de l'eau (2005-2018)

L'évaluation a porté sur 118 interventions dans 52 pays pour un volume total d'environ 195 millions de dollars EU approuvés par la Facilité africaine de l'eau (FAE), un fonds spécial multilatéral qui fournit des subventions et une assistance technique pour permettre aux gouvernements, aux organisations non gouvernementales et aux partenariats public-privé de répondre aux besoins d'investissement croissants pour le développement et la gestion des ressources en eau en Afrique. L'évaluation a révélé que le FAE était un instrument très pertinent et l'un des rares acteurs du secteur de l'eau qui interviennent à l'échelle continentale en Afrique pour appuyer la préparation des projets, ce qui permet d'assurer une coproduction et un cofinancement accrus des projets avec divers partenaires et acteurs du développement. L'importance accordée par la FAE aux aspects «immatériels» du développement, tels que la préparation des projets, l'innovation et l'élaboration des

politiques, s'est avérée avoir une valeur ajoutée unique pour relever les défis du continent en matière d'eau et d'assainissement. S'agissant de l'efficacité en matière de développement, la FAE a été jugée globalement satisfaisante, bien qu'il y ait une indication d'un déclin ces dernières années, en raison de l'évolution des priorités stratégiques. La FAE a permis aux pays africains d'introduire des modèles innovants de gestion des ressources nationales en eau.



### Principales recommandations

- La FAE doit être plus souple, agile et efficace, pour maintenir son avantage comparatif et remplir ses missions, en collaboration avec la BAD.
- Améliorer le système de soumission des résultats et de communication de la FAE (sur le statut de la FAE en tant que facilité, ses opérations et ses réalisations) à ses diverses parties prenantes.
- Adopter des mesures concrètes pour améliorer l'efficacité de ses opérations et optimiser l'accomplissement de sa mission.
- S'engager davantage auprès des décideurs et continuer à se faire connaître auprès des donateurs pour renouveler leur participation et leur engagement, et ainsi augmenter son financement.



*L'évaluation de la Facilité africaine de l'eau par IDEV a dressé un bilan positif des résultats et des impacts de la Facilité et l'a qualifiée d'instrument très pertinent pour aider les pays africains à relever les défis du secteur de l'eau. Elle a également identifié des domaines d'amélioration, notamment l'intégration de questions transversales, en particulier le genre ainsi que le changement climatique, l'équité environnementale et sociale dans la conception des projets. Très opportune, cette évaluation a été un outil essentiel pour la collaboration avec les partenaires de la Facilité, le renforcement des initiatives de mobilisation des ressources et d'orientation du nouveau plan stratégique de la FAE ».*



**Wambui Gichuri**, Vice-présidente par intérim, chargée de l'Agriculture, du développement humain et social/Directrice, Département de l'eau et de l'assainissement, BAD

### Évaluation du rôle de la BAD dans l'élargissement de l'accès au financement en Afrique

Cette évaluation thématique, qui s'est appuyée sur l'évaluation groupée susmentionnée, a examiné l'éventail de 226 interventions approuvées par la Banque à l'appui du développement du secteur financier (DSF) sur la période 2011-2018, pour une valeur totale de 13 milliards de dollars EU. Elle a constaté que l'évolution récente du secteur financier nécessite qu'une attention particulière soit prêtée à l'élaboration de la nouvelle Politique et stratégie de développement du secteur financier (PSDSF). En outre, le caractère hybride de la PSDSF (combinant à la fois une politique et une stratégie) a posé ses propres défis :



alors que le document reflétait un état des connaissances de pointe sur le secteur financier, il y avait peu de clarté sur la relation entre la politique et la stratégie, et les définitions des concepts utilisés. Malgré des capacités internes accrues, l'évaluation a révélé une faible coordination des activités de DSF au sein de la BAD.

Pour ce qui est de la performance opérationnelle, les opérations de la Banque se sont révélées être en phase avec les objectifs de la PSDSF et adaptées aux contextes des différents clients et pays, mais la majorité d'entre elles ne desservaient pas nécessairement les segments de population défavorisés. Les opérations ne semblaient pas non plus faire partie d'une stratégie cohérente de la Banque en matière de DSF. Même si les opérations ont été jugées efficaces pour fournir des ressources et des services autrement inaccessibles pour les institutions financières clientes, leurs résultats en matière de développement en ce qui concerne les bénéficiaires finaux n'ont pas pu faire l'objet de suivi et être mesurés. Bien qu'environ la moitié des opérations de DSF de la Banque aient été jugées efficaces en ce qui concerne le respect du temps, l'efficacité globale a été jugée seulement partiellement satisfaisante en raison d'une communication déficiente, de l'absence d'un système de passation des marchés automatisé et des plaintes des clients concernant des processus trop longs.

### Principales recommandations

- Le rôle de la Banque dans le DSF devrait être clarifié. Cela pourrait se faire en se concentrant davantage sur les priorités stratégiques de la Banque, en réalisant des diagnostics sectoriels pour déterminer les obstacles à l'accès au financement aux niveaux national et régional et en étant plus explicite sur la manière dont les opérations contribuent au DSF ;
- Positionner la Banque comme un acteur majeur dans le DSF par le renforcement de l'engagement de la Banque dans le dialogue politique et réglementaire, la systématisation de la coordination des services de la Banque impliqués dans les activités du secteur financier, l'amélioration de la sensibilisation et la profondeur des relations avec les parties prenantes du secteur et l'augmentation des ressources allouées aux opérations visant à favoriser l'intégration financière régionale;
- La Banque devrait améliorer les retombées pour les groupes cibles visés. Cela pourrait se faire en définissant et mesurant mieux les résultats de développement des projets et les bénéfices pour les groupes cibles, en s'appuyant sur des approches efficaces pour soutenir le financement des PME, le passage d'une approche axée sur une liste de projets à une approche axée sur le portefeuille et l'adoption d'une démarche plus résolue pour réduire la disparité entre les sexes dans l'accès au financement.



« Nous avons particulièrement apprécié l'approche constructive d'IDEV dans l'évaluation du rôle de la Banque dans l'amélioration de l'accès au financement en Afrique. Leur volonté de collaboration a permis d'avoir des discussions approfondies sur ce qui marchait bien et sur les domaines dans lesquels nous devons affiner notre approche. Les précieuses leçons et recommandations contenues dans le rapport guideront et enrichiront l'élaboration de la Stratégie de développement du secteur financier 2021-2025, et façonneront ainsi l'engagement de la Banque dans le secteur financier pour les années à venir ».

**Stefan Nalletamby**, Directeur, Département du Développement du Secteur Financier, BAD

### Évaluation des partenariats de la BAD

La Stratégie décennale de la BAD considère les partenariats efficaces comme l'une des approches clés par lesquelles la Banque atteindrait ses objectifs de développement. Cette évaluation a porté sur l'approche et la gestion des partenariats de développement de la Banque sur la période 2008-2019, en examinant 75 partenariats actifs et l'écosystème de partenariats de la Banque. Elle a constaté que, bien que la Banque n'ait pas développé une stratégie spécifique de partenariat et de mobilisation des ressources, ses partenariats s'alignent sur ses stratégies et cadrent avec les programmes de développement internationaux et les initiatives continentales. Dans l'ensemble, la Banque a été jugée efficace dans l'utilisation de ses divers partenariats de développement pour mobiliser des ressources supplémentaires et obtenir de meilleurs résultats grâce aux opérations financées par ces partenariats, mais elle n'a pas géré ses partenariats de manière optimale pour garantir l'obtention de résultats en utilisant les moyens les plus rentables/efficaces. Cependant, les partenariats ont généralement été considérés comme durables.

L'évaluation a recommandé<sup>2</sup> à la Banque : i) de définir et d'énoncer les orientations stratégiques des partenariats et de la mobilisation des ressources, en clarifiant les priorités et en assurant la cohérence ; ii) d'examiner le cadre actuel des partenariats et les dispositions institutionnelles en vue de parvenir à une forte coordination, une plus grande efficacité et de meilleurs résultats ; et iii) de fournir des ressources adéquates, des indicateurs clés de performance (ICP) et des incitations pour la gestion des partenariats.



#### Principaux enseignements

- Une définition plus précise de l'orientation stratégique contribue à la réussite de l'intégration des partenariats.
- La clarification des rôles et la coordination par la Haute Direction sont essentielles pour atteindre l'efficacité.
- Les partenariats formalisés et intégrés sont susceptibles de mieux réussir.
- Des ressources dédiées sont un facteur essentiel de la réussite des partenariats.
- L'investissement dans des systèmes adéquats devrait avoir un impact transversal pour les partenariats et davantage de fonds fiduciaires.
- Un suivi-évaluation efficace, la transparence et la responsabilité favorisent les alliances fortes.

### Évaluation de la syndication de prêts au sein de BAD

La syndication et la distribution de prêts constituent le processus qui consiste à impliquer un groupe de prêteurs dans le financement de diverses portions d'un prêt pour un seul emprunteur, afin de répartir le risque de financement d'un projet. L'évaluation a porté sur la performance de la Banque en matière de mobilisation des ressources du secteur privé par la syndication de prêts sur la période 2008-2019.

L'évaluation a révélé que l'approche de la Banque en matière de syndication de prêts est pertinente, mais que son efficacité et son efficacité sont insatisfaisantes. Les prêts syndiqués ont été identifiés comme un instrument approprié pour stimuler la mobilisation des ressources auprès du secteur privé et accroître l'effet de levier de la Banque dans divers secteurs, principalement les infrastructures. Le programme de syndication de la Banque est

<sup>2</sup> Au moment de la rédaction de ce rapport, l'évaluation n'a pas encore été présentée au CODE. Les recommandations ne seront définitives qu'après approbation du CODE.

considéré comme un instrument utile et adéquat qui répond à la fois aux besoins des clients de la Banque, des pays membres régionaux et des investisseurs potentiels. La mise en œuvre de la syndication et les résultats obtenus n'ont toutefois pas répondu aux attentes, principalement en raison du faible niveau de mobilisation et du nombre limité d'opérations que la Banque a dirigées et menées à bien au cours de la décennie. L'efficacité de la fonction de syndication a été entravée par de multiples problèmes de mise en œuvre, parmi lesquels des faiblesses dans la coordination interne et l'inadéquation des incitations en place, notamment les ICP et les capacités du personnel.

L'évaluation a recommandé<sup>3</sup> de développer un cadre stratégique quinquennal pour faire de la syndication une fonction commerciale couvrant les coûts et générant des revenus, en mettant davantage l'accent sur le développement des affaires. Elle a également recommandé de renforcer les processus de syndication et la délégation de pouvoirs conformément à l'approche « Une seule Banque », et d'améliorer l'innovation, l'établissement de rapports et l'apprentissage du cofinancement et de la syndication.

### Principaux enseignements

- Les opérations sont susceptibles de mieux réussir et d'être conclues relativement plus vite lorsque les processus sont efficaces.
- La réduction de la taille moyenne des opérations syndiquées pourrait accroître l'activité de la Banque.
- La coordination et la coopération entre les chargés d'investissement et les experts en syndication, ainsi que la constitution d'un solide réseau de prêteurs, sont des facteurs essentiels de réussite.
- Une délégation de pouvoirs suffisante permet aux chargés d'investissement et aux experts en syndication de conclure des transactions.
- La concentration pourrait améliorer les performances des prêts syndiqués et l'additionnalité de la Banque.



## Évaluations institutionnelles

### Évaluation de la Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014–2019)

L'évaluation a porté sur la pertinence de la Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité (2014-2019), l'efficacité de sa mise en œuvre par la Banque et son efficacité sur le plan des résultats. L'évaluation a couvert l'assistance de la Banque aux pays à faible revenu éligibles au Fonds africain de développement (FAD) et qui figuraient en permanence ou temporairement sur les listes des États en transition<sup>4</sup> (ET) de la Banque au cours de la période 2014-2019. Au cours de cette période, la BAD a approuvé 354 opérations pour 22 ET, représentant un montant global de 6,48 milliards de dollars EU. Dans l'ensemble, la stratégie de la Banque a été jugée pertinente pour répondre aux besoins spécifiques des ET, bien qu'elle soit davantage axée sur la réactivité que sur la prévention. La Banque a pu mobiliser divers instruments de financement y compris les ONS, afin de soutenir les ET dans un contexte de baisse continue des ressources du FAD. L'évaluation a constaté

<sup>3</sup> Au moment de la rédaction de ce rapport, l'évaluation n'a pas encore été présentée au CODE. Les recommandations ne seront définitives qu'après approbation du CODE.

<sup>4</sup> Pays où le principal obstacle au développement est la fragilité

que la Banque avait enregistré des progrès dans l'adaptation de ses politiques, règles et procédures aux situations de fragilité. Toutefois, davantage de progrès pourrait être réalisé avec une plus grande appropriation de la Stratégie à l'échelle de la Banque. Il a été constaté que la Banque a fait preuve de souplesse et de réactivité, mais pas de sélectivité face aux contextes et besoins changeants des pays. De plus, malgré les efforts de la Banque, les résultats positifs obtenus sont trop modestes pour inverser la dynamique qui alimente la fragilité. L'opportunité de la mise en œuvre de la Stratégie a été jugée insatisfaisante. Seules les opérations d'appui budgétaire ont été mises en œuvre de manière très satisfaisante. La durabilité des résultats a été jugée insatisfaisante, principalement en raison de l'environnement difficile des ET, des contraintes financières et des faiblesses institutionnelles.

Les principales recommandations issues de cette évaluation sont les suivantes : réviser la Stratégie pour faire de la prévention l'un de ses principes d'engagement et renforcer sa pertinence globale ; créer les conditions pour mieux intégrer les questions transversales dans les stratégies et les opérations de la Banque dans les ET ; et se concentrer sur une approche intégrée (forte synergie) pour les projets d'investissement et une approche structurelle du renforcement des capacités.



### Principaux enseignements

- Pour rester pertinente, une stratégie pour remédier à la fragilité doit être flexible, avec des révisions à mi-parcours organisées à temps, afin de lui permettre de s'adapter et de prendre en compte l'évolution du contexte qui change rapidement.
- Dans un contexte de baisse continue des ressources hautement concessionnelles, une intervention précoce et préventive ciblant les poches de fragilité identifiées permettra à terme d'être plus efficace et de préserver les ressources pour des actions concrètes de développement.
- Disposer d'un cadre de partenariat avec d'autres partenaires techniques et financiers, des organisations de la société civile ou des acteurs du secteur privé qui ont un avantage comparatif par rapport à la Banque dans certaines situations, permet de maximiser l'impact des interventions de la Banque sur le développement, en toute circonstance.

### Évaluation de l'intégration de la croissance verte et du changement climatique dans les interventions de la BAD

Cette évaluation institutionnelle a porté sur l'intégration de la croissance verte (CV) et du changement climatique (CC) dans les politiques, stratégies, outils et opérations de la BAD approuvés entre 2008 et 2018. La transition vers la croissance verte est l'un des deux objectifs primordiaux de la Stratégie décennale 2013-2022 du Groupe de la BAD, et le renforcement de la résilience aux impacts du changement climatique fait partie intégrante des efforts de la Banque en matière de croissance verte.

L'évaluation a révélé que les résultats des activités portant sur l'intégration de la CV et du CC étaient de plus en plus évidents après l'approbation par la Banque de documents de politique et stratégie clés, tels que le cadre de « Transition vers une croissance verte » (2014) suite à la Stratégie décennale et aux « Top 5 » grandes priorités de la Banque (2015). La Banque a bien intégré la CV et le CC dans ses politiques, stratégies et opérations au stade

de la conception, mais les références à la CV et au CC dans les stratégies nationales et régionales, les politiques sectorielles, les programmes et les projets ont été jugées comme ayant été mises en œuvre de manière limitée. L'attention portée aux mesures qui tiennent compte de la CV et du CC s'est dissipée au cours de la mise en œuvre des projets, en grande partie en raison de l'insuffisance des capacités au niveau des pays. Sur les 873 projets du portefeuille de la Banque qui ont été identifiés comme intégrant la CV et le CC, 20 projets ont été sélectionnés pour une analyse approfondie. Si la pertinence de ces projets a été jugée satisfaisante, leur efficacité, leur efficacité et leur durabilité ont été jugées insatisfaisantes. L'évaluation a recommandé d'établir une théorie du changement claire et de mettre en place des mécanismes adéquats pour surveiller et suivre les résultats liés à la CV et au CC tout au long du cycle du projet.

### Principaux enseignements

- Lorsque les unités spécialisées en matière de CV et de CC sont placées au plus haut dans la structure d'une banque multilatérale de développement, on obtient de meilleurs résultats dans ces domaines.
- Le renforcement du rôle et des capacités de l'expertise de la Banque dans les bureaux régionaux et pays permettra d'améliorer les performances des projets et des interventions non financières liées à la CV et au CC.
- Le suivi et l'évaluation de la réalisation des résultats de la Banque en matière de CV et du CC sont essentiels pour veiller à ce que son intention et les plans d'intervention approuvés qui intègrent la CV et le CC soient mis en œuvre.





### Évaluation de la Politique de la BAD en matière de revue et de restructuration de portefeuille

Cette évaluation a été entreprise dans le but d'éclairer la révision de la Politique de revue et de restructuration du portefeuille de la BAD et de ses directives de mise en œuvre. Elle a permis de constater que les revues de performance du portefeuille pays (RPP) sont pertinentes en tant qu'outil de dialogue pour aider les pays membres à respecter leurs obligations actuelles envers la Banque, mais qu'elles ne sont que marginalement pertinentes pour traiter les contraintes liées à la réalisation des objectifs de développement des projets ou du portefeuille dans son ensemble. En outre, de nombreux processus d'examen du portefeuille n'ont pas tiré profit de la connaissance du pays et des relations avec les clients établies par le personnel des bureaux nationaux de la Banque. Il a été constaté que les directives actuelles en matière de RPP mettent l'accent sur les processus plutôt que sur les résultats, et qu'elles ne précisent pas comment la RPP pourrait compléter et renforcer la supervision des projets. L'évaluation a également révélé que les RPP ont réussi à regrouper les conclusions et les informations des rapports d'avancement de la mise en œuvre, mais qu'elles n'ont pas été un outil efficace pour corriger les conséquences d'une faible conception de projet et d'une supervision de projet médiocre.

L'évaluation a recommandé à la Banque de recentrer la RPP sur l'analyse des problèmes du portefeuille, en vue de résoudre les problèmes et de promouvoir les progrès vers les résultats de développement d'un pays membre, de systématiser et de renforcer le soutien aux bureaux nationaux dans la gestion de leur portefeuille pays en clarifiant le rôle des responsables du soutien à la mise en œuvre et en améliorant la coordination et l'enrichissement mutuel.



#### Principaux enseignements

- La conception d'un instrument de politique avec une multitude d'objectifs et de publics cibles risque de faire perdre le cap et manquer d'efficacité.
- La définition de processus clairs et simples et la mise en place d'incitations à contribuer aux résultats du développement peuvent améliorer l'utilité et l'efficacité de la politique / directive de gestion et de restructuration du portefeuille.
- Un plan d'amélioration du portefeuille pays bien conçu et axé sur les résultats a le potentiel pour devenir un outil efficace de dialogue et de suivi du portefeuille.
- L'institutionnalisation d'une culture de la qualité et des résultats peut apporter une contribution importante à la réussite des projets.

### Évaluation de l'engagement de la Banque auprès de la société civile

Cette évaluation a porté sur l'engagement de la Banque auprès de la société civile au niveau institutionnel, des pays membres régionaux et des projets sur la période 2012-2019, afin d'améliorer l'approche de la Banque et de guider le développement d'une nouvelle Stratégie de la Banque sur l'engagement auprès de la société civile (ESC). Elle a constaté un manque de clarté et de compréhension quant aux objectifs de la Banque en matière d'ESC. L'absence d'un cadre de suivi et d'évaluation a également entravé le

suivi, l'apprentissage et la gestion des connaissances et des expériences issues de l'ESC. L'évaluation a constaté des progrès en matière de divulgation et d'accès à l'information au niveau institutionnel, mais la communication reste largement à sens unique entre la Banque et les Organisations de la société civile (OSC). Le Forum des OSC a été l'exemple le plus durable de dialogue au niveau institutionnel. Les collaborations et les partenariats internes et externes se sont avérés être un moteur important de l'amélioration de l'ESC par la BAD. Cependant, le positionnement stratégique et rassembleur de la Banque n'a pas pleinement reflété l'ESC dans la conception des stratégies et des priorités de la Banque, et dans ses dialogues au niveau des PMR. Les recommandations de l'évaluation comprennent le renforcement de la sensibilisation et de la compréhension commune de l'objectif et de la valeur ajoutée potentielle de l'ESC au mandat de la Banque, ainsi que l'amélioration de l'approche en matière des ressources pour une mise en œuvre efficace de l'ESC. L'évaluation recommande également le renforcement de l'ESC dans le dialogue politique aux niveaux national et régional afin de contribuer au programme de la Banque en matière de croissance inclusive et de bonne gouvernance.

### Principaux enseignements

- Une sensibilisation interne insuffisante a limité l'utilisation des mécanismes et des structures institutionnels de la Banque visant à renforcer l'ESC. Cela a, à son tour, entravé l'atteinte des résultats souhaités.
- Les enseignements tirés par la Banque et les partenaires de développement montrent l'utilité potentielle d'un système d'accréditation crédible et fiable pour les OSC basées en Afrique, afin de renforcer la sélectivité et d'atténuer les risques opérationnels et de réputation pour le personnel de la Banque dans le cadre de partenariats avec la société civile.
- La réalisation d'une cartographie de la société civile par pays ou par région, conformément au mandat et aux priorités de développement de la Banque, contribuerait à contextualiser l'ESC de la Banque et à promouvoir un environnement favorable aux OSC.



*Lorsque la société civile s'engage avec la Banque, la Banque met en œuvre et prend probablement en considération de nombreuses contributions de la société civile. C'est pourquoi il est très important d'avoir des mécanismes de rétroaction et de fermer la boucle de rétroaction. Il est également très important que les voix de la société civile alimentent les processus d'évaluation. Nos perspectives et nos idées sont utilisées pour améliorer le cycle de programmation en recevant nos points de vue sur la façon dont les choses se sont déroulées. Cette évaluation est une étape très critique et importante pour combler les écarts de perception et de participation ».*

**Laura Nyirinkindi**, Représentant des OSC d'Afrique de l'Est au Comité Banque-Société Civile 2018-2020



### **Synthèse d'évaluation de l'intégration du genre à la BAD**

La synthèse d'évaluation couvrait la période 2010-2018. Elle faisait suite à la précédente synthèse d'IDEV sur l'intégration du genre en 2012, et visait à guider l'élaboration de la nouvelle [Stratégie de la Banque en matière de genre](#) pour la période 2021-2025. L'exercice d'évaluation a examiné la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'effet catalyseur et la durabilité des approches, des mécanismes et des résultats de la Banque en matière d'intégration du genre à la lumière des priorités institutionnelles, régionales et mondiales en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes en Afrique. Dans le cadre de l'évaluation, une synthèse des éléments d'évaluation de 12 institutions de comparaison a été menée, et un certain nombre de bonnes pratiques et de leçons ont été identifiées pour la BAD.

Le rapport a proposé plusieurs points à prendre en considération dans l'élaboration de la nouvelle Stratégie de la BAD en matière de genre, notamment : i) la mise en correspondance des piliers et des interventions de la Stratégie sur le genre avec la Stratégie décennale de la BAD, ses « Top 5 » grandes priorités et les ODD, ainsi qu'avec les politiques et processus internes de l'institution ; ii) la nouvelle stratégie sur le genre devrait maintenir la structure de l'ancienne stratégie de genre, avec des composantes à la fois internes et externes et une orientation plus rationalisée et plus précise ; et iii) l'élaboration conjointe de la nouvelle stratégie de genre est essentielle pour accroître l'adhésion interne et externe.

La synthèse d'évaluation d'IDEV a été influente dans l'élaboration de la nouvelle stratégie sur le genre de la Banque, approuvée fin 2020, grâce à un dialogue intense avec les utilisateurs de l'évaluation tout au long du processus d'évaluation, et à un atelier de capitalisation dédié, à son terme.



#### **Principaux enseignements**

- S'appuyer sur les forces et les avantages comparatifs existants, tout en appliquant un champ d'action plus précis, aiderait la BAD à atténuer les faiblesses et à mieux tirer parti de son mandat.
- La Banque peut tirer stratégiquement parti des processus de son modèle de développement et de prestation de services et s'aligner sur les priorités régionales et mondiales en établissant un lien visible et stratégique entre le programme de la Banque en matière de genre et les ODD. Cela permettrait également d'améliorer le cadrage et la responsabilité optimale au niveau des PMR.
- Un engagement clair de la Haute Direction en faveur du programme d'égalité des sexes aux niveaux institutionnel et sectoriel devrait être soutenu par un système de redevabilité interne, des ressources adéquates et la visibilité du programme.
- Tous les points d'entrée pour l'intégration du genre dans le cycle de projet de la BAD doivent être utilisés stratégiquement pour un impact maximal.

« La synthèse d'évaluation d'IDEV sur l'intégration du genre a été très utile pour l'élaboration de la nouvelle Stratégie de la Banque en matière de genre, en veillant à ce qu'elle soit fondée sur les leçons apprises, les meilleures pratiques régionales et internationales, ainsi que sur l'avantage comparatif de la Banque ».

**Vanessa M. Moungar**, Directrice, Département du genre, des femmes et de la société civile, BAD



### Rapport MARS sur le suivi des recommandations issues des évaluations

En 2020, IDEV a publié son premier rapport annuel sur la mise en œuvre des recommandations issues de ses évaluations indépendantes par la BAD. Le suivi est assuré grâce au Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS - voir [Annexe 4](#)). Ce rapport a porté sur les recommandations des évaluations dont toutes les actions devaient être mises en œuvre au plus tard en décembre 2018, ce qui représente 198 recommandations issues de 36 évaluations, avec 304 sous-recommandations et 587 actions. Le rapport d'IDEV a constaté que le niveau d'adoption des recommandations, qui prend en compte l'alignement des actions de la Direction de la BAD sur les recommandations des évaluations ainsi que la rapidité de leur mise en œuvre, est faible. Les plans d'action de la Direction analysés étaient bien alignés (84%) sur les recommandations d'évaluation acceptées. La plupart des plans d'action (77%) ont également été mis en œuvre, mais généralement avec des retards importants (en moyenne, supérieurs à 18 mois). Étant donné que le niveau d'adoption mesure à la fois la portée de l'alignement et de mise en œuvre dans les délais, et que les scores de mise en œuvre sont bas, la notation du niveau d'adoption s'en trouve impactée. Il s'est avéré que l'exécution dans les délais a été la principale difficulté dans la mise en œuvre des plans d'action.

Le rapport recommande à la Direction de la Banque de renforcer la culture de résultats et la redevabilité en : i) continuant à suivre la mise en œuvre des actions qu'elle a accepté de prendre en réponse aux recommandations des évaluations formulées par IDEV, et ii) en tenant les départements responsables de la mise en œuvre de ces actions dans les délais, notamment par l'utilisation d'indicateurs clés de performance. Le rapport a également recommandé à la Direction d'enregistrer plus systématiquement dans MARS les données factuelles sur la mise en œuvre des actions qu'elle a entreprises en réponse aux recommandations d'IDEV, et à IDEV et à la Direction de conjuguer leurs efforts afin d'améliorer la qualité des recommandations des évaluations et veiller à ce que le nombre de recommandations formulées par IDEV reste gérable. Suite à la présentation de ce rapport, 116 des 198 recommandations évaluées seront désormais retirées car elles ont été mises en œuvre ou ne sont plus pertinentes.

## 2. PAR UN IMPACT SUR LES PARTIES PRENANTES NATIONALES DANS LES PAYS MEMBRES RÉGIONAUX

L'influence des évaluations d'IDEV est allée bien au-delà de la BAD, pour atteindre également les parties prenantes nationales dans les pays membres régionaux.

### Évaluation d'impact des projets d'irrigation à petite échelle appuyés par la BAD au Malawi

L'impact sur le développement de deux projets d'infrastructure d'irrigation au Malawi, d'un montant de 21 millions de dollars EU chacun, achevés en 2014 et 2017, a été évalué. Il s'agissait du projet de production et de commercialisation des cultures des petits exploitants 2006-2014, qui couvrait 13 districts du pays, et du projet de services d'infrastructure agricole 2009-2017, qui couvrait sept districts dans le sud du Malawi. L'évaluation a révélé que les projets d'irrigation ont eu un impact positif sur la productivité et la diversité des cultures, y compris une augmentation substantielle des revenus des agriculteurs participants, mais l'intensité des cultures n'a pas changé comme prévu. Malgré l'amélioration de la sécurité alimentaire dans les localités où il existe un leadership et des marchés locaux efficaces, et la réduction de la pauvreté, aucune preuve d'impact sur la nutrition des enfants n'a été obtenue. Un petit impact négatif inattendu sur la santé a également été indiqué, et l'évaluation a révélé des effets différenciés sur les ménages dirigés par des femmes et ceux dirigés par des hommes. L'évaluation a recommandé à la Banque de soutenir les capacités et les systèmes de gouvernance des institutions locales, d'améliorer l'accès aux marchés agricoles et de s'engager dans le travail intellectuel et le dialogue politique.

En collaboration avec les départements sectoriels concernés et le Bureau de la Banque au Malawi, deux webinaires ont été organisés, à l'intention du personnel de la BAD et des fonctionnaires du gouvernement du Malawi, afin de partager et de discuter des conclusions et des recommandations de l'évaluation. Le gouvernement du Malawi a fait part de son





intention de tirer parti des enseignements issus de l'évaluation. Pour corriger les lacunes dans la conception des projets, par exemple, il a renforcé sa capacité à entreprendre un meilleur examen des conceptions par divers ministères travaillant en collaboration avec les autorités locales. Il applique également des normes de travail plus élevées et une plus grande assurance de la qualité. Enfin, un groupe de travail composé de différents ministères examine la question des infrastructures inutilisées dans tous les systèmes d'irrigation.

### Principaux enseignements

- Une attention insuffisante sur la capacité et les systèmes de gouvernance des institutions locales compromet la réalisation de résultats durables au titre du développement de l'irrigation.
- La construction d'infrastructures de commercialisation est nécessaire, mais ne constitue pas une condition suffisante en vue de créer des marchés pour les agriculteurs.
- La qualité technique des plans de construction des systèmes d'irrigation doit être garantie pour améliorer l'efficacité des résultats des projets.
- L'autonomisation des femmes afin qu'elles participent à l'agriculture irriguée, peut améliorer les résultats finaux en matière de développement, à savoir la réduction de la pauvreté et le bien-être des ménages.



*Le rapport d'IDEV de la BAD nous a fourni un troisième regard critique dont les recommandations conduiront certainement à l'amélioration de la planification, de la conception, de la mise en œuvre et de la réalisation durables des impacts plus larges de l'irrigation comme l'augmentation des niveaux de revenus, l'amélioration de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de la santé de nos agriculteurs, des personnes à leur charge et des consommateurs à diverses échelles spatiales et temporelles».*

**Geoffrey C. Mamba**, Directeur des services d'irrigation,  
Direction de l'irrigation, Ministère malawite de l'agriculture



### Évaluation d'impact du projet de l'axe routier Ffulso-Sawla au Ghana financé par la BAD

Le projet routier Ffulso-Sawla au Ghana se distingue par sa conception inclusive et intégrée, qui apporte une réponse holistique aux besoins socioéconomiques des districts bénéficiaires en construisant non seulement une route de 147,5 km, mais en réalisant également des travaux annexes comprenant un hôpital, des centres de santé, des établissements scolaires, une station de traitement des eaux et des centres commerciaux, pour un montant total de 156 millions de dollars EU. Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé un impact positif du projet sur l'amélioration des conditions de transport dans les communautés bénéficiaires, sur les revenus des ménages, les résultats en matière de santé et d'éducation, et la réduction de la pauvreté ; et l'intervention a bénéficié spécifiquement aux femmes et aux filles, bien que dans une moindre mesure, par rapport aux hommes. Cependant, ces résultats positifs

en matière de développement étaient très peu susceptibles d'être durables, en raison de lacunes dans la conception, la capacité, la maintenance, l'engagement et l'appropriation communautaires. L'évaluation a recommandé à la BAD de renforcer l'approche intégrée de ses investissements routiers afin de favoriser l'impact sur le développement en ce qui concerne réduction de la pauvreté, d'améliorer la qualité de la conception des projets routiers et l'accent mis sur les résultats, et de renforcer les capacités humaines et institutionnelles pour pérenniser les acquis en matière de développement.

L'évaluation a fait bon usage des données fournies par les services statistiques du Ghana. Deux activités de formation, l'une interne (pour le personnel) et l'autre externe (impliquant les parties prenantes nationales du Ghana) sont prévues pour partager et discuter des résultats de l'évaluation, des leçons et des recommandations.

« *Avant la construction de la route, les vols à main armée étaient fréquents, surtout pendant la saison des pluies, car le mauvais état de la route ralentissait la vitesse des véhicules. Mais ces vols ont considérablement diminué une fois le projet routier achevé.* »

Un responsable à l'Assemblée du district de Central Gonja, Ghana



### Principaux enseignements

- L'intégration des interventions de développement communautaire dans les infrastructures de transport routier apporte une valeur ajoutée et accélère les efforts de la Banque en matière de réduction de la pauvreté, de création d'emplois et de développement inclusif.
- La participation et la collaboration entre les parties prenantes sont essentielles à la durabilité des interventions routières intégrées similaires au projet considéré, car ils peuvent amplifier ou compromettre l'impact d'un projet.
- Le fait de coupler les projets routiers avec des interventions de développement communautaire peut augmenter la probabilité que les femmes et les filles en tirent des avantages.

« *L'évaluation de l'impact du projet routier Ffulso-Sawla réalisée par IDEV est perspicace dans la mesure où elle a permis de dégager de nombreux résultats et enseignements utiles. Compte tenu des multiples facettes de la pauvreté sur le continent africain, les conclusions de l'évaluation sont inestimables parce qu'elles démontrent les avantages de la mise en œuvre d'interventions complètes et intégrées. L'évaluation a fourni des preuves solides que l'approche intégrée a permis d'amplifier l'impact du projet et généré des synergies qui ont accéléré le développement. Le rapport a donc fourni un modèle à prendre en compte par le Conseil d'administration lors de l'examen et de l'approbation de projets d'infrastructure de transport routier similaires sur le continent.* »

**Kenyah Barlay**, Administratrice de la BAD pour la Gambie, le Ghana, le Libéria, la Sierra Leone et le Soudan



### Évaluation de la stratégie et programme pays de la BAD au Mali (2005-2019)

L'évaluation a porté sur l'appui de la BAD au Mali sur trois périodes de DSP. Elle a porté sur 109 interventions de la BAD pour une valeur totale de près de 1,4 milliard de dollars EU. Elle a révélé que la performance des stratégies et programmes d'intervention de la Banque au Mali est satisfaisante pour ce qui de la pertinence, de la durabilité, de l'efficacité, et de la prise en compte des aspects transversaux (tels que le genre, l'environnement, et la jeunesse), mais insatisfaisante en ce qui concerne l'efficacité, l'impact, la performance institutionnelle, et la lutte contre la fragilité en renforçant la résilience. Des difficultés ont été rencontrées en raison de la longueur des procédures juridiques et des formalités administratives; le manque d'experts et de personnels ; l'insuffisance de la qualité à l'entrée des projets ; le changement fréquent des chefs de projet à la BAD ; la maîtrise insuffisante des procédures de décaissement de la Banque par les prestataires de services ; le contexte opérationnel difficile caractérisé par la fragilité et l'insécurité. Les recommandations formulées par l'évaluation sont, notamment : i) accroître l'impact de la Banque sur le développement du pays, grâce à une plus grande part du secteur privé dans le portefeuille des opérations et à une plus grande contribution de la Banque au savoir ; ii) renforcer l'engagement du bureau national avec différentes catégories de partenaires au développement au Mali, notamment en élaborant et en mettant en œuvre un plan de communication et d'implication de la société civile ; iii) améliorer la performance de la Banque dans la mise en œuvre des opérations.

Afin de garantir la qualité et l'utilité de l'évaluation, des représentants de quatre ministères maliens ainsi que la société civile malienne ont participé au groupe de référence de l'évaluation. Dans le cadre des efforts visant à promouvoir l'utilisation de l'évaluation par les parties prenantes nationales, l'équipe d'évaluation a organisé une réunion pour partager et discuter des résultats préliminaires de l'évaluation. Le Bureau de la BAD pour le Mali et l'équipe qui prépare le prochain DSP pour le Mali (2020-2024) tiennent compte des constatations, enseignements et recommandations de l'évaluation.

#### Principaux enseignements

- Dans la configuration de l'assistance de la Banque, il est possible de maintenir la sélectivité tout en faisant preuve de la flexibilité nécessaire face à l'évolution des besoins d'un pays.
- La Banque peut atteindre des résultats importants et concrets, même en période de turbulence, en élaborant des stratégies et des opérations en partenariat avec le gouvernement et la société civile, et des projets en synergie avec des partenaires techniques et financiers, en établissant des cadres de résultats clairs sur la base desquels les résultats peuvent être suivis et mesurés, en adoptant des approches plus flexibles en situation de fragilité, et en étant assez actif pour répondre à des situations d'urgence.
- Une collaboration efficace entre la Banque et les autres partenaires de développement est indispensable au Mali, notamment pour renforcer les capacités du secteur privé et de la société civile en plus de celles de l'État.



*L'évaluation indépendante de l'intervention de la BAD au Mali nous a permis de bien comprendre nos actions sur le terrain. Elle souligne nos forces et nos faiblesses tout en explorant les options futures d'amélioration de notre impact sur le développement du pays.»*

**Maimouna Ndoye Seck**, Administratrice de la BAD pour le Bénin, le Burkina Faso, Cabo Verde, les Comores, le Gabon, le Mali, le Niger et le Sénégal.



### 3. EN CONTINUANT À LIVRER DES PRODUITS DU SAVOIR ET À ORGANISER DES ÉVÉNEMENTS SUR LES CONNAISSANCES

Il est essentiel de tirer parti des connaissances issues des évaluations achevées et de les appliquer de manière significative aux processus opérationnels pour favoriser un changement positif au sein des organisations de développement. L'évaluation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'améliorer la performance, la qualité, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions de la Banque. Pour cela, les savoirs doivent être diffusés de manière à atteindre les utilisateurs ciblés. En 2020, IDEV a continué à produire, publier et diffuser des produits du savoir tels que des résumés d'évaluation, des points saillants, et des rapports techniques de fond pour chaque évaluation achevée. En outre, afin de s'assurer que ses évaluations seront utilisées, IDEV a co-organisé huit événements (virtuels) de partage des connaissances afin de mettre à profit les constatations, enseignements et recommandations issues de ses diverses évaluations. Le premier événement de l'année, à savoir [un atelier de capitalisation sur la synthèse d'évaluation de l'intégration du genre à la Banque africaine de développement](#), a été suivi par un événement d'apprentissage virtuel, organisé conjointement avec les départements de l'agriculture et de l'agro-industrie, de la finance agricole et du développement rural, et de l'eau et de l'assainissement, axé sur [comment mettre en pratique les leçons et les recommandations issues des évaluations du secteur de l'eau par IDEV](#) dans les stratégies et les opérations du secteur de l'eau, ainsi que la gestion de l'eau à usage agricole. Sur le même sujet, après la présentation de son évaluation de l'impact de deux projets d'irrigation à petite échelle financés par la BAD au Malawi, IDEV et le bureau national de la Banque à Lilongwe ont organisé un webinaire à l'intention du personnel de la Banque et un à l'intention des fonctionnaires malawites pour leur permettre de mieux comprendre les [facteurs qui influent sur les résultats de développement des projets d'irrigation](#) et les opportunités d'intégration des enseignements et des recommandations issues de l'évaluation dans l'élaboration des futures interventions de la Banque en matière d'irrigation. À la fin de l'année, IDEV et le Département des stratégies et politiques de la Banque ont conjointement organisé **un webinaire de discussion sur la Politique et les directives du Groupe de la Banque en matière de revue et de restructuration de portefeuille** dont la révision est en cours sur la base des constatations et des recommandations de l'évaluation.

La qualité est l'un des trois principes fondamentaux qui sous-tendent la stratégie « une seule Banque ». Afin d'améliorer la qualité des rapports d'achèvement de projet de la Banque et lui permettre de tirer les enseignements de la validation par IDEV des RAP de 2016 et 2017 qui peuvent informer les futures opérations, IDEV a organisé **un atelier sur la qualité des RAP** en collaboration avec la Division de l'assurance qualité de la Banque, qui a réuni plus de 300 participants issus de la BAD. Un ensemble de problèmes à résoudre afin d'améliorer la





qualité des RAP ont été soulevés, non seulement en rapport avec le format des RAP et les orientations, mais également les ressources, les procédés ainsi que la formation et l'appui supplémentaire en matière de suivi-évaluation. L'autre thème majeur abordé concernait les incitations à investir dans l'établissement de RAP de qualité.

En 2020, le magazine trimestriel [Evaluation Matters](#) d'IDEV consacré aux questions et idées d'évaluation et de développement a abordé des sujets comme la [promotion d'une culture de l'évaluation, l'utilisation du big data et des technologies modernes en évaluation](#) et la [Semaine de l'évaluation de la Banque](#).

---

« *In fine, c'est la qualité de nos opérations qui détermine l'impact de la Banque sur le développement* ».

**Document sur l'approche « Une seule Banque »**

---





Atelier conjoint sur la  
qualité des RAP

Lancement virtuel d'un  
microsite de soutien de la  
réponse de la Banque à la  
pandémie de COVID-19

Événement d'apprentissage conjoint  
sur les leçons tirées des évaluations  
du secteur de l'eau

Deux événements  
d'apprentissage sur l'évaluation  
de l'impact de deux projets  
d'irrigation à petite échelle  
soutenus par la BAD au Malawi

Atelier de capitalisation sur  
la Synthèse d'évaluation  
de l'intégration du genre à  
la Banque

Semaine de l'évaluation du  
développement de la BAD

Webinaire conjoint de discussions sur  
la Politique et les directives du Groupe  
de la Banque en matière de revue et de  
restructuration de portefeuille

**Événements de partage  
des connaissances**

## 4. EN ORGANISANT UNE SEMAINE VIRTUELLE DE L'ÉVALUATION

La quatrième édition de la Semaine de l'évaluation du développement de la BAD s'est déroulée du 2 au 4 décembre 2020 sous le thème «De l'apprentissage au changement transformationnel en Afrique : accélérer la réalisation des Objectifs de développement durable par l'Afrique au cours de la Décennie d'action». Compte tenu de la pandémie de COVID-19, l'ensemble de l'événement a été virtuel. Il a été constitué de six séances en ligne étalées sur trois jours et axées sur la manière d'obtenir des résultats efficaces en matière de développement à travers l'apprentissage de l'évaluation dans le contexte de la pandémie de COVID-19. L'ouverture de la Semaine a été présidée par la Vice-présidente principale par intérim de la BAD, Mme Swazi Tshabalala, et l'Évaluatrice générale par intérim de la BAD, Mme Karen Rot-Münstermann. L'événement a réuni des parties prenantes internes et externes. L'un des intervenants principaux, M. Peter Van Rooij, Directeur adjoint du Bureau régional pour l'Afrique de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), a prononcé un discours d'ouverture portant sur l'apprentissage institutionnel. Plus de 600 personnes issues des quatre coins du monde ont participé à l'événement.

*Plus de 600 participants du monde entier*





## Six enseignements clés de la Semaine de l'évaluation 2020

1. La qualité de la conception et de la préparation des opérations sont un facteur déterminant de la fluidité de leur mise en œuvre et de l'obtention des résultats de développement.
2. Le cas de l'Ouganda démontre que l'engagement d'un pays à mettre en place les mécanismes de mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) est une étape essentielle pour les atteindre.
3. Une organisation ouverte à l'apprentissage, de l'évaluation et d'autres données factuelles, a plus de chances d'obtenir des résultats de développement transformationnels qui contribuent à l'atteinte des ODD.
4. Cependant, pour être disposé à apprendre, il faut déjà qu'il existe au sein de l'organisation un esprit, impulsé depuis le sommet, qui est disposé à accepter les erreurs.
5. L'évaluation doit être utile à l'organisation et de ce fait être considérée comme un avantage et pas comme un mal nécessaire.
6. Les évaluations doivent être pertinentes et répondre aux besoins en connaissances évaluatives. Elles n'ont de valeur que si elles sont utilisées à bon escient et contribuent à des améliorations de développement.

« *Ce qu'on appelle souvent une leçon apprise est plutôt une erreur répétée lorsque l'on gratte la surface.* »

**Peter Van Rooij**, Directeur Regional Adjoint, Bureau regional pour l'Afrique, Organisation Internationale du Travail



« *Le succès de la Semaine de l'évaluation témoigne de l'importance que la Banque attache à l'apprentissage à partir de l'évaluation.* »

**Swazi Tshabalala**, Vice-Présidente principale par intérim de la BAD

« *Nous travaillons dans le domaine du développement, et pour cela, nous devons prendre des risques. Nous devons être prêts à échouer en prenant des risques. Mais, nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas tirer des enseignements de nos échecs et de nos expériences.* »

**James Scriven**, PDG, Banque interaméricaine de développement (BID) Invest



## 5. EN CONTINUANT D'APPUYER LES PARTENARIATS ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ÉVALUATION AU SEIN LA BAD ET SUR TOUT LE CONTINENT

En 2020, IDEV a soutenu le renforcement des capacités d'évaluation au sein de la Banque et sur tout le continent africain, tant du côté de l'offre que de la demande. IDEV a organisé cinq formations et des événements d'apprentissage en évaluation pour son personnel, ainsi que plusieurs webinaires ouverts à un public plus large.

En temps de crise, les décideurs politiques ont besoin d'évaluations rapides des politiques, programmes et stratégies de mise en œuvre des opérations, avec des données sur les performances et des recommandations d'amélioration. IDEV a organisé un [webinaire sur l'évaluation rapide](#) à l'intention de son personnel afin qu'il se familiarise avec cet outil d'évaluation. Par ailleurs, alors qu'il ne reste que 10 ans pour réaliser les ODD, IDEV a contribué à l'effort final en animant un webinaire dans le cadre de la semaine d'évaluation gLOCAL sur [l'Agenda 2030 des Nations unies et ses ODD](#) au cours duquel les parlementaires africains ont partagé leur expérience du suivi des progrès enregistrés sur les ODD. Les autres thèmes de formation et sujets de webinaire incluaient **les techniques de collecte des données à distance, la gestion du changement et l'évaluation rigoureuse d'impact**. IDEV a participé à l'appui au renforcement des capacités d'évaluation sur le continent africain à travers [TwendeMbele](#), un partenariat d'apprentissage par les pairs en suivi-évaluation entre les gouvernements africains (avec comme participants le Bénin, le Ghana, le Kenya, le Niger, l'Ouganda et l'Afrique du Sud). IDEV a continué d'accueillir le secrétariat du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement ([APNODE](#)), et a organisé deux webinaires avec des sections nationales de l'APNODE (voir [Annexe 3](#)) afin de promouvoir l'échange des connaissances et l'apprentissage entre les parlementaires. En outre, IDEV a poursuivi des partenariats pour renforcer les capacités et promouvoir une culture de l'évaluation avec des organisations comme [EvalPartners](#), [CLEAR](#), le [PNUD](#), et [ONU-Femmes](#). Enfin, IDEV a contribué à l'Initiative mondiale d'évaluation : [Global Evaluation Initiative](#) (GEI) nouvellement lancée, un partenariat inclusif qui répond à la demande mondiale d'un meilleur suivi-évaluation.

IDEV est resté un membre actif de la communauté internationale de l'évaluation, en participant aux discussions menées par le Réseau sur l'évaluation du CAD de l'OCDE sur la mise en œuvre des [critères internationaux d'évaluation révisés](#), et aux divers groupes de travail du Groupe de coopération en évaluation.

### Événements de renforcement des capacités d'évaluation



Formation en rédaction efficace



Webinaire sur l'évaluation rapide



Webinaire sur le Programme de développement des Nations Unies et ses ODD à l'horizon 2030 (dans le cadre de la Semaine de l'évaluation gLOCALe)



Formation sur la gestion du changement



Webinaire sur les techniques de collecte de données à distance



Formation sur l'évaluation d'impact rigoureuse



Webinaire avec la Section locale de l'APNODE Cameroun sur les bonnes pratiques d'évaluation pour une prise de décision efficace



Webinaire avec la Section locale de l'APNODE Zimbabwe sur les facteurs favorisant l'utilisation des évaluations pour les politiques publiques

# ADAPTABILITÉ ET RÉACTIVITÉ

## 1. ADAPTABILITÉ EN CONTEXTE DE CRISE

Depuis le déclenchement de la pandémie de COVID-19, IDEV fait face à plusieurs défis dans la collecte de données empiriques et les descentes sur le terrain pour ses évaluations. Les restrictions de voyage sur les plans local et international ont limité l'accès aux gouvernements, aux bénéficiaires et aux partenaires, et réduit la capacité des équipes d'évaluation à mener des entretiens face à face avec les principales parties prenantes. Dans le même temps, la Banque a décidé que tout le personnel travaillerait désormais de la maison, ce qui a mis fin aux réunions en présentiel des équipes d'évaluation et des groupes de référence des évaluations. Dans ce contexte, le personnel d'IDEV a dû faire preuve de créativité et d'innovation dans son travail et utiliser au maximum les ressources à sa disposition. Pour relever ces défis tout en poursuivant la mise en œuvre de son programme de travail, IDEV a utilisé d'autres méthodes que les méthodes classiques, pour la collecte de données à distance notamment des outils de communication en ligne pour interagir avec les parties prenantes externes et les groupes de référence d'évaluation. Elle a également fait appel à des consultants locaux pour la collecte des données locales. Lorsque cela était possible, de nouvelles sources de données factuelles telles que le « big data » et les données géospatiales ont également été examinées et utilisées.

Par exemple, dans [l'évaluation des stratégies et programmes de la BAD au Gabon](#), lancée en janvier 2020, les restrictions imposées par la pandémie de COVID-19 sont entrées en vigueur juste au moment où le rapport de démarrage était sur le point d'être finalisé. Ne pouvant plus envoyer une équipe sur le terrain à partir d'Abidjan, l'équipe d'évaluation a élaboré un autre plan de collecte des données et l'a intégré dans le rapport de démarrage approuvé par les autres principales parties prenantes : le consultant, le Bureau national de la Banque à Libreville et le gouvernement gabonais. Des réunions virtuelles se sont tenues avec des moyens qui convenaient aux participants. Au final, la collecte de données a pris deux fois plus de temps que d'habitude, mais l'équipe a réussi à rassembler toutes les données nécessaires à une évaluation solide et crédible.

« Dans le contexte de la COVID-19 et des restrictions de voyage, nous avons dû faire preuve d'innovation et de flexibilité. Pour le CSPE du Gabon, notre équipe a pu adapter la méthodologie initiale en développant une autre approche faite d'une combinaison d'entretiens à distance et de descentes de consultants sur le terrain, complétée par des données secondaires. »

**Samson Houetohossou**, Chargé d'évaluation, IDEV





## Évaluation des stratégies et programmes de la Banque au Gabon :

### Facteurs de succès pour la collecte alternative de données



- La technologie : la qualité de la connexion Internet, exploration de la possibilité d'utiliser différentes applications de réunion virtuelle, notamment Zoom, MSTeams, Skype, etc.
- Adhésion et état de préparation (après un important travail préparatoire) : état de préparation de l'équipe d'évaluation (y compris le niveau d'expérience du consultant), appui de l'équipe pays et accord des responsables publics.
- Coordination, flexibilité, apprentissage à partir de l'expérience, et sang-froid.

### Outils alternatifs de collecte de données pour l'évaluation

#### Creuser plus profondément les sources de données existantes ou en explorer des nouvelles

- Portail de données de la Banque
- Données du bureau national de statistique
- Ensemble de données satellitaires et SIG : NOAA, GEMS
- Ensemble de données internationales : DHS, MICS



#### Essayer des stratégies à distance pour la collecte de données

- Réseaux sociaux
- Télédétection (satellite ou imagerie laser) et Système d'information géographique (SIG)
- Imagerie de drone
- Enquêtes interpersonnelles
  - Enquêtes en ligne et par site web : téléphone mobile et ordinateur personnel
  - Questionnaires auto-administrés
  - Recrutement de consultants nationaux
  - SMS : assise singulière ou conception modulaire
- Entretiens téléphoniques assistés par ordinateur
- Réponse vocale interactive

Pour [l'évaluation d'impact du projet de connectivité du dernier kilomètre au Kenya](#), IDEV a utilisé des données d'imagerie par satellite pour comprendre l'évolution de l'accès à l'électricité de 180 communautés dans six comtés. La haute résolution des images a permis à l'équipe d'évaluation d'analyser la qualité des logements, un indicateur clé de richesse. L'évaluation s'est appuyée sur une carte de la répartition de la population kényane, accessible au public, pour sélectionner de manière aléatoire les ménages des groupes de traitement et de contrôle. Cette approche a soutenu la méthode de régression par discontinuité.

En adaptant ses méthodes de travail, IDEV s'est fortement appuyée sur le soutien et la collaboration des parties prenantes comme les bureaux nationaux de la Banque, les responsables publics, les membres des groupes de référence de l'évaluation et la Direction de la BAD, qui après une certaine période d'ajustement, se sont également montrés résilients et déterminés à poursuivre les activités de la Banque malgré le contexte.



### Enseignements tirés des données satellitaires du Projet de connectivité du dernier kilomètre

- Les ensembles de données spatiales peuvent être utilisés dans la conception des évaluations. Toutefois, l'évaluateur doit avoir la volonté de les utiliser et s'assurer de la capacité de l'équipe à utiliser cette technologie.
- Les ensembles de données spatiales ont une résolution variable selon qu'elles sont accessibles ou non au public.
- Bien que les données spatiales soient utiles, leur contribution est complémentaire, en tant que source supplémentaire de données factuelles ou pour valider d'autres sources de données (par exemple, la qualité du logement).



## 2. RÉACTIVITÉ AUX NOUVEAUX BESOINS ET DEMANDES

En 2020, la demande en connaissances évaluatives a été forte, tant de la part du Conseil d'administration de la Banque que de la Direction, notamment les leçons tirées des expériences passées, pour guider les nouvelles initiatives. Afin d'aider la Banque à répondre plus efficacement à la pandémie de COVID-19, IDEV a lancé un [microsite](#) dédié contenant des produits du savoir pertinents et exploitables. Le site comprend deux produits du savoir spécialement conçus pour soutenir la riposte de la Banque à la pandémie de COVID-19. L'un est constitué de [sept enseignements tirés de la réponse de la Banque à la crise de la maladie à virus Ebola de 2014](#), et l'autre présente les [constatations et enseignements des opérations d'appui budgétaire de la Banque en réponse aux crises](#). Le microsite comprend également des liens internes et externes par lesquels on peut accéder aux informations sur les produits du savoir de la Banque.

IDEV a également adhéré à plusieurs partenariats de savoir en réponse à la COVID-19. Par exemple, elle a noué un partenariat avec le Département de l'évaluation indépendante de la Banque asiatique de développement sur deux initiatives, à savoir un produit du savoir : [Répondre à la crise du nouveau coronavirus – 13 leçons d'évaluation](#) et [Evaluation HEAD-lines](#), une série d'entretiens avec les responsables des fonctions d'évaluation d'indépendante permettant de comprendre comment ils adaptent leurs évaluations pour rester pertinents pendant la crise de COVID-19.

En mai, IDEV a proposé au CODE d'actualiser son programme de travail 2020, en y ajoutant deux évaluations sollicitées en tant que partie de l'accord sur la septième Augmentation générale du capital de la Banque, à savoir [l'évaluation du cadre d'additionnalité et des résultats de développement de la Banque](#) (en remplacement de l'évaluation prévue des instruments de garantie de la Banque) **et l'évaluation de sa politique d'accumulation de la dette non concessionnelle** (en remplacement de l'évaluation prévue de la politique de crédit modifiée de la Banque). Par la suite, dans le cadre de la mise à jour du programme annuel qui intervient chaque année au mois de novembre, IDEV est convenu avec le CODE d'ajouter au programme de travail 2021, trois évaluations répondant également à des besoins spécifiques de connaissances : une **évaluation de l'appui de la Banque à la réponse des PMR à la COVID-19** (y compris la Facilité de réponse aux crises), une **évaluation de la Facilité d'appui à la transition** et une **évaluation des fonds de contrepartie**. Pour intégrer ces nouvelles évaluations, certaines autres activités dans le programme ont été mises de côté ou revues à la baisse.



LA FONCTION D'ÉVALUATION  
ATTEINT LA MAJORITÉ :

# 40 ANS D'ÉVALUATION À LA BAD

## Evaluation



40 years of evaluation at the AfDB  
40 ans d'évaluation à la BAD

2020 marquait le **quarantième anniversaire de la fonction d'évaluation à la BAD**. Depuis la création de la première unité dédiée en 1980, l'évaluation est devenue une partie intégrante du fonctionnement de la Banque, de la manière dont elle rend compte, de la manière dont elle apprend de ce qui marche et ce qui ne marche pas. Ce qui n'était jadis qu'une petite unité est devenu le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) et, plus tard, l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) (voir **Annexe 5**). En 40 ans, les évaluations ont inspiré plusieurs politiques, stratégies, programmes et processus essentiels pour la Banque. La fonction d'évaluation peut être fière du travail qu'elle a accompli et qu'elle continue d'accomplir pour renforcer l'efficacité de la Banque en matière de résultats de développement, d'amélioration des projets, des programmes et des politiques, et des pratiques plus transparentes et plus rigoureuses.

Cette réussite a suscité des attentes accrues. Au fil des ans, IDEV a dû répondre à la forte demande de données probantes tant du Conseil d'administration que de la Direction de la Banque et s'adapter aux besoins changeants de la Banque, d'abord axés sur la conformité et la redevabilité, puis sur l'apprentissage.

De même, l'accent initialement mis sur l'évaluation des projets s'est déplacé vers des évaluations à un niveau plus élevé (pays, politiques, stratégies, évaluations thématiques, évaluations institutionnelles), en réponse à l'évolution de la demande. De nouveaux types d'évaluations, tels que les évaluations d'impact et les évaluations à mi-parcours, ont été introduits, et des produits d'évaluation existants ont été adaptés afin de mieux fournir les connaissances recherchées.

Cette évolution s'est également traduite par la création d'une troisième Division axée sur la gestion du savoir, la sensibilisation et le renforcement des capacités d'évaluation, en adaptant les produits du savoir et de communication aux besoins spécifiques de la Banque et de ses parties prenantes, et en renforçant les capacités d'évaluation au sein de la Banque et dans ses PMR. Ces changements soulignent l'importance attachée par la fonction d'évaluation à la fourniture d'une base pour la redevabilité et la promotion d'une culture de l'apprentissage et de l'évaluation à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque.



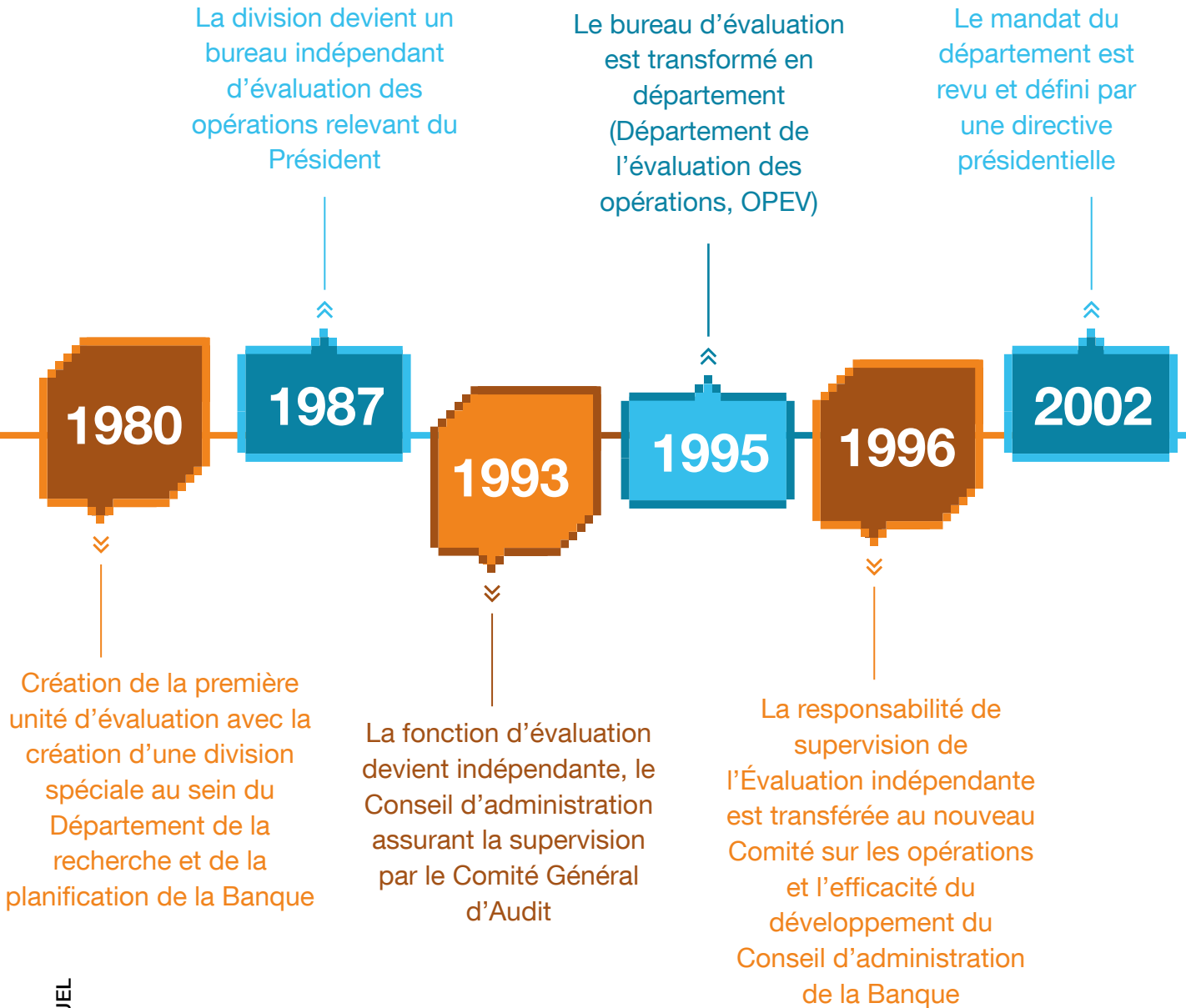
*Malgré les investissements importants consentis par le Département dans le domaine de la communication, l'instauration d'une culture de l'évaluation au sein de la Banque reste un défi. La Haute Direction et les complexes d'opérations de la Banque doivent encore renforcer l'action afin de montrer leur engagement à appliquer efficacement les enseignements tirés des évaluations. La Banque doit promouvoir la pensée évaluative pour aider efficacement les pays à atteindre les ODD. Le renforcement des systèmes d'auto-évaluation et des activités de renforcement des capacités d'évaluation en plus de l'augmentation des évaluations en temps réel, sont particulièrement nécessaires en cette période de pandémie où des boucles de rétroaction courtes peuvent permettre de faire face aux conditions difficiles dues aux restrictions pour la mise en œuvre et l'utilisation d'évaluations de qualité.*



**Mohamed Hedi Manaï**, ancien Chef de Division, IDEV



## CHRONOLOGIE DES 40 ANS D'ÉVALUATION







# PERSPECTIVES: FAIRE FACE À L'INCERTITUDE

Pour l'année 2020, IDEV a défini de nouvelles orientations stratégiques visant à : i) axer les évaluations indépendantes sur les interventions alignées sur les engagements au titre du 15e FAD, de l'AGC-7, de la Stratégie décennale, et des Top Cinq grandes priorités ; ii) axer les évaluations indépendantes sur les domaines où il existe un déficit de connaissances évaluatives ; iii) accroître l'utilité des évaluations indépendantes en mettant davantage l'accent sur la prise en compte des connaissances issues des évaluations indépendantes pour orienter les politiques, les stratégies, les programmes et les processus ; et iv) fournir de manière proactive des connaissances évaluatives ciblées à la Banque et à ses PMR.

En 2021, nous poursuivrons la mise en œuvre de cette vision en produisant des évaluations qui contribuent aux engagements au titre de l'AGC (les évaluations de la Politique d'accumulation de dettes non concessionnelles et du Cadre de l'ADOA), qui devraient guider la revue à mi-parcours du 15e FAD (l'évaluation de la Facilitation d'appui à la transition) et les futures orientations stratégiques de la Banque (l'évaluation de la Stratégie décennale), et qui répondent aux besoins spécifiques de connaissances (les évaluations des fonds de contrepartie et de l'appui de la Banque aux PMR en réponse à la COVID-19). Avec 100 évaluations livrées depuis 2015, IDEV dispose d'un important corpus de connaissances évaluatives à exploiter. En plus des évaluations, il y'a également la recherche et le travail analytique effectués dans le monde entier par d'autres organismes de développement, les universités, les laboratoires d'idées et autres. Plusieurs évaluations commenceront par conséquent par une analyse du déficit de données probantes, afin d'axer les efforts sur les domaines où ces données sont insuffisantes ou manquent.

Avec l'arrivée de nouveaux membres du personnel en 2021, IDEV renforcera son engagement auprès des parties prenantes tout au long du cycle d'évaluation et sera mieux à même de recenser et de satisfaire leurs besoins en matière de connaissances. En collaboration avec les parties prenantes, elle intensifiera ses efforts de promotion de l'apprentissage à partir des évaluations et pour améliorer la boucle de rétroaction par laquelle les connaissances évaluatives informent les nouvelles politiques, stratégies, processus et projets. Avec la pandémie de COVID-19 qui ne montre pas encore de signe d'essoufflement, la demande de connaissances devrait rester forte, même si l'accent sera déplacé de la réponse à la crise vers «la reconstruction en mieux». IDEV s'attachera à aider la Banque à faire face à l'incertitude en la dotant de connaissances essentielles qui l'aideront à planifier stratégiquement un avenir instable et incertain. Dans le même temps, compte tenu de la faible probabilité d'un retour au bureau ou d'une reprise des méthodes classiques de collecte de données et du contact en face à face avec les parties prenantes, IDEV devra probablement maintenir les méthodes de travail à distance qu'elle a développées en 2020.

L'année 2021 est la dernière du programme de travail 2019-2021 d'IDEV. Par conséquent, IDEV organisera de larges consultations sur les plans interne et externe afin de préparer, définir la portée et prioriser son prochain programme de travail (2022-2024) en tenant compte des besoins de la Banque, pour analyse et approbation par le Conseil d'administration. 2020 a été une année de profonds changements dans le monde entier, et l'avenir impose une «nouvelle normalité». À l'avenir, IDEV devra réfléchir aux répercussions directes et indirectes de la COVID-19 sur plusieurs de ses évaluations de stratégies et de programmes pays, ses évaluations sectorielles et thématiques, et en tenir compte. Au besoin, IDEV continuera d'adapter la réalisation des évaluations en cours au contexte. Nous sommes convaincus que 2021 suscitera des changements profonds et positifs en tant qu'enseignements tirés de l'année 2020. Nous espérons que la nouvelle méthode de travail d'IDEV contribuera à pérenniser ces changements positifs.



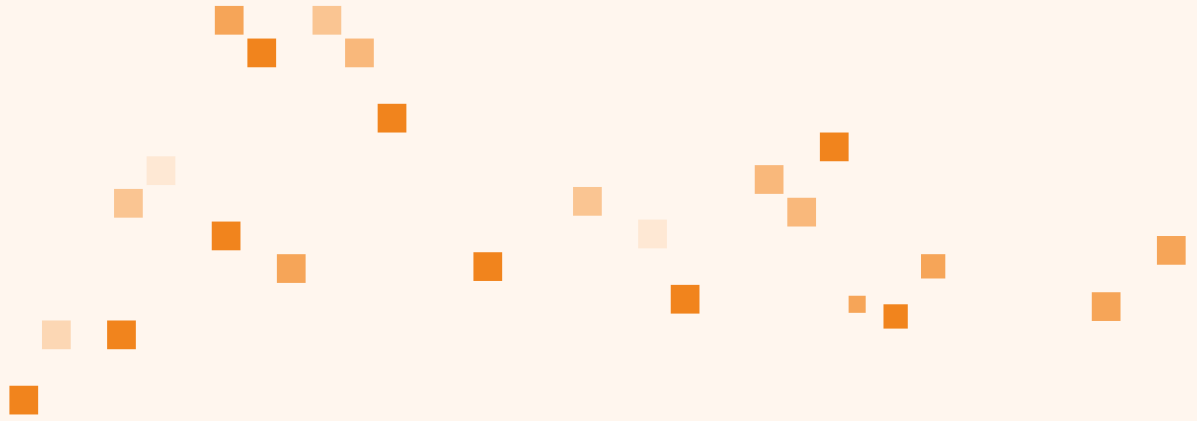
# ARRIVÉES ET DÉPARTS

## ARRIVÉES

1. **Roland Akabzaa** - *Assistant de recherche*
2. **Imelda Aniambossou** - *Consultant junior*
3. **Racky Balde** - *Consultant junior*
4. **Alassane Diakite** - *Consultant junior*
5. **Sandra Gomez Paradela** - *Consultant junior*
6. **Mohammed Khoali** - *Consultant*
7. **David Nyarige** - *Consultant junior*
8. **Emma Tenlep** - *Consultant junior*
9. **Stephanie Yoboue** - *Chargée d'évaluation*

## DÉPARTS

1. **Rita Effah** - *Jeune professionnelle*
2. **Eneas Gakusi** - *Chargé en chef d'évaluation (Retraité)*
3. **Roland Michelitsch** - *Évaluateur général*
4. **Svetlana Negroustoueva** - *Chargée principale d'évaluation*
5. **Agnes Rasupu** - *Stagiaire*
6. **Foday Turay** - *Chargé en chef d'évaluation (Retraité)*
7. **Eric Yai** - *Consultant*



# Evaluation



40 years of evaluation at the AfDB  
40 ans d'évaluation à la BAD





# ANNEXES

<b>ANNEX I: Programme de travail d'IDEV de 2019 – 2021, mis à jour en décembre 2020</b>	<b>48</b>
<b>ANNEX II: Résumé des évaluations livrées par IDEV en 2020</b>	<b>51</b>
<b>ANNEX III: Renforcement des capacités, partage de connaissance et apprentissage</b>	<b>86</b>
<b>ANNEX IV: Mise en œuvre des actions de la Direction en réponse aux recommandations d'IDEV</b>	<b>88</b>
<b>ANNEX V: Faits saillants des 40 ans d'évaluation à la BAD</b>	<b>90</b>

# Programme de travail d'IDEV de 2019 – 2021, mis à jour en décembre 2020

Type d'évaluation	Année du programme de travail	Statut au 31 décembre 2020
<b>Validation</b>		
Validations des RAP 2018: 65	2019	Achévé
Rapport de synthèse sur la validation des RAP 2018	2019	Achévé
Validations des RSE 2014-2019	2019-2020	Achévé
Rapport de synthèse sur la validation des RSE 2014-2019	2019-2020	Livré
Validations des RAP 2019 : 65	2020	En cours
Rapport de synthèse sur la validation des RAP 2019	2020	En cours
Validations des RAP 2020 : 65	2021	Planifié
Validations des RSE 2020 : 15	2021	Planifié
Rapport de synthèse sur la validation des RAP 2020	2021	Reporté
Rapport de synthèse sur la validation des RSE 2020	2021	Reporté
<b>Groupe de projets</b>		
Accès au financement en Afrique	2018	Achévé
Intégration de la croissance verte et du changement climatique dans les interventions de la Banque en matière d'énergie et de transport	2018	Livré
Transport	2019 (commencé en 2020)	En cours
Gestion des projets du Fonds Africain de Développement dans les PMR	2021	Planifié
<b>Impact</b>		
Projets d'irrigation au Malawi	2018	Achévé
Projet routier Ffulso-Sawla au Ghana	2018	Achévé
Projet énergétique de connectivité du dernier kilomètre - Kenya	2019	En cours
Appui institutionnel à la gouvernance	2020	En cours
Soutien à un projet de formation technique, industrielle, professionnelle et entrepreneuriale	2021	Annulé

Type d'évaluation	Année du programme de travail	Statut au 31 décembre 2020
-------------------	-------------------------------	----------------------------

### Stratégie et programme pays et d'intégration régionale

ESPP Egypte	2018 (commencé en 2019)	Achévé
ESPP Mali	2018	Achévé
ESPP Gabon	2018	En cours
ESPP Mauritanie	2019 (commencé en 2020)	En cours
ESPP Djibouti	2019 (commencé en 2020)	En cours
Validation du rapport d'achèvement (VRA) du DSP des Comores	2020	Remplacé par une VRA-DSP dans le programme de travail 2021
ESPP Ouganda	2020	En cours
ESPP Rwanda	2020	En cours
ESPP Angola	2020	En cours
ESPP Benin	2020	En cours
ESPP São Tomé et Príncipe	2021	Planifié
Une validation de la revue à mi-parcours du DSP AD	2021	Planifié
<b>(ajouté)</b> Validation du rapport d'achèvement du DSP AD	2021	Planifié

### Sectoriel et thématique

Appui de la BAD à l'accès au financement en Afrique	2018	Achévé
Fonds spécial de la Facilité Africaine de l'Eau (FAE)	2019	Achévé
Stratégie de développement du secteur privé	2019	Achévé
Appui de la BAD au secteur de l'énergie (1999- 2018)	2019	Achévé
Evaluation des partenariats de la BAD	2019	Livré
Evaluation de la syndication de prêts à la BAD	2019	Livré
Evaluation des instruments de garantie de la BAD	2020	Remplacé par l'évaluation du cadre ADOA
<b>(ajouté)</b> Evaluation du cadre ADOA	2020	En cours
Evaluation des Opérations Non Souveraines	2020	En cours
Stratégie de la BAD pour l'emploi des jeunes en Afrique (2016–2025)	2021	Planifié
Appui de la BAD aux énergies renouvelables (Géothermale, Hydraulique, Solaire, Eolienne, etc.)	2021	Planifié
<b>(ajouté)</b> Évaluation de la facilité d'appui à la transition	2021	Planifié



Type d'évaluation	Année du programme de travail	Statut au 31 décembre 2020
-------------------	-------------------------------	----------------------------

### Institutionnel

Stratégie de fragilité de la BAD	2018	Achevé
Évaluation de l'intégration de la croissance verte et du changement climatique dans les interventions de la Banque	2018	Livré
Évaluation de la politique de la Banque en matière de revue et de restructuration du portefeuille	2019	Livré
Évaluation de l'engagement de la BAD auprès de la société civile	2019	Livré
Évaluation de la politique de crédit modifiée de 2014 de la Banque	2020	Remplacé par l'évaluation de la politique d'accumulation de la dette non-concessionnelle
<b>(ajouté)</b> Évaluation de la politique du Groupe de la Banque en matière d'accumulation de la dette non-concessionnelle (2011)	2020	En cours
Évaluation à mi-parcours du cadre de mesure des résultats de la Banque de 2016- 2025	2020	En cours
Stratégie de la Banque pour 2013–2022	2021	Planifié
Appui de la Banque aux PMR face à la crise de la COVID-19	2021	Planifié
<b>(ajouté)</b> Évaluation des fonds de contrepartie	2021	Planifié

### Synthèse d'évaluation

Intégration du genre	2019	Achevé
Réponse à la croissance inclusive	2020	En cours
Appui à la croissance et à la productivité de l'agriculture et de l'agro-industrie	2021	Planifié

### Rapport MARS d'IDEV

Rapport MARS d'IDEV 2019	2019	Achevé
Rapport MARS d'IDEV 2020	2020	En cours
Rapport MARS d'IDEV 2021	2021	Planifié

# Résumé des évaluations livrées par IDEV en 2020



## SYNTHÈSES DES VALIDATIONS DES RAP ET RSE

### Rapport de synthèse sur la validation de Rapports d'achèvement de projet de 2018

#### Qu'a évalué IDEV ?

La BAD entreprend des auto-évaluations de ses projets du secteur public à travers des rapports d'achèvement de projet (RAP) préparés par les départements des opérations appropriés à la fin du cycle de projet. IDEV examine ensuite un échantillon de ces RAP sur une base annuelle, et produit une note d'évaluation de ces RAP (NERAP) pour chacun des RAP examiné, ainsi qu'un rapport de synthèse sur la cohorte annuelle de NERAP. Le rapport de synthèse de RAP de 2018 a validé les conclusions de 65 RAP et résume: (i) les principaux résultats des NERAP de 2018, en mettant l'accent sur la qualité sur la qualité des RAP et la performance des projets, de la Banque et des emprunteurs; et (ii) les principaux enseignements à tirer pour améliorer la qualité des RAP et la performance des résultats des projets.

#### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- **Qualité des RAP de 2018 de la Banque: Qualité satisfaisante avec une marge d'amélioration.** 78% (51) des 65 RAP sont jugés satisfaisants et le reste (22%) insatisfaisant. Le score global de qualité du RAP était en moyenne de 2,8, bien en dessous du maximum de 4. Certains aspects doivent être améliorés, notamment les notes des RAP, les leçons, les recommandations, le S&E et le respect des directives des RAP. La qualité globale des RAP s'est améliorée sur la période 2016–2018.
- **Performance des projets ayant fait l'objet d'un RAP en 2018: La performance globale des projets a été satisfaisante** pour les critères combinés de pertinence des objectifs de développement et de conception des projets, d'efficacité, d'efficience et de durabilité. Elle a toutefois légèrement diminué, passant de 77% en 2015 à 74% en 2018.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

#### Préparation et conception des projets:

- Il est important d'assurer des consultations plus larges des parties prenantes afin de recueillir efficacement les points de vue des communautés locales lors de la conception et de la formulation des programmes.
- L'intégration des opérations, de la maintenance et du budget associé dans la conception du projet est importante pour le succès dans la mise en œuvre et des résultats du projet.

#### Modalités d'exécution et performances:

- Le maintien en place du même chef de projet et d'équipe est un facteur important pour le succès d'un projet.
- Une mise en œuvre inadéquate du cadre de S&E d'un projet peut limiter drastiquement les informations disponibles sur le projet pour évaluer les performances et tirer des leçons de l'expérience.
- Le développement des produits de connaissance et leur diffusion efficace sont nécessaires pour faciliter le changement de comportement et pour guider la conception et la bonne exécution des projets futurs.

#### Renforcement des institutions et des capacités, et Quelle était la réponse de la Direction:

- L'implication des organismes gouvernementaux et des organisations de la société civile nationales concernés dès le début du cycle du projet est essentielle pour améliorer la durabilité des résultats du projet.
- La participation effective de la communauté (à la conception et à la mise en œuvre) est essentielle pour pérenniser les retombées du projet, en particulier dans des environnements opérationnels très difficiles.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

Ce rapport ne contient pas de recommandations. Les recommandations formulées dans les rapports de synthèse des NERAP de [2016](#) et [2017](#) sont toujours valables et en cours de mise en œuvre, et n'ont pas encore eu d'effets perceptibles sur la qualité des RAP.

### Chef de projet d'évaluation

Clément Bansé, Chargé d'évaluation en chef

## Rapport de synthèse sur la validation de Rapports de supervision élargis 2014-2019

### Qu'a évalué IDEV ?

La BAD entreprend une auto-évaluation de ses opérations non souveraines (OSN) par le biais de rapports de supervision élargie (RSE) produits par les départements désignés de la Banque pour les projets qui atteignent la maturité opérationnelle précoce. IDEV examine ensuite un échantillon de ces RSE et produit une Note d'évaluation de RSE (NE-RSE) pour chaque RSE examiné, ainsi qu'un rapport de synthèse pour la période considérée, 2014-2019 dans le cas actuel. Ce rapport synthétise les résultats des validations de 46 des 73 RSE produits sur la période, ce qui représente une couverture de 63% en volume.

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

Quelques constatations:

- **Conformité avec le processus de RSE de la Banque:** Le suivi de la maturité opérationnelle précoce par type de projet et l'auto-évaluation de tous les projets atteignant la maturité opérationnelle n'est pas systématiquement effectué. Au cours de la dernière décennie, la Banque a réussi à internaliser le processus de mise en œuvre des RSE, en améliorant la qualité des RSE, mais pas le processus de sélection des projets pour l'exercice de RSE.
- **Évaluation de la qualité des RSE:** L'évaluation d'IDEV a noté 43 des 46 RSE (93,5 %) Très satisfaisant ou Satisfaisant.
- **Résultat global des interventions de la Banque en matière de développement:** D'une manière générale, les opérations passées en revue se sont traduites par des résultats positifs en matière de développement. La synthèse a montré que sur les 46 interventions évaluées, 34 projets ont obtenu des résultats positifs qui, dans l'ensemble, ont atteint ou dépassé les critères et normes de performance financière, économique, environnementale et sociale définis.
- **Rentabilité des investissements de la Banque:** Cette dimension a été jugée satisfaisante ou plus pour 31 des 46 projets (67 %).
- **Qualité du travail de la Banque:** La qualité du travail initial de la Banque a été largement jugée positive. Le travail d'origination, d'évaluation et de structuration de la Banque a été jugé satisfaisant ou plus pour 36 projets (78 %).
- **Additionnalité de la Banque:** Cette dimension a été jugée satisfaisante ou plus dans 89 % des 41 projets examinés.
- **Décalage entre les notations:** Le décalage global entre les notations de la Direction et d'IDEV pour la part des projets ayant une note de résultat positive était de 8%.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- Travailler avec de bons promoteurs constitue le facteur le plus déterminant pour la réussite globale du projet.
- Un bon travail en amont est essentiel à l'évaluation et à la réalisation des résultats en matière de développement ciblés.
- Il existe une corrélation entre l'assistance hors prêt et les taux de réussite plus élevés des projets.
- Il existe un élément d'innovation dans l'utilisation des instruments par la Banque.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- Veiller à ce que les opérations non souveraines qui atteignent la maturité opérationnelle précoce, fassent systématiquement l'objet d'une autoévaluation. Le processus couvrant l'ensemble du cycle de résultats du projet devrait être mieux aligné sur les lignes directrices de la Banque entre les parties concernées.
- Redoubler d'efforts pour recueillir des informations crédibles sur les résultats en matière de développement. Ceci est plus important dans les opérations d'intermédiation financière. Ces informations doivent comprendre certaines des variables de base (chiffre d'affaires, emploi, exportations, profil de genre, etc.), qui sont essentielles pour la mesure et le suivi des indicateurs économiques et financiers des projets.
- Elaborer des cadres et des orientations spécifiques, ainsi que des modèles de rapport sur les opérations d'AT de la Banque, qui prennent en compte les spécificités de ces interventions.
- Améliorer la qualité de la préparation des RSE. Il est impératif d'améliorer la capacité de la Banque à identifier et à formuler les enseignements tirés des RSE, car les affiner au stade de la validation ne serait pas optimal et pourrait entraîner la perte de précieux enseignements tirés de l'expérience.

### Quelle était la réponse de la Direction?

La Direction se félicite du rapport. Elle trouve l'analyse et les conclusions du rapport opportunes, compte tenu de la récente révision des Directives pour la préparation des RSE pour les opérations du secteur privé, qui serviront de base à la Banque pour évaluer ses opérations non souveraines (ONS) à l'avenir. La Banque a rationalisé le processus de réalisation de bons RSE et continue à renforcer la mesure et le compte-rendu des résultats ; à l'avenir, elle mettra davantage l'accent sur le compte-rendu des résultats de son assistance technique.

### Chef de projet d'évaluation

**Khaled Samir Hussein, Chargé principal d'évaluation**





## ÉVALUATIONS GROUPÉES DE PROJETS

### Évaluation du rôle de la Banque dans l'élargissement de l'accès au financement en Afrique : Évaluation groupée de projets

#### Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué un groupe de 32 opérations de développement du secteur financier d'une valeur de 3,3 milliards d'USD, étendues par la BAD sur la période 2011-2018, à des institutions financières et des gouvernements de sept pays sélectionnés parmi les cinq régions africaines.

#### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- L'accès au financement reste un obstacle majeur au développement du secteur privé et à l'inclusion économique des populations à faible revenu.
- Les opérations de la Banque étaient en phase avec la politique et la stratégie de développement du secteur financier et adaptées à leurs contextes nationaux respectifs. Cependant, la grande priorité accordée à l'accès au financement dans la politique et la stratégie et dans les pays partenaires n'a pas été reflétée dans les documents de stratégie pays de la Banque pour certains pays.
- Il n'y avait aucune preuve que les opérations évaluées faisaient partie d'une stratégie cohérente de la Banque en faveur du développement du secteur financier dans ces pays.
- Une définition insuffisante des groupes cibles et des résultats escomptés en matière de développement a limité le rôle de la Banque dans l'amélioration de l'accès au financement des populations défavorisées.
- L'efficacité des opérations de développement du secteur financier de la BAD a été partiellement satisfaisante: plus de la moitié des opérations évaluées ont été efficacement préparées et mises en œuvre, mais d'autres ont été confrontées à des dépassements de temps qui, dans certains cas, ont entraîné des coûts supplémentaires pour les clients ou manqué des opportunités de prêt.
- Les opérations de la Banque ont tendance à apporter des solutions temporaires aux obstacles au développement du secteur financier, plutôt qu'à s'attaquer aux causes profondes.

## Qu'a retenu IDEV?

IDEV a formulé les suggestions suivantes à l'intention de la Direction de la BAD :

### Considerations Stratégiques

- Réaliser des diagnostics sectoriels afin de déterminer les obstacles à l'accès au financement;
- Définir les résultats escomptés du développement du secteur financier aux niveaux national et régional;
- Fournir des informations plus explicites sur la façon dont les opérations devraient contribuer à faire face aux contraintes de développement du secteur financier à long terme.

### Améliorer les retombées pour les groupes cibles visés.

- Mieux définir et mesurer les résultats et les retombées des projets en matière de développement pour les groupes cibles;
- Définir clairement les éléments constitutifs d'une PME dans les REP et les DSP;
- Adopter une démarche plus résolue pour réduire les disparités entre les sexes en matière d'accès au financement.

### Gamme d'instruments et leur utilisation dans le DSF

- La BAD devrait accroître la sensibilisation et l'utilisation de ses garanties de crédit partielles parmi les entités faisant l'objet d'un investissement;
- L'assistance technique devrait être utilisée pour renforcer les institutions qui stimulent le développement du secteur;
- Les prêts en monnaie locale devraient être envisagés.

### Positionnement de la BAD en tant qu'acteur clé dans le DSF

- Améliorer la sensibilisation et approfondir les relations avec les intervenants du secteur, y compris les clients;
- Tirer parti de l'influence et de l'expertise de la politique de la BAD pour faciliter le dialogue sur les politiques;
- Envisager d'augmenter les ressources pour les opérations d'intégration régionale visant à favoriser l'intégration régionale autour de l'accès au financement.

## Chef de projet d'évaluation

**Albert Eneas Gakusi, Chargé d'évaluation en Chef**

## Évaluation de l'intégration de la Croissance verte et du Changement climatique dans les interventions de la BAD : Evaluation groupée des secteurs de l'Énergie et du Transport

### Qu'a évalué IDEV ?

Cette évaluation groupée de projets du soutien de la BAD et de l'intégration de la croissance verte et du changement climatique (GG-CC) dans ses interventions dans le domaine de l'énergie et des transports est une composante de l'évaluation institutionnelle de l'intégration de la CV et du CC dans les interventions de la BAD. Elle couvre sept projets d'énergie et de transport dans cinq pays: le Cameroun, le Maroc, le Mozambique, le Rwanda et le Sénégal, pour une valeur totale de 500 millions d'USD.

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- La Banque a de plus en plus amélioré l'intégration des principes de la CV du CC dans ses politiques et stratégies sectorielles, en particulier dans le secteur de l'énergie, plus que dans celui des transports. Il subsiste toutefois un manque de cadre stratégique et de politiques et orientations spécifiques pour appuyer l'intégration pratique des considérations liées à la CV et au CC dans les interventions du secteur des transports.
- La Banque a réussi à mobiliser et à exploiter des fonds climatiques pour financer de grands projets d'infrastructures énergétiques. La mobilisation de financements supplémentaires permet d'aider les pays membres à résoudre les problèmes liés à la CV et au CC dans le cadre de leurs programmes d'infrastructures, et est en cohérence avec la prise en compte accrue des politiques de la Banque en matière d'énergie et de transport sur la CV et le CC.
- Les opérations d'appui programmatique (OAP) du secteur de l'énergie ont assuré l'intégration de la CV et du CC dans ce secteur, contrairement à celui des transports où aucune OAP n'a été recensée durant la période visée par l'évaluation.
- Les projets ont été jugés pertinents en termes d'alignement de leur conception avec les politiques, les stratégies et les besoins des bénéficiaires, et efficaces pour atteindre les résultats escomptés en matière d'intégration de la CV et du CC (produits et résultats), mais l'efficacité a été jugée insatisfaisante. La durabilité des avantages des projets était considérée comme probable.
- Les facteurs de succès comprenaient la conception de projets clairement ciblés pour atteindre les objectifs de CV et de CC, un niveau élevé de vérification technique, la participation des parties prenantes à tous les niveaux de prise de décision, une forte appropriation institutionnelle et la garantie que les considérations environnementales sont explicitement prises en compte lors de la livraison.
- L'absence d'une théorie cohérente du changement ou d'un cadre logique pour soutenir la CV et le CC, les hypothèses irréalistes dans la conception du projet, les retards de mise en œuvre et l'incapacité de démontrer et de documenter des résultats clairs liés à CV et au CC ont été signalés comme des domaines à améliorer.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- L'établissement d'un cadre stratégique sectoriel clair, étayé par des politiques et stratégies complémentaires, peut favoriser l'intégration des considérations liées à la CV et au LCC dans les interventions sectorielles.
- Concevoir des interventions clairement alignées sur les objectifs de la CV et du CC est plus difficile pour les projets du secteur des transports.
- Les projets les plus performants évalués dans le cadre de l'analyse groupée sont ceux qui combinent un engagement au niveau de la politique sectorielle avec des interventions de projet.
- Les projets du secteur énergétique alignés sur la CV et le CC sont réalisés avec succès dans des pays qui ont déjà pris des engagements fermes en faveur des objectifs de la CV et du CC dans leur bouquet énergétique.
- Un manque de cohérence dans les responsabilités régionales à travers l'Afrique est un obstacle au développement de solutions appropriées relative à la CV et au CC, en particulier en ce qui concerne les normes techniques harmonisées dans le secteur des transports.
- Les projets qui s'alignent clairement sur les priorités gouvernementales, qui s'appuient sur un engagement sectoriel à long terme et un engagement national, qui établissent des mécanismes institutionnels solides pour appuyer la viabilité financière et qui nouent un dialogue efficace avec les utilisateurs finaux dès le début ont la plus grande probabilité de durabilité.
- L'élaboration de stratégies et solutions en matière de CV-LCC efficaces et appropriées au niveau national nécessite du temps, des ressources et des consultations approfondies.

### Chef de projet d'évaluation

**Mabarakissa Diomandé, Chargée supérieure d'évaluation**



## ÉVALUATIONS D'IMPACT

### Évaluation d'impact des projets d'irrigation à petite échelle appuyés par la BAD au Malawi

#### Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué l'impact de deux projets de développement d'infrastructures d'irrigation au Malawi de 21 millions d'USD chacun, achevés respectivement, en 2014 et 2017. Cette évaluation d'impact, qui a utilisé une approche contrefactuelle (comparaison des bénéficiaires du projet avec un groupe témoin, pour mesurer et attribuer les effets des interventions), a permis de déterminer avec une signification statistique quels effets étaient effectivement dus aux projets de la Banque. L'évaluation visait à générer des connaissances et à fournir des leçons pour maximiser l'impact des interventions de développement en matière d'irrigation en cours et à venir.

#### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- L'évaluation a révélé que les projets d'irrigation ont eu un impact positif sur la productivité et la diversité des cultures, y compris une augmentation substantielle des revenus des agriculteurs participants, mais l'intensité des cultures n'a pas changé comme prévu.
- Malgré l'amélioration de la sécurité alimentaire là où il existait un leadership et des marchés locaux efficaces et une réduction de la pauvreté, aucune preuve d'impact sur la nutrition des enfants n'a été trouvée.
- Un impact négatif peu important et inattendu sur la santé a également été indiqué, et les ménages dirigés par des hommes se sont révélés avoir de meilleurs résultats de développement intermédiaire que les ménages dirigés par des femmes.
- Il est très peu probable que les avantages des interventions soient durables, en raison de la faible capacité organisationnelle au niveau local, de la mauvaise conception des programmes, des marchés inadéquats pour les produits agricoles, des conflits entre les bénéficiaires sur la gestion des terres et des ressources en eau (en amont et en aval) et le sens des bénéficiaires de dépendance pour les intrants et la maintenance.

#### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- Une attention insuffisante sur la capacité et les systèmes de gouvernance des institutions locales compromet la réalisation de résultats durables au titre du développement de l'irrigation.
- La construction d'infrastructures de marchés est nécessaire, mais ne constitue pas une condition suffisante en vue de créer des marchés pour les agriculteurs.
- La qualité technique des plans de construction des systèmes d'irrigation doit être garantie pour améliorer l'efficacité des résultats des projets.
- L'agriculture irriguée, qui se traduit par l'amélioration de la sécurité et de la diversité alimentaires, peut ne pas entraîner nécessairement l'amélioration de la nutrition de l'enfant.
- L'autonomisation des femmes afin qu'elles participent à l'agriculture irriguée, peut améliorer les résultats finaux en matière de développement, à savoir la réduction de la pauvreté et le bien-être des ménages.



### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

La Banque devrait :

- Soutenir le renforcement des capacités institutionnelles, y compris les systèmes de gouvernance des associations d'utilisateurs de l'eau ou des groupes d'utilisateurs de l'eau, qui sont les bénéficiaires directs des programmes d'irrigation et qui sont chargés de maintenir et d'exploiter les programmes d'irrigation.
- Améliorer l'accès aux marchés agricoles en allant au-delà de la construction d'infrastructures de commercialisation pour les relier au marché agricole plus large pour les produits agricoles.
- Engager rapidement un dialogue politique avec les gouvernements et d'autres parties prenantes sur les questions de politique sectorielle, y compris : i) le régime foncier ; ii) les systèmes liés aux services de connaissances et d'appui à l'agriculture irriguée, et iii) l'égalité hommes/femmes.

### Quelle était la réponse de Direction?

Dans l'ensemble, la Direction approuve les enseignements, les conclusions et les recommandations issus de l'évaluation. Les recommandations arrivent particulièrement à point nommé dans la mesure où la Direction prépare actuellement l'examen à mi-parcours du Document de stratégie pays du Malawi (2018-2022). Par ailleurs, le rapport d'évaluation servira à éclairer l'élaboration de nouveaux programmes/projets dans la région, notamment la mise en place de la zone spéciale de transformation agro-industrielle (SAPZ) au Malawi.

### Chef de projet d'évaluation

**Gitima Earo Kumbi, Chargé d'évaluation en chef**

## Évaluation d'impact du projet de l'axe routier Ffulso-Sawla au Ghana financé par la BAD

### Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a mené une évaluation d'impact d'un projet d'infrastructure intégré - le projet routier Ffulso-Sawla (FSRP) au Ghana, approuvé en 2010 et achevé en 2015. Le projet avait une conception inclusive et intégrée, qui a fourni une réponse holistique aux besoins socio-économiques des districts bénéficiaires en construisant non seulement une route de 147,5 km mais aussi des travaux annexes comprenant un hôpital, des centres de santé, des établissements d'enseignement, une station d'épuration des eaux et des centres commerciaux, pour un montant total de 156 millions d'USD. Les objectifs de l'évaluation d'impact, qui appliquait une approche contrefactuelle (comparaison des bénéficiaires du projet avec un groupe témoin, pour mesurer et attribuer les effets de l'intervention) étaient: (i) d'estimer les impacts des projets d'infrastructure intégrés soutenus par la BAD sur les principaux résultats à moyen et à long terme; (ii) mettre en évidence les facteurs explicatifs qui affectent les résultats du projet en matière de développement; et (iii) tirer des enseignements et formuler des recommandations pour améliorer les impacts des interventions dans le domaine de l'infrastructure intégrée.

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- L'évaluation a révélé un impact positif du FSRP sur l'amélioration des conditions de transport dans les collectivités bénéficiaires, telle qu'une réduction de 33 % du temps de déplacement et, sur le revenu des ménages, une augmentation mensuelle d'environ 68 USD (84 %) en 2019 par rapport à 2012.
- Les résultats en matière de santé et d'éducation se sont également améliorés, et la pauvreté multidimensionnelle a diminué de 2,16 % chez les ménages bénéficiaires en 2015 et de 2,59% en 2019.
- Il a été établi que les interventions auxiliaires ont eu un effet supplémentaire proportionnellement plus important que leurs coûts supplémentaires (8,2 % du coût total du projet). L'intervention a profité particulièrement aux femmes et aux filles, quoique dans une moindre mesure que les hommes.
- Le projet a favorisé une plus grande cohésion sociale parmi les communautés bénéficiaires et a contribué à catalyser les investissements d'autres partenaires au développement pour tirer parti de ses produits et réalisations. En même temps, les entretiens qualitatifs indiquent un impact négatif sur la dégradation de l'environnement.
- Les résultats positifs en matière de développement étaient très peu susceptibles d'être maintenus, en raison de lacunes dans la conception, la capacité, l'entretien et la participation, ainsi que l'appropriation de la communauté.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- L'intégration des interventions de développement communautaire dans les infrastructures de transport routier apporte une valeur ajoutée et accélère les efforts de la Banque en matière de réduction de la pauvreté, de création d'emplois et de développement inclusif.
- Les facteurs relationnels sont essentiels à la durabilité des interventions routières intégrées comme le projet FSRP, car ils peuvent amplifier ou compromettre l'impact d'un projet.
- Coupler les projets routiers avec des interventions de développement communautaire peut augmenter la probabilité que les femmes et les filles en tirent des avantages.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- Renforcer l'approche intégrée de la Banque concernant ses investissements routiers afin de favoriser l'impact sur le développement en termes de réduction de la pauvreté.
- Améliorer la qualité de la conception des projets routiers et mettre l'accent sur les résultats.
- Renforcer la capacité humaine et institutionnelle à pérenniser les acquis en matière de développement.

### Quelle était la réponse de Direction?

La Direction a salué l'évaluation d'impact d'IDEV du projet de route Ffulso-Sawla au Ghana utilisant une approche intégrée. La Direction a approuvé les résultats du rapport et a défini des mesures qui garantiront que les leçons apprises aideront à améliorer la préparation, la mise en œuvre et l'exécution des projets par le secteur.

### Chef de projet d'évaluation

**Joseph Mouanda - Chargé d'évaluation en chef**



## ÉVALUATIONS DE STRATÉGIES ET PROGRAMMES PAYS

### Mali : Evaluation de la stratégie et programme pays de la BAD (2005-2019)

#### Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué la stratégie et le programme de la BAD au Mali pour la période 2005-2019, dans le but de présenter les résultats obtenus et d'éclairer l'élaboration du prochain Document de stratégie pays pour la période 2020-2024. L'évaluation portait sur 109 opérations d'une valeur nette totale de 1 milliard d'USD.

#### Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- L'évaluation a révélé que les DSP de la Banque étaient explicitement alignés sur les politiques nationales de développement, mais une plus grande participation de la société civile et du secteur privé aurait pu fournir un levier stratégique supplémentaire pour stimuler une croissance inclusive.
- L'efficacité a été jugée insatisfaisante : seulement 34 % des opérations ont produit tous les extrants attendus et moins de la moitié des objectifs des indicateurs de résultats ont été atteints ou dépassés.
- L'efficacité a été jugée satisfaisante dans l'ensemble, appuyée par la demande croissante des autorités et des chargés de projets pour les opérations multisectorielles, mais des efforts importants doivent être faits en termes de rendement budgétaire et de respect des calendriers de mise en œuvre.
- On a constaté que les DSP et les opérations avaient des objectifs explicites sur des questions transversales. La Banque a également impliqué les bénéficiaires, renforcé les capacités locales et mis en place des mécanismes pour soutenir les gains de ses opérations, et assuré le respect global de ses garanties environnementales et sociales.
- Bien que la fragilité ait été prise en compte dans tous les DSP, les progrès en matière de renforcement de la résilience ont été insatisfaisants. Les stratégies et les programmes de la Banque n'ont pas non plus permis de réaliser une croissance inclusive.
- Le système de performance institutionnelle et d'autoévaluation de la Banque a également été jugé insatisfaisant, avec des problèmes récurrents de gestion de portefeuille et de mauvaise communication.
- En revanche, la performance institutionnelle du gouvernement malien a été jugée satisfaisante.

#### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées ?

- Dans la configuration de l'assistance de la Banque, il est possible de maintenir une sélectivité tout en faisant preuve de la flexibilité nécessaire aux besoins changeants d'un pays.
- La Banque peut atteindre des résultats importants et concrets, même dans des contextes difficiles, lorsque: (i) elle développe les stratégies et opérations d'une façon participative avec le gouvernement et la société civile ; (ii) elle développe des projets en synergie avec les autres PTF; (iii) elle établit des cadres des résultats clairs sur la base desquels les résultats peuvent être suivis et mesurés ; (iv) elle adopte des approches plus flexibles en situation de fragilité, et (v) elle est assez réactive pour répondre à des situations d'urgence.
- Une collaboration efficace entre la Banque et d'autres partenaires techniques et financiers est cruciale.
- Le renforcement des capacités de l'État, considéré comme le seul acteur est insuffisant pour un apport décisif à une croissance inclusive au Mali.
- Il ne suffit pas d'identifier les goulots d'étranglement et de formuler un plan pour améliorer la performance du portefeuille - des ressources humaines et financières suffisantes doivent être allouées à l'équipe pays.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- Accroître la part du secteur privé dans le portefeuille.
- Accroître la contribution de la Banque aux connaissances et renforcer la capacité de collecte de données.
- Développer et mettre en œuvre au sein du Bureau Pays un plan de communication et d'implication de la société civile.
- Effectuer une revue des pratiques actuelles de conception et d'exécution de plans pour améliorer le rendement du portefeuille et, si possible, faire appel à un facilitateur indépendant.
- Encourager les chargés de projet à tirer pleinement parti des enseignements de l'Académie des opérations, en vue d'améliorer la qualité à l'entrée des opérations.

### Quelle était la réponse de la Direction?

La Direction a accueilli avec satisfaction les résultats de l'évaluation et a tenu compte des recommandations formulées dans le Rapport d'achèvement et d'examen de la performance du portefeuille pays du DSP 2015-2019 présenté au CODE le 8 juin 2020, ainsi que dans la formulation des piliers du DSP 2020-2024.

### Chef de projet d'évaluation

Debazou Y. Yantio, Chargé principal d'évaluation

## Égypte: Évaluation de la stratégie et du programme pays (2009-2018)

### Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a réalisé une évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD en Égypte sur la période 2009-2018. L'évaluation couvre une période cruciale, à savoir avant la révolution, pendant la révolution et après la révolution, au cours de laquelle la Banque a soutenu le pays avec 53 projets axés sur le développement des infrastructures (principalement dans les secteurs de l'énergie, et de l'eau et l'assainissement), la stabilisation macroéconomique et la croissance inclusive. Avec près de 2,5 milliards d'USD, le portefeuille de l'Égypte figurait parmi les cinq premiers portefeuilles pays de la BAD sur la période.

L'objectif de l'évaluation était de rendre compte des opérations de la Banque en Égypte et de favoriser l'apprentissage afin de contribuer à l'amélioration de la performance future de la Banque.

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- La Banque a mis en œuvre un programme très ciblé et sélectif qui s'est adapté aux besoins du pays - bien que les DSP aient promis de faire plus que ce que la Banque a finalement été en mesure de faire.
- La Banque n'a pas été en mesure d'atteindre une masse critique de financement pour les opérations du secteur privé, n'ayant qu'un faible volume d'opérations du secteur privé (12 %) dans son portefeuille par rapport aux opérations du secteur public (88 %). Les résultats des opérations hors prêts n'étaient pas à leur plein potentiel.
- La stratégie et le programme ont été jugés très pertinents pour les priorités et les besoins du gouvernement, des clients et des bénéficiaires cibles, ainsi que pour les stratégies et les priorités de la Banque. Toutefois, certains domaines prévus n'ont guère été abordés en raison de la sélectivité de la Banque.
- L'efficacité de l'aide de la Banque a été jugée satisfaisante. Les interventions ont principalement atteint les résultats escomptés, et les résultats ont été principalement notés dans les secteurs de l'énergie, de l'eau et de l'agriculture, ainsi que dans la stabilité macroéconomique.
- L'efficacité a été jugée satisfaisante pour l'utilisation des ressources, la qualité du portefeuille, les taux de décaissement et l'analyse coûts-avantages. Bien que la plupart des projets aient connu de longs retards, on a noté des retards dans les récents projets d'investissement et les opérations d'assistance technique.
- La durabilité des résultats des opérations de la Banque a été jugée satisfaisante pour les trois domaines d'intervention que sont l'énergie, l'eau et la gouvernance économique. Le recouvrement des coûts des projets a été satisfaisant sur la période d'évaluation, et les projets ont été conçus et mis en œuvre en tenant compte des considérations de durabilité. On s'attend à ce que les avantages de l'appui de la Banque soient maintenus.
- La Banque a établi une relation de travail avec le ministère égyptien de la Coopération internationale. Bien qu'il y ait eu une meilleure coordination avec d'autres partenaires du développement en ce qui concerne le dialogue sur les politiques et l'assistance technique, il y avait peu de preuves de la coordination des opérations de développement social.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- Une forte appropriation par le pays et une relation étroite avec celui-ci, ainsi que la flexibilité dans la conception et la fourniture du soutien de la Banque, sont essentielles lorsque le pays traverse une transition rapide.
- Se concentrer et s'impliquer profondément dans les investissements stratégiques, le développement institutionnel et la réforme des politiques dans les secteurs clés est essentiel à l'obtention de résultats dans la durée.
- Une approche coordonnée et impliquant plusieurs partenaires en matière d'appui budgétaire fonctionne bien, en particulier lorsque les partenaires soutiennent des réformes communes et ont leurs propres domaines de concentration.
- Articuler les produits du dialogue et du savoir avec les opérations de prêt et les compléter par un soutien à la réforme des politiques axé sur la demande est un moyen efficace d'utiliser les ressources hors prêt.



### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- Le programme indicatif résiduel de la Banque et le prochain DSP de l'Égypte devraient établir un équilibre adéquat entre les opérations de soutien budgétaire, d'une part, et d'investissement, d'autre part, en s'appuyant sur l'avantage comparatif de la Banque.
- La Banque devrait renforcer l'équilibre de son portefeuille de programmes et de projets, en mettant davantage l'accent sur le secteur privé et en renforçant l'intégration et les synergies dans l'ensemble du portefeuille.
- La Banque devrait renforcer son rôle de courtier du savoir et renforcer la mise en œuvre des programmes.

### Quelle était la réponse de la Direction?

La Direction a accueilli favorablement l'évaluation. De manière générale, la Direction souscrit aux enseignements, aux conclusions et aux recommandations de l'évaluation, dont bon nombre sont conformes aux constatations faites lors des contrôles, des suivis et des examens de portefeuille courants. Les résultats et les recommandations de l'évaluation formeront la base du dialogue avec les autorités et de la conception du nouveau DSP (2022-2026) et guideront la mise en œuvre des opérations en cours et la conception des programmes futurs.

### Chef de projet d'évaluation

**Akua Arthur-Kissi, Chargée supérieure d'évaluation**



## ÉVALUATIONS SECTORIELLES ET THÉMATIQUES

### Mobiliser les ressources pour assurer la sécurité de l'eau en Afrique: une évaluation indépendante de la Facilité africaine de l'eau (2005-2018)

#### Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation a couvert tous les travaux de la Facilité africaine de l'eau (FAE) de 2005 à 2018. Au cours de la période d'évaluation, la FAE a développé un portefeuille de subventions pour 118 projets nationaux et multinationaux d'une valeur de 195,6 millions d'USD dans 52 des 54 pays d'Afrique. La FAE a abordé les questions de préparation de projet, de gouvernance de l'eau et de connaissance de l'eau. L'évaluation avait un double objectif de responsabilité (en examinant l'efficacité organisationnelle et de développement de la FAE) et d'apprentissage (en identifiant les leçons sur ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi) et visait à faire des recommandations exploitables et pertinentes pour guider les futures opérations de la FAE.

#### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- La FAE s'est révélé être un instrument très pertinent pour aider le continent africain à relever ses défis en matière d'eau et d'assainissement, conformément à la Vision africaine de l'eau 2025.
- L'efficacité de la FAE en matière de développement a été jugée satisfaisante dans l'ensemble, bien qu'il y ait eu une indication d'un déclin au cours des dernières années en raison de l'évolution des priorités stratégiques. Néanmoins, les projets de la FAE ont atteint leurs résultats de façon satisfaisante ou sont sur la bonne voie pour les atteindre.
- L'efficacité organisationnelle de la FAE a été entravée par la lutte du Conseil des ministres africains chargé de l'eau pour remplir son rôle stratégique au sein du Conseil d'administration de la FAE, qui fonctionne avec une efficacité décroissante. La diminution des capacités techniques de la FAE est en partie attribuable à la diminution des ressources en personnel, ce qui correspond aux ressources financières limitées dont elle dispose. Les processus et procédures opérationnels de la FAE n'ont été jugés que modérément appropriés et pertinents, et souffrent d'un certain nombre de difficultés.
- Dans l'ensemble, l'efficacité des projets de la FAE a été jugée insatisfaisante, compte tenu des délais et des difficultés de décaissement.
- Il a été jugé improbable que la plupart des projets de la FAE soient durables, en particulier leur durabilité environnementale et financière. La capacité de la FAE à mobiliser d'autres ressources a diminué au cours des dernières années, ce qui a nui à la viabilité du Fonds spécial.
- Les questions transversales n'ont pas été intégrées de manière adéquate dans la conception des projets de manière systématique au cours de la première phase stratégique de la FAE, mais cela s'est amélioré au cours de la deuxième phase.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- La FAE devrait se montrer plus souple, plus agile et plus efficace pour conserver son avantage compétitif et remplir sa mission, en collaboration avec la BAD.
- Compte tenu de l'origine politique de la FAE, il convient d'élargir la composition de son Conseil de gouvernance en y incluant un plus grand nombre de parties prenantes afin d'améliorer les orientations stratégiques, tout en confiant les questions opérationnelles au Conseil d'administration de la BAD.
- La FAE doit améliorer son système de soumission de résultats et de communication (sur son statut en tant que Facilité, ses opérations et ses réalisations) avec l'ensemble de ses parties prenantes.
- La FAE devrait prendre des mesures concrètes pour améliorer l'efficacité de ses opérations et optimiser l'accomplissement de sa mission.
- La FAE devrait s'engager davantage avec les décideurs.

### Quelle était la réponse de la Direction?

La Direction a souscrit aux recommandations de l'évaluation, qui seront intégrées au Plan stratégique 2017-2025 de la FAE, actuellement en cours de revue, ainsi qu'à son manuel opérationnel. Les recommandations contribueront également à aligner la FAE sur la nouvelle politique et stratégie de la Banque, en tenant compte des perspectives stratégiques de la Banque en matière d'eau sur le continent.

### Chef de projet d'évaluation

**Joseph Mouanda, Chargé d'évaluation en chef**

## Évaluation du rôle de la BAD dans l'élargissement de l'accès au financement en Afrique

### Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué la politique et la stratégie de développement du secteur financier (PSDSF) 2014-2019 de la Banque, afin de fournir des informations crédibles sur le rôle de la Banque dans un meilleur accès au financement et l'inclusion financière en Afrique, et pour informer le développement de la prochaine stratégie de développement du secteur financier (DSF) de la Banque. L'évaluation a examiné 226 opérations approuvées par la Banque à l'appui du DSF sur la période 2011-2018 pour une valeur totale de 13,300 milliards d'USD.

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- Si le document reflétait l'état des connaissances d'alors dans le domaine financier, il était d'une clarté limitée dans l'articulation de la politique avec la stratégie, ainsi que dans la définition des concepts utilisés. Il y avait également des lacunes importantes en termes de conception.
- La priorité élevée accordée à l'accès au financement dans le PSDSF et dans les pays partenaires n'a pas été reflétée dans les DSP de la Banque.
- La structure et l'évolution du portefeuille ont été très positives : le nombre de pays atteints est passé de 19 à 32, le volume et le nombre d'opérations ont doublé, et les opérations en monnaie locale sont passées de 2,4 à 10% du volume. Cependant, il n'y avait pas d'objectifs pour évaluer ces tendances.
- Les opérations de la BAD ont été jugées conformes aux objectifs du PSDSF et pertinentes pour leurs contextes respectifs de clients et de pays, mais la majorité n'a pas nécessairement servi les moins bien desservis. Les opérations ne semblaient pas non plus faire partie d'une stratégie cohérente de la Banque en matière de DSF.
- Bien que les opérations aient été jugées efficaces pour fournir des ressources et des services autrement indisponibles aux institutions financières clientes, il n'était pas possible de suivre et de mesurer les résultats de développement pour les bénéficiaires finaux. L'évaluation n'a également trouvé aucune preuve de la durabilité des effets sur les bénéficiaires ciblés et les populations mal desservies.
- Bien qu'environ la moitié des opérations de DSF de la Banque aient été jugées efficaces en termes de respect du temps, l'efficacité globale n'a été jugée que partiellement satisfaisante en raison d'une communication inefficace, de l'absence d'un système automatisé de passation des marchés, et les plaintes des clients concernant des processus trop prolongés.
- Bien que la BAD ait fourni un financement à long terme très nécessaire à ses marchés cibles et ait souvent aidé les clients à accéder à des financements supplémentaires d'autres IFI, l'évaluation a permis de conclure que ses activités avaient tendance à fournir des solutions temporaires et ne s'attaquaient pas aux causes profondes des contraintes du DSF.
- Malgré l'accroissement de la capacité interne d'exécution (les ressources humaines ont plus que doublé et les ressources administratives ont été augmentées de 1,5), l'évaluation a révélé une faible coordination des activités de DSF dans l'ensemble de la BAD.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- Clarifier le rôle de la BAD dans le développement du secteur financier en mettant davantage l'accent sur ses priorités stratégiques, qui sont largement définies dans l'actuel PSDSF. Il peut être plus explicite sur la façon dont les opérations contribuent au développement du secteur financier.
- Positionner la BAD comme un acteur majeur dans le développement du secteur financier, en s'engageant davantage dans un dialogue sur les politiques et la réglementation visant à renforcer l'environnement du secteur financier.
- Améliorer les retombées pour les groupes cibles visés, en passant d'une approche axée sur une liste de projets à une approche axée sur le portefeuille, et en se concentrant sur l'augmentation du portefeuille cible pertinent.

### Quel était la réponse de la Direction?

La Direction a approuvé la plupart des conclusions et recommandations de l'évaluation, qu'elle a trouvée utiles pour élaborer une nouvelle stratégie de développement du secteur financier pour la période 2021-2026. Les leçons tirées de l'évaluation et les recommandations formulées contribueront également à façonner l'engagement analytique, stratégique et opérationnel de la Banque dans le secteur financier.

### Chef de projet d'évaluation

**Albert Eneas Gakusi, Chargé d'évaluation en chef**



## Évaluation de la Stratégie de développement du secteur privé de la BAD (2013-2019)

### Qu'a évalué IDEV ?

Le secteur privé est considéré comme un facteur essentiel dans la croissance et la réduction de la pauvreté en Afrique, car il génère neuf-dixièmes des emplois, trois-quarts de la production économique et deux-tiers des investissements. IDEV a mené une évaluation de la Stratégie de DSP de la Banque pour la période 2013-2019 afin de faire le point sur sa mise en œuvre et d'évaluer sa contribution à l'efficacité et à l'efficacéité de la Banque en vue d'informer la nouvelle Stratégie de DSP qui est actuellement en préparation.

### Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- La Stratégie de développement du secteur privé a été jugée très pertinente pour la réalisation de la Stratégie décennale de la Banque. Toutefois, elle aurait pu inclure une théorie du changement explicite et sa conception, être plus adaptée au contexte. Par ailleurs, la stratégie aurait pu définir des critères permettant de mieux équilibrer le portefeuille des opérations non-souveraines (ONS) entre les opérations mises en œuvre à travers des institutions financières et les opérations visant le secteur réel.
- Les opérations souveraines (OS) ont soutenu de manière satisfaisante l'amélioration du climat des investissements et des affaires. Cependant, alors que les OS répondaient à une condition importante et nécessaire à la croissance du secteur privé, ces opérations n'auraient pas pu, de façon isolée, améliorer les résultats en matière d'emploi, d'investissement et de croissance. L'efficacité des ONS a varié selon le secteur soutenu.
- Les liens entre les OS et les ONS ont été jugés importants, mais rares, et il n'y avait pas de responsabilités institutionnelles clairement définies pour assurer les liens au sein de la Banque.
- La Banque ne rend pas compte, de manière intégrée, de ses portefeuilles d'OS et d'ONS de DSP. La gestion du portefeuille des ONS de la Banque se concentre essentiellement sur l'utilisation des fonds propres, s'intéressant moins au risque/rendement et à la rentabilité des différents secteurs et lignes de produits.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées ?

- Un alignement adéquat sur la stratégie institutionnelle est une condition nécessaire, mais l'absence d'une analyse approfondie des problèmes de financement et de capacité a conduit à un manque de réalisme dans l'ambition de la Stratégie de DSP.
- En l'absence d'orientations communes pour la conception des programmes de DSP, les programmes de DSP sur mesure élaborés pour les pays/ régions et pour les priorités des Top 5 ont considérablement varié, ce qui a fait perdre des occasions de maximiser les avantages d'une combinaison des activités souveraines et non souveraines.
- Le manque de clarté concernant les responsabilités de l'exécution et les dispositions institutionnelles relatives aux opérations de développement du secteur privé en général, et celles non souveraines en particulier, a rendu difficile la mise en œuvre harmonieuse de la stratégie de DSP.
- Le cadre élaboré de mesure des résultats 2016–2025 a été moins utile, car ses indicateurs d'interventions liées au DSP n'ont pas été mesurés.
- La Banque n'a pas bien compris quel équilibre entre secteurs et instruments était le plus adapté pour répondre aux besoins des groupes de bénéficiaires du secteur privé ciblés (par exemple, les petites et moyennes entreprises).

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- Adapter les dispositifs institutionnels internes relatifs aux opérations de développement du secteur privé afin de maximiser l'efficacité, l'efficience et les synergies en matière de développement, et s'assurer d'avoir une vue d'ensemble des objectifs, des activités et des résultats de toutes les activités de DSP.
- Renforcer les liens entre les opérations souveraines et non souveraines de développement du secteur privé de la Banque aux niveaux national/régional.
- Entreprendre une analyse approfondie de l'effet des ONS sur les petites et moyennes entreprises.
- Accroître les opérations de développement du secteur privé de la Banque dans les pays à faible revenu et en transition.
- Améliorer la qualité de la conception, de la gestion, de la mesure et de la communication des résultats de la stratégie de DSP.

### Quelle était la réponse de la Direction?

La Direction a accueilli favorablement l'évaluation d'IDEV. L'analyse et les conclusions de l'évaluation arrivent à point nommé, car la Direction est en train d'élaborer la nouvelle Stratégie 2021-2025 du DSP, qui reflétera les changements survenus dans le paysage africain du DSP ainsi que la réorganisation interne de la Banque.

### Chef de projet d'évaluation

**Foday Turay, Chargé d'évaluation en chef; Teklu Tesfaye, consultant**

## Évaluation de l'assistance de la BAD au secteur de l'énergie (1998-2018): Recentrer le soutien pour améliorer et pérenniser l'accès à l'énergie en Afrique

### Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation a évalué le soutien de la BAD au secteur de l'énergie au cours de la période 1999-2018. Elle a couvert 306 projets pour une valeur totale de 18 milliards d'USD et a pris en compte tous les projets d'infrastructure physique, les études et les activités d'assistance technique approuvés pendant la période d'évaluation. L'évaluation visait à éclairer les futures orientations stratégiques et opérationnelles de l'assistance de la Banque au secteur de l'énergie, y compris son Nouveau pacte pour l'énergie en Afrique (NPEA), en faisant le bilan des résultats de l'assistance de la Banque et en tirant des enseignements pour les travaux futurs.

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- L'appui de la Banque au secteur de l'énergie s'est avéré pertinent pour aider le continent africain à relever ses défis dans le secteur de l'énergie. Les objectifs des politiques, stratégies et initiatives du secteur énergétique de la Banque étaient principalement axés sur le renforcement de l'accès équitable à l'énergie, la sécurisation de l'approvisionnement et l'atténuation de l'impact du changement climatique pour une croissance et un développement socio-économiques durables, verts et inclusifs en Afrique.
- Dans l'ensemble, l'efficacité de l'assistance de la Banque a été jugée satisfaisante, et a permis d'obtenir les extrants escomptés. Toutefois, les progrès ont été lents en ce qui concerne les objectifs de haut niveau auxquels l'appui visait à contribuer. En général, l'accès à l'énergie en Afrique reste faible et les progrès vers l'accès pour tous sont lents.
- L'efficacité du soutien apporté par la Banque aux projets s'est avérée insatisfaisante, avec des retards et des dépassements de coûts qui ont compromis la performance des projets du secteur de l'énergie. Il est toutefois important de noter que, depuis 2009, les retards dans le secteur de l'énergie ont sensiblement diminué.
- Dans l'ensemble, la durabilité des réalisations des interventions dans le secteur de l'énergie a été jugée satisfaisante, bien que la précarité de la viabilité financière du secteur soit une menace à la durabilité à long terme des résultats obtenus. Une baisse sensible a été observée pour les interventions du secteur de l'énergie approuvées depuis 2012.
- Le niveau actuel d'allocation des ressources de la Banque a été jugé insuffisant pour atteindre les objectifs fixés par le NPEA. L'organisation interne du NPEA était également sous-optimale. Bien que les partenaires au développement soient généralement conscients de l'existence du NPEA, ce potentiel n'est pas pleinement exploité pour atteindre les objectifs du NPEA.
- Les premières années de la mise en œuvre de la Stratégie du NPEA ont montré que les parties prenantes ont une mauvaise compréhension du NPEA, en particulier au niveau des pays. Dans l'ensemble, l'opérationnalisation du NPEA comporte des lacunes.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- La Banque devrait améliorer la qualité de la gestion, de la mesure et de la communication des résultats du NPEA.
- La Banque devrait renforcer son assistance aux pays membres régionaux (PMR) afin de renforcer leurs capacités à formuler et à mettre en œuvre des politiques énergétiques globales qui intègrent des plans de développement énergétique à long terme, des stratégies de sécurité énergétique et des plans d'efficacité énergétique et de conservation d'énergie.
- La Banque devrait accroître son soutien aux PMR, par le truchement de son programme de transformation des compagnies d'électricité, et en favoriser la viabilité financière du système électrique.
- La Banque devrait accroître ses financements en faveur des PMR et du secteur privé pour assurer un accès durable à l'énergie en Afrique.

### Quelle était la réponse de la Direction?

La Direction a accueilli favorablement l'évaluation, qui est opportune étant donné que la Banque travaille à la mise au point organisationnelle de la Banque en vue de livrer selon le modèle «Une seule Banque», à la suite de la 7e augmentation générale du capital (AGC-VII). La Direction a conclu que les constatations, les leçons et les recommandations éclaireront le développement futur des travaux de la Banque dans le secteur de l'énergie, y compris l'examen du NPEA.

### Chef de projet d'évaluation

**Joseph Mouanda, Chargé d'évaluation en chef**

## Évaluation des partenariats de la BAD (2008-2019)

### Qu'a évalué IDEV ?

La Stratégie décennale de la BAD considère des partenariats efficaces comme l'une des principales approches par lesquelles la Banque pourrait atteindre ses objectifs de développement. Cette évaluation a évalué l'approche et la gestion des partenariats de développement de la Banque au cours de la période 2008-2019, en examinant 75 partenariats actifs et l'écosystème de partenariats de la Banque. Ceux-ci englobent à la fois les partenariats de financement (fonds fiduciaires et accords de cofinancement) et les partenariats non financiers (coordination et coopération, connaissances, services-conseils et partenariats de dialogue politique).

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- L'évaluation a révélé que, bien que la Banque n'ait pas développé de stratégie spécifique de partenariat et de mobilisation des ressources, ses partenariats étaient alignés sur ses stratégies et étaient cohérents avec les programmes de développement internationaux et les initiatives continentales.
- Dans l'ensemble, les partenariats ont été jugés efficaces en ce qui concerne la réalisation des activités, extrants et résultats prévus. Les partenariats de financement, qui ont joué un rôle déterminant dans le renforcement des portefeuilles de prêts et hors prêts de la Banque, semblent être plus efficaces que les partenariats sans financement.
- La Banque n'a pas géré ses partenariats de manière efficace, avec des ressources optimales pour garantir la livraison des résultats de la manière la plus rentable. La Banque a réussi à initier des partenariats et à mobiliser des ressources supplémentaires. Cependant, elle est confrontée à un sérieux goulot d'étranglement dans le processus de transformation des accords de partenariat en projets et donc en résultats de développement, en raison des faiblesses de la performance organisationnelle.
- La durabilité d'une grande majorité des partenariats examinés (73,7%) était satisfaisante au niveau des projets.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- Une définition plus précise de l'orientation stratégique contribue au succès de l'intégration des partenariats.
- La clarification des rôles et la coordination de la part de la haute Direction sont essentielles pour atteindre l'efficacité.
- La décentralisation de la gestion des partenariats renforce la capacité de la Banque à mobiliser des ressources supplémentaires.
- Les partenariats formalisés et intégrés auront probablement plus de succès.
- Des ressources dédiées sont un facteur essentiel de réussite des partenariats.
- L'investissement dans des systèmes adéquats devrait avoir un impact transversal sur les partenariats et sur davantage de fonds fiduciaires.
- Un S&E efficace, la transparence et la responsabilité favorisent des alliances solides.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV<sup>5</sup>?

- Définir et mettre en oeuvre les orientations stratégiques des partenariats et de la mobilisation des ressources, clarifier les priorités et assurer la cohérence.
- Réviser le cadre de partenariat et les arrangements institutionnels actuels en vue de parvenir à une solide coordination, une plus grande efficacité et de meilleurs résultats.
- Fournir des ressources adéquates, des indicateurs clés de performance et des incitations pour la gestion des partenariats.

### Quelle était la réponse de la Direction?

Au moment de la préparation de ce rapport, la réponse de la Direction n'était pas encore finalisée.

### Chef de projet d'évaluation

#### Oswald Agbadome, Chargé principal d'évaluation

<sup>5</sup> Au moment de la rédaction de ce rapport, l'évaluation n'a pas encore été présentée au CODE. Les recommandations ne seront définitives qu'après approbation du CODE.

## Évaluation de la syndication de prêts au sein de la BAD (2008-2019)

### Qu'a évalué IDEV ?

Dans le cadre de l'évaluation des partenariats à la BAD, IDEV a cherché à évaluer la performance de la Banque en matière de mobilisation de ressources auprès du secteur privé à travers la syndication de prêts. Ce rapport présente les conclusions, les leçons et les recommandations de cette évaluation sur la période 2008-2019. Il s'agit d'une composante distincte de l'évaluation des partenariats de la BAD qui présente des données supplémentaires sur la manière dont la Banque mobilise des ressources et des partenaires pour faire avancer son programme de développement pour l'Afrique.

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- L'évaluation a conclu que l'approche de la Banque en matière de syndication des prêts est pertinente et cohérente avec les approches d'organisations similaires. Elle est alignée sur les politiques et stratégies clés de la Banque, et le programme de syndication de la Banque est considéré comme un instrument utile et adéquat qui répond à la fois aux besoins des clients de la Banque, des pays membres régionaux et des investisseurs potentiels.
- L'efficacité de la fonction de syndication de la Banque a été jugée insatisfaisante. La mise en œuvre de la syndication et l'atteinte des résultats de celle-ci n'ont pas répondu aux attentes, principalement en raison du faible niveau de mobilisation et du nombre limité d'opérations que la Banque a entreprises et menées à terme sur une décennie.
- La fonction de syndication n'a pas été jugée efficace, principalement en raison des multiples défis de mise en œuvre, parmi lesquels les faiblesses de la coordination interne et l'insuffisance des incitations en place, notamment les indicateurs clés de performance et les effectifs.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- Les transactions sont susceptibles d'être plus fructueuses et conclues relativement plus rapidement lorsque les processus sont efficaces.
- La réduction de la taille moyenne des transactions syndiquées pourrait accroître l'activité de la Banque.
- La coordination et la coopération entre les chargés d'investissement et les experts en syndication sont des facteurs essentiels de succès.
- La création d'un solide réseau de prêteurs est une autre clé du succès.
- Une délégation de pouvoirs adéquate permet aux agents d'investissement et aux experts en syndication de conclure des transactions.
- La concentration pourrait stimuler la performance des prêts syndiqués et l'additionnalité de la Banque.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV<sup>6</sup>?

- Développer un cadre stratégique quinquennal pour faire de la syndication une fonction commerciale couvrant les coûts et génératrice de revenus, en mettant davantage l'accent sur le développement des affaires.
- Renforcer les processus de syndication et la délégation de pouvoirs conformément à l'approche « Une seule Banque ».
- Fournir des incitations supplémentaires afin de promouvoir la syndication.
- Mettre en place une équipe de spécialistes de l'industrie pour soutenir la capacité de syndication et de développement des affaires.
- Améliorer l'innovation, le reporting et l'apprentissage du cofinancement et de la syndication.

### Quelle était la réponse de la Direction?

Au moment de la préparation de ce rapport, la réponse de la Direction n'était pas encore finalisée.

### Chef de projet d'évaluation

#### Oswald Agbadome, Chargé principal d'évaluation

<sup>6</sup> Au moment de la rédaction de ce rapport, l'évaluation n'a pas encore été présentée au CODE. Les recommandations ne seront définitives qu'après approbation du CODE.





## ÉVALUATIONS INSTITUTIONNELLES

### Évaluation de la Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014 – 2019)

#### Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué la pertinence de la Stratégie, l'efficacité de sa mise en œuvre par la Banque, ainsi que son efficacité en termes de résultats. L'évaluation a couvert l'assistance fournie à 22 pays FAD classés comme Etats en transition (ET) au cours de la période 2014-2019 – dont 354 opérations représentant un montant global de 4,7 milliards d'USD. Elle a servi un double objectif de redevabilité et d'apprentissage en rendant compte de la performance de la Banque dans la mise en œuvre de la stratégie et en tirant des leçons qui éclaireront la future stratégie de la Banque en matière de fragilité.

#### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- Dans l'ensemble, la Stratégie a été jugée pertinente par l'évaluation. Elle est alignée sur la Stratégie décennale de la Banque et sur d'autres stratégies, et ses trois piliers sont pertinents pour répondre aux besoins spécifiques des ET.
- La Banque a augmenté le volume de ses engagements dans les ET dans le contexte de la baisse des ressources du FAD tout en augmentant de 5% la part des opérations non souveraines dans les ET. La Banque a également fait preuve de continuité et de flexibilité pour répondre aux besoins fluctuants des TS à leur grande satisfaction. Cependant, la Banque a eu des difficultés à concilier flexibilité et sélectivité.
- L'application du prisme de la fragilité a progressé de manière satisfaisante au niveau des documents de stratégie régionale et nationale, bien que des efforts soient encore nécessaires au niveau opérationnel. La facilité d'appui à la transition a démontré sa pertinence et sa flexibilité dans sa réaction face aux situations imprévues, mais n'était pas à mesure de réagir de manière adéquate à certaines situations difficiles.
- La Banque a produit des résultats tangibles en matière d'accès aux services de base, bien que la plupart de ces résultats aient été insuffisants pour sortir les pays concernés de la situation fragile. En termes de partenariats et de dialogue sur les questions de fragilité, la Banque a été active aux niveaux international et régional.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- Pour rester pertinente, une stratégie de fragilité doit être flexible avec des revues à mi-parcours opportunes pour permettre des ajustements dans des contextes en évolution rapide.
- Intervenir de façon précoce et à titre préventif au niveau des poches de fragilité identifiées permet à terme d'être plus efficace et de préserver des ressources pour des actions concrètes de développement.
- Allouer des ressources financières importantes aux ET est nécessaire pour contribuer à répondre à leurs besoins immenses et fluctuants.
- Disposer d'un cadre partenarial avec d'autres partenaires techniques et financiers, des OSC ou des acteurs du secteur privé qui ont un avantage comparatif par rapport à la Banque dans des domaines spécifiques tels que la politique ou la sécurité permet de maximiser l'impact des interventions de la Banque sur le développement.
- Promouvoir le développement du secteur privé dans les ET passe tout d'abord par une meilleure prise en compte de fragilité des opérations non souveraines (prisme de fragilité) et requiert une meilleure synergie avec les opérations souveraines tout en adaptant le modèle d'affaires du guichet BAD aux réalités des PME/PMI locales.
- Prendre en compte le genre et l'emploi (notamment des jeunes), dans les stratégies et opérations de la Banque est essentiel dans le contexte de fragilité.
- L'intégration quasi systématique d'un volet « renforcement des capacités » dans les opérations de la Banque dans un contexte de fragilité contribue à garantir leur succès.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- Réviser la Stratégie pour faire de la prévention un de ses principes d'engagement et renforcer sa pertinence globale en alignant ses dimensions de fragilité à celles de l'analyse de la fragilité et de la résilience des pays tout en prenant en compte la migration et les déplacés forcés comme facteurs potentiels de fragilité.
- Renforcer la présence de la Banque dans les ET et l'approche « une seule Banque » dans la conception et la mise en œuvre de la future Stratégie tout en poursuivant l'adaptation des politiques, stratégies, instruments, règles et procédures aux situations de fragilité.
- Créer les conditions permettant de mieux intégrer les questions transversales telles que le genre, l'emploi des jeunes, les dimensions des ressources naturelles, le changement climatique dans les documents de stratégie régionale et pays, ainsi que les opérations de la Banque dans les ET.
- Promouvoir une approche intégrée (forte synergie) dans les ET pour projets d'investissements et une approche structurelle du renforcement des capacités tout en adaptant les instruments et modalités de financement du guichet du secteur privé aux réalités des PME/PMI.
- Améliorer la motivation du personnel qui travaille dans les ET en améliorant davantage les conditions de vie et de travail tout en faisant en sorte que le fait d'avoir travaillé dans un ET soit un avantage dans le développement de leur carrière au sein de la Banque

### Quelle était la réponse de la Direction?

La Direction a accueilli favorablement l'évaluation et a accepté toutes les leçons, conclusions et recommandations de l'évaluation. Celles-ci arrivent à point nommé, car la Direction est en train d'élaborer la nouvelle Stratégie et de remanier le Mécanisme de soutien à la transition conformément aux discussions du FAD-14 et du FAD-15.

### Chef de projet d'évaluation

**Clément Bansé, Chargé d'évaluation en chef**

## Évaluation de l'intégration de la Croissance verte et du Changement climatique dans les interventions de la BAD

### Qu'a évalué IDEV ?

La transition vers la croissance verte est l'un des deux objectifs primordiaux de la stratégie décennale de la BAD 2013-2022. Afin d'améliorer la performance de la Banque dans l'intégration des considérations de croissance verte (CV) et de changement climatique (CC) dans ses politiques, stratégies et opérations, IDEV a mené une évaluation des efforts de la Banque dans ce domaine entre 2008 et 2018. L'un des éléments constitutifs de l'évaluation est une [évaluation groupée de projets couvrant les secteurs de l'énergie et des transports](#).

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

#### Intégration de la CC et verte et du CC dans les politiques, stratégies et opérations

- Stratégie décennale et « Top 5 » de la Banque: Les résultats des activités d'intégration de la CV et du CC ont été de plus en plus évidents au cours de la période 2008-2018, après l'approbation par la Banque des principaux documents de politique et de stratégie tels que le « cadre de transition vers une croissance verte » (2014) suite à la Stratégie décennale en vigueur (2013).
- Des références substantielles à la CV et au CC sont maintenant observées dans les Documents de stratégie pays (DSP) et les Documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR) les plus récents et dans les politiques sectorielles, mais elles ont été mises en œuvre de manière limitée, en grande partie en raison des contraintes de capacité au niveau des pays, du fait que la CV n'était pas facilement « exploitable », et d'un niveau élevé d'incertitude sur les « voies de changement ».
- Des considérations d'intégration de la CV et du CC ont été systématiquement introduites lors de la conception des opérations financières par la Banque, mais ne sont pas suffisamment mesurées pendant la mise en œuvre. La Banque pourrait également faire davantage pour faciliter une action intersectorielle coordonnée en vue d'une intégration efficace de la CV et du CC.

#### Portefeuille et Performance des projets évalués

- Du portefeuille de la Banque de 873 projets identifiés comme intégrant la CV et le CC, 20 projets ont été sélectionnés pour une analyse approfondie. Pour ces projets, la pertinence des objectifs et des cibles des projets a été jugée globalement satisfaisante. L'efficacité a été mitigée: satisfaisante pour l'utilisation du budget, insatisfaisante pour l'utilisation du temps (retards de mise en œuvre).
- La durabilité des projets a été jugée globalement insatisfaisante. En ce qui concerne l'efficacité, près de la moitié des projets n'ont pas pu être évalués en raison d'un manque de données, et pour le reste, environ un quart n'était pas satisfaisant.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- Lorsque les unités spécialisées en matière de CV et de CC sont situées plus haut dans la structure hiérarchique d'une Banque multilatérale du développement, les résultats obtenus sont meilleurs.
- Un rôle et expertise accrus de la Banque en matière de CV et de CC dans les bureaux régionaux et pays ont tendance à améliorer la performance des projets et interventions hors-prêt dans le domaine de la CV et du CC.
- Le suivi et l'évaluation des résultats en matière de CV et de CC sont essentiels pour s'assurer que ses intentions et ses plans d'intervention approuvés intégrant la CV et le CC sont mis en œuvre.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- Placer le département chargé de la CV et du CC de manière appropriée dans la hiérarchie de la Banque, afin qu'il assure une supervision et une orientation stratégiques globale pour l'ensemble des activités liées à la CV et au CC, notamment les responsabilités pour la réalisation des objectifs appropriés à l'échelle de l'institution.
- Renforcer les capacités techniques et institutionnelles de l'unité spécialisée sur les questions de CV et de CC de la Banque, le Département du changement climatique et de la croissance verte, pour fournir un appui pratique de qualité aux bureaux régionaux et nationaux de la Banque pour une intégration efficace de la CV et du CC tout au long du cycle de projet.
- Établir une théorie du changement claire (en particulier pour la CV, mais aussi pour le CC), et un cadre de résultats intégré pour la CV et le CC, assorti de définitions claires conformes à celles récemment consolidées et approuvées par les BMD.
- Clarifier les domaines d'intervention de la BAD liés à la CV et au CC qui tiennent compte de manière appropriée de l'avantage comparatif de la Banque et de l'expertise intersectorielle.
- Mettre en place des mécanismes adéquats pour suivre et traquer les résultats liés à la CV et au CC tout au long du cycle du projet, afin de (i) promouvoir une attention continue sur la CV et le CC durant la mise en œuvre des projets, (ii) permettre à la Banque de surmonter les obstacles potentiels à l'adoption et à l'efficacité de l'intégration des questions de CV et de CC, et (iii) améliorer les rapports sur les résultats obtenus.

### Quelle était la réponse de la Direction?

La Direction a accepté la plupart des conclusions et recommandations d'IDEV et s'en inspirera au fur et à mesure de l'élaboration du nouveau cadre stratégique de la Banque en matière de changement climatique et de croissance verte.

### Chef de projet d'évaluation

**Mabarakissa Diomande, Chargée supérieure d'évaluation**

## Évaluation de la politique de revue et de restructuration du portefeuille de la BAD

### Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation a évalué la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la politique de revue et de restructuration du portefeuille de la Banque de 1995 et des directives ultérieures sur la période 2011-2019, en vue d'éclairer la révision de la politique et de ses directives.

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- Les revues de portefeuille pays (RPP) de la Banque ont été jugées pertinentes en tant qu'outil de dialogue pour aider les pays membres à s'acquitter de leurs obligations actuelles de gestion de projet envers la Banque. Cependant, les RPP n'ont pas été pertinents pour la restructuration de projets ou de portefeuilles et les lignes directrices sont moins pertinentes aujourd'hui qu'il y a dix ans.
- Les lignes directrices actuelles de la RPP se concentrent sur le processus plutôt que sur les résultats et ne précisent pas comment la RPP complèterait et renforcerait la supervision du projet.
- Les RPP réussissent à regrouper les problèmes de mise en œuvre identifiés dans les rapports d'avancement de la mise en œuvre. Cependant, les notations du portefeuille ne reflétaient pas la performance de l'ensemble du portefeuille et la pratique consistant à calculer la moyenne des notes des projets est de nature à induire en erreur sur la notation des portefeuilles.
- Les RPP n'ont pas été un outil efficace pour corriger les conséquences d'une mauvaise conception du projet et d'une mauvaise supervision du projet, et il y a peu de preuves que la RPP ait été efficacement utilisée comme un outil pour que la Direction prenne des décisions proactives afin de remédier aux goulets d'étranglement dans le portefeuille.
- La RPP / revue du portefeuille régional n'a pas été un instrument efficace pour contribuer à la conception et à la mise en œuvre des documents de stratégie pays et d'intégration régionale.
- Alors que les examens par pays ont montré que les RPP étaient généralement conformes aux directives en ce qui concerne le processus et le contenu, leur fréquence était inférieure à 50 % du niveau prescrit par ces directives.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- La conception d'un instrument de politique comportant un trop grand nombre d'objectifs et une multiplicité de publics cibles risque d'entraîner une perte de concentration et d'efficacité.
- La définition de processus clairs et simples et la mise en place d'incitations pour contribuer à l'obtention de résultats en matière de développement peuvent améliorer l'utilité et l'efficacité de la politique / des directives en matière de gestion et de restructuration du portefeuille.
- Un Plan d'amélioration du portefeuille pays (PAPP) bien conçu et axé sur les résultats pourrait devenir un outil efficace de dialogue et de surveillance du portefeuille.
- L'institutionnalisation d'une culture de la qualité et du résultat peut apporter une contribution importante à la réussite des projets.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- Recentrer la RPP sur l'analyse des problèmes du portefeuille, en vue de les résoudre et de favoriser la progression vers l'obtention de résultats en matière de développement d'un pays.
- Systématiser et renforcer le soutien aux bureaux pays dans la gestion de leur portefeuille pays, en clarifiant les rôles des chefs de division d'appui à la mise en œuvre du portefeuille et en améliorant la coordination et l'enrichissement mutuel.
- Renforcer le PAPP afin d'encourager des actions de suivi visant à améliorer l'état du portefeuille et à suivre de près l'atteinte des objectifs de résultats. Il devrait également être préparé parallèlement au Document de stratégie pays, avec, au besoin, des mises à jour intermédiaires annuelles pour maintenir la bonne tenue du portefeuille.
- Préparer une politique ou des directives sur la restructuration des projets, avec, au besoin, des incitations appropriées à cet effet, à l'intention du personnel.
- Renforcer le suivi des résultats des DSP/Documents de stratégie d'intégration régionale dans le cadre de la RPP/RPR, en particulier pour la RPP/RPR autonome.

### Quelle était la réponse de la Direction?

La Direction s'est réjouie de l'évaluation d'IDEV qui a permis de cerner plusieurs domaines d'amélioration des processus de RPP/RPR. L'évaluation d'IDEV arrive à point nommé, car la Direction prévoit de revoir le processus d'examen du portefeuille national/régional afin d'en améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

### Chefs de projet d'évaluation

[Girma Earo Kumbi, Chargé d'évaluation en chef](#) et [Samson K. Houetohossou, Chargé d'évaluation](#)



## Évaluation de l'engagement de la BAD auprès de la société civile

### Qu'a évalué IDEV ?

La BAD a adopté un [cadre d'engagement avec la société civile \(ESC\)](#) en 2012, complété par un plan d'action d'ESC (2019-2021). Le but de cette évaluation est de faciliter la mise en œuvre efficace du plan d'action et d'éclairer la conception d'une nouvelle stratégie d'ESC. Ses objectifs sont les suivants: (i) Evaluer le type et l'étendue de l'engagement entre la Banque et la société civile, y compris les processus et les résultats, ainsi que les forces et les faiblesses de la Banque; (ii) Explorer la nature, le type et les capacités des partenaires de la société civile, ainsi que leurs besoins par rapport aux priorités et capacités de la Banque en matière d'ESC; et (iii) Générer des enseignements et des recommandations pour un engagement efficace avec les organisations de la société civile.

### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- Bien que les documents d'orientation existants de la Banque pour l'ESC (politique de la société civile, cadre d'ESC et plan d'action) soient bien définis et valides, ils sont dispersés et mal connus ou mal compris du personnel de la Banque et de la société civile. Ce que la Banque vise à réaliser au titre de son engagement avec la société civile n'a pas encore été clairement défini.
- Les interventions de la Banque dans le domaine de l'ESC se sont avérées plus efficaces et efficaces au niveau institutionnel et des projets, par rapport au niveau des PMR et des bureaux régionaux.
- Au niveau institutionnel, l'évaluation a constaté des progrès en matière de divulgation et d'accès à l'information, mais la communication reste à sens unique entre la Banque et les OSC.
- L'exemple le plus durable de dialogue au niveau institutionnel est le Forum des OSC. Aux niveaux national et régional, les bureaux de la BAD ne s'engagent pas systématiquement avec les OSC.
- L'évaluation a révélé que la collaboration interne et externe était un facteur important pour améliorer l'ESC.

### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- Une sensibilisation interne insuffisante a limité l'utilisation des mécanismes d'ESC existants et des structures institutionnelles (base de données d'ESC, le personnel en charge des OSC, le Cadre d'ESC) visaient à renforcer l'ESC. Cela a entravé la réalisation des résultats souhaités.
- L'absence de cadre approprié de suivi, d'évaluation et d'apprentissage a empêché le partage des enseignements tirés et réduit les possibilités de développer un argumentaire d'investissement en faveur de l'ESC. L'apprentissage est aussi entravé par le peu d'échanges concernant l'équation compétences/capacités. Les résultats de l'ESC n'ayant pas été mesurés, la Banque a raté l'occasion de tirer des enseignements de l'implémentation de l'ESC au niveau des projets et des PMR.
- Les enseignements tirés par la Banque et les partenaires de développement montrent l'utilité potentielle d'un système d'accréditation crédible et fiable pour les OSC établies en Afrique. Un tel système pourrait améliorer la sélectivité et atténuer les risques opérationnels et d'atteinte à la réputation pour le personnel de la Banque dans le cadre du partenariat avec la société civile.
- La réalisation d'une cartographie de la société civile spécifique à un pays ou à une région, conformément au mandat et aux priorités de développement de la Banque, permettrait de contextualiser l'engagement de la Banque avec la société civile et de mettre en place un environnement propice aux OSC.
- Le manque de mécanismes de communication bidirectionnelle durable et systématisée entre la société civile et la Banque à tous les niveaux (institutionnel, PMR et projets) n'a pas favorisé l'émergence d'un engagement réel.

### Quelles sont les recommandations d'IDEV?

- Accroître la sensibilisation et la compréhension commune de l'objectif et de la valeur ajoutée potentielle de l'ESC au mandat de la Banque.
- Renforcer l'approche de mobilisation de ressources en vue d'une mise en œuvre efficace de l'ESC.
- Renforcer l'ESC dans le dialogue politique aux niveaux national et régional afin de contribuer au programme de la Banque relatif à la croissance inclusive et à la bonne gouvernance.

### Quelle était la réponse de la Direction?

La Direction a accueilli favorablement l'évaluation d'IDEV et a pris acte des recommandations associées. L'évaluation est opportune, car la Direction commencera bientôt à concevoir une stratégie d'ESC qui définira la trajectoire de l'engagement de la Banque avec la société civile et articulera les moyens de mieux intégrer l'ESC dans les politiques et opérations de la Banque. La stratégie sera alignée sur les engagements de l'AGC-VII et du FAD-15 et jettera les bases pour faire de l'ESC un mandat à l'échelle de la Banque, en aidant l'institution à pratiquer l'ESC de manière plus systématique tout en réalisant son Top 5.

### Chefs de projet d'évaluation

**Svetlana Negroustoueva, Chargée principale d'évaluation;**  
**Girma Earo Kumbi, Chargé d'évaluation en chef**



## SYNTHÈSES D'ÉVALUATIONS

### Synthèse d'évaluation sur l'intégration du genre à la BAD

#### Qu'a évalué IDEV ?

La synthèse d'évaluation d'IDEV sur l'intégration du genre (IG) à la BAD a couvert la stratégie de genre 2014-2018 de la Banque et comprenait une mise à jour de la synthèse d'évaluation sur l'intégration de l'égalité des genres entreprise par IDEV en 2012. Le but était de tirer des leçons pour la nouvelle stratégie du genre de la BAD. L'exercice d'évaluation a examiné les approches, les mécanismes et les résultats de l'IG de la Banque à la lumière des priorités institutionnelles, régionales et mondiales en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes en Afrique. Dans le cadre de l'évaluation, une synthèse des preuves évaluatives d'institutions similaires a été réalisée.

#### Quelles sont les constatations d'IDEV?

- Les approches de la Banque en matière d'IG sont quelque peu conformes à son mandat et à ses priorités internes.
- La plus grande différence pour l'IG à la Banque a été apportée par : (i) les Documents de stratégie pays (DSP) sensibles au genre, (ii) l'intégration du genre dans les processus opérationnels, et (iii) des ressources financières supplémentaires pour le genre obtenues par le biais d'initiatives spéciales et de partenariats internes et externes.
- Un Fonds spécial pour l'égalité du genre a été conceptualisé et des fonds fiduciaires bilatéraux ont été habilement utilisés pour remédier à l'insuffisance perçue des ressources financières et humaines pour une IG complète.
- Les preuves de résultats ayant un potentiel élevé d'effet catalyseur des efforts de la Banque en faveur de l'IG se limitent aux progrès de la Banque vers la certification Dividendes économiques pour l'égalité des sexes, les produits conjoints avec ONU Femmes, les engagements financiers pour L'initiative pour faciliter l'accès des femmes au financement en Afrique et le Sommet mondial sur le genre.

#### Quelles leçons IDEV a-t-elle tirées?

- S'appuyer sur les forces et les avantages comparatifs existants, tout en appliquant un champ d'action plus précis, aiderait la BAD à atténuer ses faiblesses et à mieux tirer parti de son mandat.
- La Banque peut tirer stratégiquement parti des processus de son modèle de développement et de prestation de services et s'aligner sur les priorités régionales et mondiales en établissant un lien visible et stratégique entre le programme de la Banque sur le genre et les ODD.
- Un engagement clair de la haute Direction en faveur de l'agenda de l'égalité des sexes aux niveaux institutionnel et sectoriel devrait être soutenu par un système de redevabilité interne, des ressources adéquates et la visibilité de l'agenda.
- Tous les points d'entrée pour l'intégration du genre dans le cycle de projet de la BAD doivent être utilisés stratégiquement pour un impact maximal.
- Le marketing et l'utilisation interne / externe des profils genre des pays devraient être améliorés.
- Les efforts de mobilisation des ressources devraient être accrus, notamment à travers des accords de financement formalisés.
- Il est nécessaire de renforcer et d'officialiser les partenariats internes.

### Quels points de réflexion IDEV a-t-elle suggérés pour la prochaine stratégie genre?

- Une politique et une stratégie combinées sur le genre permettraient une compréhension claire et cohérente de l'intégration de la dimension genre.
- La mise en correspondance des piliers et des interventions de la stratégie sur le genre avec la [stratégie décennale de la Banque](#), son Top 5 et les ODD, ainsi qu'avec les politiques et processus institutionnels internes renforcerait la pertinence et l'utilité de la stratégie.
- La nouvelle stratégie sur le genre devrait conserver la structure de la stratégie sur le genre (2014-2018), qui comprend des composantes internes et externes.
- Conformément à la stratégie sur le genre (2014-2018), la gestion des connaissances devrait être plus stratégique et délibérée.
- La considération des leçons et des recommandations devrait s'accompagner d'un processus de consultation ciblé entre les principaux départements.

### Chef de projet d'évaluation

[Svetlana Negroustoueva, Chargée principale d'évaluation](#)

# Renforcement des capacités, partage de connaissance et apprentissage



## Webinaire sur l'évaluation rapide

Ce webinaire, qui s'est tenu le 3 juin 2020, visait à renforcer les capacités d'IDEV et a couvert les points suivants : (i) Introduction aux évaluations rapides et leur objectif général, entre autres approches d'évaluation ; (ii) L'approche et la méthodologie des évaluations rapides ; (iii) Les avantages et les limites des évaluations rapides, et l'offre générale de valeur des évaluations rapides ; (iv) Deux études de cas d'approches d'évaluation rapide récentes (2019-2020).



## Mise en œuvre du Programme des Nations Unies 2030 et ses ODD : que font les parlements africains ?

Ce webinaire organisé le 5 juin 2020 visait à partager les expériences des parlements en matière d'identification des priorités nationales et de fournir des orientations sur leur mise en œuvre afin de s'assurer que les actions nationales reflètent et répondent aux besoins et circonstances nationaux spécifiques. Les principaux défis à relever pour atteindre les objectifs des ODD ainsi que les efforts entrepris par les parlements pour atténuer ces défis ont également été discutés. Le webinaire a également exploré les facteurs de succès et les bonnes pratiques pour suivre les progrès vers les ODD, avec des exemples des parlements de l'Ouganda et de la Zambie.



## Intégrer les enseignements tirés des évaluations du secteur hydraulique par IDEV dans les opérations Nourrir l'Afrique & eau pour la santé

Au premier semestre 2020, IDEV a présenté 5 évaluations des interventions de la BAD dans le secteur de l'eau (approvisionnement en eau et assainissement et gestion de l'eau agricole). Pour capitaliser sur les connaissances issues de ces évaluations, il a organisé une session d'apprentissage avec la Vice-présidence de la Banque pour l'agriculture, le développement humain et social le 30 juillet. Les participants ont échangé des idées sur les questions qui ont émergé des évaluations pour informer le développement en cours d'une nouvelle stratégie du secteur de l'eau de la Banque, et ont discuté de l'interdépendance entre la nutrition, la gestion de l'eau et l'assainissement.



### Vers une meilleure conception et mise en œuvre des interventions d'irrigation: Le cas du Malawi

En collaboration avec le bureau de la Banque au Malawi, deux webinaires d'apprentissage ont été organisés le [30 octobre](#) et le [8 décembre](#) 2020 pour environ 80 membres du personnel de la BAD et 40 fonctionnaires du gouvernement du Malawi, respectivement, afin de discuter des résultats de l'évaluation conduit par IDEV sur l'impact des systèmes d'irrigation.



### Outils et méthodes (bonnes pratiques) d'évaluation pour une prise de décision efficace par les parlementaires

Cet événement a donné le coup d'envoi de la série de webinaires de l'APNODE le 16 novembre 2020, organisé en collaboration avec la Section nationale de l'APNODE Cameroun. Il s'est concentré sur les enseignements et expériences des membres du parlement camerounais en ce qui concerne l'utilisation et les avantages de l'évaluation dans leurs activités quotidiennes et les défis y associés.



### Facteurs favorisant et entravant l'évaluation des politiques publiques : L'expérience du Zimbabwe

Organisé conjointement avec la Section nationale de l'APNODE Zimbabwe le 11 décembre 2020, l'événement d'apprentissage s'est concentré sur le rôle que joue l'évaluation dans l'élaboration des politiques publiques au Zimbabwe. C'était l'occasion pour les parlementaires zimbabwéens de mettre en avant leurs expériences et les facteurs qui ont influencé l'utilisation de l'évaluation pour façonner les politiques publiques.



## Mise en œuvre des actions de la Direction en réponse aux recommandations d'IDEV

Après qu'une évaluation ait été présentée au CODE accompagnée de sa Réponse de la Direction, IDEV télécharge l'évaluation ainsi que ses recommandations individuelles dans le Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS). La Direction saisit ensuite les actions auxquelles elle s'engage en réponse à chaque recommandation, en identifiant le département d'exécution principal et la date d'achèvement cible de chaque action. Tous les six mois, la Direction de la BAD rend compte au Conseil d'administration de la BAD de l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions. De son côté, IDEV entreprend une évaluation annuelle du niveau d'adoption (mise en œuvre) des recommandations, agrégeant ainsi toutes les actions par recommandation. IDEV et la Direction examinent régulièrement les actions et les recommandations dans le MARS et retirent celles qui ont été entièrement mises en œuvre, qui ont été dépassées par les événements ou qui sont devenues superflues.

### Évaluations, recommandations et actions enregistrées dans le MARS au cours des dernières années

Type d'évaluation	2016			2017			2018			2019			2020			Evaluations 2016-2020
	Evaluations	Recommandations	Actions	Evaluations	Recommandations	Actions	Evaluations	Recommandations	Actions	Evaluations	Recommandations	Actions	Evaluations	Recommandations	Actions	
Institutionnel et processus	1	12	22	1	6	24	-	-	-	3	45	57	2	11	22	7
ESPP	7	40	131	3	18	52	4	23	83	2	10	25	2	9	18	18
EDSIR	-	-	-	1	5	31	1	7	26	-	-	-	-	-	-	2
Impact	2	4	39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6	14	4
Sectoriel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	15	31	3
Thématique	-	-	-	-	-	-	3	16	49	1	8	8	2	8	25	6
Validations RAP et RSE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	14	-	-	-	1
Autre (Rapport MARS 2019)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	3	1

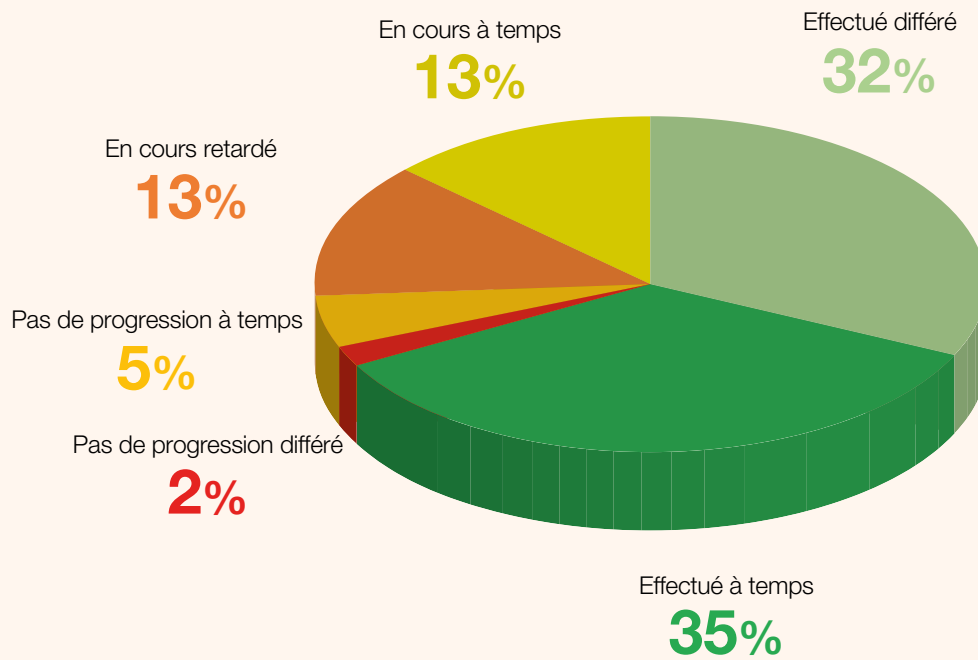
Source: Données du MARS

#### Note:

- ESPP : Évaluation de la stratégie et du programme pays
- EDSIR: Evaluation du document de stratégie d'intégration régionale
- RAP: Rapport d'achèvement de projet
- RSE: Rapport de supervision élargi

Au 31 décembre 2020, 62 évaluations, 254 recommandations et 771 actions étaient enregistrées dans le MARS<sup>7</sup>. La Direction était en train de mettre en œuvre 738 de ces actions (à partir de 247 recommandations de 59 évaluations). Le graphique ci-dessous montre que 67 % des actions ont été achevées, tandis que 26 % sont en cours. Les retards dans la mise en œuvre, tant pour les actions achevées que pour les actions en cours, restent un défi.

#### Statut de la mise en œuvre des actions de la Direction au 31 décembre 2020



Source: Données du MARS

<sup>7</sup> Cela prend en compte les 116 recommandations et 306 actions correspondantes qui ont été retirées en 2020 à la suite du rapport annuel MARS d'IDEV pour 2019.

# Faits saillants des 40 ans d'évaluation à la BAD

## 2.078 Rapports d'évaluation

**1.142**  
Évaluations indépendantes

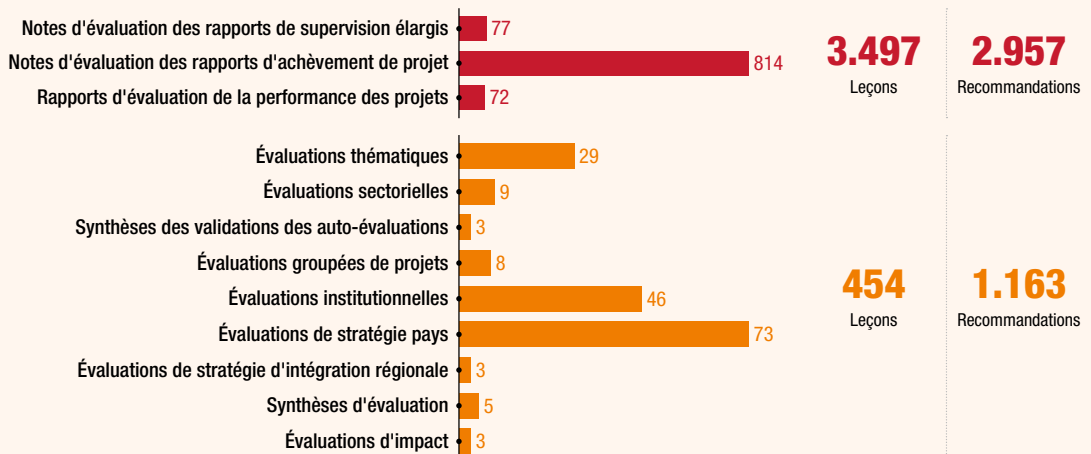
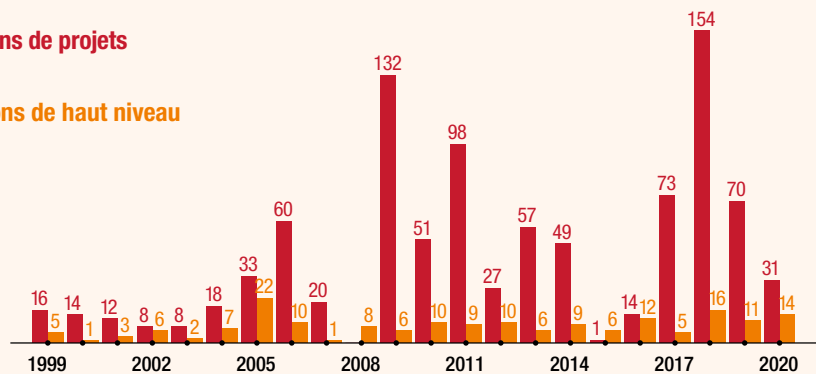
**963**  
Évaluations de projets



**936**  
Auto-évaluations

**179**  
Évaluations de haut niveau

**963** Évaluations de projets  
**179** Évaluations de haut niveau

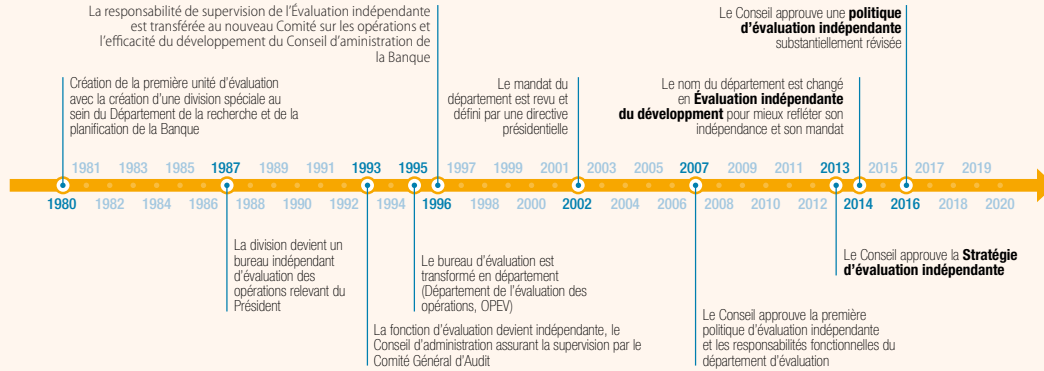


**936** Auto-évaluations

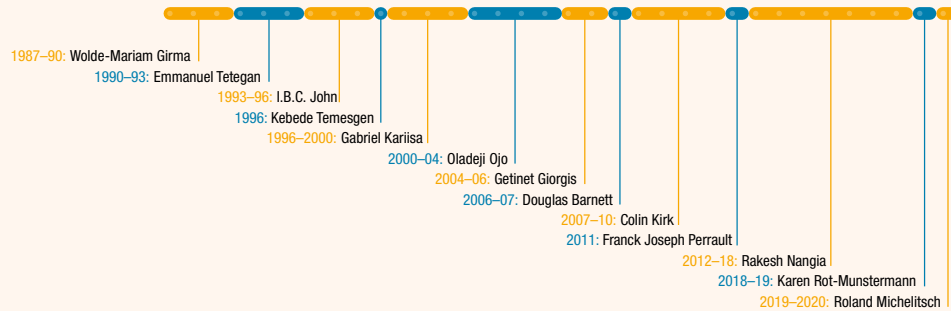
Rapports d'achèvement de projet : 858  
Rapports de supervision élargis : 78  
**2.653** Leçons  
**2.906** Recommandations

## Dates clés

### L'évaluation à la Banque africaine de développement remonte à 40 ans



### Anciens Directeurs (par interim) de l'Évaluation indépendante



## E-Ressources clés

### EVRD: Base de données des résultats d'évaluation

Lancée en 2012

**2.090**

Documents

**6.650**

Leçons

**7.089**

Recommandations

### Système d'enregistrement des actions de la Direction

Lancé en 2015

**61**

Évaluations<sup>1</sup>

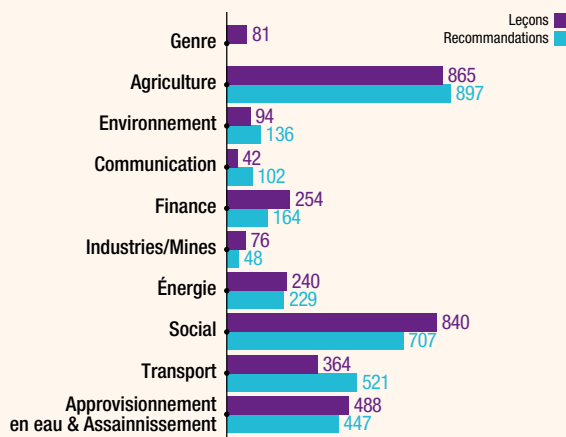
**352**

Recommandations

**1.049**

Actions

### Secteurs/thèmes



### Audience du site Web d'IDEV au cours des quatre dernières années

**54.693**

Visiteurs

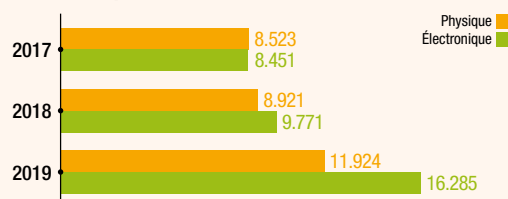
**100.342**

Sessions

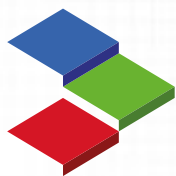
**335.847**

Page vues

### Nombre de produits disséminés



1. Fait référence aux évaluations indépendantes de haut niveau auxquelles la Direction a fourni une réponse formelle dans laquelle elle s'engage à prendre des actions.



IDEV

Évaluation indépendante du développement  
Banque africaine de développement



40 years of evaluation at the AfDB  
40 ans d'évaluation à la BAD

Évaluation Indépendante du Développement (IDEV)  
Banque africaine de développement

Avenue Joseph Anoma, 01 BP 1387  
Abidjan 01 - Côte d'Ivoire

Téléphone: +225 27 20 26 28 41

Courriel: [idevhelppdesk@afdb.org](mailto:idevhelppdesk@afdb.org)

Site internet: [idev.afdb.org](http://idev.afdb.org)

Twitter: [@evaluationafdb](https://twitter.com/evaluationafdb)

