



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

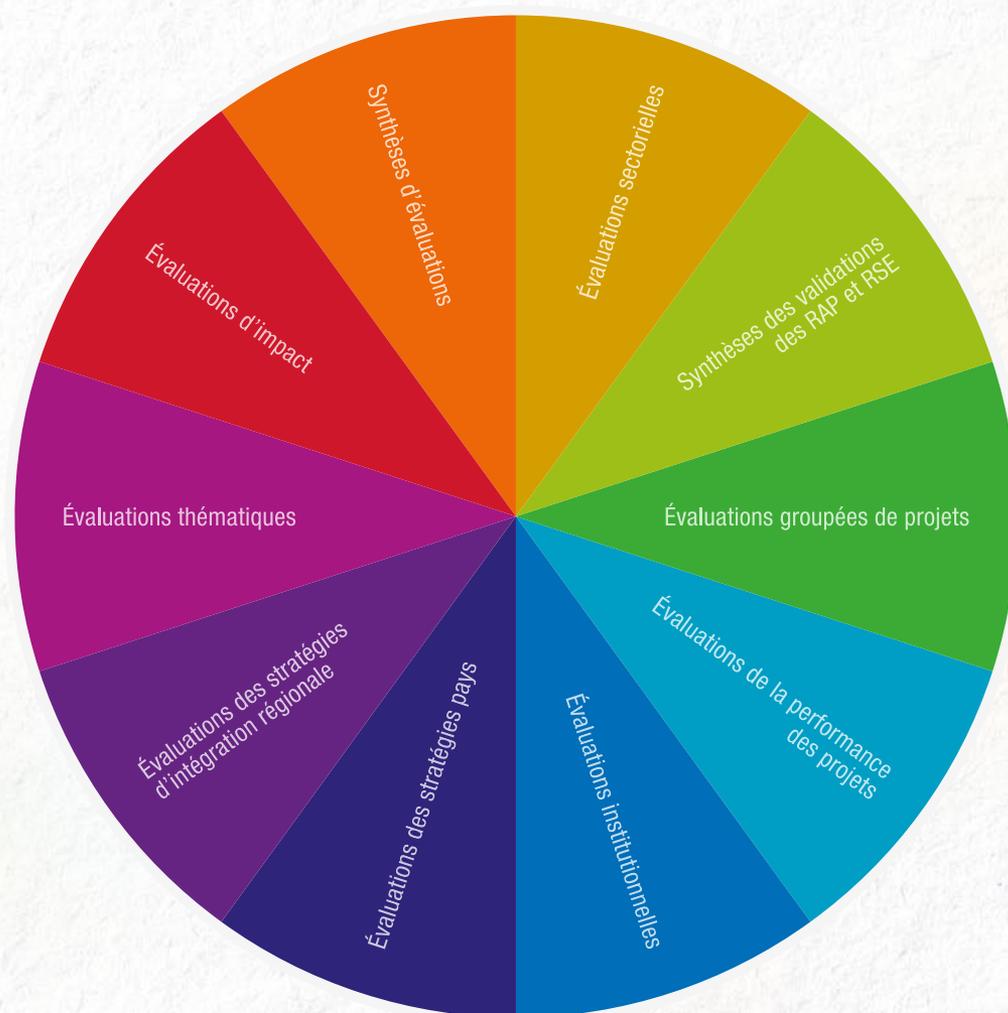
RAPPORT ANNUEL 2022

Ajouter de la Valeur
au travail de la BAD



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

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 2022

Ajouter de la Valeur
au travail de la BAD



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

Remerciements

Chef de projet	Raky Gassama, Chargée supérieure de la gestion des connaissances, IDEV.3
Membres de l'équipe	Olive Bonga, Maria R. Muzaaki, Aminata Kouma, IDEV.3
Remerciements spéciaux à	Claire Anon-Kouadio, Bilal Bagayoko, Debazou Y. Yantio, Boubacar Ly, Joseph Mouanda, Clément Banse, Eric Nazindigouba Kéré, Khaled Samir Hussein, Latefa Camara, May Esther Mwaka, Mabarakissa Diomande, Mirianaud Oswald Agbadome, Mohammed Jalaludeen Issahaq, Samson Houetohossou, Kate Stoney et tous les autres collègues de la BAD qui ont contribué à ce rapport annuel
Chef de Division	Jayne Musumba, IDEV.3
Évaluatrice générale	Karen Rot-Münstermann

À propos d'IDEV

L'évaluation indépendante du développement (IDEV) est une fonction indépendante et impartiale dont la mission est de renforcer les activités de la Banque africaine de développement (BAD ou la "Banque") 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 :

- 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.
- Renforcer l'apprentissage en oeuvrant à l'amélioration des politiques, stratégies, projets et processus actuels et futurs.
- 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 continus. 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 oeuvre 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 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)**

Crédits photo: **IDEV, AfDB, Shutterstock**

Table des matières

Message du Président du CODE	i
Message de la Vice-présidente principale de la BAD	iii
Message de l'Évaluatrice générale	v
Faits saillants de 2022	1
Calendrier d'IDEV en 2022	2
Connaissances, sensibilisation et diffusion en 2022	4
Contexte	5
Apporter de la valeur ajoutée aux priorités stratégiques de la Banque	9
Eclairer la vision à long terme de la Banque	9
Soutenir la réponse aux défis régionaux et mondiaux	13
Fournir des éléments probants pour renforcer la performance de la Banque	14
Apporter de la valeur ajoutée à l'engagement de la Banque aux niveaux des pays et des produits et processus institutionnels	19
Renforcer l'engagement dans les pays	20
Renforcer les produits et processus institutionnels	23
Apporter de la valeur ajoutée en renforçant les capacités et les partenariats	27
Apprentissage continu pour améliorer les pratiques en matière d'évaluation	28
Partenariats pour le renforcement des capacités d'évaluation	30
Perspectives d'avenir	31
Annexes	33

Acronymes et abréviations

AEFPF	Facilité africaine de production alimentaire d'urgence	ODD	Objectif de Développement Durable
APNODE	Réseau des Parlementaires Africains pour l'Évaluation du Développement	OMS	Organisation Mondiale de la Santé
BAD	Groupe de la Banque africaine de développement	ONG	Organisation non gouvernementale
BMD	Banque Multilatérale de Développement	ONS	Opération non souveraine
CDC	Centres de contrôle et de prévention des maladies	OS	Opération souveraine
CLEAR	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats	OSC	Organisation de la société civile
CLEAR-AA	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats – Afrique anglophone	PAM-FP	Projet d'appui à la modernisation des finances publiques
CODE	Comité sur les opérations et l'efficacité du développement	PIB	Produit intérieur brut
DSP	Document de Stratégie Pays	PINS	Département des opérations non souveraines et du soutien au secteur privé
ECAD	Institut africain de développement	PME	Petite et Moyenne Entreprise
EPRADI	Plateforme d'évaluation des institutions africaines de développement	PMR	Pays Membres Régionaux
EVRD	Base de données des résultats des évaluations de la Banque	RAP	Rapport d'achèvement de projet
FAD	Fonds Africain de Développement	RFE	Réseau Francophone d'Évaluation
GEI	Global Evaluation Initiative	RMP	Revue à mi-parcours
IDEV	Évaluation indépendante du développement	RSE	Rapport de supervision élargie
MARS	Système d'enregistrement des actions de la Direction	SEGA	Stratégie pour la gouvernance économique en Afrique
NERAP	Note d'évaluation du rapport d'achèvement de projet	SNDR	Département de l'impact sur le développement et résultats
		TdC	Théorie du Changement
		SD	Stratégie décennale de la Banque africaine de développement

Message du Président du CODE

Niels Breyer

Administrateur représentant
l'Allemagne, le Portugal,
Luxembourg et la Suisse



Le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou « la Banque ») a renforcé son soutien à ses pays membres en 2022, après que la pandémie de COVID-19 a marqué le début d'une nouvelle ère aux priorités changeantes. Sous la direction de son Conseil d'administration, la Banque a ciblé ses investissements dans les infrastructures de transport, les énergies renouvelables et la résilience climatique, ainsi que dans le soutien au secteur privé. Face à l'invasion de l'Ukraine par la Russie¹, qui a entraîné une flambée des prix des denrées alimentaires et de l'énergie, mettant à rude épreuve la résilience de nombreux pays africains, la Banque a été capable de réagir rapidement : le Conseil d'administration a approuvé une Facilité africaine de production alimentaire d'urgence d'un montant de 1,5 milliard de dollars EU. La Banque a également participé de façon très active à la Conférence 2022 des Nations Unies sur le climat (COP 27) à Charm el-Cheikh, démontrant sa détermination en consacrant 42 % du total de ses financements en 2022 à l'action climatique (dont 64 % à l'adaptation au changement climatique) et 100 % de ses

investissements dans la production d'énergie consacrés aux énergies renouvelables. Toutes ces opérations et contributions ont été informées et basées sur des précédentes évaluations et les enseignements tirés, afin de veiller à leurs bonnes conceptions et ciblages.

La valeur ajoutée de la fonction d'évaluation indépendante au travail de la Banque a été institutionnalisée au fil des ans, notamment par la Politique d'évaluation indépendante adoptée en 2016 et modifiée en 2019. En réponse aux demandes des actionnaires de la BAD dans le cadre de la 7e Augmentation générale du capital, le Conseil d'administration et la Direction ont conclu un plan d'action visant à renforcer les fonctions de conformité et de responsabilité de la Banque, ainsi que la fonction de supervision du Conseil d'administration, qui a en outre conforté la fonction indépendante de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) sous son autorité. Par ailleurs, le plan d'action prévoit une nouvelle procédure budgétaire visant à garantir un financement adéquat de

¹ Formulation adoptée dans le communiqué du Conseil des gouverneurs lors des Assemblées annuelles de la BAD en mai 2022 ; l'Algérie, la Chine, l'Égypte, l'Eswatini, la Namibie, le Nigeria et l'Afrique du Sud ont émis une réserve et ont proposé le terme « conflit entre la Russie et l'Ukraine »

ces fonctions. Faisant suite à la demande du Conseil des Gouverneurs, le système de gouvernance de la Banque devrait être examiné de manière plus approfondie dans le cadre d'une prochaine revue complète et holistique.

Le programme de travail d'IDEV pour la période 2022-2024, approuvé par le Conseil d'administration en 2021, est bien aligné et en accord avec les priorités stratégiques et les besoins de la Banque en matière de connaissances évaluatives. En 2022, le CODE a continué d'apprécier les données probantes découlant des évaluations indépendantes, lesquelles contribuent à rendre compte de l'utilisation des ressources de la Banque, favorisent l'apprentissage à partir des expériences passées en vue d'améliorer l'efficacité du développement de la Banque et stimulent une culture de l'évaluation à l'interne. Parallèlement à l'élaboration de la nouvelle Stratégie décennale de la Banque (2023-2032), IDEV a évalué la performance de la stratégie actuelle pour la période 2013-2022 sur le plan de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité et de l'efficience. Le CODE a entériné les constatations, les enseignements et les recommandations de l'évaluation et a recommandé leur prise en considération dans l'élaboration de la nouvelle stratégie, en tenant particulièrement compte des changements nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de la Banque au cours des dix prochaines années. De même, dans son évaluation de l'appui de la Banque à ses pays membres régionaux en réponse à la pandémie de COVID-19, IDEV a évalué la qualité de ses interventions, notamment sa capacité à adapter ses méthodes pour mieux aider les pays à faire face à la pandémie, et en a tiré des enseignements pour les ripostes de la Banque face aux futures situations de crise. En réaction, la Direction de la Banque s'est engagée à élaborer une nouvelle note d'orientation définissant la manière dont la Banque répond face à différents types de crises.

Les activités d'IDEV en termes de partage des connaissances, en 2022, ont également alimenté les discussions stratégiques et la prise de décision de la Banque sur des aspects liés aux 5 domaines de priorités stratégiques (dits High 5), aux thèmes transversaux et aux perspectives et défis pour l'Afrique. Par exemple, la Semaine de l'évaluation 2022 a été conçue de manière à soutenir l'élaboration de la prochaine SD et a rassemblé des experts et des praticiens pour discuter des données probantes dont l'Afrique a besoin pour relever les défis en termes d'énergie, de productivité agricole, de développement humain et social et les défis économiques tels que le fardeau de la dette.

La valeur ajoutée d'IDEV se manifeste également au fil du temps. En effet, plusieurs nouvelles politiques et stratégies de la Banque approuvées par le Conseil d'administration en 2022 - telles que la Stratégie pour remédier à la fragilité (2022-2026), la nouvelle Stratégie de développement du secteur privé, le Cadre pour les partenariats public-privé, la Politique d'endettement soutenable, et la Politique de restructuration des opérations souveraines - ont été influencées par les précédentes évaluations d'IDEV. Dans de tels cas, les membres du Conseil d'administration veillent tout particulièrement à ce que les enseignements et les recommandations des évaluations soient pris en considération dans les nouvelles politiques et stratégies.

Enfin, je profite de l'occasion pour féliciter Karen Rot-Münstermann, au nom du comité CODE, pour sa nomination au poste d'Évaluatrice générale et son engagement continu à promouvoir l'utilisation des connaissances évaluatives d'IDEV pour favoriser l'apprentissage et le progrès de la Banque. J'encourage toute l'équipe d'IDEV à continuer d'offrir un service de haute qualité dans l'intérêt de notre institution. 



Message de la Vice-présidente principale

Swazi Tshabalala

Vice-présidente principale de la BAD



Les défis associés à un contexte économique et de développement en évolution rapide, caractérisé par l'ambiguïté, l'incertitude, la vulnérabilité et la complexité, se traduisent par des tensions sociopolitiques et une vulnérabilité économique croissantes qui ont affecté la vie de nombreux Africains en 2022. À ces difficultés s'ajoutent l'enjeu existentiel que représente le changement climatique, la récession économique et l'endettement croissant des pays, aggravés par la pandémie de COVID-19, ainsi que les pressions inflationnistes liées à la rupture de l'approvisionnement alimentaire et énergétique au niveau international.

Dans ce contexte, grâce à la 16e reconstitution des ressources du Fonds africain de développement et à la septième augmentation générale du capital de la Banque africaine de développement, désormais effective, la Banque est positionnée dans une trajectoire positive pour renforcer son portefeuille d'offres, continuer à se rapprocher de ses clients et s'attaquer à ses

objectifs ambitieux en élaborant sa stratégie décennale 2023-2032, actuellement à un stade bien avancé. Cela dote également la Banque de ressources accrues pour mieux soutenir les efforts des pays membres régionaux (PMR) pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) et les objectifs de l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

Les efforts de la Banque visant à renforcer et à attirer des sources alternatives de financement par la syndication, le cofinancement, la participation du secteur privé et des partenariats, et l'attribution de droits de tirage spéciaux (DTS) à l'Afrique comme moyen d'accélérer la réalisation des ODD et de lutter contre le changement climatique, commencent à porter leurs fruits. La Banque continue d'accroître sa mobilisation de ressources prometteuse grâce à des solutions financières innovantes telles que l'optimisation du bilan et le capital hybride ; à cet égard, la Banque a une longueur d'avance sur les autres banques multilatérales de développement (BMD).

Tous ces efforts reflètent la volonté de la Banque de garantir l'optimisation des ressources financières à ses parties prenantes grâce à des améliorations continues fondées sur les acquis de l'apprentissage et à une obligation de rendre compte de ses résultats. En outre, la Banque fait preuve de flexibilité et d'efficacité lorsqu'il s'agit d'apporter son soutien aux PMR, en répondant à leurs besoins et à leurs priorités en matière d'emprunts - notamment en mettant en œuvre de fortes mesures anticycliques, essentielles pour assurer la reprise économique des PMR, maintenir la stabilité sociopolitique et garantir un développement et une croissance économique inclusifs, équitables et durables.

Le rapport annuel d'IDEV, qui s'articule autour du thème de la **valeur ajoutée** à travers des connaissances évaluatives pour le travail de la Banque, ses priorités et ses réponses aux défis régionaux et mondiaux, illustre avec justesse la manière dont IDEV a contribué aux réalisations de la Banque en 2022. Grâce à des évaluations indépendantes, à des produits de connaissance et à l'organisation d'événements d'apprentissage, IDEV a mis en évidence l'importance et l'utilité des preuves issues de ses évaluations pour aider la Banque à tirer des enseignements de ses réussites, de ses échecs et à repérer les possibilités d'amélioration et les opportunités pour une meilleure prise de décision. En 2022, IDEV a apporté une valeur ajoutée à différentes étapes, notamment pour informer, soutenir et améliorer l'élaboration par la Banque de sa nouvelle stratégie à long terme (**Évaluation de la stratégie décennale de la BAD, 2013 – 2022, Semaine de l'évaluation de la BAD**), son engagement et son plaidoyer en faveur de la résilience de ses PMR face aux chocs internes et externes (**Évaluation de l'appui du BAD à ses pays membres régionaux en réponse à la pandémie de COVID-19, Voies de transformation fondées sur des données probantes pour favoriser la**

résilience climatique et une transition énergétique juste pour l'Afrique – Document d'information pour la COP27), et la mise en œuvre de son programme d'investissement à long terme (Évaluations des stratégies et des programmes-pays du **Bénin** et **Djibouti, Évaluation de l'impact du projet d'appui à la modernisation des finances publiques en République démocratique du Congo**). IDEV a fourni et organisé une série de produits et d'activités de connaissances évaluatives, tout en promouvant une culture de l'évaluation à l'interne et à l'externe, avec des activités de renforcement des capacités et de partenariats.

En tant qu'organisation axée sur l'apprentissage, qui attache de l'importance à la capacité de son personnel à générer des connaissances et à en tirer profit pour orienter ses priorités stratégiques et ses opérations, la Banque apprécie les constatations, les enseignements et les recommandations issues des évaluations indépendantes et s'efforce de les intégrer dans ses nouvelles interventions. La Haute Direction et le personnel de la Banque ont également travaillé avec IDEV à la mise en œuvre de son programme de travail pour 2022-2024 afin de veiller à ce que les évaluations indépendantes continuent d'être en phase avec le travail de la Banque et à répondre, dans les années à venir, à ses besoins en matière de connaissances. Le Groupe de la Banque africaine de développement mise sur l'apprentissage continu, le partage des connaissances et le travail collaboratif pour formuler les meilleures politiques, stratégies et cadres pour l'Afrique, mais aussi parce que nous pensons que l'apprentissage est la clé pour maximiser la durabilité et l'impact sur le développement. Je suis heureuse d'apporter ma contribution au Rapport annuel d'IDEV et je suis certaine que la poursuite de notre étroite collaboration consolidera encore les assises de la Banque dans les années à venir. 🌱

Message de l'Évaluatrice générale

Karen Rot-Münstermann

Évaluatrice générale de la BAD



Je suis très heureuse de partager avec vous cette édition du Rapport annuel de l'Évaluation indépendante du développement.

En 2022, nous avons réaffirmé notre engagement à promouvoir l'efficacité et l'efficacité de l'aide au développement en nous appuyant sur les données probantes issues des évaluations et en investissant dans la gestion des connaissances afin d'apporter de la valeur ajoutée au travail de la Banque africaine de développement. Les 11 évaluations et les multiples événements de partage des connaissances réalisés par IDEV ont fourni des constatations pratiques, des enseignements et des recommandations pour soutenir les stratégies, politiques, processus et les opérations institutionnels de la Banque.

Tout au long de l'année, IDEV a veillé à ce que les principales connaissances évaluatives soient mises à profit grâce à sa collaboration active avec les parties prenantes de la BAD, notamment la Haute Direction et les équipes projet. Par exemple, la nouvelle **Stratégie du Groupe de la Banque pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique [2022-2026]**, adoptée en mars 2022, a été fortement informé par les enseignements tirés de **l'Évaluation par IDEV, en 2020, de la précédente stratégie de la Banque en matière de**

fragilité (2014-2019) et de **l'Évaluation de la Facilité d'appui à la transition**. La nouvelle **Stratégie de développement du secteur privé de la Banque** et le **Cadre stratégique des partenariats public-privé (PPP)**, tous deux approuvés en janvier 2022, se sont également appuyés sur des évaluations d'IDEV, tout comme la **Politique d'endettement soutenable** et la Politique de restructuration des Opérations souveraines approuvée en février et novembre 2022, respectivement.

Alors que la Banque s'adaptait aux nouvelles réalités du continent en 2022, IDEV a réalisé diverses évaluations qui ont apporté une valeur ajoutée, une plus grande profondeur et un meilleur aperçu des efforts déployés par la Banque pour répondre à ses besoins en matière de connaissances. Au centre de ce travail se trouvait **l'Évaluation de la Stratégie décennale (SD) de la BAD (2013-2022)**, dont les constatations montrent que les investissements réalisés au cours de cette période ont contribué à l'objectif de la Stratégie, à savoir positionner la Banque au cœur de la transformation de l'Afrique. Tant l'évaluation de la SD que **la Synthèse d'évaluation sur la croissance inclusive** joueront un rôle important dans la conception de la prochaine Stratégie décennale 2023-2032, afin d'accélérer la croissance inclusive, verte et résiliente de l'Afrique.

Message de l'Évaluatrice générale

La Banque a fait du développement du secteur privé l'un de ses principaux moteurs pour la réduction de la pauvreté et la promotion d'une croissance durable sur le continent. La mise en œuvre de la Stratégie de développement du secteur privé de la Banque pour la période 2021-2025 sera soutenue et améliorée par les résultats de **L'Évaluation d'IDEV de la mise en œuvre des opérations non souveraines (ONS) par la BAD (2014-2020)**. De plus, certains éléments du plan de mise en œuvre découlent des enseignements d'IDEV soulignant la nécessité d'une meilleure coordination et d'une maximisation des dispositifs institutionnels actuels dans l'écosystème des ONS, afin de parvenir à une plus grande convergence et à des résultats.

En 2022, le Fonds africain de développement (FAD), le guichet concessionnel du Groupe de la Banque qui bénéficie aux pays les moins avancés d'Afrique, a annoncé un engagement record des donateurs d'un montant de 8,9 milliards de dollars EU pour son cycle de financement 2023-2025. Les constatations et les enseignements tirés **de l'Évaluation groupée de la gestion des ressources dans les projets financés par le FAD** fournissent des stratégies qui mettent l'accent sur l'optimisation des ressources financières et la durabilité afin d'améliorer la gestion efficace de ces ressources dans les opérations futures. En outre, les évaluations et validations des stratégies et programmes-pays de la Banque menées par IDEV, qui concernaient le **Bénin, Djibouti, le Niger et la Guinée équatoriale** en 2022, visent à identifier les facteurs qui permettent et/ou entravent la réussite, permettant ainsi d'orienter les interventions futures.

L'Évaluation de l'appui du Groupe de la Banque à ses pays membres régionaux (PMR) en réponse à la pandémie de COVID-19 a fourni à la Banque des informations cruciales sur la manière dont elle peut se préparer sur le plan institutionnel pour faire face à des situations de crise, telles que les pandémies. Ces connaissances peuvent aider la Banque à jouer un rôle de catalyseur dans la gestion des futures crises sanitaires ou autres crises, dans le renforcement des systèmes de réponse de l'Afrique et en donnant la priorité à la préparation aux crises et à la résilience. Il est de plus en plus manifeste que la Banque utilise les connaissances évaluatives pour aligner ses opérations aux besoins contextuels des différents PMR. Par exemple, le **Rapport de synthèse sur la validation des Rapports d'achèvement de projet et des Rapports de supervision élargie 2020-2021**, montre une performance globalement satisfaisante des projets. Néanmoins, la culture du suivi et de l'évaluation doit encore être renforcée dans l'ensemble de la Banque et du continent.

En 2022, IDEV a promu cette culture en fournissant, entre autres, une grande variété de produits de connaissance. Le plus remarquable a été la contribution d'IDEV à la **Revue des Gouverneurs**, qui a mis en évidence les défis à relever pour renforcer la résilience climatique et réaliser une transition énergétique juste en Afrique. Ce thème a été davantage mis en lumière par le **document d'information préparé pour la COP27** et par la création d'un **microsite dédié** présentant les évaluations d'IDEV en matière de changement climatique, de croissance verte et d'énergie. La création et la diffusion de connaissances adaptées et approfondies est une initiative que nous espérons continuer à entreprendre en ce qui concerne les enjeux actuels ayant un impact sur les PMR.

IDEV s'est efforcée d'améliorer les compétences de son personnel grâce à des formations ciblées et à un apprentissage continu. Plusieurs initiatives de renforcement des capacités ont été menées pour le personnel d'IDEV afin de renforcer la qualité et la crédibilité de ses évaluations et de ses connaissances.

Pour stimuler l'utilisation de ses évaluations, IDEV a également exploité le potentiel des partenariats internes et externes, en tirant parti des forces de chaque acteur et des efforts conjoints. En interne, IDEV a conclu des partenariats avec des complexes et des départements clés de la Banque pour organiser des ateliers de capitalisation et d'autres événements d'apprentissage. **La Semaine de l'évaluation du développement** de la Banque en 2022, dont le thème était « Construire une Afrique plus forte et plus résiliente », a facilité les discussions sur la contribution des évaluations à la résolution des principaux défis de développement qui touchent le continent, et ces réflexions seront incluses dans la prochaine SD de la Banque. En externe, IDEV a renforcé les capacités nationales d'évaluation, encouragé l'engagement des parties prenantes en faveur du développement inclusif et renforcé la gouvernance en organisant et en participant à des événements de connaissances, à des formations et à des activités d'apprentissage par les pairs avec des parlementaires africains, des acteurs nationaux de l'évaluation, des réseaux et des plateformes d'évaluation.

Je remercie sincèrement la Direction et le Conseil d'administration de la Banque pour leur soutien indéfectible à la fonction d'évaluation indépendante et pour ma nomination en tant qu'Évaluatrice générale en 2022. Je remercie également l'équipe de direction et le personnel d'IDEV pour leur dévouement au service du continent. Ensemble, nous continuerons à apporter une valeur ajoutée au travail accompli par la Banque en matière d'efficacité du développement au service de l'Afrique. 🌱

**FAITS
SAILLANTS
DE 2022**



Calendrier d'IDEV en 2022

FÉV

- ☛ Contribution au Bootcamp de EvalPartners: Renforcer les compétences des responsables de l'évaluation
- ☛ Formation : Analyse et cartographie des lacunes en matière de données probantes

MARS

- ☛ Benin : Évaluation de la Stratégie et du programme-pays de la BAD (2012-2021)

AVR

- ☛ Magazine Evaluation Matters: L'avenir de l'évaluation d'impact en Afrique
- ☛ Formation : Sensibilisation et mobilisation à distance des parties prenantes

MAI

- ☛ Webinaire (événement gLOCAL): Bâtir une carrière dans l'évaluation en période d'incertitude
- ☛ Formation : Collecte de données à distance
- ☛ Formation : Utilisation du logiciel SPSS

JUIN

- ☛ Webinaire (événement gLOCAL): APNODE – De la COVID-19 aux Objectifs de développement durable (ODD) : Tirer parti de l'utilisation des données probantes pour améliorer la gouvernance
- ☛ Webinaire (événement gLOCAL) : L'évolution de la pratique d'évaluation d'IDEV et son utilisation pour le redressement post-pandémique.
- ☛ Webinaire pour le Groupe de coopération en évaluation : Concevoir une évaluation d'impact avec des méthodologies robustes : Ce que nous avons appris de la récente évaluation d'impact d'IDEV du Projet de connectivité du dernier kilomètre au Kenya

JUI

- ☛ Formation : Microsoft Power BI
- ☛ Événement : La BAD et la société civile : enseignements pour des partenariats plus solides

AOÛT

- La 7ème Assemblée générale annuelle de l'APNODE tenue à Rabat, au Maroc

OCT

- Évaluation de l'impact du projet d'appui à la modernisation des finances publiques financé par la BAD en République démocratique du Congo
- Évaluation de la Stratégie décennale de la BAD, 2013-2022
- Évaluation de l'appui de la BAD à ses PMR en réponse à la pandémie de COVID-19
- Formation : Évaluation rapide

SEP

- Événement phare : Semaine de l'évaluation du développement de la BAD
- Atelier de capitalisation pour les employés de la Banque : Projet de connectivité du dernier kilomètre au Kenya
- Djibouti: Évaluation de la Stratégie et du programme pays de la BAD (2011-2020)
- Magazine Evaluation Matters : Semaine de l'évaluation – Construire une Afrique plus forte et plus résiliente

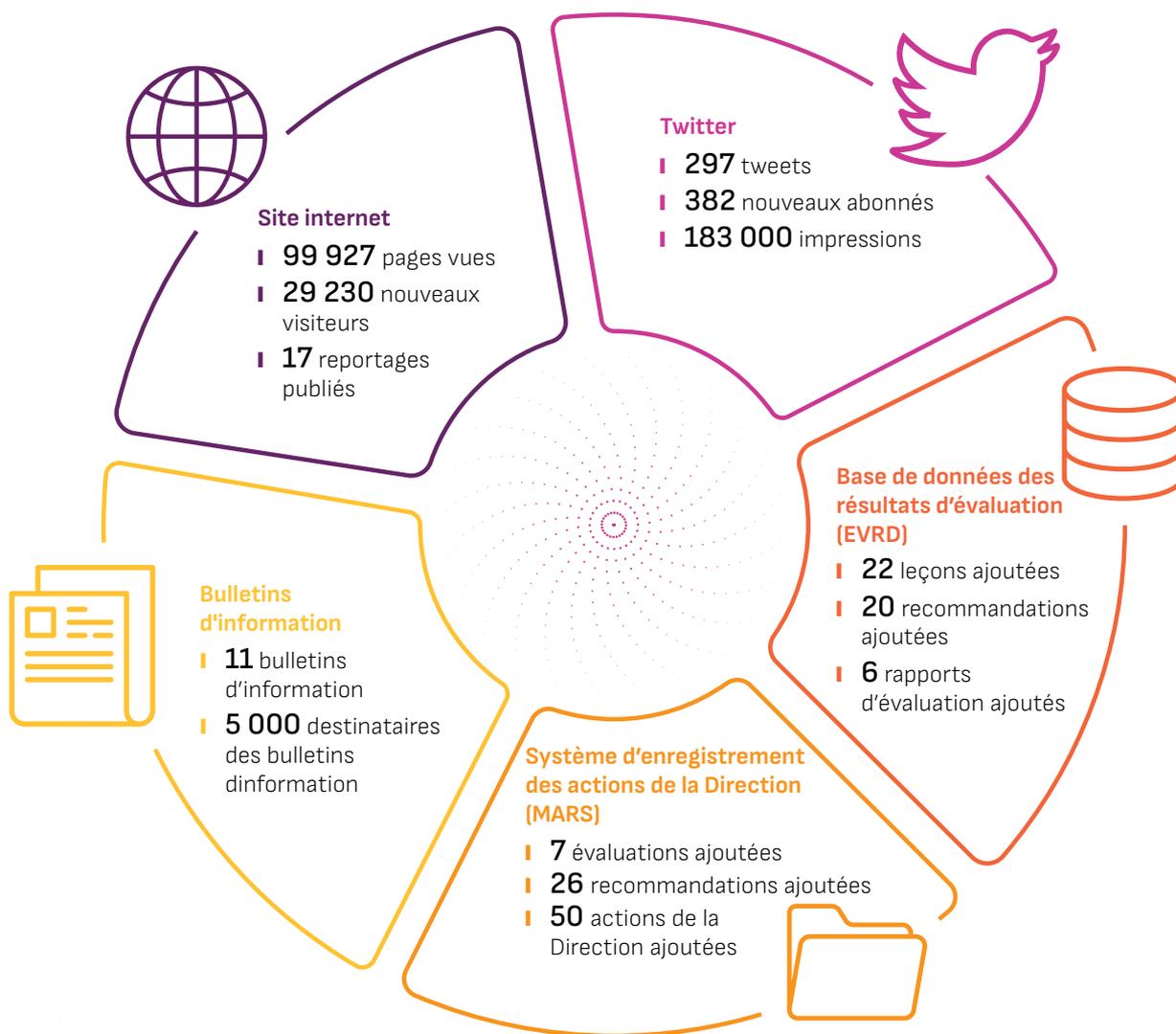
NOV

- Formation : Communication et établissement de rapports : Comment renforcer l'impact & l'utilité d'une évaluation

DÉC

- Évaluation de la mise en œuvre des Opérations non souveraines par la BAD (2014-2020)
- Synthèse d'évaluation sur la croissance inclusive
- Validation de la revue à mi-parcours du Document de Stratégie Pays 2018-2022 du Niger
- Validation de la revue à mi-parcours du Document de Stratégie Pays 2018-2022 de la Guinée équatoriale
- Évaluation de la gestion des ressources dans les projets financés par le Fonds africaine de développement (FAD)
- Rapport de synthèse sur la validation des rapports d'achèvement de projet et des rapports de supervision élargie 2020-2021
- Formation : Gestion de projets
- Magazine Evaluation Matters: Courtaège de connaissances

Connaissances, sensibilisation et diffusion en 2022



CONTEXTE

Défis de l'Afrique en matière de développement en 2022

En 2022, l'économie mondiale a subi plusieurs chocs, dont la pandémie de COVID-19, qui persiste ; l'augmentation des prix des denrées alimentaires, des engrais et de l'énergie déclenchée par l'invasion de l'Ukraine par la Russie²; et les effets croissants du changement climatique. L'Afrique n'a pas été épargnée par ces chocs externes, qui s'ajoutent aux défis intrinsèques auxquelles elle était déjà confrontée. En 2022, le continent a enregistré un ralentissement de la croissance moyenne du produit intérieur brut (PIB) réel, qui s'élevait à 3,8 %, contre 4,8 % en 2021 (BAD, 2022). La Banque estime qu'en 2022, la hausse mondiale des prix de l'énergie et des denrées alimentaires a fait basculer 15 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté en Afrique. Parmi les autres facteurs d'aggravation figurent les niveaux d'endettement élevés, les effets du

changement climatique, l'insécurité et l'instabilité, la fragilité, les conditions météorologiques défavorables, les épidémies, les systèmes de santé publique inadéquats, le développement insuffisant du capital humain et la lenteur du développement du secteur privé. Malgré les pressions sur les devises africaines, qui ont aggravé la vulnérabilité à la dette et les pressions inflationnistes, l'Afrique a continué à saisir les opportunités pour rester résiliente, en se concentrant sur une transformation économique inclusive et des politiques bien conçues. En collaboration avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD) et des partenaires de développement, la Banque a aidé les pays africains à poursuivre une reprise post-COVID-19 durable, inclusive, verte et résiliente.

5

La BAD en 2022

Consciente des circonstances particulières dans lesquelles se trouve l'Afrique en 2022, la Banque a joué un rôle de premier plan pour tenter de résoudre les différentes crises. Elle a augmenté ses approbations de financement, par rapport aux années précédentes, pour de nouvelles opérations en se concentrant sur deux thèmes principaux : la croissance inclusive et durable et la transition vers une croissance verte. Dans ce contexte, elle a entamé plusieurs initiatives et mesures pour améliorer la qualité de la croissance en Afrique. Les Assemblées annuelles de la Banque en 2022 sur le thème « Favoriser la résilience climatique et une transition énergétique juste pour l'Afrique » ont enrichi l'initiative « Alliance pour des infrastructures vertes en Afrique », qui a été lancée pendant la COP27 et qui vise à accélérer les financements de projets d'infrastructures vertes à travers le continent.

La Banque a également lancé deux nouvelles initiatives : la Fondation africaine pour la technologie pharmaceutique, qui vise à renforcer les systèmes de santé, et la Facilité africaine de production alimentaire d'urgence, qui vise à lutter contre l'insécurité alimentaire. En outre, la Banque s'est davantage concentrée sur les différents domaines transversaux tels que les États en transition, l'égalité des genres, l'engagement avec la société civile, la gouvernance, ainsi que le développement du secteur privé, tout en continuant à renforcer son expertise dans le domaine des infrastructures et en maintenant ses investissements à long terme dans le cadre de ses **cinq priorités stratégiques, dites « High 5 »**.

² Formulation adoptée dans le communiqué du Conseil des gouverneurs lors des Assemblées annuelles de la BAD en mai 2022 ; l'Algérie, la Chine, l'Égypte, l'Eswatini, la Namibie, le Nigeria et l'Afrique du Sud ont émis une réserve et proposé le « conflit Russie-Ukraine ».

Forte de ses avantages comparatifs, la Banque a commencé à se repositionner stratégiquement et a commencé à définir sa nouvelle Stratégie décennale (SD) pour la période 2023-2032. Un montant de 8,9 milliards de dollars EU destiné à soutenir les pays africains à faible revenu a été mobilisé pour le FAD, confirmant ainsi la

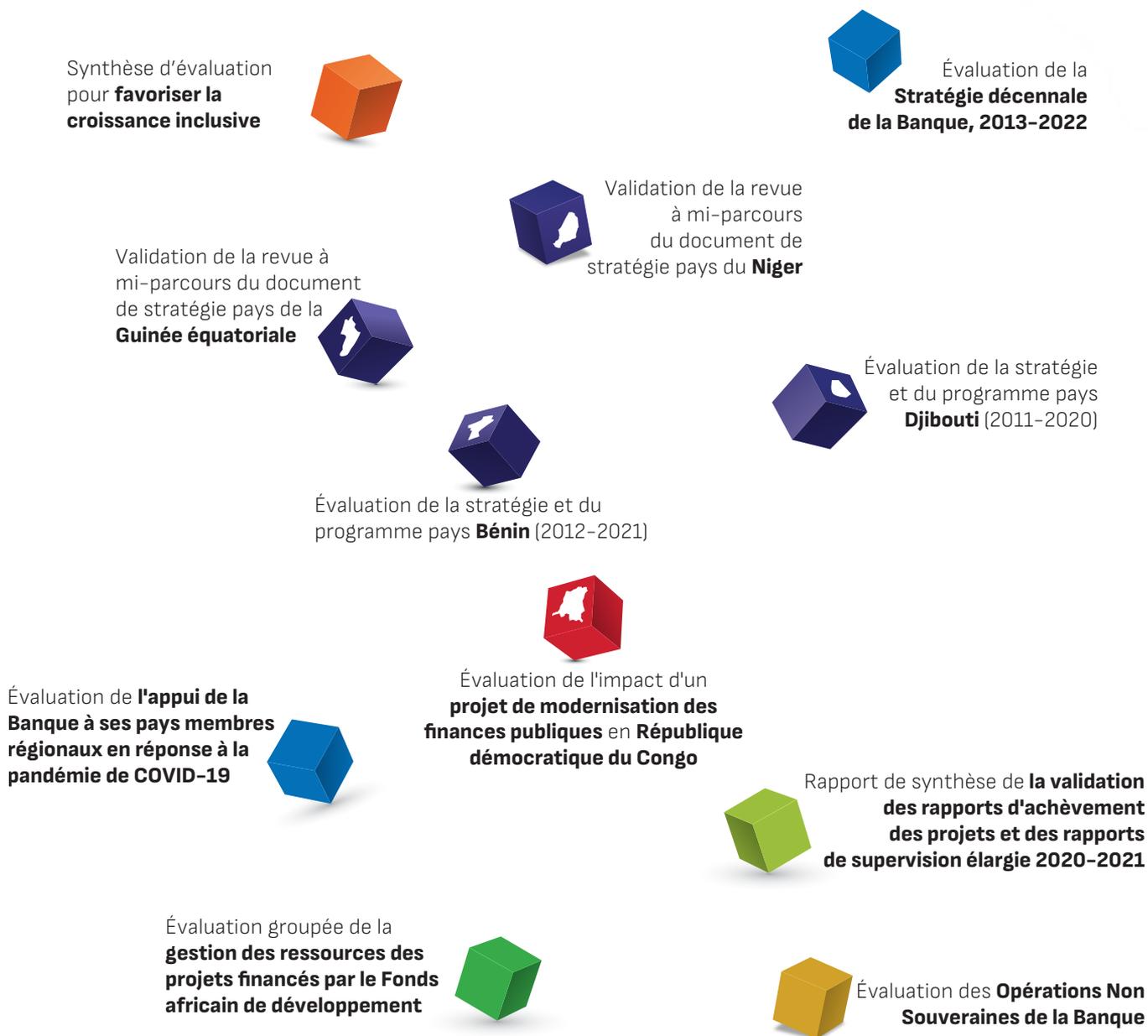
confiance des donateurs. De plus, le modus operandi a été amélioré non seulement à travers les opérations et les initiatives dirigées par la Banque, mais aussi à travers le retour progressif de son personnel dans les bureaux et à travers l'utilisation continue des preuves d'IDEV sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi.

IDEV en 2022

L'année 2022 a marqué la première année de mise en œuvre du programme de travail d'IDEV 2022-2024, avec un certain nombre d'évaluations restantes du programme de travail précédent. IDEV a continué à remplir son mandat, qui comporte trois volets, à savoir : la promotion de l'apprentissage, la redevabilité et une culture de l'évaluation au sein de la Banque et de ses PMR. Karen Rot-Münstermann a été nommée nouvelle Evaluatrice générale de la Banque par le Conseil d'administration. A cela s'ajoute, le retour au bureau des évaluateurs d'IDEV et la reprise de leur travail sur le terrain, ce qui a permis d'augmenter la profondeur et la qualité des évaluations. Tout au long de l'année, IDEV a tiré parti de son écosystème holistique, combinant évaluation, partage des connaissances, développement des capacités et partenariats. Cela a consolidé sa capacité à apporter une valeur ajoutée à chaque étape pertinente pour orienter, renforcer et améliorer le soutien de la Banque aux pays africains, soutenir la formulation de la nouvelle vision à long terme de la Banque, et renforcer la durabilité du programme d'investissement de la Banque et la résilience de ses PMR.

Pour atteindre cette valeur ajoutée, IDEV a collaboré avec diverses parties prenantes de la Banque et a promu la prise en considération de ses connaissances évaluatives dans les dialogues politiques stratégiques de la Banque. Mais par-dessus tout, IDEV s'est assurée que ses produits d'évaluation, qui mettaient en lumière les réussites, les échecs, les domaines d'amélioration et les opportunités, répondaient aux attentes de la Banque dans le cadre de ses activités. En outre, les efforts de diffusion d'IDEV, y compris à travers les divers événements de partage des connaissances, ont montré qu'ils apportaient une valeur ajoutée en contribuant à l'apprentissage du personnel de la Banque, de la Direction et des autres parties prenantes. Plusieurs réponses de la Direction aux évaluations indépendantes, en 2022, ont souligné la perspicacité des évaluations d'IDEV, qui répondaient aux besoins de la Banque. L'approbation ultérieure des recommandations, de manière constante tout au long de l'année, par la Direction et CODE a également confirmé les perceptions positives sur la valeur de la fonction d'évaluation. 🌱

IDEV a livré 11 produits d'évaluation en 2022





APPORTER DE LA VALEUR AJOUTÉE AUX PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA BANQUE

6

Alors que la Banque entamait la préparation de sa prochaine Stratégie Décennale (2023-2032), en menant de vastes consultations avec ses PMR et d'autres parties prenantes sur des questions d'importance régionale et mondiale et sur son rôle pour y faire face, IDEV a fourni des preuves et des outils pour éclairer le développement de la nouvelle SD, en mettant l'accent sur la question de la croissance inclusive et la qualité de la collaboration avec les différentes parties prenantes. En outre, au niveau politique, les recommandations d'IDEV ont contribué aux

réflexions analytiques qui ont façonné le discours sur des questions d'actualité, telles que le changement climatique et la transition énergétique juste, ainsi que la sécurité alimentaire. IDEV a également généré des connaissances évaluatives sur des questions d'importance stratégique pour la Banque, telles que sa réponse rapide à des situations de crise (y compris la pandémie de COVID-19), le développement du secteur privé et la gestion des ressources.

Eclairer la vision à long terme de la Banque

La SD 2013-2022 a guidé la Banque pour la transformation de l'Afrique et l'amélioration et le renforcement de la qualité de la croissance en Afrique. L'évaluation d'IDEV de la SD a été opportune, car elle a eu lieu à la fin de la dernière année de la Stratégie. Cette évaluation a été renforcée par une Synthèse d'évaluation sur la croissance inclusive, qui a permis de saisir l'évolution des réflexions, des approches et des expériences en matière d'interventions en faveur de la croissance inclusive au cours des dix dernières années. Ces deux produits d'évaluation ont permis d'éclairer la réflexion de la Banque sur l'orientation qu'elle doit prendre pour les dix prochaines années et sur ce qui pourrait être fait différemment afin de mieux concevoir et mettre en œuvre la prochaine SD.

Dans l'ensemble, l'**évaluation de la SD** a conclu que la Stratégie était bien adaptée aux besoins des pays africains et qu'elle présentait un degré élevé de cohérence avec les cadres externes tels que les Objectifs de développement durable des Nations Unies et l'Agenda 2063 de l'Union africaine. La Banque a bien progressé dans ses efforts de décentralisation en vue de se rapprocher de ses clients, et le niveau de son plan de financement était globalement conforme aux objectifs. Toutefois, la SD a été jugée partiellement inefficace en tant que cadre de programmation pour la Banque, en raison de l'absence d'une relation claire avec les cinq grands domaines prioritaires de la Banque (dits « High-5 »), qui ont peu à peu supplanté la SD en tant que point de référence pour d'autres stratégies de la Banque.

À l'inverse, les parties prenantes étaient satisfaites de la performance de la Banque. L'évaluation a montré qu'il était nécessaire d'améliorer le renforcement et l'utilisation judicieuse des mécanismes institutionnels, ainsi que la coordination pour rendre opérationnelle la mise en œuvre de la stratégie, en assurer le suivi et en rendre compte.

Principales recommandations de l'évaluation de la SD

- Assurer une conception rigoureuse de la nouvelle stratégie à long terme.
- Améliorer l'efficacité de la nouvelle stratégie à long terme en veillant à ce que la Banque aligne ses opérations sur les priorités énoncées dans la stratégie.
- Renforcer le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports en améliorant les mécanismes institutionnels et la coordination.

Réponse de la Direction à l'évaluation de la SD

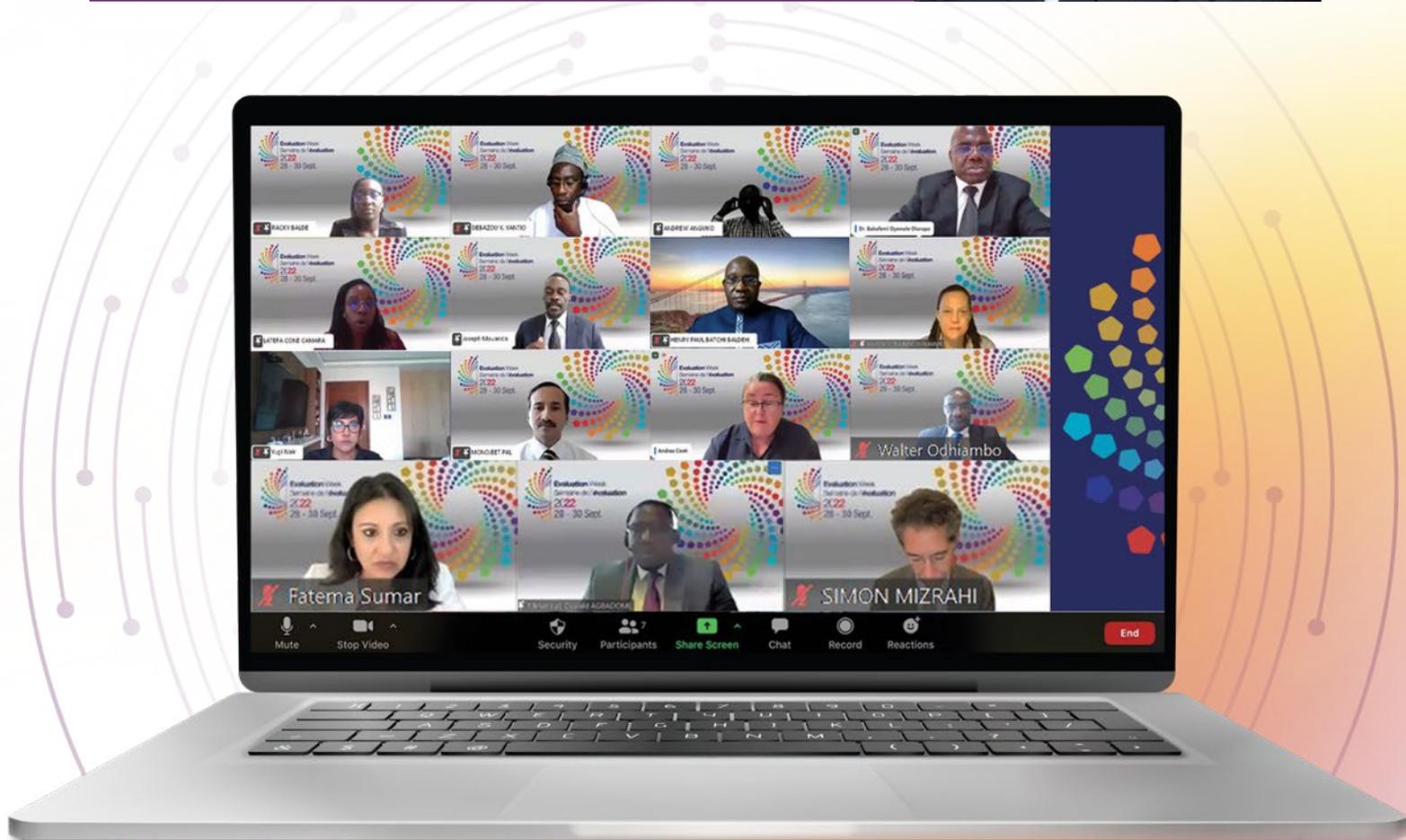
La Direction se félicite de l'Évaluation par IDEV de la Stratégie décennale (SD) du Groupe de la Banque africaine de développement pour la période 2013-2022. L'analyse, les enseignements et les recommandations de l'évaluation arrivent à point nommé, étant donné que des travaux sont actuellement en cours pour mettre au point la prochaine stratégie. Les résultats seront pris en compte dans la nouvelle Stratégie décennale (SD 2.0) pour la période 2023-2032.

La **Synthèse d'évaluation sur la croissance inclusive** a présenté les constatations et les enseignements issus de 67 évaluations et études de recherche portant sur neuf types d'interventions en faveur de la croissance inclusive menées par la BAD et d'autres agences de développement. Elle a souligné, entre autres, la nécessité de cibler de manière intentionnel les groupes marginalisés, de s'attaquer aux obstacles spécifiques liés à la conception et à la mise en œuvre des interventions en faveur d'une croissance inclusive et de développer des produits financiers alternatifs et/ou d'en utiliser davantage.

Subséquemment, **l'édition 2022 de la Semaine de l'évaluation du développement de la BAD** a été spécifiquement conçue pour soutenir la Banque dans la formulation de sa nouvelle Stratégie décennale. Sous le thème « Construire une Afrique plus forte et plus résiliente », les discussions ont été axées sur les défis économiques et sociaux nouveaux et exacerbés liés aux **besoins énergétiques de l'Afrique, à la productivité agricole, au fardeau de la dette et à la résilience économique, ainsi qu'à l'amélioration du développement humain et social**. Plus de 800 participants, dont des membres du personnel de la Banque, des gouvernements, des partenaires de développement, des organisations de la société civile (OSC), des universitaires et des membres de l'ensemble de la communauté internationale, ont eu l'occasion de partager leurs connaissances et leurs expériences et de débattre sur la manière dont les connaissances évaluatives peuvent contribuer à la construction d'un continent plus résilient et capable de relever les défis futurs.

« Je félicite le personnel d'IDEV pour avoir soigneusement choisi le thème « Construire une Afrique plus forte et plus résiliente ». Ce thème s'inscrit dans notre programme actuel, étant donné que le Groupe de la Banque africaine de développement est en train d'élaborer sa Stratégie décennale pour 2023-2032. Ces discussions permettront d'orienter nos opérations, nos politiques et nos approches stratégiques vers notre vision commune d'une Afrique prospère, inclusive et résiliente. »

Dr Akinwumi A. Adesina, Allocution d'ouverture à la Semaine de l'évaluation prononcée au nom du Président de la BAD





Evaluation Week
Semaine de l'évaluation
2022



« L'évaluation menée par les pays est très puissante car elle permet d'apprendre au niveau national et de voir quelles connaissances sont nécessaires pour développer et améliorer les interventions. »

Andrea Cook, Directrice de l'évaluation, Programme alimentaire mondial (PAM)

« Si vous mettez les bons outils entre les mains des agriculteurs africains, ils peuvent nourrir leurs nations. »

Martin Fregene, Directeur de l'agriculture et de l'agro-industrie, BAD



« En raison de la nature et de la composition actuelles de la dette dans les pays africains, la coordination de l'allègement de la dette présente un défi particulier. »

Victoria Chisala, Directrice par intérim, stratégie et politique institutionnelle, BAD

« Une croissance économique rapide, inclusive, résiliente et respectueuse de l'environnement nécessite une population capable d'agir. C'est pourquoi la mise à disposition des compétences et des formations nécessaires aux jeunes, ainsi que l'accès aux financements, doivent être au cœur de nos actions. »

Tapera Jeffrey Muzira, Coordinateur du programme Emplois des jeunes de la BAD.



Soutenir la réponse aux défis régionaux et mondiaux

En 2022, IDEV a apporté de précieuses contributions à la réflexion analytique, au discours et à la prise de décision sur des questions d'actualité au niveaux régionales et mondiales liées au changement climatique, à la durabilité environnementale et à la sécurité alimentaire. Tout d'abord, IDEV a contribué à la Revue des Gouverneurs pour les Assemblées annuelles 2022 de la Banque, par le biais d'un article de l'Évaluatrice générale intitulé, « **Impulser la résilience climatique et une transition énergétique juste pour l'Afrique, grâce aux données avérées de l'évaluation.** » Cet article a fourni des éléments issus des précédentes évaluations d'IDEV à prendre en considération aux niveaux politique et stratégique afin d'exploiter le vaste potentiel des sources d'énergie renouvelables, encore largement inexploité en Afrique.

IDEV a par la suite rédigé un document d'information pour la COP27, au cours de laquelle la Banque a participé aux discussions sur les besoins et les circonstances spécifiques du continent africain en matière de résilience climatique et de transition vers une énergie propre. Le document, intitulé, « **Voies de transformation fondées sur des données probantes pour favoriser la résilience climatique et une transition énergétique juste pour l'Afrique** », s'appuie sur une myriade de données probantes d'IDEV pour éclairer les discussions sur les politiques, stratégies, cadres et opérations des secteurs de l'électricité, de l'énergie, du changement climatique et de la croissance verte. Ces connaissances évaluatives ont permis d'enrichir le débat sur les aspirations de l'Afrique en matière d'accès à l'énergie et de développement économique.

13

Quelques enseignements clés à retenir des évaluations d'IDEV relatives à la résilience climatique et à la transition énergétique juste

- Comblent le déficit de financement des infrastructures en intensifiant les approches de financement mixte, qui mobilisent davantage d'investissements du secteur privé et de financements concessionnels créatifs, en plus de l'effet de levier du financement climatique.
- Soutenir et créer un environnement favorable en fournissant un soutien solide au renforcement des capacités dans la coordination, la planification et la formulation de politiques dans le secteur de l'énergie en collaboration avec d'autres partenaires de développement.
- Aborder la résilience climatique en privilégiant la qualité à l'entrée des projets grâce à une conception solide, un processus participatif efficace et une meilleure gestion des risques.
- Accorder une attention politique et stratégique appropriée en ce qui concerne l'utilisation croissante d'instruments hors prêts, tels que les travaux analytiques et l'assistance technique, et le renforcement du dialogue politique sur la base de stratégies et de feuilles de route nationales établies et bien structurées portant sur la réforme du secteur. Soutenir l'élaboration d'un plan directeur pour le secteur de l'électricité résilient face au climat aux fins d'équilibrer l'offre et la demande, d'élargir l'accès à une énergie abordable et de promouvoir l'approvisionnement en énergie hors réseau.
- Améliorer la prestation de services en se concentrant sur la viabilité financière et la performance opérationnelle des compagnies nationale de services, l'efficacité du commerce intrarégional et l'efficacité énergétique.

Évaluation de l'intégration de la croissance verte et du changement climatique dans les interventions de la BAD (2021).

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 (2021).

Évaluation de l'assistance de la BAD au secteur de l'énergie (1999-2018) : recentrer le soutien pour améliorer et pérenniser l'accès à l'énergie en Afrique (2020).

Évaluation de l'impact du Projet de raccordement du dernier kilomètre au Kenya (soutenu par la BAD), phase I. (2022)

Stimuler le développement socio-économique local à travers l'électrification rurale : rapport d'évaluation groupée. (2018)

Alimenter l'Afrique en énergie grâce à l'interconnexion des réseaux électriques : rapport d'évaluation groupée. (2018)

Les perturbations de l'approvisionnement des denrées alimentaires et engrais, déclenchées par l'invasion de l'Ukraine par la Russie, a incité la Banque à renforcer son soutien aux agriculteurs afin de stimuler la production alimentaire en Afrique. IDEV a fourni au Conseil d'administration des enseignements clés tirés d'évaluations antérieures et de l'expérience d'autres partenaires de développement en matière de conception,

de mise en œuvre et de gestion des risques des opérations. Ces enseignements ont alimenté les discussions sur la conception, l'approche, la mise en œuvre et les lignes directrices de la Facilité africaine de production alimentaire d'urgence (AEFPF). Consécutivement, la Banque a approuvé des opérations d'une valeur de 1,5 milliard de dollars EU dans le cadre de l'AEFPF pour soutenir les petits exploitants agricoles en Afrique.

Fournir des éléments probants pour renforcer la performance de la Banque

En 2022, IDEV a réalisé trois évaluations dans des domaines d'importance stratégique pour la Banque, à savoir : les mesures prises pour répondre à la pandémie de COVID-19, les opérations non souveraines et la gestion des ressources du FAD. La prise en compte des constatations, des enseignements et des recommandations issues de ces évaluations aidera la Banque à améliorer ses performances dans ces domaines.

Pour répondre à la crise de la COVID-19, la Banque a mis en place la Facilité de réponse rapide à la COVID-19 (FCR) et mené d'autres initiatives, y compris un soutien à l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le Programme de réponse à la COVID-19 au titre de l'initiative Nourrir l'Afrique (FAREC) ainsi qu'un emprunt obligataire social d'un montant de 3 milliards de dollars EU, afin d'apporter un soutien rapide et flexible aux PMR par le biais d'opérations souveraines et non souveraines. Dans son **Évaluation de l'appui de la BAD en réponse à la pandémie de COVID-19**, IDEV a évalué l'état de préparation de la Banque pour faire face aux effets de la pandémie, son alignement stratégique et opérationnel, et l'adéquation de sa réponse. L'évaluation a également analysé la qualité de l'assistance fournie par la Banque et sa capacité d'adaptation en fonction de l'évolution de la crise.

Les résultats de l'évaluation ont montré que le système de la Banque n'était pas suffisamment préparé à l'ampleur, à la portée ni à la nature de la crise de la COVID-19, qui était sans précédent et très différente des expériences précédentes (comme la crise Ébola de 2014–2016). Néanmoins, la Banque a réagi rapidement à mesure que la situation évoluait et a amélioré la capacité des pays à faire face à l'urgence sanitaire et à prendre des mesures pour atténuer les répercussions sur les ménages vulnérables. L'évaluation a montré que l'assistance de la Banque a également permis d'éviter la faillite de certaines petites et moyennes entreprises (PME) et de préserver des emplois et des moyens de subsistance. Le montant des fonds mis à disposition par la Banque, qui était modeste par rapport aux besoins des PMR et au soutien apporté par d'autres partenaires de développement, combiné à d'autres facteurs tels que le manque d'assistance technique, a toutefois limité la contribution de la Banque aux résultats obtenus. Dans le même temps, il a été constaté que les processus opérationnels et les flux de travail rationalisés ont été appliqués efficacement et ont permis de raccourcir le processus d'approbation. Les résultats de l'évaluation, y compris les principaux enseignements tirés, influenceront et renforceront les mesures et le soutien de la Banque en cas de chocs et de crises comparables à l'avenir.

Principaux enseignements tirés de l'évaluation de la réponse à la COVID-19

- Réagir avec un instrument unique de court terme à décaissement rapide peut être pertinent, mais pas suffisant dans le contexte d'une crise dont l'évolution est incertaine. L'adoption d'une approche en plusieurs étapes et avec plusieurs instruments permet d'adapter l'intervention aux spécificités des pays et à l'évolution de la crise.
- L'appropriation des processus par les pays et le leadership du gouvernement sont des conditions nécessaires pour assurer la cohérence et une forte coordination entre les partenaires au développement.
- Dans une situation de crise où la Banque ne dispose pas d'un avantage comparatif, comme dans le domaine de la prestation de services de santé, elle peut intervenir en collaborant avec des agences spécialisées telles que le CDC et l'OMS.
- Les PMR doivent impérativement pouvoir assurer le suivi et disposer de données fiables et opportunes.

Pour soutenir le développement du secteur privé, la Banque s'est engagée à étendre ses opérations non souveraines (ONS) dans les PMR afin de parvenir à une croissance inclusive et verte, comme le prévoit la SD 2013-2022. IDEV a mené une **Évaluation de la mise en œuvre des ONS par la Banque (2014-2020)** afin d'apprécier la pertinence des dispositions institutionnels et les performances de la Banque, ainsi que son efficacité et son efficience dans la mise en œuvre de son programme d'ONS.

L'évaluation d'IDEV fait suite à **l'Évaluation 2020 de la Stratégie de développement du secteur privé de la BAD (2013-2019)** et a servi de base au plan de mise en œuvre de la nouvelle Stratégie de développement du secteur privé de la Banque pour 2021-2025, ainsi qu'à d'autres cadres stratégiques.

Dans l'ensemble, l'évaluation des ONS a conclu que les dispositifs institutionnels actuels de la Banque pour soutenir les ONS étaient pertinents pour la bonne exécution des opérations et la gestion du portefeuille. Toutefois, l'évaluation a également mis en lumière certains défis à relever, parmi lesquels la mise en place d'incitations pour le personnel à améliorer la conception des projets, la réalisation des objectifs de développement, l'intégration des enseignements tirés et la prise en compte des questions transversales émergentes dans les procédures d'évaluation environnementale et sociale. De plus, il a été considéré que le suivi et la supervision des ONS étaient encore insatisfaisants et que les objectifs du modèle de développement et de prestation de services jugés comme n'étant pas encore pleinement atteints en ce qui concerne les mécanismes de coordination. Alors que la mise en œuvre du programme des ONS de la Banque a atteint la majorité des résultats escomptés, l'évaluation de l'efficacité de la Banque a donné des résultats mitigés. Cette évaluation a donné à la Banque l'occasion de revoir son soutien aux PMR à travers les ONS et d'utiliser les solides connaissances évaluatives pour procéder aux ajustements nécessaires à l'amélioration des performances des ONS de la Banque.



« La nouvelle Stratégie de développement du secteur privé pour 2021-2025 a été éclairée par l'évaluation d'IDEV de la Stratégie de développement du secteur privé pour 2013-2017, et son plan d'action est influencé par les enseignements tirés de la mise en œuvre de la précédente stratégie de développement du secteur privé et de l'évaluation des ONS »

Suraj Balogun,
Directeur par intérim de l'Appui ONS et Secteur Privé, BAD

L'Évaluation groupée de la gestion des ressources dans des projets financés par le FAD

contribue au débat sur la gestion optimale des ressources. Alors que la Banque s'apprête à entamer le 16e cycle du FAD (FAD-16), les enseignements tirés de cette évaluation lui permettront de prendre des décisions éclairées concernant la gestion des opérations financées par le FAD et de répondre de manière plus proactive aux besoins des PMR. L'évaluation groupée de projets a montré que les outils et les pratiques de gestion de projet de la Banque pour le suivi des progrès et de la performance étaient solides et efficaces, même si des lacunes ont été constatées dans la réalisation à temps des conditions préalables. Les engagements et les

directives opérationnelles du FAD contiennent des outils d'assurance qualité qui, s'ils sont utilisés correctement, devraient contribuer à améliorer la qualité des projets. Toutefois, il a été constaté que ces outils et ces directives n'étaient pas toujours appliqués consciencieusement. Le niveau et la qualité des réalisations et des résultats des projets n'étaient également pas homogènes au sein du groupe de projets. En outre, il a été constaté que la durabilité constituait l'un des principaux défis. L'évaluation a permis d'identifier que l'engagement, la capacité, les ressources, la mise à disposition de personnel qualifié et la qualité de la coordination étaient des facteurs importants dans la réussite de la mise en œuvre de projets. 🌱

Principaux enseignements de l'évaluation de la gestion des ressources du FAD

- Une forte sensibilisation et une grande implication des parties prenantes (la Banque, les gouvernements, les bénéficiaires, le secteur privé, la société civile et les partenaires au développement) tout au long du processus, par le biais d'une cocréation efficace, sont cruciales pour une bonne gestion des projets FAD.
- Une supervision efficace, basée sur une approche axée sur les risques qui permet d'identifier les principaux goulots d'étranglement et de s'y attaquer rapidement, peut contribuer à garantir la qualité de la mise en œuvre des projets FAD, en particulier dans les pays bénéficiaires en situation de fragilité.
- La réussite de la mise en œuvre d'un projet dépend de facteurs clés tels que l'engagement, les moyens d'action et les ressources des entités chargées de la mise en œuvre, le recours à un personnel qualifié et expérimenté et une bonne coordination.



« Étant donné que les ressources du FAD sont hautement concessionnelles et qu'elles sont destinées à répondre aux besoins des pays les plus vulnérables, elles doivent être gérées de manière plus efficiente et plus efficace. Les bailleurs de fonds du FAD accordent une attention particulière à l'optimisation des ressources financières, surtout dans le contexte actuel de ressources limités. Pour améliorer la performance des projets futurs, il est nécessaire de se concentrer davantage sur la phase de conception des projets, de renforcer les capacités de suivi des équipes sur le terrain chargés de la mise en œuvre des projets, de tirer profit de l'avantage comparatif de la Banque par le biais de partenariats afin d'obtenir une optimisation accrue des ressources financières, et de tirer profit de la présence de la Banque dans les bureaux de pays pour le dialogue avec les parties prenantes au niveau national. »

Veronica Giardina,

Chargée en chef de la mobilisation des ressources et des partenariats, BAD





APPORTER DE LA VALEUR AJOUTÉE À L'ENGAGEMENT DE LA BANQUE AUX NIVEAUX DES PAYS ET DES PRODUITS ET PROCESSUS INSTITUTIONNELS

19

En évaluant la mise en œuvre des Documents de stratégie pays (DSP) de la Banque, les performances et l'impact des projets individuels, et la qualité des rapports sur les résultats de la Banque, IDEV met en évidence les facteurs de réussite qui ont un effet positif ainsi que les obstacles qui entravent les performances au niveau des pays et des projets. De cette manière, la Banque et les PMR peuvent tirer parti des principales constatations, des enseignements et des recommandations issus de ces évaluations pour élaborer des cadres de coopération plus robustes, faire preuve d'une plus grande sélectivité et mettre en œuvre de nouvelles interventions. Les notes de validation de la Revue à Mi-Parcours (RMP), introduites en 2018, visent à apporter un soutien supplémentaire aux DSP de la Banque en vérifiant la solidité des preuves fournis sur les progrès de mise en œuvre réalisés à mi-parcours.

En conséquence, les évaluations de la stratégie et programme-pays (ESPP), les notes de validation de la RMP, les validations des Rapports d'achèvement de projet (RAP) et des Rapports de supervision élargie (RSE), ainsi que les évaluations d'impact d'IDEV fournissent aux départements des pays/régions et opérationnels des connaissances évaluatives, leur permettant d'améliorer leurs performances, leur gestion et la qualité de leurs rapports.

En 2022, IDEV a réalisé deux ESPP (pour le Bénin et Djibouti), deux validations de revues à mi-parcours de DSP (pour le Niger et la Guinée équatoriale), des validations de 126 RAP et de 16 RSE (et a produit un rapport de synthèse), ainsi qu'une évaluation d'impact d'un projet d'appui institutionnel de la Banque en République démocratique du Congo.

Renforcer l'engagement dans les pays

Promouvoir la durabilité : l'Évaluation de la stratégie et programme-pays du Bénin (2012-2021)

Sur la période 2012-2021, la Banque a consacré 980 millions de dollars EU au financement de 31 projets dans les infrastructures béninoises (transport, énergie, eau et assainissement), dans l'agriculture et la gouvernance. **L'Évaluation par IDEV de la stratégie et du programme-pays de la Banque au Bénin** a révélé que les DSP de la Banque étaient globalement alignés aux politiques et aux stratégies nationales, ainsi qu'aux politiques et aux stratégies de la Banque au niveau institutionnel. L'évaluation a montré que la bonne continuité entre les programmes démontrait la cohérence avec les initiatives antérieures de la Banque, ce qui a permis d'atteindre la plupart des résultats escomptés. Toutefois, le manque de clarté et de réalisme de la chaîne de résultats n'a pas permis d'évaluer clairement les avantages en matière de croissance économique et d'amélioration du niveau de vie. Les stratégies de la Banque ont pris en compte les questions d'inclusivité, mais l'évaluation a montré que ses

interventions ne comportaient guère d'éléments concrets confirmant le suivi effectif et efficace de mesures d'atténuation/amélioration de l'impact environnemental, ni d'approche clairement définie avec des priorités en matière de lutte contre les inégalités de genre. L'évaluation a particulièrement mis en exergue la durabilité improbable de certaines réalisations sectorielles, en raison des longs retards dans la mise en œuvre d'autres projets, qui ont entravé les aspects liés aux activités socio-organisationnelles et institutionnelles, à l'appropriation, à la gestion et à la maintenance.

La question de la durabilité a été à nouveau abordée lors d'une **journée portes ouvertes pour les organisations de la société civile (OSC) béninoises** organisée par le bureau pays de la Banque en décembre 2022 à Parakou, au Bénin. Lors de cet événement, IDEV a eu l'occasion d'expliquer les principaux résultats de son ESPP au Bénin à l'ensemble des 80 organisations participantes.

Comment la Banque africaine de développement peut-elle améliorer sa collaboration avec les OSC ?

Les relations essentielles entre la BAD et la société civile ont été soulignées lors d'un webinaire organisé conjointement par IDEV et le Département du Genre, des femmes et de la société civile de la Banque, en juillet 2022. Cet événement a été organisé en vue d'aborder les constatations, les enseignements et les recommandations de l'évaluation d'IDEV sur **l'engagement de la Banque auprès de la société civile (ESC)** sur une période de sept ans (2012 à 2019), publiée en 2021. L'objectif de l'évaluation était de faciliter la mise en œuvre effective du plan d'action de la Banque en matière d'ESC (2019-2021) et de soutenir la conception d'une nouvelle stratégie. La présentation d'IDEV a permis aux OSC participantes de repérer des secteurs d'activité et des actions susceptibles de renforcer le développement de leurs pays.

L'événement a évoqué les trois principaux facteurs de réussite que la Banque devait prendre en compte lors de la conception de mesures destinées à la société civile en tant que partie prenante et partenaire de mise en œuvre. Ces trois facteurs étaient les suivants :

- Accroître la sensibilisation et la compréhension commune de l'objectif et de la valeur ajoutée potentielle de l'engagement avec la société civile, tant au niveau national que régional.
- Améliorer l'approche de mobilisation de ressources en vue d'une mise en œuvre efficace de l'engagement avec la société civile, à travers d'autres sources alternatives de financement comme les fonds fiduciaires thématiques.
- Renforcer l'engagement avec la société civile dans le dialogue politique aux niveaux national et régional

Attirer l'attention sur les questions transversales : l'Évaluation de la stratégie et programme-pays de Djibouti (2011-2020)

L'évaluation d'IDEV de la stratégie et du programme-pays de la Banque à Djibouti pour la période 2011-2020, a révélé que l'assistance de la Banque, sous la forme de 22 opérations d'une valeur de 143,11 millions de dollars EU, est bien aligné aux cadres de développement du pays, ceux de ses partenaires et aux propres stratégies de la Banque. L'objectif de la Banque était de promouvoir une croissance inclusive et diversifiée en développant les infrastructures dans les secteurs de l'énergie et de la santé et en renforçant les capacités des institutions qui encouragent le secteur privé et le monde des affaires qui sont les moteurs privilégiés de la croissance et de la transformation structurelle de l'économie. Cependant, l'évaluation a montré que le programme de la Banque à Djibouti n'a pas permis d'atteindre une croissance plus inclusive ni accru significativement la contribution au PIB des secteurs autres que le commerce de transit basé sur les activités portuaires, bien que le soutien au secteur agricole ait contribué à réduire la pauvreté en augmentant la consommation par habitant. Dans l'ensemble, il a été constaté que l'appui de la Banque présentait plusieurs

défis en termes d'efficacité, dus notamment au mauvais alignement entre les réalisations des opérations et les résultats escomptés au niveau des piliers de la stratégie, à des retards fréquents et prolongés tout au long du cycle de projets et à l'irrégularité des décaissements de fonds de contrepartie. La Banque a bel et bien mis en place les conditions nécessaires pour assurer l'appropriation des bénéficiaires dans les opérations, le renforcement des capacités par la formation et le développement d'outils, ainsi que la mise en place de mécanismes pour renforcer la durabilité. Toutefois, l'évaluation a révélé la nécessité d'améliorer l'intégration des questions transversales liées à la promotion du genre, à l'emploi des jeunes et à la coopération avec le secteur privé, afin de stimuler la croissance et la création d'emplois. Pour le prochain DSP (2023-2027), IDEV a vivement recommandé à la Banque de fixer des objectifs réalistes sur la base des ressources disponibles en interne et à l'externe, et à mieux intégrer l'emploi des jeunes et le développement du secteur privé dans ses opérations.

Renforcer l'appui institutionnel de la Banque : l'Évaluation d'impact d'un projet de gestion des finances publiques en République démocratique du Congo

La Stratégie de gouvernance économique pour l'Afrique (SEGA) 2021-2025 de la BAD esquisse l'approche d'investissement de la Banque visant à renforcer la gestion des finances publiques, à promouvoir la transparence et la responsabilité dans la prestation des services publics, à accroître l'efficacité dans la gouvernance, à créer un environnement favorable au monde des affaires, à lutter contre la corruption et à renforcer le cadre institutionnel pour une gestion économique efficace aux niveaux national et infranational. Pour éclairer la mise en œuvre de la SEGA, IDEV a évalué **l'impact du Projet d'appui à la modernisation des finances publiques (PAM-FP) soutenu par la BAD en République démocratique du Congo**, approuvé en 2012 et achevé en 2017.

L'évaluation a montré que le PAM-FP a permis d'augmenter la mobilisation des ressources nationales dans les provinces bénéficiaires de 10 % en moyenne par an.

Réponse de la Direction à l'évaluation du PAM-FP:

Les enseignements tirés de cet important exercice seront utilisés par la Direction et pris en compte dans la planification et la mise en œuvre des futures opérations de la Banque, ainsi que dans la structuration du dialogue avec les gouvernements et de la coopération avec les autres PTF en RDC.

« La construction de nouveaux locaux a permis de donner une belle image au service des impôts et ça fait un grand honneur à la province du Katanga d'avoir un service qui preste dans de bonnes conditions. »

Un cadre de l'administration fiscale en RDC

« Ça donne un peu confiance, car quand vous devez payer des impôts à hauteur de plusieurs millions de franc congolais sous les manguiers ou dans des infrastructures qui n'honorent pas les entités, ça peut laisser croire que votre argent fini dans les poches d'individus et à ce moment, on n'est pas trop motivé à payer l'impôt. »

Un responsable d'une unité de production informelle, RDC

Il a également augmenté l'efficacité des dépenses publiques, les opérateurs économiques des provinces traitées ayant signalé un meilleur accès aux services d'évacuation des déchets, à des routes de bonne qualité, à l'électricité et à l'eau potable contrairement à ceux des provinces non traitées. L'évaluation a également constaté que le projet a amélioré les conditions de travail des agents et cadres de l'administration fiscale. De plus, dans

les provinces traitées, les citoyens éprouvaient moins de sentiment d'injustice et étaient moins susceptibles d'être victimes de corruption. Toutefois, l'évaluation a révélé que le projet manquait de mécanismes financiers pour garantir sa durabilité institutionnelle et technique ainsi qu'un manque d'harmonisation et de coordination des interventions de la Banque avec celles d'autres donateurs.

Renforcer la rigueur de la mise en œuvre dans les pays : Validations des Revues à Mi-Parcours des Documents de stratégie pays pour le Niger et la Guinée équatoriale

En 2022, IDEV a mené deux validations des RMP des DSP afin d'examiner dans quelle mesure ces RMP répondaient aux exigences de la Banque en matière de rapports et dans quelle mesure les résultats à mi-parcours du programme étaient fondés sur des preuves afin d'améliorer la qualité des revues futures, l'achèvement des DSP et la préparation des prochains DSP. Il s'agissait également de tirer des enseignements et de conseiller la Direction de la Banque sur les approches à adopter pour évaluer la pertinence, la performance de la mise en œuvre et les résultats des futures RMP des DSP.

Le DSP pour le Niger (2018-2022) vise à contribuer au renforcement de la résilience du Niger face aux défis de la

fragilité et de l'accélération d'une croissance économique durable et inclusive à travers le portefeuille de la Banque, qui comprend principalement des projets dans les secteurs du développement rural, de l'énergie, des transports, de la gouvernance, de la communication et du secteur social. **La validation de la RMP** a confirmé que les piliers qui orientent les interventions de la Banque restent pertinents par rapport aux objectifs de développement du pays et aux domaines prioritaires de la Banque. Elle a toutefois noté que la Banque devrait s'attacher à promouvoir le dialogue avec le pays sur les ajustements opérationnels pour intégrer dans ses opérations les nouveaux défis liés à la pandémie de COVID-19 et à la situation sécuritaire préoccupante ainsi que pour remédier aux retards récurrents dans la mise

en œuvre des projets. L'évaluation a également appelé à l'intégration d'un cadre de résultats solide et à la mise en place de mécanismes de soutien au système national de suivi et évaluation.

Le DSP pour la Guinée équatoriale (2018-2022) s'est concentré sur la diversification de l'économie grâce à des changements structurels afin d'assurer une croissance durable à long terme. **La validation de la RMP** a confirmé que le DSP ciblait les principaux besoins de développement du pays et que les opérations en cours étaient pertinentes, mais que les résultats à moyen terme n'avaient pas été atteints. La validation a mis en évidence l'incapacité de la Banque à s'adapter aux défis posés par les capacités institutionnelles du pays, et à cela s'ajoutait le faible nombre d'opérations approuvées à mi-parcours et les

retards de mise en œuvre. Ces aspects ont également eu une incidence sur les facteurs d'efficacité et, plus important encore, ont compromis la réalisation des résultats escomptés. La validation a préconisé l'intégration d'une théorie du changement dans la conception de projets, l'intégration d'indicateurs de performance dans le cadre des résultats et la formation du personnel de l'Unité de gestion de projet (UGP) sur les procédures de la Banque, avant le lancement du projet.

Les validations ont conclu que les deux RMP des DSP étaient globalement de bonne qualité, car elles mettaient en évidence les résultats de la mise en œuvre des interventions, mais a suggéré que la Banque puisse accorder plus d'attention aux données et aux éléments de preuves dans les rapports.

Renforcer les produits et processus institutionnels

En 2022, IDEV a continué à soutenir les départements opérationnels qui réalisent des auto-évaluations de leurs opérations dans les secteurs public et privé, en effectuant des validations indépendantes et en participant à des ateliers conjoints visant à renforcer les capacités institutionnelles des parties prenantes internes et externes en matière d'assurance qualité, de suivi et de post-évaluation basés sur la gestion du cycle de projet. Ces validations s'inscrivent dans le cycle continu du suivi, de l'efficacité et de la redevabilité. Elles permettent également au Conseil d'administration, à la Direction et au personnel opérationnel de la Banque de tirer des enseignements et de mettre en évidence les points suivants : (i) les facteurs de réussite et les défis identifiés pour une mise en œuvre efficace des projets ; (ii) la qualité des rapports d'auto-évaluation ; et (iii) le respect des lignes directrices de la Banque en matière de rapports sur les résultats.

En 2022, en raison de l'harmonisation des pratiques d'évaluation et de l'approche dite « une seule Banque », IDEV a produit pour la première fois un **rapport de synthèse unique** sur la validation des RAP et des RSE. Pour la période 2020-2021, IDEV a validé 126 RAP

Le soutien continu d'IDEV aux équipes opérationnelles

La Banque a internalisé avec succès son processus d'élaboration de RAP et de RSE et à améliorer la qualité de ses rapports. Depuis plusieurs années, IDEV travaille en étroite collaboration avec la Direction de la Banque afin d'améliorer la qualité des rapports et de renforcer les capacités, à travers par le biais de présentations et l'organisation d'ateliers pour les employés de la Banque, entre autres. Cette collaboration a permis de sensibiliser, d'améliorer la planification et la mesure des résultats des projets et d'intégrer dans de nouveaux projets les enseignements tirés des projets achevés afin d'accroître l'efficacité du développement.

En 2022, IDEV a collaboré avec l'institut Africain de Développement (ECAD) et le Département prestation de services, gestion de la performance et résultats (SNDR), pour l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités institutionnelles sur le suivi et évaluation de projets pour cinq pays lusophones (Angola, Cap-Vert, Guinée-Bissau, Mozambique et Sao Tomé-et-Principe). L'atelier a réuni 200 participants, dont des hauts fonctionnaires des ministères des finances et des ministères techniques, ainsi que des membres du personnel de la Banque. Au cours de cet atelier, la performance des projets mis en œuvre par la Banque entre 2013 et 2021 a été discuté.

et les 16 RSE disponibles à cette date. Dans l'ensemble, la performance des projets a été jugée satisfaisante en moyenne : 94 % des RAP ont obtenu une notation positive et 15 RSE ont obtenu des notations positives pour les résultats en matière de développement. Malgré les progrès réalisés par rapport à 2019, la synthèse a révélé que des améliorations sont encore nécessaires sur certains aspects concernant les RAP et les RSE. Parmi ces améliorations possibles, citons notamment une plus grande implication des parties prenantes/clients, la

promotion du renforcement des capacités dans les pays et l'identification et la formulation des enseignements. IDEV a également mis en évidence le besoin de dialogue politique, en particulier lors de crises telles que la pandémie de COVID-19, et des revues en profondeur de la conception des projets comme éléments clés de ses opérations dans le secteur public, tandis que pour les opérations dans le secteur privé, une attention particulière devrait être accordée au financement en monnaie nationale et aux instruments de gestion des risques. 🌱

Principaux enseignements tirés de la validation des RAP et RSE 2020-2021

- L'implication de toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, dans toutes les phases du cycle du projet est déterminant pour l'amélioration de la qualité de la conception, de l'appropriation et de la durabilité des résultats du projet.
- La non-prise en compte de la problématique du genre au cours de la préparation, de la conception, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation peut mener à la persistance d'inégalités sous-jacentes et, dans certains cas, à l'aggravation de ces inégalités
- La plupart des indicateurs de résultats étaient mesurables et alignés sur les indicateurs que les autorités des PMR appliquaient déjà, mais certains ne prenaient pas pleinement en compte la capacité des PMR et la possibilité de collecter des données pour évaluer les progrès. Au-delà d'un cadre de résultats solide, la capacité de suivi des pays et la disponibilité de données fiables et actuelles sont d'une importance capitale pour garantir la réactivité des interventions aux besoins des pays, l'efficacité de leur mise en œuvre et l'établissement des rapports y relatifs.



« Les RAP et les RSE, s'ils sont menés de manière candide, peuvent aider la Banque à combler l'écart entre ce qu'elle avait l'intention de faire et ce qu'elle a réalisé. Le rapport d'IDEV contient une multitude d'enseignements qui couvrent tous les secteurs, toutes les régions et tous les instruments, mais il contient aussi des enseignements spécifiques sur la manière dont la Banque est intervenue pour soutenir les PMR pendant la pandémie de COVID-19 »

Olivier Shingiro,
Chef de Division, Impact sur le Développement et Résultats, BAD





APPORTER DE LA VALEUR AJOUTÉE EN RENFORCANT LES CAPACITÉS ET LES PARTENARIATS

27

Le renforcement des capacités d'évaluation (RCE) et les partenariats sont au cœur de l'objectif d'IDEV afin de promouvoir une culture de l'évaluation au sein de la Banque et les PMR. L'expérience de la pandémie de COVID-19 a mis en évidence la nécessité pour IDEV de renforcer ses propres capacités dans l'utilisation de méthodes et d'outils hybrides pour améliorer le processus d'évaluation, l'établissement des rapports, la diffusion des connaissances, la sensibilisation, et l'engagement avec les parties prenantes.

De surcroît, IDEV a continué à soutenir activement la promotion du RCE au sein des pays africains en collaborant avec le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE), la Plateforme d'évaluation pour les institutions régionales africaines de développement (EPRADI), Twende Mbele, EvalPartners ainsi que l'Initiative globale d'évaluation (GEI). IDEV s'est également efforcée de renforcer et d'étendre sa collaboration avec l'Association africaine d'évaluation (AfrEA), les Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats pour l'Afrique anglophone & francophone (CLEAR-AA/FA) et avec le Réseau francophone de l'évaluation (RFE).



Apprentissage continu pour améliorer les pratiques en matière d'évaluation

Chaque année, IDEV (en concordance avec les autres départements de la Banque) propose des formations pratiques à son personnel afin de perfectionner les capacités individuelles et d'équipe, ses connaissances et ses compétences, dans le but de favoriser le caractère opportun et la qualité de ses évaluations ainsi que l'exécution de son programme de travail en général. Les formations dispensées en 2022 ont porté sur l'analyse et la cartographie des lacunes en matière

de données probantes, la sensibilisation et mobilisation à distance des parties prenantes, la collecte de données à distance, les méthodes d'évaluation rapide, la communication et l'établissement de rapports, ainsi que la formation à différents logiciels. IDEV a également pris part à des réseaux d'apprentissage par les pairs, qui non seulement débattent de nouvelles méthodologies et outils, mais favorisent également l'apprentissage et le partage d'expérience.

L'engagement continu d'IDEV en faveur du partage des connaissances et de l'apprentissage par les pairs

En 2022, IDEV a organisé **un événement de partage d'expériences et de connaissances avec les pairs** en lien avec la réunion du Groupe de coopération en évaluation (ECG) des bureaux d'évaluation indépendants des institutions financières internationales (IFI). Au cours de cet événement, les évaluateurs d'IDEV ont présenté une méthodologie mixte et créative utilisée dans le cadre d'une évaluation d'impact complexe réalisée en 2021 : **L'évaluation de l'impact du Projet de connectivité du dernier kilomètre au Kenya (Phase 1)**. Les évaluateurs ont convenu que, contrairement aux investissements dans le secteur de la santé, les effets d'un projet d'électrification peuvent être mesurés assez rapidement après son achèvement, étant donné que l'on évalue un nombre de connexions électriques dans une zone donnée. IDEV a également démontré comment les constatations et les enseignements tirés de l'évaluation ont permis à la Banque de s'interroger sur la performance de cette initiative pilote afin d'améliorer la conception et l'exécution de la phase suivante du projet et d'étudier la possibilité de mise à l'échelle dans d'autres pays. Cela a également permis d'améliorer d'autres programmes d'accès à l'électricité en cours financés par la Banque en Afrique.

Sur la base de ces expériences et de celles d'autres praticiens de l'évaluation et du développement, le magazine **Evaluation Matters** d'IDEV a consacré, en 2022, une édition sur **L'avenir de l'évaluation d'impact en Afrique**. Cette édition a mis l'accent sur la nécessité de revoir les méthodologies et de comprendre quelles sont les méthodologies à fort potentiel dans quels cadres/contextes et quelles sont les méthodologies nouvelles, alternatives ou innovantes qui permettent aux évaluateurs de mener des évaluations d'impact de meilleure qualité dans des contextes d'évaluations des politiques publiques, des interventions de développement, etc.

Valeur ajoutée par le développement des capacités

Sensibilisation et engagement à distance des parties prenantes : Renforcer la collaboration avec les parties prenantes, le personnel et les partenaires, améliorer la qualité et la diffusion des évaluations afin d'obtenir une plus grande adhésion aux résultats des évaluations.

Collecte de données à distance : Améliorer les capacités, l'utilisation et la demande de collecte de données à distance ou en ligne, malgré le confinement ou dans des régions en conflit ou des régions à éviter.

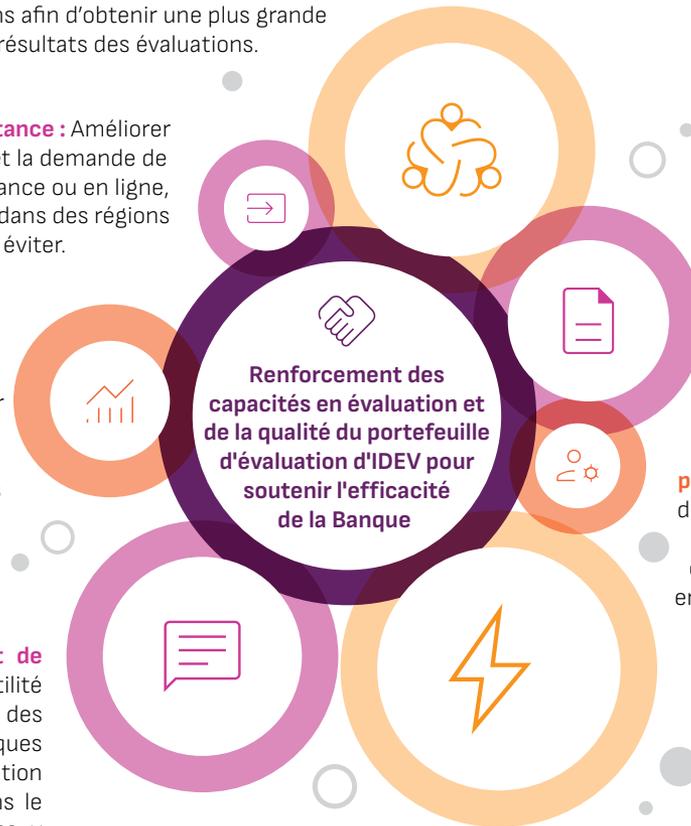
Analyse et cartographie des lacunes en matière de données probantes : Améliorer les capacités d'analyse et de cartographie des lacunes en matière de données probantes et utilisation plus efficace des ressources.

Communication et établissement de rapports : Accroître l'impact et l'utilité du savoir-faire d'une évaluation, des approches, des outils et des techniques d'évaluation pour une communication et une collaboration efficaces dans le cadre d'activités de travail planifiées, y compris les évaluations et les tâches de développement des connaissances et des capacités, à distance, dans un lieu de travail virtuel ou hybride.

Évaluation rapide : Développer un objectif, des questions d'évaluation et un champ d'application appropriés pour une évaluation rapide et créer une matrice méthodologique pour répondre à ces questions

Logiciel d'analyse statistique (SPSS)
Améliorer l'analyse des données et de la modélisation prédictive, et la qualité des évaluations.

Gestion et planification de projets : Structurer et améliorer des cycles de projet pour toutes les évaluations, gestion des connaissances et les initiatives en matière de renforcement des capacités d'évaluation.



Partenariats pour le renforcement des capacités d'évaluation

IDEV a continué d'héberger le Secrétariat de l'APNODE et a organisé sa 7e assemblée générale annuelle, accueillie par la Chambre des Conseillers du Royaume du Maroc, sur le thème « Engagement public parlementaire efficace pour un développement inclusif ». La réunion a offert une plateforme pour explorer les idées et les points de vue des intervenants et des membres des parlements sur ce qu'ils considèrent comme des impératifs stratégiques auxquelles les parlements africains ont besoin si l'on souhaite que ces institutions clés aident leurs pays respectifs à atteindre les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, d'ici 2030. Les participants ont également bénéficié d'une session de formation virtuelle sur le thème « Utilisation des données probantes dans les politiques et la pratique : leçons de l'Afrique », organisée en collaboration avec CLEAR-AA et le GEI. Plus de 80 participants issus de 14 Assemblées nationales et Sénats africains, ainsi que de plusieurs partenaires stratégiques d'APNODE, ont pris part à cet événement. Il convient de souligner que les Parlements du Royaume du Maroc et du Soudan du Sud sont devenus membres institutionnels de l'APNODE, ce qui en fait trois à ce jour (avec le Parlement du Zimbabwe).

Concernant Twende Mbele, une initiative d'apprentissage par les pairs de six PMR³, IDEV a participé à son Comité de gestion stratégique et à son Comité de gestion technique. Cela a permis d'avoir un aperçu des initiatives techniques prévues par Twende Mbele, et d'aider à définir l'avenir de ce partenariat pays en ce qui concerne la manière dont il continuera ses efforts pour soutenir la mise en œuvre des systèmes de S&E

qui améliorent la performance du gouvernement et l'impact sur les citoyens. Il est à noter qu'IDEV a également formé des membres du personnel des pays participants au cours d'une série d'événements d'apprentissage sur la gestion des connaissances et la communication dans le domaine de l'évaluation.

Dans ce même contexte, IDEV a organisé trois webinaires en soutien à la semaine de l'évaluation gLOCAL du GEI : (i) **l'expérience des évaluateurs jeunes et émergents (YEEs)** sur « Bâtir une carrière dans l'évaluation en des temps incertains »; (ii) **l'évolution de la pratique d'évaluation d'IDEV et son utilisation pour le redressement postpandémique**; et (iii) sur **l'utilisation des données probantes dans les parlements**. Ces webinaires ont fait l'objet d'une importante participation. IDEV a continué à être représentée dans deux comités du GEI, où elle a fourni un soutien technique aux activités prévues et au développement de produits et de services en matière des connaissances, ainsi qu'au sein du Comité exécutif d'EvalPartners, où elle a guidé le développement de leur plan stratégique 2023-2030, entre autres. IDEV a soutenu la 10e conférence d'AfrEA et le Forum international francophone de l'évaluation (FIFE) de 2022 organisée par le RFE en facilitant la participation de ses évaluateurs et des membres de l'APNODE. Le personnel d'IDEV a également participé à plusieurs ateliers afin d'informer et de renforcer les capacités des homologues nationaux et des responsables de l'évaluation dans des domaines liés aux processus de préparation des rapports d'évaluation et aux étapes clés de la communication des résultats de l'évaluation. 🌱

30



« Le Maroc est déterminé à soutenir ce réseau pour atteindre ses objectifs de développement, notant que les différents parlements du continent partagent les mêmes valeurs et la même volonté de servir les peuples qu'ils représentent. Les prochaines années seront cruciales pour assurer un changement profond aux niveaux économique et social en Afrique. »

Naama Mayara,

Président de la Chambre des Conseillers, au cours de la 7e AGA de l'APNODE

³ Bénin, Ghana, Kenya, Niger, Afrique du Sud, Ouganda

PERSPECTIVES D'AVENIR

En 2022, IDEV s'est engagée à poursuivre les quatre objectifs principaux de son programme de travail 2022-2024 : (i) répondre aux besoins en matière de connaissances évaluatives; (ii) parvenir à un bon équilibre dans la gamme de produits d'IDEV ; (iii) améliorer la qualité et la crédibilité du travail d'évaluation pour approfondir l'impact; et (iv) renforcer l'utilisation des évaluations grâce aux connaissances, à la sensibilisation, au développement des capacités d'évaluation et à la qualité des interactions avec les parties prenantes. IDEV s'est attachée à apporter une valeur ajoutée au travail de la Banque en fournissant des données probantes pertinentes et de qualité sur les priorités stratégiques de la Banque, sa réponse aux défis thématiques, sa collaboration avec les parties prenantes et ses produits et processus, dans l'espoir que cette solide base de données probantes améliore l'efficacité du développement.

En ce qui concerne l'avenir, les conditions sont réunies pour qu'IDEV continue d'apporter une valeur ajoutée significative au travail de la Banque. En 2023, IDEV s'efforcera de renforcer la boucle de rétroaction entre les évaluations et les nouvelles interventions de la Banque à

travers des événements d'apprentissage et des ateliers de capitalisation. A titre d'exemple, IDEV envisage d'organiser en 2023 un événement de haut niveau consacré aux défis récurrents en matière de durabilité des interventions de la BAD. Cet événement servira de plateforme pour l'échange de connaissances, d'expériences et de bonnes pratiques susceptibles de permettre à la Banque d'améliorer la durabilité des bénéficiaires de ses interventions en matière de développement. IDEV présidera également le Groupe de coopération en évaluation (ECG), une plateforme remarquable par le biais de laquelle elle collaborera avec d'autres fonctions d'évaluation indépendante afin d'harmoniser et de renforcer l'utilisation des évaluations dans toutes les facettes de l'assistance multilatérale. IDEV prévoit également d'être plus intentionnelle et stratégique dans son soutien au renforcement des capacités d'évaluation. Et enfin, IDEV mettra à profit son expérience et ses ressources pour aligner ses connaissances évaluatives afin de mieux positionner la Banque, qui entame le déploiement de sa prochaine Stratégie décennale, pour servir les intérêts des populations africaines en les plaçant au centre de ses interventions. 🌱





ANNEXES

Etat de mise en œuvre du programme de travail d'IDEV au 31 décembre 2022	34
Résumés des évaluations livrées en 2022	39
Mise en œuvre des actions de la Direction en réponse aux recommandations d'IDEV	54
Renforcement des capacités, partage des connaissances et apprentissage	56

ETAT DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE TRAVAIL D'IDEV AU 31 DÉCEMBRE 2022

Avancement de la mise en œuvre des produits d'évaluation de la période du programme de travail précédent (2019-2021)

Type d'évaluation	Année de programme de travail	Statut en date du 31 décembre 2022
-------------------	-------------------------------	------------------------------------

Évaluations groupées de projets

Gestion des ressources dans les projets FAD	2021	Livré
---	------	-------

Évaluations d'impact

Projet de connexion du dernier kilomètre au Kenya*	2019	Achevé
Projet d'appui à la modernisation des finances publiques – RDC	2020	Livré

Évaluation pays/régional

ESPP pour la Mauritanie	2019	En cours
ESPP pour Djibouti	2019	Achevé
ESPP pour l'Ouganda*	2020	Achevé
ESPP pour le Benin	2020	Achevé

Type d'évaluation	Année de programme de travail	Statut en date du 31 décembre 2022
-------------------	-------------------------------	------------------------------------

Évaluations pays/ régionales

ESPP pour Sao Tomé	2021	En cours
Validation de la RMP du DSP de la Guinée équatoriale	2021	Livré
Validation de la RMP du DSP du Niger	2021	Livré

Évaluations sectorielles/thématiques

Évaluation des opérations non souveraines	2020	Livré
Évaluation à mi-parcours de la stratégie de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique (2016-2025)	2021	En cours
Évaluation de l'appui de la Banque aux énergies renouvelables (éolienne, solaire, hydraulique et géothermique)	2021	En cours
Évaluation de la Facilité d'appui à la transition*	2021	Achévé

Évaluations institutionnelles

Évaluation de la stratégie de la Banque pour la période 2013-2022	2021	Achévé
Évaluation du financement de contrepartie	2021	En cours
Évaluation de la réponse de la Banque à la pandémie de COVID-19	2021	Achévé

Synthèse d'évaluations

Croissance inclusive	2020	Livré
Soutien à la croissance et à la productivité de l'agriculture et de l'agro-industrie	2021	En cours

*: Livré (réalisé) en 2021, présenté au CODE en 2022

Note : Achévé = présenté au CODE et rendu public. Livré = soumis pour réponse de la Direction, en attente de présentation au CODE ou partagé avec la Direction, en attente de distribution au Conseil pour information.

Programme de travail d'IDEV de 2022-2024, mis à jour en décembre 2022

Type d'évaluation	Année du programme de travail	Statut au 31 décembre 2022
-------------------	-------------------------------	----------------------------

Validations

Validations des RAP et RSE 2021	2022	Achevé
Rapport de synthèse sur la validation des RAP et RSE 2020-2021	2022	Livré
Validations des RAP et RSE 2022	2023	Prévu
Validations des RAP et RSE 2023	2024	Prévu
Rapport de synthèse sur la validation des RAP et RSE 2022-2023	2024	Prévu

Évaluations groupées de projets

Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique (TAAT)	2022	En cours
Appui de la Banque aux infrastructures ferroviaires et aériennes dans les PMR	2023	Prévu
Projets financés par la Banque soutenant les PMR dans le domaine du changement climatique	2024	Prévu

Évaluations d'impact

Un projet d'infrastructure sanitaire : le Projet de réduction de la mortalité maternelle en Tanzanie	2022	En cours
Un projet d'emplois pour les jeunes	2024	Prévu

Type d'évaluation	Année du programme de travail	Statut au 31 décembre 2022
-------------------	-------------------------------	----------------------------

Évaluations pays/régional

Validation de la RMP du DSP pour l'Eswatini	2022	En cours
ESPP du Soudan	2022 (remplacé par l'évaluation à mi-parcours du DSP de la Tanzanie)	Reporté à 2023 (si les conditions permettent)
ESPP du Kenya	2022	En cours
ESPP du Liberia	2022	En cours
ESPP de la Namibie	2023	Prévu
Évaluation à mi-parcours du DSP de la Tanzanie	2023 (commencé en 2022)	En cours
ESPP de la Sierra Leone	2023	Prévu
Évaluation à mi-parcours du DSIR Nord	2023	Prévu
Le cadre d'intégration régionale (2018- 2025)	2024	Prévu
Évaluation à mi-parcours du DSP du Cameroun	2024	Prévu
ESPP de la Gambie	2024	Prévu
Validation du rapport d'achèvement du DSP des Seychelles	2024	Prévu

Evaluations sectorielles/thématiques

Études économiques et sectorielles	2022	En cours
Évaluation à mi-parcours de la politique de financement axée sur les résultats (2017)	2022	En cours
Évaluation du secteur des transports	2023	Prévu
Soutien de la Banque à la diversification économique	2023	Prévu
Mise en œuvre du cadre de sélectivité	2024	Prévu
Mise en œuvre du Plan d'action multidimensionnel de la dette (2021-2023)	2024	Prévu
Forum d'investissement en Afrique (évaluation rapide)	2024	Prévu

Type d'évaluation	Année du programme de travail	Statut au 31 décembre 2022
-------------------	-------------------------------	----------------------------

Évaluations institutionnelles

Première évaluation des Ressources humaines (recrutement, maintien en poste, développement de carrière, gestion de la performance)	2022	En cours
Deuxième évaluation des Ressources humaines (redimensionnement/Dotation stratégique en personnel et structure d'incitation)	2022	En cours
Décentralisation de la Banque	2023	Prévu
Mise en œuvre de l'approche « Une seule Banque »	2023	Prévu
Mise en œuvre des engagements de l'AGC-VII	2024	Prévu
Communication externe de la Banque	2024	Prévu

Études comparatives et synthèses d'évaluations

Synthèse d'évaluations de la gestion des finances publiques	2022	En cours
Étude comparative : modèles de fonctionnement des BMD	2023	Prévu
Synthèse d'évaluations du dialogue sur les politiques	2023	Prévu
Synthèse d'évaluations de l'assistance technique	2024	Prévu

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

Rapport MARS d'IDEV pour 2022	2022	En cours
Rapport MARS d'IDEV pour 2023	2023	Prévu
Rapport MARS d'IDEV pour 2024	2024	Prévu

RÉSUMÉS DES ÉVALUATIONS LIVRÉES EN 2022



Synthèses des validations des RAP et RSE

39



Rapport de synthèse sur la validation des rapports d'achèvement de projet et des rapports de supervision élargie 2020-2021

Qu'a validé IDEV ?

Ce rapport de synthèse porte sur les notes d'évaluation préparées pour 126 RAP et 16 RSE produits au cours de la période 2020- 2021. Il résume (i) les performances clés des projets, de la Banque et des emprunteurs, (ii) la qualité des RAP et des RSE et les

facteurs contributifs, ainsi que (iii) les principaux enseignements à tirer pour améliorer la performance des projets futurs et renforcer le capacité d'auto-évaluation.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- I La performance globale des projets des opérations souveraines a été jugée satisfaisante en moyenne, passant d'une note de 3,04 (sur 4) en 2019 à 3,15 sur la période 2020-2021.
- I La performance des principales parties prenantes (la Banque, Emprunteurs et autres partenaires) est restée satisfaisante (2,98) et n'a montré aucune tendance réelle sur la période 2016-2019⁴ et 2020-2021.
- I La qualité globale des RAP a été satisfaisante, avec une note moyenne

de 2,79, soit une légère baisse par rapport à 2019 (2,80), comme en 2018 et 2016.

- I La qualité des principaux enseignements et recommandations des RAP a été jugée satisfaisante avec une note moyenne de 2,46. La confusion entre les enseignements et les recommandations a continué de caractériser les RAP.
- I Dans l'ensemble, les opérations des RSE se sont avérées avoir un résultat positif en matière de développement, attribuable à la qualité du promoteur/gestionnaire, au bon travail en amont effectué par la Banque en termes de structuration des projets, ainsi que l'inclusion de l'assistance technique visant à améliorer les pratiques de gouvernance, de gestion environnementale ou de gestion des risques par l'emprunteur ou le promoteur.
- I Des performances positives ont été notées au niveau de la rentabilité des investissements de la Banque, de l'additionnalité, de la qualité du travail initiale et de la qualité des RSE.
- I Les domaines à améliorer comprenaient la conception et la mise en œuvre des systèmes de suivi et évaluation (S&E) des projets, la rapidité des réponses aux demandes et la disponibilité de fonds de contrepartie, la mise en œuvre de mesures pour assurer la durabilité des résultats du projet, ainsi que l'identification et la formulation des enseignements.

⁴ Cela contraste avec la tendance à la hausse de la performance des projets. Ce décalage pourrait être lié à l'influence d'autres facteurs contextuels.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

Préparation, conception et mise en œuvre des opérations souveraines (OS)

- L'implication de toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, dans toutes les phases du cycle du projet est déterminant pour l'amélioration de la qualité de la conception, de l'appropriation et de la durabilité des résultats du projet.
- La non-prise en compte de la problématique du genre au cours de la préparation, de la conception, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation peut mener à la persistance d'inégalités sous-jacentes et, dans certains cas, à l'aggravation de ces inégalités.
- Au-delà d'un cadre de résultats solide, la capacité de suivi des pays et la disponibilité de données fiables et actuelles sont d'une importance capitale pour garantir la réactivité des interventions aux besoins des pays, l'efficacité de leur mise en œuvre et l'établissement des rapports y relatifs.

Operations non souveraines (NSO)

- La Banque doit veiller à ce que ses clients comprennent qu'ils doivent respecter toutes leurs obligations contractuelles – l'obligation de fournir les informations requises ainsi que l'obligation de respecter les délais de remboursement des crédits.
- Le financement en monnaie nationale est préférable au financement en devises pour plusieurs intermédiaires financiers et Petites et Moyennes Entreprises (PME).
- L'innovation est essentielle dans l'utilisation des instruments de gestion des risques par la Banque.

Chefs de projet d'évaluation :

[Khaled Samir Hussein, Chargé Principal d'évaluation, IDEV.1:](#)
[Mabarakissa Diomandé, Chargée Principale d'évaluation, IDEV.1](#)



Evaluations groupées de projets



Évaluation groupée de la gestion des ressources dans des projets financés par le Fonds africain de développement (FAD)

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a mené une évaluation de la qualité de la gestion des ressources dans des projets financés par le Fonds africain de développement (FAD). Cette évaluation groupée de projets a évalué 10 projets d'une valeur totale de 169 millions d'UC (260 millions de

dollars EU) financé par les deux derniers cycles terminés du FAD, à savoir le FAD-13 et le FAD-14, couvrant la période de 2014 à 2019. L'évaluation est axée sur l'apprentissage, en tirant des enseignements qui permettront

à la Banque de prendre des décisions éclairées concernant la gestion des opérations financées par le FAD et lui permettront de répondre de manière plus proactive aux besoins des PMR.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- En ce qui concerne la pertinence, le groupe de projets répondait globalement aux normes de la Banque en termes de logique et de justification, malgré les défis rencontrés dans la gestion de la qualité à l'entrée.

- | En termes d'efficacité, les outils et pratiques de gestion de projet de la Banque tout au long du cycle de projet du FAD ont été jugés solides et complets. La Banque disposait également de solides outils de mesure de la performance et de la gestion axée sur les résultats [GAR], mais des lacunes ont été identifiées en ce qui concerne la supervision et les incitations liées aux engagements et aux décaissements.
- | À l'entrée, des mesures efficaces et efficientes ont été envisagées pour améliorer le développement des projets dans l'ensemble du groupe de projets, conformément aux efforts déployés par la Banque pour améliorer la performance de son portefeuille et rationaliser ses processus. Toutefois, des insuffisances ont été identifiées dans plusieurs domaines, notamment dans la réalisation à temps des conditions préalables. Au cours de la supervision et lors de la sortie l'efficacité des pratiques de gestion du groupe de projets a été jugée globalement en deçà des bonnes pratiques en matière de gestion des projets de développement. Des difficultés ont été rencontrées dans l'évaluation quantitative de l'utilisation efficiente des ressources FAD, en particulier un manque d'information pour calculer la valeur pour l'argent (VfM) au niveau projet.
- | La gestion de la durabilité s'est avérée être l'un des plus grands défis rencontré dans le groupe de projets. Bien que les projets aient intégré certains aspects de durabilité à l'avance au cours de la phase de conception, leur suivi au cours de la phase de mise en œuvre a été trouvé faible.
- | **Facteurs ayant renforcé et/ou compromis la gestion efficace des ressources :** la gestion budgétaire et financière, l'expertise technique de l'équipe de mise en œuvre, la gestion efficace des risques, la coordination entre les parties prenantes, la communication entre les parties prenantes, et l'engagement politique.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

Voici quelques-uns des principaux enseignements tirés de l'évaluation :

- | Une forte sensibilisation et une grande implication des parties prenantes tout au long du processus, par le biais d'une cocréation efficace, sont cruciales pour une bonne gestion des projets FAD.
- | Une supervision efficace, basée sur une approche axée sur les risques, qui permet d'identifier les principaux goulots d'étranglement et de s'y attaquer rapidement, peut contribuer à garantir la qualité de la mise en œuvre des projets FAD.
- | La réussite de la mise en œuvre d'un projet dépend de facteurs clés tels que l'engagement, les moyens d'action et les ressources des entités chargées de la mise en œuvre, le recours à un personnel qualifié et expérimenté et une bonne coordination
- | L'utilisation optimale des outils d'évaluation économique pour les interventions financées par le FAD dépend de la disponibilité de données riches pour mettre en œuvre un cadre d'optimisation des ressources (VfM) au niveau projet
- | Se concentrer sur les aspects techniques et non techniques de la mise en œuvre des projets et sur la production, la diffusion et l'utilisation des connaissances est plus approprié pour soutenir le développement durable des projets orientés vers la gestion axée sur les résultats et la valeur pour l'argent en Afrique.

Chef de projet d'évaluation :

[Joseph Mouanda, Chargé d'évaluation en Chef, IDEV.1](#)



Evaluations d'impact



Évaluation de l'impact du projet d'appui à la modernisation des finances publiques financé par la BAD en République démocratique du Congo

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a réalisé une évaluation du Projet d'appui à la modernisation des finances publiques (PAM-FP) en République démocratique du Congo (RDC). Ce projet, financé par la Banque

au moyen d'un don de 10 millions d'UC (15 millions de dollars) du Fonds

africain de développement (FAD), a été mis en œuvre sur la période 2012-2017. L'évaluation visait à fournir des constatations crédibles fondées sur des données probantes sur l'impact du PAM-FP et en matière de gestion des finances publiques, des enseignements utiles et des domaines à améliorer en vue d'éclairer la conception et la mise en œuvre de nouveaux projets dans le cadre de la **Stratégie du Groupe de la Banque pour la gouvernance économique en Afrique** (SEGA, 2021-2025).

- Le projet a permis d'améliorer les conditions de travail des cadres et agents dans les administrations fiscales centrales et décentralisées dans les provinces traitées.
- L'évaluation révèle également que les utilisateurs sont plus satisfaits des méthodes de collecte des impôts, qu'ils ont un sentiment d'injustice plus faible et qu'ils sont moins susceptibles d'être confrontés à la corruption dans l'administration fiscale dans les PVT que dans les PVnT.
- La durabilité du projet était préoccupante, car il n'y avait pas de mécanismes financiers pour assurer sa viabilité institutionnelle et technique, et les bâtiments, les matériaux et l'équipement fournis se dégraderaient avec le temps.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- Les appuis institutionnels à la modernisation des finances publiques, en comblant les lacunes de l'administration fiscale en termes d'infrastructures, de processus ou de ressources humaines de qualité contribuent à améliorer la mobilisation des ressources internes.
- Une stratégie de gestion des ressources humaines formées de façon adéquate est essentielle pour la pérennité des résultats des projets d'appuis institutionnels.
- L'absence d'un mécanisme de prise en charge de la maintenance des équipements compromet la durabilité des infrastructures, du matériel de transport et des systèmes informatiques.
- La coordination des bailleurs de fonds est essentielle pour un meilleur soutien aux pays.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- L'évaluation a révélé que les provinces bénéficiaires ont connu une augmentation de la mobilisation des ressources domestiques de 10 % en moyenne par an.
- Les agents économiques dans les province traitées (PVT) ont une meilleure perception de l'efficacité de la gestion de la dépense publique, car ils ont signalé un meilleur accès aux services d'évacuation des déchets, un réseau routier de qualité, un raccordement à l'électricité et à l'accès au service d'adduction d'eau potable, comparativement aux provinces non traitées (PVnT).

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- Renforcer les projets d'appuis institutionnels dans le secteur de la gouvernance afin de garantir la durabilité à long terme des résultats.
- Améliorer la gestion axée sur les résultats de développement pour faciliter la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des résultats.
- Renforcer le dialogue de politique permanent avec les autres partenaires techniques et financiers.

Quelle est la réponse de la Direction ?

La Direction a accueilli favorablement toutes les constatations, les enseignements, conclusions et recommandations de l'évaluation. Elle s'est engagée, à partir du premier trimestre 2023, à commencer à prendre en compte les recommandations dans la conception et la mise en œuvre de projets et programmes similaires.

Chef de projet d'évaluation :

Eric Nazindigouba Kéré, Chargé supérieur d'évaluation, IDEV.2

43



Évaluations de stratégies et programmes pays



Bénin : Évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD (2012-2021)

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué la stratégie et le programme pays de la BAD au Bénin sur la période 2012-2021. Au cours de cette période, la Banque a financé 31 projets d'une valeur de 980 millions de dollars EU dans les secteurs des

infrastructures, de l'agriculture et de la gouvernance. L'objectif principal de cette évaluation était de rendre compte des interventions de la Banque au Bénin et de leurs contributions aux résultats nationaux en matière de développement ; et de tirer des enseignements et des recommandations pour éclairer et améliorer la conception de la prochaine stratégie d'assistance de la Banque au Bénin (2022-2026).

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- Les interventions de la Banque dans les différents secteurs d'activité étaient alignées sur les politiques, les stratégies, les priorités et les besoins clés du gouvernement et des bénéficiaires.
- La pertinence des stratégies et des programmes de la Banque a été jugée satisfaisante ainsi que la cohérence de son portefeuille d'activités.
- En termes de renforcement des infrastructures au Bénin, l'efficacité des opérations du secteur des transports, de l'eau et de l'assainissement est considérée satisfaisante, mais celle des opérations du secteur de l'énergie partiellement insatisfaisante. Les opérations pour les secteurs de l'agriculture et de la gouvernance ont également été jugées satisfaisantes en termes d'efficacité.
- Bien que l'analyse coûts-avantages ait été jugée satisfaisante, l'efficacité des opérations de la BAD a été jugée en partie insatisfaisante en raison des retards de mise en œuvre des projets.

- La durabilité a été satisfaisante pour les secteurs de l'eau/l'assainissement et de la gouvernance, mais insatisfaisante pour le secteur des transports et partiellement insatisfaisante pour les secteurs de l'énergie et de l'agriculture.
- L'évaluation a mis en évidence un manque d'intégration en matière de lutte contre les inégalités de genre dans les interventions au Bénin, bien que l'inclusivité ait été mise en avant dans le cadre du pilier consacré à l'agriculture.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- L'adaptabilité de la Banque face aux changements d'orientations stratégiques, aux situations de vulnérabilité et aux chocs climatiques et sanitaires a permis de répondre efficacement aux besoins du pays.
- Des approches structurées et convenablement échelonnées peuvent contribuer significativement à l'intégration régionale du pays.
- Une meilleure connaissance du secteur privé et notamment ses problèmes structurels couplée à un dialogue politique ciblé favorise la réalisation des projets du secteur privé.
- Des retards importants et systématiques entraînent un délaissement des activités de renforcement institutionnel.
- La dotation du bureau pays en experts sectoriels favorise le dialogue politique, la coordination avec les autres partenaires techniques et financiers du pays et l'atteinte des résultats des stratégies et programmes de la Banque.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- Améliorer la durabilité des résultats des interventions de la Banque.
- Renforcer la gestion axée sur les résultats de développement.
- Améliorer la qualité à l'entrée des opérations.
- Renforcer la capacité de la Banque à mener un dialogue politique permanent.
- Renforcer l'appui au développement du secteur privé et des partenariats public-privé.

Quelle est la réponse de la Direction ?

La Direction s'est félicitée des constatations, enseignements, conclusions et les cinq principales recommandations de l'évaluation, qui étaient conformes aux constats faits lors des missions de suivi et de supervision des projets et de revue de la performance du portefeuille. Les recommandations de l'évaluation ont éclairé la conception de la nouvelle stratégie-pays pour la période 2022-2026 et guident la mise en œuvre des opérations actuelles et la conception des opérations futures.

Chef de projet d'évaluation :

[Eric Nazindigouba Kéré, Chargé supérieur d'évaluation, IDEV.2](#)



Djibouti : Évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD (2011-2020)

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué les stratégies et programmes pays de la Banque à Djibouti pour la période 2011-2020. Au cours de cette période, la Banque a approuvé 22 opérations d'une valeur de 143,11 millions de dollars EU dans

et de l'assainissement, et des transports. L'objectif de cette évaluation était d'aider la Direction de la Banque à : (i) rendre compte aux parties prenantes des résultats obtenus avec les ressources mises à disposition ; et (ii) améliorer son efficacité en matière de développement grâce aux enseignements tirés, notamment pour guider la préparation et la mise en œuvre du prochain DSP 2023-2027 de Djibouti.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- La pertinence de la conception des DSP par rapport aux besoins du pays et son cadre stratégique de développement a été jugée très satisfaisante.
- La cohérence interne et externe des activités de la Banque a été également jugée satisfaisante.
- L'efficacité des stratégies et programmes de la Banque a été jugée partiellement insatisfaisante car les résultats aux niveaux national, des piliers et des opérations n'ont pas été atteints.
- L'efficacité des projets de la Banque a été jugée partiellement insatisfaisante en raison de retards fréquents et longs d'exécution, bien que la collecte des données de suivi-évaluation a été satisfaisante.
- La durabilité des opérations de la Banque a été jugée satisfaisante, bien que des lacunes aient été constatées dans les mécanismes de recouvrement des coûts, la mise en œuvre des mesures de sauvegardes environnementales et sociales et la gestion de leur système d'information. La Banque a aidé les bénéficiaires à s'approprier les opérations par le renforcement de leurs capacités à travers des formations et le développement d'outils.
- La prise en compte des aspects transversaux dans les opérations de la Banque a été jugée partiellement insatisfaisante car seule la résilience au changement climatique a été incluse comme objectif explicite.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- Le choix entre soutien direct ou indirect au développement du secteur privé, à la diversification économique et à la création d'emplois doit prendre en compte le contexte national.
- Les succès d'une multitude d'opérations éparses ne garantissent pas nécessairement l'atteinte des objectifs visés au niveau national et des piliers du DSP.
- L'existence d'un cadre de coordination de l'aide offre une occasion de création de synergies et de rationalisation de l'assistance.

- Une supervision régulière est une exigence centrale pour la bonne exécution des opérations.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

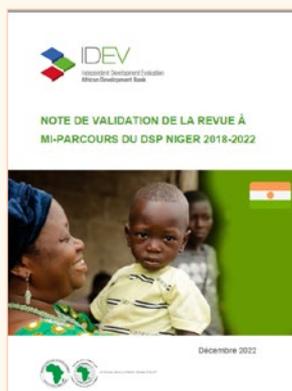
- Fixer des objectifs (stratégiques et opérationnels) réalistes qui prennent en compte les ressources disponibles pour l'assistance de la Banque et les contraintes nationales de mise en œuvre des opérations.
- Améliorer l'intégration des aspects transversaux dans la mise en œuvre des projets, notamment l'emploi des jeunes et la promotion du secteur privé, au-delà de la conformité procédurale.
- Renforcer la chaîne des résultats entre chaque opération et les piliers et les objectifs stratégiques du DSP auxquels elle contribue, afin d'atteindre les résultats convenus au niveau pilier et national.
- Accroître l'efficacité et l'efficience des opérations de la Banque en renforçant la revue de portefeuille.
- Permettre à la Banque de rendre compte de manière fidèle et exhaustive des résultats de développement obtenus, en renforçant le système de suivi et d'évaluation des projets.

Quelle est la réponse de la Direction ?

La Direction a accueilli les résultats de l'évaluation d'IDEV. L'évaluation est intervenue au moment où la Banque préparait son DSP pour Djibouti pour la période 2023-2027. La Direction a pris note des observations de l'évaluation et a accepté les recommandations formulées.

Chef de projet d'évaluation :

Debazou Y. Yantio, Chargé principal d'évaluation, IDEV.2



Niger : Validation de la Revue à Mi-Parcours du Document de Stratégie Pays (2018-2022)

Qu'a validé IDEV ?

IDEV a validé la revue à mi-parcours (RMP) du document de stratégie pays du Niger (DSP 2018-2022) en examinant (i) dans quelle mesure les objectifs à moyen terme fixés lors de l'approbation du DSP ont été atteints, et (ii) dans quelle mesure

la revue à mi-parcours s'est conformée aux exigences de la Banque en matière de rapports, et (iii) dans quelle mesure les résultats à mi-parcours du programme étaient fondés sur des preuves. L'objectif a été de fournir un examen indépendant de la revue à mi-parcours du DSP 2018-2022 réalisée par l'équipe pays, d'améliorer la qualité des examens futurs et à l'achèvement du DSP. Au moment de la préparation de la revue à mi-parcours (août 2021), le portefeuille de la Banque comprenait 13 projets actifs d'une valeur totale de 620 millions de dollars EU.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- La qualité du RMP a été jugée satisfaisante, car il était de bonne qualité et fondé sur des preuves.
- La validation a confirmé que le DSP 2018-2022 était aligné sur les priorités de développement du Niger telles que définies dans le Plan de développement économique et social (PDES) 2017-2021, ainsi que sur les stratégies de la Banque et ses initiatives phares. Elle a cependant relevé des failles dans le cadre de résultats du DSP à plusieurs niveaux.
- La validation a été en accord avec l'évaluation de la revue à mi-parcours selon laquelle le niveau d'atteinte des résultats à mi-parcours est globalement satisfaisant, bien qu'inférieur aux attentes.
- En termes d'efficacité, la validation a noté que la mise en œuvre du programme pays de la Banque au Niger a connu des retards dus à divers facteurs, notamment la situation sécuritaire fragile, la pandémie de COVID-19 et les conditions climatiques défavorables dans certaines zones. Elle a confirmé la note globale de performance du portefeuille de la Banque au Niger comme globalement satisfaisante, tout en notant comme facteurs contribuant aux retards : la lenteur du démarrage effectif des opérations, le premier décaissement et la lenteur des

décaissements, qualité à l'entrée et conception des projets, la mise en œuvre, acquisitions et gestions financières.

- La validation a constaté que la Banque a entrepris des opérations hors prêt et des activités de renforcement des capacités pour renforcer la durabilité de ses opérations, mais que le portefeuille de la Banque au Niger est toujours confronté à des défis qui pourraient porter atteinte à la durabilité des opérations.
- La validation a noté la nécessité d'une vraie stratégie de dialogue politique afin de capitaliser sur les connaissances qui sont générées par les travaux d'analyse de la Banque et pour mener des études préparatoires pour les projets.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

La validation a considéré que les enseignements de la RMP suivants étaient toujours pertinents, appelant à reformuler quelques-uns :

- Le maintien des deux piliers stratégiques du DSP pour la période restante 2021-2022 est pertinent par rapport aux défis globaux identifiés lors de la revue à mi-parcours qui restent quasiment les mêmes que ceux identifiés au moment où le DSP a été préparé en 2018.
- Comme noté dans la RMP, plusieurs facteurs tels que la situation sécuritaire et la pandémie de la COVID-19 ont affecté la mise en œuvre du DSP au Niger. Dans un tel contexte, il est important de s'accorder rapidement sur les ajustements opérationnels nécessaires au niveau des projets pour faire face à ces défis et ainsi assurer une mise en œuvre efficace.
- La mise en œuvre des projets du DSP en cours a souffert de plusieurs problèmes liés à la préparation, à la gestion de la mise en œuvre, au suivi des activités, etc. Dans un tel contexte, renforcer le dialogue avec les autorités est primordial pour anticiper et résoudre les problèmes récurrents dans l'exécution des projets.

Enseignements additionnels de la Validation

- La conception du DSP doit être suffisamment solide pour assurer un suivi adéquat de la mise en œuvre et des résultats attendus.
- L'identification des risques au niveau du cadre de résultats permet une

gestion plus efficace de ces risques et la mise en œuvre opportune de mesures correctives.

- La Banque gagnerait à concevoir un programme spécifique de développement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats, d'évaluation des politiques publiques tout en soutenant le réseau de suivi-évaluation du Niger et associer la société civile dans la conception et la gestion des programmes.



Guinée Équatoriale : Validation de la Revue à mi-parcours du Document de Stratégie Pays (2018-2022)

Qu'a validé IDEV ?

IDEV a validé la revue à mi-parcours (RMP) du document de stratégie pays de la Guinée équatoriale (DSP 2018-2022). Cette validation visait à fournir une opinion indépendante sur les évaluations de la revue à mi-parcours, à contribuer à la préparation du

rapport d'achèvement du DSP et à aider la Direction de la Banque à prendre des décisions sur les choix et orientations futurs dans le cadre du nouveau DSP du pays. La validation a porté sur le portefeuille de la Banque approuvé entre 2018 et 2022 pour un montant total de 68,3 millions d'UC.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- Dans l'ensemble, la qualité de la revue à mi-parcours a été jugée satisfaisante car elle partageait de manière exhaustive l'état de mise en œuvre des projets et les mesures prévues pour assurer leur succès.
- La validation a confirmé que le DSP 2018-2022 de la Banque ciblait les besoins essentiels de développement de la Guinée équatoriale tels qu'énoncés dans son Plan national de développement économique et social et qu'il était conformes aux stratégies et programmes d'intervention de la Banque et ainsi qu'à ceux des autres partenaires au développement notamment dans les secteurs de la gouvernance et de l'agriculture.
- En termes d'efficacité, la validation a constaté un faible niveau de réalisation des produits et résultats attendus au cours de la première moitié du DSP, puisque seulement deux des six opérations programmées entre 2019 et 2021 ont été approuvées.

Chef de projet d'évaluation :

Latéfa Conè Camara, Chargée d'évaluation, IDEV.1

- En termes d'efficacité, la validation a constaté des retards dans la mise en œuvre des projets et un faible taux de décaissement. Le retard de mise en œuvre a été attribué à des défis institutionnels, procéduraux et également liés à la santé (COVID-19).
- La validation a révélé que bien que la durabilité ait été prise en compte dans les projets en cours d'exécution dès leur conception, elle n'est cependant évoquée que très brièvement dans la RMP et seulement dans son aspect environnemental. Elle a également noté que la faible capacité de l'administration publique du pays était susceptible de nuire à l'appropriation des projets par les bénéficiaires.
- Une matrice des risques du portefeuille a bien été dressée dans le rapport à mi-parcours, cependant, le rapport n'a pas tenu compte de la performance de la théorie du changement (ToC) détaillé qui aurait mis en évidence des indicateurs dans le cadre des résultats avec les liens de causalité entre activités, réalisations, résultats et impacts attendus.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

La validation a confirmé les principaux enseignements tirés par la RMP, à savoir : (i) mettre en place un bureau de liaison ; (ii) renforcer les capacités d'analyse sur la dégradation de la situation économique (gestion de l'endettement) et la crise sanitaire ; (iii) accorder une importance aux travaux analytiques pour améliorer la qualité à l'entrée des projets et mieux préparer le nouveau DSP ; (iv) appuyer le secteur privé ; et (v) privilégier les cofinancements. La validation a également identifié des enseignements additionnels comme suit :

- Pour éviter d'éventuels retards dans la réalisation des projets, il pourrait être utile de dresser une liste exhaustive des mesures correctives visant à accélérer la mise en œuvre des projets en retard de démarrage à laquelle sera annexée une matrice des actions à entreprendre.
- L'organisation de cliniques de formation sur site sur les procédures de la Banque pour le personnel de l'Unité d'exécution du projet (UEP) avant le démarrage du projet peut contribuer à réduire les défis de démarrage et les retards dans la mise en œuvre dans le pays pour de meilleurs résultats de développement.
- Inclure dans le cadre de résultats les indicateurs de performance lors de l'élaboration des rapports de revue à mi-parcours du DSP sur la base de la théorie du changement peut assurer un meilleur suivi-évaluation des objectifs de développement.

Chef de projet d'évaluation :

Bilal Bagayoko, Chargé d'évaluation, IDEV.2



Évaluations sectorielles



Évaluation de la mise en œuvre des Opérations Non Souveraines par la BAD (2014-2020)

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué la mise en œuvre par la Banque de ses opérations non souveraines (ONS) sur la période 2014-2020, au cours de laquelle elle a approuvé un total de 194 transactions non souveraines d'une

valeur de 8,6 milliards d'UC (11,5 milliards de dollars EU) en dette et en prises de participation. L'évaluation a porté sur la pertinence des dispositions institutionnelles de la BAD en ce qui concerne les ONS, ainsi que sur l'efficacité et l'efficience dans la réalisation de son programme d'ONS. Cette évaluation faisait suite à **l'évaluation 2020 d'IDEV de la stratégie de développement du secteur privé de la BAD 2013-2019**, et a servi à éclairer le plan de mise en œuvre de la nouvelle stratégie de développement du secteur privé de la Banque pour la période 2021-2025.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- L'évaluation a révélé que les dispositions institutionnelles actuelles de la Banque pour soutenir les ONS sont pertinentes pour permettre une conception et une mise en œuvre réussies des opérations et de la gestion du portefeuille, et qu'elles ont le potentiel de faciliter la coordination public-privé. Cependant, les niveaux de dotation en personnel (nombre d'employés et éventail des compétences) n'ont pas été jugés alignés sur la taille du portefeuille et à la composition sectorielle.
- L'efficacité de la Banque dans la mise en œuvre de son programme d'ONS a été jugée mitigée. Bien que les ONS de la Banque aient généralement atteint leurs objectifs de développement, l'institution a été jugée moins efficace dans la gestion de son portefeuille d'ONS et de l'utilisation des connaissances relatives aux ONS et au secteur privé générées par l'institution.
- L'évaluation a jugé prématuré de porter un jugement définitif sur l'efficience des processus opérationnels et des mécanismes de coordination des ONS de la Banque, car de multiples initiatives sont en cours pour améliorer l'exécution.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- L'évaluation et le renforcement de la capacité des clients à mettre en œuvre des systèmes de S&E, ainsi que des règles d'ESS et de gouvernance, peuvent considérablement contribuer à la réussite des ONS de la BAD.
- L'élargissement du rôle et de la contribution de la Banque au-delà de l'additionnalité financière, afin d'évaluer la capacité de gestion des clients et de les conseiller, le cas échéant, peut accroître les chances de réussite.
- Une collaboration étroite entre les complexes sectoriels du siège de la BAD et les unités de prestation de services dans les régions contribue à l'appui stratégique et à l'alignement des ressources.
- La coordination et des canaux de communication optimums entre les équipes de projet et SNOU sont essentiels pour traiter rapidement les projets problématiques.
- Des comités tels que les Comité d'investissement technique (CIT) et EDCC peuvent améliorer la coordination entre les OS et les ONS à différentes phases des projets, et contribuer ainsi à leur réussite.

Chef de projet d'évaluation :

Boubacar Ly, Chargé supérieur d'évaluation, IDEV1

49



Évaluations Institutionnelles



Évaluation de l'appui de la BAD à ses pays membres régionaux en réponse à la pandémie de COVID-19

Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation a couvert toutes les activités de prêt et hors prêt, les processus et les procédures de la Banque qui font partie de son dispositif d'appui aux PMR en réponse à la pandémie de COVID-19.

L'évaluation a porté sur la conception, la mise en œuvre et les résultats de la réponse de la Banque à la COVID-19, et a tiré des enseignements et des recommandations clés qui peuvent renforcer les réponses futures à des chocs et crises comparables.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- En termes de préparation, l'évaluation a révélé que le système de la Banque, comme celui des autres BMD, n'était pas bien préparé pour répondre à l'ampleur, à la portée et à la complexité sans précédent de la crise de la COVID-19. Néanmoins, les opérations de réponse à la crise ont été jugées bien conçues et alignées sur la stratégie institutionnelle de la Banque et les priorités des PMR, même si l'appui au secteur de la santé n'était pas une priorité stratégique pour la Banque.
- La mobilisation des ressources de la Banque et leur transfert aux PMR et à d'autres entités sont restés bien en deçà de la stratégie proposée et du plan ambitieux qu'elle proposait. La Banque a également adopté une approche à court terme et statique et n'a pas répondu aux besoins de redressement postpandémie dans le cadre de la réponse à la COVID-19.

- Les objectifs de réponse de la Banque à la COVID-19 étaient conformes aux plans de réponse nationaux des pays et menés en consultation avec d'autres partenaires au développement.
- L'efficacité de la réponse de la Banque s'est avérée mitigée, avec de solides performances sur les composantes de la santé et de soutien social, mais l'appui économique avait moins de succès.
- La rationalisation des procédures et des processus a été appliquée efficacement et a raccourci le processus d'approbation, ce qui a amélioré la gestion des opérations.
- Le suivi et l'établissement de rapports par les PMR bénéficiaires ont été retardés en raison des contraintes de capacité, des mesures de confinement et du manque de ressources dédiées à la mise en œuvre du cadre de suivi.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- Répondre par un seul instrument à décaissement rapide et à court terme peut être pertinent, mais n'est pas suffisant dans le contexte d'une crise dont l'évolution est incertaine
- Dans un contexte de réponse à une crise, le modèle « Une seule Banque » permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle nécessaire pour répondre rapidement aux besoins urgents des PMR.
- L'appropriation et le leadership des pays sont des conditions nécessaires pour assurer la cohérence et une forte coordination entre les partenaires au développement.
- En situation de crise, lorsque la Banque ne dispose pas d'un avantage comparatif, par exemple dans le domaine de la prestation de services de santé, elle peut intervenir efficacement en collaborant avec des agences spécialisées telles que les Centres africains de contrôle et de prévention des maladies (CDC) et l'OMS.
- La capacité de suivi des PMR et la disponibilité de données opportunes et fiables sont d'une importance primordiale pour garantir que

les interventions répondent aux besoins des pays, qu'elles soient effectivement mises en œuvre et qu'elles fassent l'objet de rapports.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- Mettre à profit les enseignements et l'expérience des crises précédentes pour améliorer la préparation institutionnelle de la Banque face aux crises.
- Améliorer la conception et la mise en œuvre de la réponse de la Banque face aux crises futures.
- Améliorer le suivi des résultats de la Banque, l'établissement de rapports et l'apprentissage tout au long du cycle de réponse en incluant une assistance technique accélérée et la poursuite de la collaboration avec d'autres partenaires de développement

Quelle est la réponse de la Direction ?

La Direction s'est félicitée de l'évaluation par IDEV du soutien de la Banque à ses PMR dans le cadre de la Facilité de réponse rapide à la COVID-19 (CRF) et d'autres initiatives. Les premiers résultats de l'évaluation ont été trouvés extrêmement utiles et ont guidé la Facilité africaine de production alimentaire d'urgence (AEFPF) 2022 en termes d'approche, de réalisme et de lignes directrices pour le traitement des opérations. La Direction est en accord avec les recommandations et les enseignements d'IDEV qui permettront d'apporter une réponse efficace et efficiente aux crises futures.

Chefs de projet de l'évaluation :

Clément Banse, Chargé d'évaluation en chef, IDEV.1 ;
Khaled Samir Hussein, Chargé principal d'évaluation, IDEV.1



Évaluation de la Stratégie décennale du Groupe de la BAD, 2013 – 2022

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a entrepris une évaluation de la Stratégie décennale (SD) de la Banque pour la période 2013-2022 qui a été conçue pour positionner la Banque au centre de la transformation de l'Afrique et contribuer à améliorer la qualité de la croissance de l'Afrique. L'évaluation a porté sur la pertinence,

la cohérence, l'efficacité et l'efficience de la SD. Elle a également fourni des enseignements et des recommandations pour éclairer la prochaine SD pour 2023-2032.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- I Dans l'ensemble, la pertinence de la SD a été jugée satisfaisante. La portée de la SD, ses principales priorités opérationnelles et ses domaines d'intérêt particulier étaient suffisamment larges pour répondre plus clairement aux besoins hétérogènes des pays africains. L'approche large a cependant conduit à des problèmes de sélectivité, ce qui a conduit la Banque à répartir largement ses engagements.
- I La SD a démontré un niveau de cohérence satisfaisant. Elle était cohérente avec les stratégies externes telles que les ODD des Nations Unies et l'Agenda 2063 de l'Union africaine. La cohérence interne était initialement forte, mais après l'introduction des High 5, ces dernières ont progressivement remplacé la SD comme point de référence des autres stratégies de la Banque. En plus, la Banque n'a pas encore rationalisé la structure du grand nombre de politiques et stratégies opérationnelles établies à l'appui de la mise en œuvre de la SD.
- I L'efficacité de la SD en tant que cadre de programmation de la Banque a été jugée partiellement insatisfaisante. Les documents de stratégie pays et d'intégration régionale approuvés entre 2013 et 2015 étaient bien alignés sur la SD, tandis que les stratégies approuvées après 2016 ont tendance à être davantage alignées sur les High 5. La performance et la qualité de la prestation de la Banque au cours de la période de la Stratégie décennale ont été jugées mitigées : positives et en amélioration au niveau du projet, mais mitigées au niveau national, sectoriel et thématique, et au niveau des High 5, seulement environ la moitié des indicateurs atteignent leurs objectifs.

- I La mise en œuvre de la SD a été jugée globalement efficiente. Les efforts de décentralisation de la Banque pour se rapprocher de ses clients afin d'améliorer la prestation des services ont enregistré des progrès durant la période de la SD, bien que le niveau de progrès ait été inférieur aux attentes. Les domaines de préoccupation identifiés concernaient la portée et l'ampleur limitées des réformes essentielles, le niveau de l'engagement, du perfectionnement et de la productivité du personnel ainsi que les mécanismes utilisés pour opérationnaliser, suivre et rendre compte de la mise en œuvre de la SD.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- I L'introduction de priorités opérationnelles nouvelles ou supplémentaires lors de la mise en œuvre d'une stratégie à long terme sans établir de relations claires entre les différents éléments peut conduire à la confusion, à des perturbations et à un désalignement entre les deux.
- I Une théorie du changement explicite expliquant la chaîne de causalité sur laquelle s'appuient les différents éléments d'une stratégie à long terme constitue un outil très utile qui permet d'éviter les lacunes logiques et la confusion.
- I L'alignement complet d'un cadre de mesure des résultats (CMR) avec une stratégie à long terme renforce la mesure des résultats.
- I Il est essentiel de faire correspondre la classification des projets aux priorités opérationnelles d'une stratégie à long terme pour évaluer et guider l'alignement et la performance du portefeuille.
- I La rationalisation de l'ensemble des politiques et stratégies qui mettent en œuvre une stratégie à long terme peut améliorer la clarté et l'efficacité.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

L'évaluation a recommandé que la nouvelle stratégie à long terme puisse :

- I Assurer une conception rigoureuse intégrant une approche équilibrée, une conception solide et un mécanisme de revue conforme en réponse à l'évolution du contexte et de la vision, à une nouvelle Haute Direction, voire selon les besoins, afin de garantir le maintien de sa pertinence et de sa cohérence au cours de la période

- Améliorer l'efficacité de la nouvelle stratégie à long terme en veillant à ce que la Banque aligne ses opérations sur les priorités énoncées dans la stratégie.
- Renforcer le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports en améliorant les mécanismes institutionnels et la coordination.

Quelle est la réponse de la Direction ?

La Direction s'est félicitée de l'évaluation d'IDEV dont l'analyse, les enseignements et les recommandations sont arrivées à un moment

opportun alors que des travaux étaient en cours pour élaborer une nouvelle stratégie. Elle a indiqué que les constatations éclaireront la nouvelle stratégie décennale (SD.2.0) pour la période 2023-2032.

Chefs de projet de l'évaluation

Mirianaud Oswald Agbadome, Chargé principal d'évaluation, IDEV.2;
Mohammed Jalaludeen Issahaq, Chargé principal d'évaluation, IDEV.1



Synthèses d'évaluations



Favoriser la croissance inclusive – une synthèse d'évaluations

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a réalisé une synthèse d'évaluations sur la promotion de la croissance inclusive afin de saisir les expériences de mise en œuvre des interventions en faveur de la croissance inclusive⁵ de la BAD, des institutions de développement multilatérales et bilatérales et

d'autres partenaires au cours de la dernière décennie. La synthèse a passé en revue 67 études pour rassembler les constatations sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de ces interventions.

national et sur les engagements internationaux, mais souffraient d'un faible ciblage des populations pauvres et marginalisées, limitant ainsi la probabilité d'impact sur la croissance inclusive.

- Les interventions de croissance inclusive évaluées ont démontré plus d'efficacité à fournir des produits et résultats immédiats qu'à démontrer leur impact sur des groupes pauvres, exclus et marginalisés, y compris des femmes et des jeunes. Mais la synthèse a identifié des catalyseurs transversaux de l'efficacité, y compris des interventions multisectorielles et/ou complémentaires, un ciblage efficace des groupes de population concernés, l'engagement des bénéficiaires dans la conception et la mise en œuvre, et l'engagement du secteur privé.
- Les différences d'approches et de critères d'évaluation entre les interventions et/ou les organisations étudiées ont rendu difficile l'établissement de conclusions concernant l'efficience. Cependant, les points communs observés dans les facteurs d'efficience comprenaient la complexité de la conception des programmes/projets ; les retards et parfois les dépassements de coûts dans les activités d'infrastructure économique ; le potentiel des solutions TIC ; la coordination et la

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- Les interventions sectorielles de croissance inclusive ont été jugées alignées et pertinentes sur les politiques et priorités du gouvernement

⁵ Les mesures envisagées couvrent neuf domaines, à savoir : i) le développement agricole ; ii) l'inclusion financière ; iii) l'infrastructure économique (transport routier, énergie et irrigation) ; iv) le développement du secteur privé/des petites et moyennes entreprises (PME) ; v) les services sociaux ; vi) l'éducation et le renforcement des compétences ; vii) la protection sociale ; viii) la gouvernance ; et ix) l'autonomisation des femmes et des jeunes

collaboration entre les composantes du projet, les organisations et autres agences de développement ; et les faiblesses dans le suivi et évaluation des programmes et projets.

- La synthèse a révélé un bilan mitigé en matière de durabilité institutionnelle. Les programmes qui comprenaient un fort engagement communautaire ont démontré une plus grande probabilité de durabilité des résultats. Une faible soutenabilité financière a été constatée dans tous les types d'intervention, car les individus, les organisations et les institutions publiques n'avaient pas de capacité suffisante pour mobiliser des ressources financières. L'effet de l'engagement du secteur privé sur la probabilité de durabilité variait d'une intervention à l'autre.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

Voici quelques-uns des principaux enseignements tirés de l'évaluation :

- Il est primordial de cibler intentionnellement les populations qui sont exclues de la participation aux processus de croissance ou qui n'en bénéficient pas si l'on veut obtenir des résultats axés sur la croissance inclusive.

- La conception de programmes et de systèmes d'évaluation reposant sur des bases factuelles et portant spécifiquement sur les résultats pour les groupes jusqu'ici peu couverts et marginalisés peut accroître l'effet des actions menées en faveur de la croissance inclusive.
- Le soutien politique et la capacité institutionnelle sont des conditions préalables au lancement et au maintien des programmes de réforme qui ciblent une croissance inclusive.
- Le développement et/ou l'amplification de l'utilisation de produits financiers de substitution pour les groupes pauvres et jusqu'ici peu couverts peut améliorer l'accès aux opportunités sociales et économiques.
- En vue de favoriser une croissance inclusive grâce à la participation du secteur privé, il est primordial de trouver un équilibre entre les objectifs de rentabilité et l'affectation de la priorité aux populations jusqu'ici peu couvertes.

Chef de projet :

[May Esther Mwaka, Chargée principale d'évaluation, IDEV.2](#)

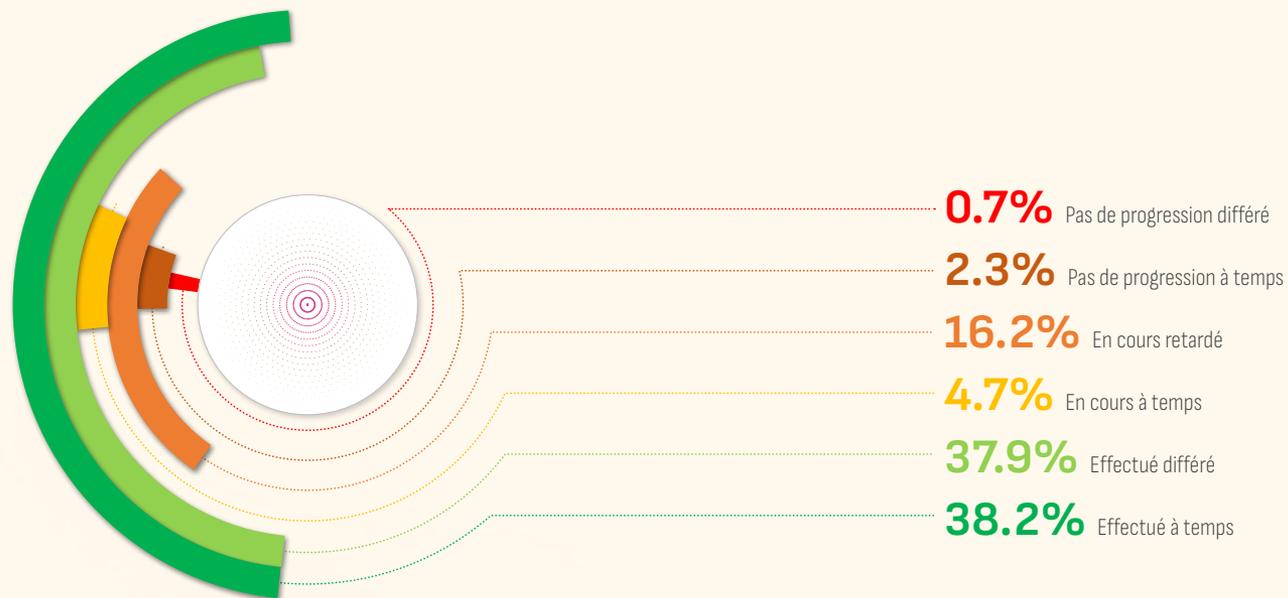
MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE LA DIRECTION EN RÉPONSE AUX RECOMMANDATIONS D'IDEV

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 de la BAD 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 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.

Au 31 décembre 2022, 64 évaluations, 254 recommandations et 704 actions étaient actives⁶ dans le MARS. Le graphique ci-dessous montre que 76,1 % des actions ont été réalisées, tandis que 20,9 % étaient en cours. Les retards de mise en œuvre, tant dans les actions achevées que dans les actions en cours, demeurent un défi.

Status de la mise en oeuvre des actions de la Direction au 31 décembre 2022



⁶ IDEV et la Direction revoient régulièrement les actions et recommandations dans le MARS et suppriment celles qui ont été entièrement mises en œuvre, qui ont été dépassées par des événements ou qui sont devenues redondantes. À la suite du rapport MARS 2021 d'IDEV, 35 recommandations et 116 actions correspondantes ont été retirées. Dans le rapport de 2022, IDEV a proposé de retirer 39 recommandations (avec 94 actions connexes) de 17 évaluations.

Évaluations, recommandations et actions enregistrées dans le MARS

Type d'évaluation	2018			2019			2020			2021			2022			Evaluations 2018-2022
	Evaluations	Recommandations	Actions													
Institutionnel et Processus	-	-	-	3	45	57	2	11	22	5	20	51	1	3	8	11
ESPP	4	23	83	2	10	25	2	9	18	3	13	45	3	13	26	14
EDSIR	1	7	26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Impact	-	-	-	-	-	-	2	6	14	-	-	-	1	3	5	3
Sectoriel	-	-	-	-	-	-	3	15	31	-	-	-	-	-	-	3
Thématique	3	16	49	1	8	8	2	8	25	3	11	21	2	7	11	11
Validations RAP et RSE	-	-	-	1	3	14	-	-	-	1	4	8	-	-	-	2
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

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, PARTAGE DES CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGE



Renforcer les capacités en évaluation des acteurs de l'Inspection Générale d'État en Côte d'Ivoire

L'Initiative Ivoirienne pour l'Évaluation (2IEval) a organisé du 2 au 4 février 2022, à Abidjan, Côte d'Ivoire, un atelier de formation sur l'évaluation des politiques publiques pour les acteurs de l'inspection générale de l'état de Côte d'Ivoire. La rencontre qui a réuni plus de 30 participants de l'Inspection Générale d'Etat (IGE) et de l'Inspection Générale des Ministères (IGM) de Côte d'Ivoire visait à renforcer leurs capacités en matière de suivi-évaluation pour une meilleure coordination de l'action gouvernementale. IDEV a présenté son processus de préparation des rapports d'évaluation et les étapes clés de la communication et de la diffusion des résultats de ses évaluations qui correspondent aux besoins de connaissances des parties prenantes.



Renforcer les compétences des responsables de l'évaluation

L'Organisation internationale de coopération en évaluation (IOCE) et EvalPartners, avec le soutien d'IDEV et d'autres partenaires, ont organisé le 7 mars 2022 un Bootcamp sur le leadership pour les organisations volontaires pour l'évaluation professionnelle (VOPEs) du monde entier. Au total, 60 participants de 31 VOPE répartis sur les 5 continents ont été sélectionnés pour recevoir un programme de formation intensive en ligne de six semaines en anglais, français et espagnol, ce qui a renforcé les capacités institutionnelles des VOPE en dotant leurs dirigeants de compétences stratégiques, organisationnelles et axées sur les résultats.



APNODE participe au webinaire de CLEAR Francophone sur la prise de décision basée sur les résultats de l'évaluation dans un contexte de compétition politique et d'instabilité

La Vice-présidente de l'APNODE, aux côtés de 5 autres panélistes distingués, a participé à un webinaire organisé virtuellement le 6 avril 2022 par CLEAR-FA sur le thème : « Prise de décision basée sur les résultats de l'évaluation en contexte de concurrence et d'instabilité politiques ». Cet événement qui a attiré plus de 160 participants visait à fournir un cadre d'échange et de partage d'expériences et de maintenir à jour le savoir-faire et les compétences des professionnels et des praticiens de l'évaluation sur le lien entre les résultats de l'évaluation et les processus électoraux, en particulier leur impact sur les résultats des élections. La Vice-présidente de l'APNODE a souligné que pour que les gouvernements et les parlementaires travaillent en synergie, il est crucial que la confiance soit restaurée et que les preuves soient utilisées dans l'élaboration des politiques publiques et leur soumission au vote de l'Assemblée nationale.



IDEV participe à EvalLab 2022, un événement de formation francophone

La 2ème édition d'EvalLab avait pour thème « L'évaluation dans un monde en mutation », animée par 2IEval en collaboration avec le Ministère du Plan et du Développement de Côte d'Ivoire et l'UNICEF, s'est tenue virtuellement du 11 au 13 avril en mode hybride, à Abidjan, en Côte d'Ivoire. L'atelier de formation de 3 jours, auquel ont participé 35 acteurs de l'évaluation d'Afrique francophone, comprenait 13 ateliers qui ont couverts les dernières méthodologies et critères d'évaluation, les opportunités et les défis des mégadonnées dans l'évaluation et le rôle de l'évaluation dans la réalisation des ODD. IDEV a présenté une session sur la Méta-évaluation et une autre sur une étude de cas relative aux évaluations de stratégie et de programme pays. Les participants ont pu en apprendre davantage sur les processus d'évaluation, les contraintes et les attentes.



Les jeunes évaluateurs d'IDEV échangent sur leur parcours professionnel

Dans le cadre de la Semaine de l'évaluation gLOCAL, IDEV a organisé un événement d'apprentissage le 31 mai 2022 pour un partage d'expérience sur le thème « Bâtir une carrière dans l'évaluation en des temps incertains ». Au cours de cet événement, les jeunes évaluateurs d'IDEV ont réfléchi sur leurs expériences et partagé avec le public les compétences, les connaissances et les aptitudes nécessaires pour bâtir une carrière réussie dans l'évaluation et les défis auxquels ils ont été confrontés tout en poursuivant leur parcours professionnel pendant la période difficile de la COVID-19.



Les parlementaires discutent de l'utilisation des preuves d'évaluation pour améliorer la gouvernance et le développement

Dans le cadre de la semaine d'évaluation gLOCAL 2022, l'APNODE a organisé un webinaire le 1er juin 2022, intitulé « De la COVID-19 aux ODD : Tirer parti de l'utilisation des données probantes pour améliorer la gouvernance et le développement socio-économique ». Le webinaire, soutenu par USAID-TSUE (Tools to Strengthen the Use of Evidence in Policies and Legislation in Africa), une initiative de l'Agence internationale de développement des États-Unis, a discuté du rôle des parlementaires et du Parlement en tant qu'institution responsable du maintien de la bonne gouvernance en temps de crise. Les parlementaires ont ensuite échangé sur le réajustement des politiques publiques afin de créer des économies africaines plus résilientes et ont donné des cas concrets de situations qui les opposent à l'exécutif et comment faire des données probantes un levier à la prise de décisions politiques.



L'évolution de la pratique d'évaluation d'IDEV et son utilisation pour le redressement post-pandémique

Le 2 juin 2022, dans le cadre des événements de la Semaine de l'évaluation gLOCAL, IDEV a organisé une table ronde virtuelle sur le thème de « l'évolution des pratiques d'évaluation et leur application pour une meilleure efficacité du développement ». Les intervenants se sont concentrés sur la manière dont les méthodes et les approches d'évaluation ont évolué au sein d'IDEV depuis le déclenchement de la pandémie de COVID-19 et sur la manière dont elles peuvent éclairer le programme de « mieux reconstruire » de la Banque africaine de développement. L'Évaluatrice générale d'IDEV a conclu qu'une gestion efficace des connaissances évaluatives et le changement d'orientation d'IDEV vers des évaluations groupées de projets et l'exploitation de la myriade de connaissances existantes issues de la longue histoire d'IDEV pourraient grandement contribuer au redressement post-pandémique en orientant la Banque vers les meilleures pratiques pour l'avenir.



Partage des connaissances avec les pairs : Innovations dans les évaluations d'impact

Organisé par IDEV le 8 juin 2022, ce partage virtuel des connaissances, en amont de la réunion du Groupe de coopération en évaluation (ECG) des responsables des bureaux d'évaluation indépendants, visait à partager l'expérience d'IDEV dans l'utilisation d'une méthodologie de conception robuste pour mesurer l'impact de la phase 1 du projet de connectivité du dernier kilomètre au Kenya et de présenter les conclusions générales ainsi que celles contredisant les résultats et l'impact attendus. L'événement a conclu que les preuves éclairées permettant de comprendre ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné seraient certainement utiles pour éclairer les futurs projets d'accès à l'électricité de la Banque.



La BAD renforce les capacités nationales de cinq pays lusophones

La BAD a organisé un atelier virtuel de renforcement des capacités institutionnelles en matière de suivi et d'évaluation de projets dans cinq pays membres lusophones du 21 au 23 juin 2022. L'atelier visait à sensibiliser les participants et renforcer les capacités en matière de planification et de mesure des résultats d'un projet, d'assurance-qualité et d'outils de reporting, et intégrer les leçons tirées des projets conduits à terme dans ces cinq pays. IDEV a présenté les constatations et les enseignements tirés de l'examen des rapports d'achèvement de projet, a donné un aperçu des évaluations récentes menées dans les pays lusophones et a également profité de l'occasion pour donner un briefing pratique sur l'utilisation de la base de données des résultats des évaluations de la Banque (EVRD).



Comment la BAD peut-elle améliorer son engagement avec les organisations de la société civile ?

Dans le cadre de l'initiative « apprentissage des évaluations », ce webinaire co-organisé le 18 juillet 2022 par IDEV et le Département du genre, des femmes et de la société civile de la Banque a discuté des principales constatations, enseignements et recommandations de l'évaluation d'IDEV de l'engagement de la Banque avec la société civile sur une période de sept ans allant de 2012 à 2019. Les différentes présentations faites par IDEV, le Département de la société civile et l'Institut de la société civile de l'Afrique de l'Ouest (WASCI) visaient à éclairer les auditoires sur les approches et les pratiques d'engagement avec la société civile par la Banque et la nécessité de formaliser les partenariats avec les principales organisations de la société civile.



La 7ème Assemblée générale annuelle de l'APNODE discute de l'« Engagement public parlementaire efficace pour un développement inclusif »

Accueillie par la Chambre des Conseillers du Royaume du Maroc, la 7e Assemblée Générale Annuelle (AGA) de l'APNODE s'est tenue à Rabat du 1er au 3 août 2022 et a attiré 80 délégués de 14 pays ainsi que des partenaires stratégiques de l'APNODE représentés au plus haut niveau. L'AGA comprenait trois panels de haut niveau, sur le thème « 8 ans pour réaliser les ODD : réimaginer les impératifs stratégiques des Parlements africains », « L'institutionnalisation de l'évaluation en tant qu'outil de gouvernance : quel rôle les Parlements doivent-ils jouer pour atteindre cet objectif ? » et « Repenser l'engagement et l'action parlementaires en réponse aux crises ». L'événement a été précédé d'activités pré-AGA le 1er août, notamment une session de formation sur le thème « Utilisation des données probantes dans les politiques et la pratique : leçons de l'Afrique », une session d'initiation des nouveaux membres de l'APNODE, et le Comité exécutif a été présenté aux participants.



IDEV participe à la journée portes ouvertes de la BAD pour la société civile au Bénin

La BAD, par l'intermédiaire de son bureau au Bénin, avec le soutien de la Division de la société civile et de l'engagement communautaire de la Banque, a organisé une journée portes ouvertes pour les organisations de la société civile le 13 décembre 2022 à Parakou, au Bénin, qui a attiré plus de 80 organisations. Au cours de cette activité, conformément à l'une des recommandations d'IDEV issues de son évaluation de l'engagement de la société civile de la Banque, IDEV a présenté l'évaluation de la stratégie et du programme pays de la Banque au Bénin sur la période 2012 à 2021. Les participants ont conclu que le rôle des organisations de la société civile est importante dans la gestion du cycle de projets de la Banque et leur engagement peut assurer l'amélioration des conditions de vie des populations.



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Groupe de la Banque Africaine de Développement
Avenue Joseph Anoma 01 BP 1387, Abidjan 01 Côte d'Ivoire
Tél. : +225 27 20 26 28 41
Courriel : idevhelpdesk@afdb.org

