



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



Rapport annuel IDEV
UNE ANNÉE
**PAS COMME
LES AUTRES**
2016



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

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





IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



Rapport annuel IDEV
UNE ANNÉE
**PAS COMME
LES AUTRES**
2016



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

Remerciements

Chargées de Projet	Eglantine Marcelin, Jacqueline Nyagahima
Membres de l'équipe	Kate Stoney, Samer Hachem, Karen Rot-Münstermann, Foday Turay
Contributions	Deborah Glassman (Editing) ; Phoenix Design Aid (Conception graphique), Agnès Derelle (Traduction)
Autres remerciements	L'équipe administrative d'IDEV : Ruby Adzobu-Agyare, Jean-Marc Anoh, Mireille Cobinah-Ebrottie
Chef de division	Karen Rot-Münstermann
Évaluateur général	Rakesh Nangia

©2017 Groupe de la Banque africaine de développement

Tous droits réservés – Publié avril 2017

Évaluation Indépendante du Développement (IDEV) Rapport Annuel 2016 : Une année pas comme les autres

Langue d'origine : Anglais

Exclusion de responsabilité

Exclusion de responsabilité Sauf indication contraire expresse, les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans cette publication sont celles de ses divers auteurs et ne correspondent pas nécessairement aux vues de la Direction de la Banque africaine de développement (la « Banque ») et du Fonds africain de développement (le « Fonds»), de leurs Conseils d'administration, Conseils des gouverneurs ou des pays qu'ils représentent. Le lecteur consulte cette publication à ses seuls risques. Le contenu de cette publication est présenté sans aucune sorte de garantie, ni expresse ni implicite, notamment en ce qui concerne la qualité marchande de l'information, son utilité à telle ou telle fin et la non-violation de droits de tierce-parties. En particulier, la Banque n'offre aucune garantie et ne fait aucune déclaration quant à l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère « actualisé » des éléments du contenu. La Banque ne peut, en aucun cas, notamment en cas de négligence, être tenue pour responsable d'un préjudice ou dommage, d'une obligation ou d'une dépense dont on ferait valoir qu'ils sont consécutifs à l'utilisation de cette publication ou au recours à son contenu. Cette publication peut contenir des avis, opinions et déclarations provenant de diverses sources d'information et fournisseurs de contenu. La Banque n'affirme ni ne se porte garante de l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère « à jour » d'aucun d'entre eux ni d'aucun autre élément d'information provenant d'une source d'information quelconque ou d'un fournisseur de contenu, ni d'une autre personne ou entité quelle qu'elle soit. Le lecteur s'en sert à ses propres risques.

À propos de la BAD

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

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

L'évaluation indépendante du développement a pour mission de renforcer l'efficacité des initiatives de développement de la Banque dans ses pays membres régionaux par l'exécution d'évaluations indépendantes et influentes et par des partenariats pour l'échange de connaissances.

Contact

Évaluation indépendante du développement (IDEV)
Groupe de la Banque africaine de développement
Avenue Joseph Anoma 01 BP 1387
Abidjan 01 Côte d'Ivoire
Tél : +225 20 26 20 41
Courriel : idevhelppdesk@afdb.org
<http://idev.afdb.org/fr>

À propos d'IDEV

IDEV effectue des **évaluations indépendantes** des opérations, des politiques, des stratégies et des fonctions institutionnelles de la BAD, **en travaillant à travers** des projets, des secteurs, des thèmes, des régions et des pays.

En conduisant des évaluations indépendantes et en diffusant de manière proactive les bonnes pratiques, **IDEV veille** à ce que la Banque et ses parties prenantes, **tirent des leçons des expériences passées**, planifient et réalisent **des activités de développement** conformément aux **plus hauts standards**.



M. Patrick Zimpita

Administrateur représentant le Malawi,
le Botswana, Maurice et la Zambie.

« Les rapports et les produits de savoir de l'Évaluation indépendante du développement sont comme des instruments de navigation pour la Banque ; ils mesurent la trajectoire de l'investissement et de l'impact de la Banque afin de fournir des informations indépendantes bien documentées au Conseil et à la Direction. »



Table des matières

02

Remerciements

03

À propos d'IDEV

07

Acronymes et abréviations

08-09

Avant-propos du président du CODE

10-11

Déclaration de la Vice-présidente principale

12-13		38	
Message de l'Évaluateur général		Les défis	
14-15		39	
IDEV au fil de l'année		Un regard vers l'avant	
17		40	
Contexte		Remerciements	
18-34		42-75	
2016 en revue		Annexes	
19	IDEV s'est adapté au contexte en évolution	43	Annexe 1 : Évaluations 2012-2017
26	IDEV s'est positionné comme moteur du changement	47	Annexe 2 : Les points forts des évaluations
34	IDEV se transforme pour mieux appuyer le changement	74	Annexe 3 : Mise en œuvre des actions de la Direction



Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.

Yanick Frutueux Cadnel Folly, Bénin. Concours photo, Semaine de l'évaluation du développement – 2ème prix.

Acronymes et abréviations

APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement	EGDR	Évaluation globale des résultats de développement	Norad	Agence norvégienne de coopération pour le développement international
BAD	Banque africaine de développement	EPRADI	Plateforme d'évaluation pour les institutions régionales africaines de développement	ODD	Objectifs de développement durable
BMD	Banque multilatérale de développement	ERP	Évaluation des résultats du projet (Project Results Assessment)	PMR	Pays membre régional
CLEAR-AA	Centre de formation à l'évaluation et aux résultats – Afrique Anglophone (Center for learning and Evaluation results – Anglophone Africa)	ESIR	Évaluation de la stratégie d'intégration régionale	QaE	Qualité à l'entrée
CODE	Comité des opérations pour l'efficacité du développement	ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme pays	RAP	Rapport d'achèvement de projet
COWSO	Organisme communautaire d'approvisionnement en eau (Community-Owned Water Supply Organization)	FAD	Fonds africain de développement	RDC	République démocratique du Congo
DSIR	Document de stratégie d'intégration régionale	FFBC	Fonds forestier du bassin du Congo	RSNE	Renforcement des systèmes nationaux d'évaluation
DSP	Document de stratégie pays	IDEV	Évaluation indépendante du développement	RWSS/P	Programme d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural Rural (Water Supply and Sanitation/Program)
ECP	Étude de cas pays	MARS	Management Action Record System	UC	Unité de compte ¹
		MDPS	Modèle de développement et de prestation de services	WASH	Eau, assainissement et hygiène (Water, Sanitation, and Hygiene)

¹ 1 Unité de compte = 1.36 dollars EU, Fév. 2017

Avant-propos du président du CODE



L'Afrique continue de pâtir des effets de la baisse des prix des produits de base et d'une faible croissance globale, dans le contexte d'une baisse de l'aide internationale au développement. Cela pose un défi pour répondre à l'accroissement des écarts de développement sur le continent, qui pourrait compromettre les chances de l'Afrique d'atteindre les ODD. En tant que praticiens du développement, les Banques Multilatérales de Développement (BMD), y compris la Banque africaine de développement (BAD), doivent par conséquent : d'une part optimiser l'utilisation des ressources limitées disponibles, et d'autre part évaluer de manière crédible l'efficacité de leurs initiatives en vue d'obtenir les effets les plus percutants. Ce dernier aspect est la mission qu'effectue l'évaluation indépendante du développement (IDEV) au sein de la BAD.

Afin d'améliorer la mise en œuvre de ses stratégies et accompagner de son mieux les pays

africains dans l'amélioration de leurs effets socio-économiques, la BAD a fait d'importants progrès au cours de la dernière année, notamment avec l'adoption du Modèle de développement et de prestation de services (MDPS) pour la réalisation du Top 5. Nous croyons qu'avec une mise en œuvre adéquate, ils pourraient changer le destin de l'Afrique. C'est là que le rôle d'IDEV – mesurer et évaluer les progrès de la mise en œuvre du Top 5 – devient crucial du point de vue de l'efficacité. Si vous ne mesurez pas ce que vous faites, vous ne saurez pas comment vous évoluez et manquez très probablement des occasions d'apprendre de vos erreurs. Cela équivaudrait à naviguer à l'aveugle. Le travail d'IDEV sera donc primordial pour la réalisation du Top 5. En effet, le Conseil d'administration et le CODE continueront de dépendre des évaluations d'IDEV et, en collaboration avec la Direction, de développer une organisation plus efficiente et efficace.

Si la BAD veut rester un acteur efficace dans le développement du continent, nous devons avoir un moyen crédible et en constante évolution de mesurer notre travail en ce qui concerne la réalisation, de façon rentable, des objectifs prévus. Dans ce rapport de l'exercice 2016, IDEV a produit une évaluation des programmes de la BAD à travers les PMR couvrant les différents secteurs, en accordant une attention particulière à la pertinence, l'efficacité, la durabilité et l'efficience. Le présent rapport résume les résultats des évaluations effectuées par IDEV au cours de l'année écoulée et propose une évaluation franche et équilibrée des progrès de la BAD, afin de dégager des enseignements des succès et des points d'apprentissage.

REGARD PROSPECTIF

A mesure que la Banque procèdera à la mise en œuvre de son Top 5, l'éclairage d'IDEV continuera d'être indispensable. Les évaluations

indépendantes de la Banque seront non seulement rétroactives, mais elles poseront également des balises importantes pour l'amélioration de la conception et la mise en œuvre des projets, un dialogue efficace dans les pays et un impact général sur le développement.

Je suis heureux de constater les consultations approfondies entreprises par IDEV avec la Direction et le Conseil dans le cadre de son programme de travail. Le CODE et le conseil d'administration de la BAD, restent prêts à poursuivre leur soutien à IDEV. Je recommande ce précieux rapport aux parties prenantes.

Dr. Bright Okogu,

Président du CODE

“... le rôle d'IDEV – mesurer et évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Top 5 – devient crucial du point de vue de l'efficacité. Si vous ne mesurez pas ce que vous faites, vous ne saurez pas comment vous évoluez et manquerez très probablement des occasions d'apprendre de vos erreurs. Cela équivaldrait à naviguer à l'aveugle. Le travail d'IDEV sera donc primordial pour la réalisation du Top 5 ! ...”

Déclaration de la Vice-présidente principale



Je suis ravie de rédiger cet avant-propos du rapport annuel 2016 d'IDEV.

L'année 2016 est à marquer d'une pierre blanche pour la Banque. Outre des prêts et des décaissements records, nous avons pu approuver et placer en bonne voie pour leur mise en œuvre quatre des cinq stratégies du Top 5. Nous sommes passés à la vitesse supérieure en diminuant les délais relatifs aux passations de marché de biens et services, ainsi que la durée entre l'approbation et l'entrée en vigueur du prêt. Ce sont là des résultats tangibles de la transformation qui vise à rendre la Banque plus adaptée aux besoins en développement de ses pays membres, plus souple, plus proche de ses clients, mais aussi à améliorer son efficacité et accroître son impact sur le développement ainsi que les recettes qu'elle y consacre.

L'impact, la pertinence, l'efficacité et l'efficience sont les principes fondamentaux sur lesquels reposera la transformation de la Banque, donc étroitement liés au mandat d'IDEV. IDEV a pu effectuer 13 évaluations dont 2 d'impact et, en particulier, l'Évaluation globale des résultats de développement de la Banque (EGRD) ; celle-ci couvrait 14 pays (comprenant des pays à revenu intermédiaire, des pays à faible revenu et des pays en transition) représentant plus de 60% des opérations de la Banque entre 2004 et 2014.

Les priorités du Top 5 de la Banque, notamment : Éclairer l'Afrique, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique, s'accompagnent de besoins de financement très ambitieux ; d'où la nécessité pour la Banque de

développer des mécanismes de financement innovants tels que la syndication, le cofinancement et l'effet de levier au bilan. Cela s'inscrit dans la logique de la Conférence de 2015 à Addis-Abeba sur le financement du développement, qui préconisait que les banques multilatérales de développement (BMD) augmentent considérablement leurs financements en direction des pays en développement.

L'économie mondiale traverse une période d'incertitude faite entre autres de protectionnisme et d'anti-multilatéralisme croissants, d'importantes chutes de prix des produits de base, de ralentissement économique en Chine et d'augmentation de mouvements d'insurrection. Ces risques géopolitiques ont entraîné une pénurie de ressources financières, alors que les besoins de financement des pays en

développement, en particulier les pays africains, ont augmenté.

Avec la rareté de capital financier, la nécessité d'une sélectivité dans les opérations de la Banque afin d'obtenir l'impact le plus fort sur le développement ne sera jamais assez soulignée. En effet, le choix du Top 5 visait à être plus focalisé, avoir plus de clarté et une meilleure sélectivité. La sélectivité est l'une des principales recommandations des évaluations effectuées par IDEV en 2016.

IDEV est donc un acteur important pour l'amélioration de l'efficience et l'efficacité de la Banque.

Dr. Frannie Léautier,
Vice-présidente principale

Message de l'Évaluateur général



J'ai l'honneur et le grand plaisir de vous présenter le rapport annuel de la fonction d'évaluation indépendante du développement (IDEV) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD). En 2016, nous-nous sommes appuyés sur la dynamique créée au cours des années précédentes pour réaliser 13 évaluations de haut niveau dont deux évaluations d'impact. Une fois encore, c'est le plus grand nombre d'évaluations effectuées en un an par IDEV en 30 années d'existence. C'est assurément une grande fierté pour moi de voir l'équipe d'IDEV fournir un nombre toujours plus élevé d'évaluations dont la qualité s'améliore d'année en année. En plus de dépasser son objectif annuel d'évaluations de haut niveau, IDEV a organisé avec succès et participé activement à plusieurs événements dans le domaine du savoir, ainsi que des forums de discussion et des initiatives en renforcement des capacités d'évaluation.

Pour reprendre une expression courante, nous vivons dans une période d'incertitude. Les vents politiques et le changement climatique ont tous deux confirmé que la seule chose certaine en ces temps incertains est le changement lui-même. Cela s'est vérifié non seulement pour les changements

globaux, mais aussi pour ceux de l'environnement immédiat ; la Banque a lancé ses priorités stratégiques dans le cadre du Top 5 et son nouveau modèle de développement et de prestation des services. Bien que ce ne soit peut-être pas le moment d'évoquer le principe d'incertitude de Heisenberg, il est sans doute temps de se rappeler les points de vue de Darwin sur l'adaptabilité – ne pas simplement survivre, mais faire la différence. IDEV a continué à anticiper, s'adapter et s'aligner, tout en restant flexible et réactif, allant de l'avant dans sa quête d'une plus grande efficacité du développement.

L'évaluation globale des résultats de développement de la Banque (EGRD) a été le joyau des travaux d'IDEV en 2016. Principalement documentée par 14 évaluations de stratégie pays – dont sept qui ont été réalisées en 2016 – et 169 évaluations de projets individuels, l'EGRD est l'évaluation la plus ambitieuse jamais faite dans l'histoire de la Banque et la première d'une telle ampleur.

Pour la première fois, nous avons utilisé le nouvel outil d'évaluation d'impact pour deux programmes d'eau et d'assainissement en milieu rural, l'un en Éthiopie et l'autre en Tanzanie. Le défi consistait à

créer des groupes de comparaison ex-post semblables à ceux des bénéficiaires, car cela n'avait pas été prévu au cours de la phase de conception. La réalisation de ces évaluations d'impact a rempli un engagement antérieur, celui de lancer les évaluations d'impact des initiatives de développement de la Banque.

L'engagement d'IDEV dans le monde complexe et en perpétuel changement de la gestion des connaissances continue de grandir. Nos efforts continus pour améliorer la conduite et l'utilisation des évaluations nous ont amenés à lancer et participer à plusieurs événements relatifs au partage des connaissances et à la sensibilisation. Parmi ceux-ci figurent en première place : la semaine de l'évaluation du développement de la BAD que nous avons accueillie à Abidjan et qui a rassemblé plus de 250 participants ; un séminaire sur l'assistance au secteur privé organisé conjointement avec Norad à Oslo, au cours duquel la synthèse de l'évaluation du développement du secteur privé a été présentée à plus de 100 parties prenantes – des décideurs, le secteur privé, des milieux universitaires, la société civile, les médias et les missions diplomatiques africaines locales.

Nous avons poursuivi nos efforts en matière de renforcement des capacités d'évaluation des pays membres régionaux, à travers le Réseau des parlementaires africains sur l'évaluation du développement, la Plateforme d'évaluation pour les institutions régionales africaines de développement et le renforcement des systèmes nationaux d'évaluation.

Au moment où nous abordons les défis pour 2017, je tiens à exprimer ma profonde gratitude au Conseil d'administration de la BAD pour sa supervision et ses conseils continus. Grâce à votre soutien, l'évaluation gagne en influence à travers la Banque. L'approbation de la Politique d'évaluation indépendante révisée est un grand pas en avant dans le renforcement de l'environnement normatif, qui clarifie davantage les rôles et les responsabilités. La Direction accorde une plus grande attention aux évaluations et s'efforce d'en tirer des enseignements à intégrer dans de futures initiatives. Plus important encore, elle exige également des évaluations.

J'aimerais également remercier toute l'équipe d'IDEV. Votre dévouement et votre travail acharné nous permettent de tenir nos engagements. Ce fut une année pour le moins inhabituelle, avec des

pressions et des échéances inhabituelles. Je suis conscient des longues heures sacrifiées pour que des tâches complexes soient effectuées en temps opportun. Je suis également conscient des sacrifices consentis en raison du manque de personnel que nous espérons régler sous peu. La fierté que je ressens en regardant les performances de l'équipe est profonde. Une détermination croissante, un travail d'équipe assidu ainsi qu'un leadership avéré sont palpables à tous les niveaux. Cela n'est peut-être pas évident au monde extérieur, mais c'est tout à fait clair pour moi. Voilà précisément ce qui me conforte dans l'idée que l'équipe continuera à produire des résultats dans les années à venir – quel que soit leur caractère inhabituel. Elle est exceptionnelle, notre équipe ! Et cela est essentiel pour veiller à ce que nous assurions pour l'Afrique et pour tous les africains qui comptent sur nous plus que jamais en ces temps incertains.

M. Rakesh Nangia,
Évaluateur général

IDEV au fil de l'année



Février

Réunion de la Communauté de pratique de l'évaluation

Dans quelle mesure la Banque mondiale a-t-elle concentré son appui sur la réduction de la pauvreté au cours de la dernière décennie ?



Mars

Évaluation

Évaluation d'impact du programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural en Éthiopie

Publication d'Évaluation Matters 1er trimestre

La BAD tient-elle ses engagements ?

Renforcement des capacités d'évaluation du personnel

Formation sur la présentation efficace des données

Formation sur la conception, la gestion et la conduite d'évaluations d'impact



Mai

Évaluations

Évaluation de la stratégie et du programme du Maroc (2004-2014)

Réunion de la Communauté de pratique de l'évaluation

Activité d'apprentissage conjointe IDEV / Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale sur l'engagement dans les pays riches en ressources

Évènement d'échange de connaissances externe

Réunion annuelle de la BAD – Séminaire sur la transition vers une croissance verte

Renforcement des capacités d'évaluation des PMR

Réunion du Comité exécutif de l'APNODE

Renforcement des capacités d'évaluation du personnel

Formation sur l'approche intégrée en évaluation de l'impact



Juin

**Publication
d'Évaluation
Matters 2e
trimestre**

Évaluation de l'aide
au développement du
secteur privé



Juillet

Évaluations

Évaluation d'impact du programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural en Tanzanie
Évaluation de la Stratégie et du Programme du Burundi (2004-2015)

**Renforcement des
capacités d'évaluation
du personnel**

Évènement sur l'évaluation de l'impact, en collaboration avec l'EDRE et l'OSHD, à l'intention de tout le personnel de la Banque



Août

Évaluations

Évaluation de la Stratégie et du Programme de la Tunisie (2004-2014)
Évaluation de la Stratégie et du Programme de la Zambie (2002-2015)

**Renforcement des
capacités d'évaluation
des PMR**

Assemblée générale annuelle de l'APNODE



Septembre

Évaluation

Évaluation de la Stratégie et du Programme de l'Afrique du Sud (2004-2015)

**Événement d'échange de
connaissances externe**

Semaine Asiatique de l'évaluation

**Publication d'Évaluation
Matters 3e trimestre**

La rentabilité en matière de développement

**Révision de la Politique
d'évaluation indépendante**



Octobre

Évaluations

Évaluation globale des résultats de développement de la Banque (2004-2013)

Évaluation de la Stratégie d'intégration régionale de l'Afrique de l'Est (2011-2015)

Synthèse d'évaluations sur le développement du secteur privé

Événement d'échange de connaissances externe

Présentation du rapport de synthèse sur le secteur privé à Oslo



Novembre

Semaine de l'évaluation du développement

Accélérer la transformation de l'Afrique : bonnes pratiques et stratégies pour les praticiens du développement

Renforcement des capacités d'évaluation des PMR

Rencontre face à face du Réseau EPRADI
Réunion du Comité exécutif de l'APNODE

Présentation de l'EGRD

lors de la 3ème réunion de reconstitution du FAD-14 au Luxembourg

Renforcement des capacités d'évaluation

Atelier sur l'évaluation d'impact pour la qualité et l'efficacité du développement inclusif lors de la Semaine de l'évaluation du développement

Café connaissances sur le recours à l'évaluation



Décembre

Évaluations

Évaluation de la stratégie de la RDC (2004-2014)

Évaluation de la stratégie du Ghana (2004-2015)

Étude de cas pour l'EGRD – Mozambique (2004-2013)

Mise à jour du programme de travail 2016-2018

Renforcement des capacités d'évaluation du personnel

Formation sur le logiciel Atlas.ti

Publication d'Évaluation Matters 4e trimestre

Édition spéciale sur la Semaine de l'évaluation



Éclairer l'Afrique.

David Mbuthia Mwangi, Freelancer, Kenya. Concours photo, Semaine de l'évaluation du développement – 3ème prix

Contexte

Le monde du développement international évolue ...

2016 a été une année de changements dynamiques dans l'univers du développement international, notamment avec l'adoption des objectifs de développement durable (ODD) à la fin de 2015. Les Objectifs du millénaire pour le développement sont devenus des ODD interdépendants qui se renforcent mutuellement. Si les premiers se concentraient principalement sur des domaines tels que la pauvreté et la santé dans les pays en développement, les ODD sont universels, inclusifs, et ont une portée plus large comprenant l'environnement, les droits de l'homme, le partenariat, la justice et l'égalité entre les sexes. Bien que l'Afrique ait continué à enregistrer des performances économiques surpassant celles de l'économie mondiale, en tant que deuxième région à croissance rapide² des performances économiques surpassant celles de l'économie mondiale, les sources de financement du développement étaient en déclin ; le débat politique international et les appels à un examen plus attentif des dépenses publiques étaient plus

critiques, avec en toile de fond le vote du Royaume-Uni pour quitter l'Union européenne, la montée du populisme dans d'autres pays européens et un nouveau gouvernement aux États-Unis. Bien qu'elle soit de plus en plus utile et pertinente, l'évaluation du développement doit répondre aux circonstances changeantes et à la demande croissante de nouvelles formes d'évaluation plus complexes, intersectorielles, et impliquent encore plus d'acteurs que jamais.

... la Banque africaine de développement aussi

À la lumière de son nouveau modèle de développement et de prestation de services (MDPS), la Banque s'est engagée dans un processus de transformation visant à mieux la disposer à atteindre les priorités du Top 5³. Ces changements comprenaient une importante restructuration, un rapprochement des opérations vers les clients des pays membres régionaux (PMR) et la délégation des décisions aux centres régionaux. Le MDPS vise à inculquer une culture de la performance, de la

prestation de services et de l'apprentissage institutionnel qui s'améliore et évolue.

Dans cet environnement dynamique, le statu quo ne peut être la solution

D'une année à l'autre, IDEV s'assure que ses produits et services répondent aux priorités et aux défis de la Banque. La politique d'évaluation indépendante qui a été approuvée en 2016⁴ a reconnu que la fonction d'évaluation est plus actuelle que jamais pour prodiguer des enseignements et des conseils en vue de déterminer l'orientation future de la Banque. IDEV s'est donc efforcé de devenir plus flexible, de s'adapter et de se positionner comme acteur du changement tout en se transformant pour mieux soutenir ce changement. Il s'est efforcé de fournir des produits et des services qui répondaient davantage à l'amélioration de l'efficacité institutionnelle de la BAD. De ce fait IDEV a maintenu son niveau de compétence en diffusant des connaissances d'évaluation utiles et de haute qualité en temps opportun. 2016 n'a pas été une année comme les autres pour IDEV.

² McKinsey & Company, *Lions on the Move II : Realizing the Potential of Africa's economies*. McKinsey Global Institute, 2016.

³ Le Top 5 désigne les 5 domaines prioritaires de la BAD : Éclairer l'Afrique, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.

⁴ Pour la politique indépendante de développement: <http://idev.afdb.org/fr/document/politique-d-evaluation-independante-de-la-banque-africaine-de-developpement>

2016 en revue

En 2016, IDEV a dépassé ses objectifs annuels pour la quatrième année consécutive. Il a réalisé 13 évaluations de haut niveau dont une évaluation institutionnelle : Évaluation globale des résultats de développement de la Banque (EGRD), sept évaluations des stratégies et programmes de la Banque dans les pays (ESPP) et une étude de cas de programme de pays, ainsi que l'évaluation de la stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Est et une synthèse d'évaluation sur le développement du secteur privé. IDEV a également effectué deux évaluations d'impact des programmes d'eau et d'assainissement en milieu rural.

19-25

IDEV s'est adapté au contexte en évolution ...

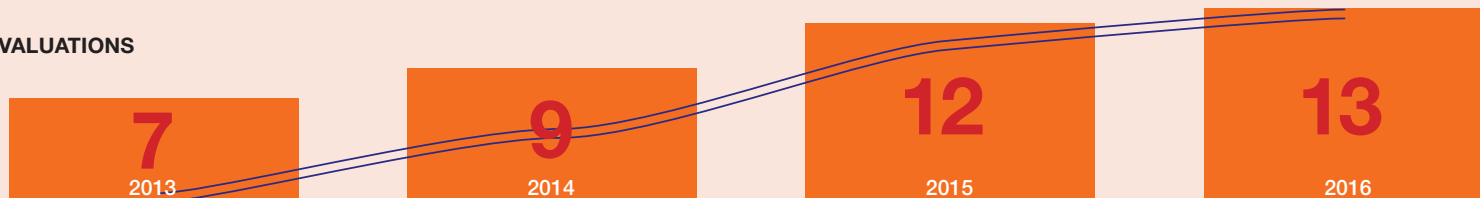
26-33

IDEV s'est positionné comme moteur du changement ...

34-37

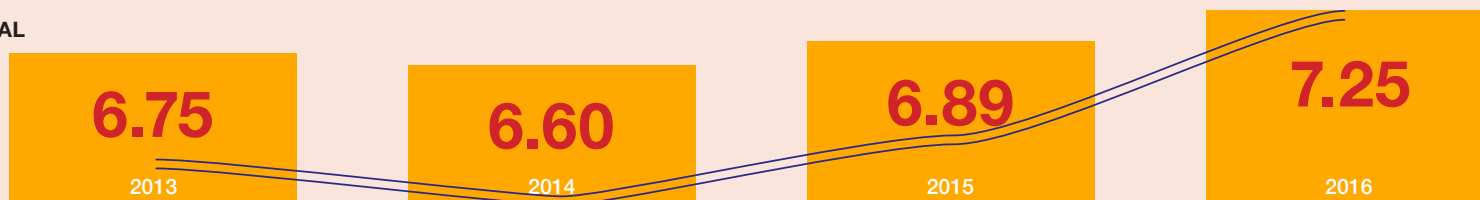
IDEV se transforme pour mieux appuyer le changement

NOMBRE D'ÉVALUATIONS



BUDGET TOTAL

(millions d'UC)



IDEV s'est adapté au contexte en évolution...

... en effectuant des évaluations pour améliorer la performance de la Banque ...

L'EGRD se distingue des évaluations réalisées en 2016. Elle avait une mission importante, susceptible de façonner les stratégies, les programmes, les politiques et les orientations générales actuelles et futures de la Banque. Ses trois objectifs étaient de réaliser une évaluation crédible des résultats de développement de l'assistance fournie par la Banque à ses PMR pendant la période 2004-2013, fournir une base pour la reddition des comptes à la Banque, et tirer des leçons pertinentes pour améliorer la conception et la mise en œuvre des futures interventions. L'EGRD a été l'évaluation la plus complexe qu'IDEV ait jamais entreprise. Ses résultats ont été présentés au Comité des opérations et de l'efficacité du développement de la Banque et à la troisième réunion de reconstitution du FAD-14 au Luxembourg.

L'EGRD a été conçue comme une synthèse d'études d'évaluation menées dans 14 pays – le Burundi, le Cameroun, l'Éthiopie, le Ghana, le Maroc, le Mozambique, le Nigéria, le Sénégal, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, le Togo, la Tunisie et la Zambie. La sélection des pays, qui correspondait

globalement à la composition du portefeuille de la Banque en termes d'équilibre régional, de langue, de situation de fragilité et d'éligibilité aux différents guichets de financement, représentait près de 60% du portefeuille de prêts de la Banque.

Constats : Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que le Groupe de la Banque a enregistré de modestes résultats de développement et a eu un impact sur la vie des gens et changé des vies ; plus de la moitié (64%) des projets financés par la Banque ont eu ou étaient susceptibles d'avoir des retombées positives sur les bénéficiaires cibles. Cependant, seulement près de 27% des interventions examinées ont atteint ou étaient susceptibles d'atteindre les effets attendus ; environ 30% devaient atteindre moins de la moitié de leurs résultats escomptés. La durabilité et l'efficacité des interventions de la Banque étaient également médiocres : 28% des opérations étaient dotées de mécanismes solides pour assurer la viabilité financière et économique et près de la moitié des projets examinés ont accusé des retards d'un an ou plus. La Banque a néanmoins trouvé des niches où une bonne combinaison de dialogue, de connaissances et de prêts a favorisé de bons résultats : par exemple dans le domaine



M. Ronald Meyer

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

« ... L'évaluation globale des résultats de développement du Groupe de la BAD 2004-2013 était importante pour nous tous en 2016, indépendamment du fait que ce soit l'année des reconstitutions des ressources du FAD-14. L'EGRD nous a permis de porter un regard sur le chemin parcouru et a attiré notre attention sur l'apprentissage, les résultats et les déficiences persistantes de la Banque. D'importants efforts ont été consentis entre-temps. Toutefois, les membres du Conseil et moi-même continuons à formuler des commentaires sur la qualité des cadres de gestion axés sur les résultats. Cela montre que nous ne sommes pas encore au bout de nos peines et que nous devons mieux intégrer le flux de connaissances qu'apporte l'évaluation dans les opérations... »

des partenariats public-privé. En outre, elle a été très appréciée comme partenaire au développement, notamment dans les pays en transition où des relations de longue date avaient créé la confiance, lui permettant ainsi d'agir en tant que conseiller. Si la présence de la Banque (à travers un bureau) dans les pays a été utile, elle n'a pas toujours permis à la Banque de réagir à des conditions moins favorables en développant une compréhension claire des risques et des contraintes de mise en œuvre par exemple. La qualité de la conception et celle de la supervision sont les principaux facteurs ayant eu une influence négative sur la performance de la Banque.

Des recommandations ont été faites dans trois domaines : *se positionner dans le contexte, améliorer les services institutionnels et améliorer la prestation de services.*

1. Se positionner dans le contexte. La Banque poursuit des objectifs et fait face à des défis différents selon les contextes des PMR. Il est nécessaire qu'elle analyse mieux et clarifie le rôle stratégique qu'elle entend jouer, et qu'elle poursuive les partenariats qui sont pertinents pour la réalisation du Top 5 au niveau des pays. La Banque doit également approfondir sa compréhension des contraintes à la mise en œuvre et la durabilité de ses interventions. Couplé avec une définition claire des rôles et des partenariats possibles, cela devrait servir de base à l'élaboration de stratégies, de programmes et de projets autour des principaux produits choisis. Enfin, la Banque devrait veiller à ce que ses bureaux nationaux disposent de ressources suffisantes pour être en mesure de correctement mettre en œuvre leurs stratégies dans les PMR.

2. Améliorer les services institutionnels. La Banque doit s'assurer que ses stratégies institutionnelles reposent sur une théorie du changement bien élaborée, partagée avec les parties prenantes et les partenaires, et que ses procédures soient suffisamment souples pour répondre rapidement aux besoins propres à chaque pays. Chaque fois qu'elle peut combler des lacunes dans des domaines liés à ses stratégies, la Banque devrait être en mesure de proposer au pays client une combinaison adéquate de travaux analytiques, de dialogue et d'instruments de financement.

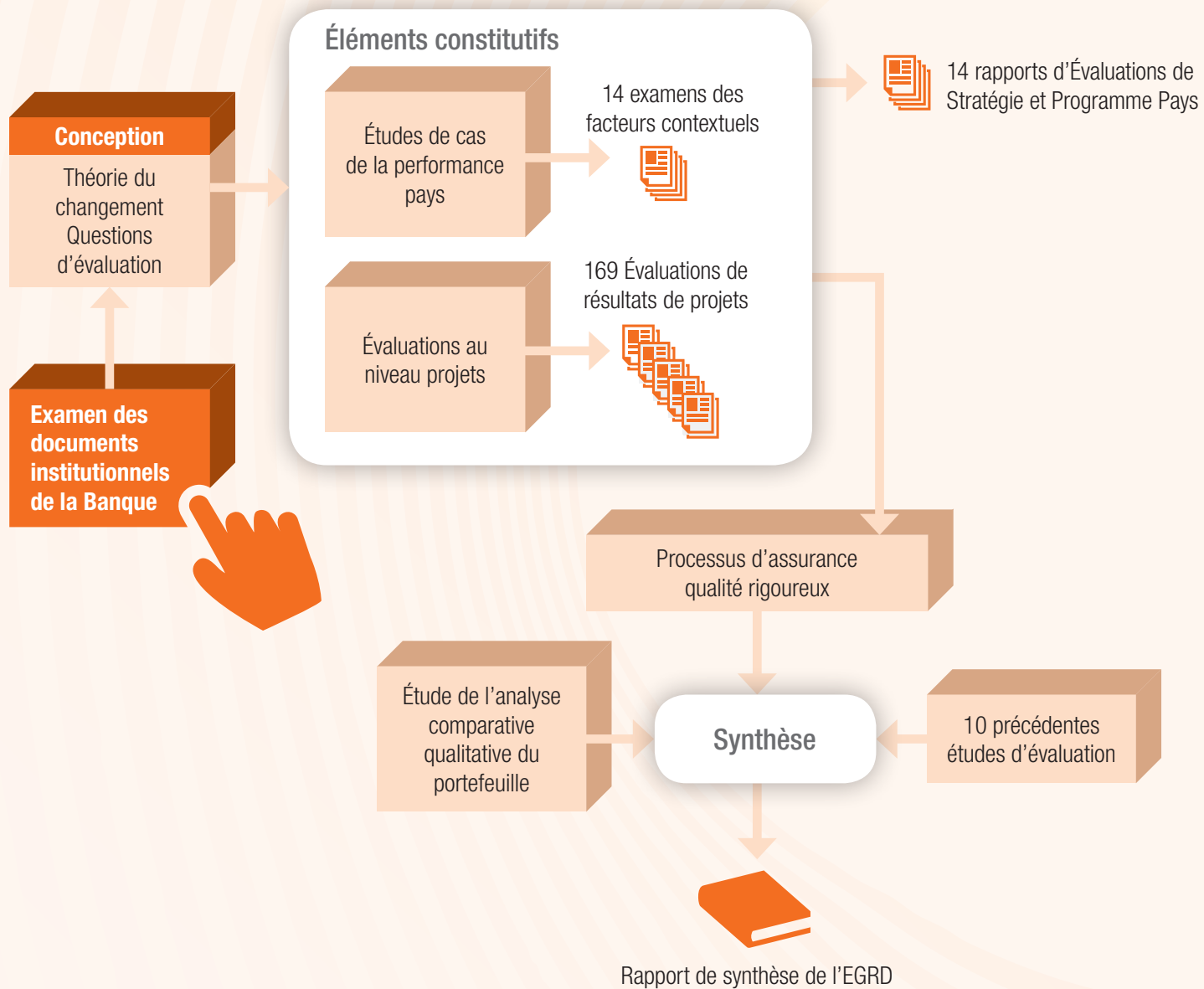
3. Améliorer la prestation de services. La Banque doit renforcer ses cadres de rendement et de responsabilisation, ses processus et sa culture. Il faudrait accorder une plus grande attention à la profondeur et à la qualité de la supervision des opérations des secteurs public et privé.

Méthodologie et processus de l'EGRD

La réalisation de l'EGRD a duré trois ans et impliqué la quasi-totalité du personnel d'IDEV. Le programme de travail du département pour la période 2013-2015 a été modifié de manière à donner la priorité aux éléments constitutifs de l'EGRD et mobiliser des ressources supplémentaires. L'EGRD a utilisé des méthodes mixtes, y compris une analyse comparative qualitative. Elle avait des lignes directrices normalisées pour les évaluations des résultats au niveau des projets, et les évaluations de stratégies et des programmes nationaux. Pour assurer sa robustesse, l'EGRD s'est appuyée sur un solide processus d'assurance de la qualité comprenant des examens internes et externes de tous les éléments constitutifs. De plus, un groupe de conseillers chevronnés, composé d'experts de renom en évaluation du développement, a examiné le processus de l'EGRD et la synthèse finale. Leur déclaration indépendante a été incluse dans le rapport final de l'EGRD : « Lors de la première réunion, nous avons exprimé des doutes quant à la faisabilité de l'exécution de la tâche dans les délais prescrits, en raison de l'importance des défis logistiques et conceptuels impliqués. En effet, nous avons jugé le mandat de l'évaluation comme «mission impossible». Le processus a été de cinq mois plus long que prévu et le programme de travail d'IDEV pour les exercices 2014 et 2015 a été largement recentré pour alimenter l'EGRD. Nous accordons néanmoins du mérite à l'équipe d'évaluation pour avoir apporté des réponses crédibles aux questions stratégiques soulevées, conformément à la demande de CODE. » L'EGRD a été la réalisation la plus importante de 2016.

<http://idev.afdb.org/fr/document/evaluation-globale-des-résultats-de-développement-de-la-banque-2004-2013>

Processus de l'EGRD



... en étant réactif à la demande ...

Les exigences liées à la transformation de la Banque ont requis des changements de plusieurs de ses opérations, politiques, stratégies, et programmes. Elles ont également renforcé la nécessité de produire des évaluations supplémentaires dans un souci d'éclairer la prise de décision. IDEV a rapidement répondu à plusieurs demandes de telles évaluations en 2016. À la requête de la Direction régionale de l'Afrique de l'Est, IDEV a entrepris une évaluation de la DSIR de l'Afrique de l'Est en un temps record. Le but de l'évaluation était d'établir dans quelle mesure les résultats de développement avaient été atteints dans le cadre de la stratégie (2011-2015) et d'identifier les leçons à tirer de la préparation du nouveau document de stratégie pour l'intégration régionale de l'Afrique de l'Est. Dans les quatre mois suivant la demande, IDEV a remis cette évaluation importante qui examinait 24 opérations régionales ayant reçu de la Banque des fonds d'un montant de 1,41 milliard d'UC. Cela a été possible en faisant des efforts supplémentaires et en étirant les ressources.

Voir le rapport complet ici <http://idev.afdb.org/fr/page/evaluations>

Par la suite, la Direction de la Banque a demandé à IDEV d'entreprendre une évaluation du DSIR pour l'Afrique centrale (2011-2015), ce qui n'avait pas été envisagé dans le programme de travail 2016-2018. Cette évaluation est actuellement en cours ; son but est de comprendre dans quelle mesure l'introduction de la stratégie d'intégration régionale a fait une différence, et

Messages clés de l'Évaluation de la stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Est



Les opérations de la Banque ont obtenu de bons résultats en matière d'intégration régionale, mais certaines préoccupations demeurent quant à la viabilité des effets stratégiques.

Le prochain DSIR doit contenir une vision claire pour que la Banque contribue à renforcer l'intégration régionale en Afrique de l'Est, articulée dans une théorie du changement tout aussi claire.



Les questions de capacité, en particulier dans les communautés économiques régionales, ont entravé l'efficacité et la durabilité.

Le rôle essentiel des communautés économiques régionales comme éléments constitutifs de l'intégration continentale pourrait être souligné par un investissement stratégique des ressources de la Banque dans leur renforcement institutionnel.



Des faiblesses majeures ont été notées en matière d'efficacité (ponctualité, acquisitions) et de gestion axée sur les résultats (décalage entre les produits et les effets).

Des systèmes de suivi-évaluation adéquats et dûment financés sont nécessaires.

de tirer des leçons qui puissent éclairer les prochaines stratégies pour la région Afrique centrale.

À la demande du conseil d'administration, IDEV a également entrepris une évaluation indépendante du Fonds forestier du bassin du Congo (FFBC) qui

n'était pas non plus comprise dans son programme de travail 2016-18. Créé en 2008, le FFBC est administré par la Banque et devrait s'achever en 2018. Son évaluation cruciale devrait être livrée en mai 2017 et éclairera les décisions futures de la Banque à propos de cette initiative.

... et en encourageant les efforts en matière de Renforcement des capacités d'évaluation

Dans le cadre des efforts continus d'IDEV pour renforcer les capacités africaines à mener des évaluations et en vue d'accroître la demande relative à leur utilisation, IDEV a intensifié son soutien aux initiatives d'évaluation en Afrique.

Depuis sa création en 2014, le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE) a atteint une étape importante. Le nombre de pays adhérant est passé des 7 premiers pays à 20 pays en 2016. Une Constitution et un Plan stratégique ont été adoptés et le Comité exécutif élu se réunit régulièrement. Plus de 100 parlementaires africains ont reçu une formation sur les concepts d'évaluation du développement et sur les stratégies d'application. Le site Web de l'APNODE permet aux membres et aux autres parties prenantes de rester informées sur les développements du réseau.

IDEV a apporté son soutien à la Plateforme d'évaluation pour les institutions régionales africaines de développement (EPRADI), l'aidant ainsi à aboutir à un accord sur les activités et sur un budget pour 2017. Au cours de la réunion organisée par IDEV à Abidjan, les sept institutions de développement sous régionales⁵ ont réaffirmé leur engagement

Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement

L'APNODE a été créé pour renforcer les capacités des parlementaires africains à améliorer le contrôle, l'élaboration des politiques et les prises de décision nationales en veillant à ce qu'elles soient fondées sur des données probantes. IDEV, qui abrite actuellement le Secrétariat de l'APNODE, a continué à accompagner le réseau et son Comité exécutif pour ce qui est de l'élargissement, du renforcement des capacités et de la coordination avec d'autres partenaires au développement tels que les Centres de formation à l'évaluation et aux résultats, ONU-Femmes, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Programme des Nations Unies pour le développement. La Fondation Bill & Melinda Gates et le Fonds fiduciaire coréen établis à la BAD ont octroyé un soutien financier.

Accueillie par le parlement zimbabwéen, la deuxième assemblée générale annuelle du réseau s'est tenue du 15 au 16 août à Harare, au Zimbabwe. Le procès-verbal de la première réunion annuelle tenue à Abidjan en juillet 2015 a été adopté, le rapport annuel 2015-16 a été validé, la mise en place de chapitres nationaux d'APNODE a été discutée et des stratégies de mobilisation de ressources ont été développées. Un projet de plan stratégique pour le réseau a également été présenté ; il vise à donner un sens d'orientation à moyen terme (3-5 ans) et décrit des objectifs mesurables. Il servira d'outil pour guider les décisions quotidiennes et pour évaluer les progrès et l'évolution des approches dans le futur. La réunion s'est terminée par des séances de formation en évaluation pour les membres de l'APNODE, dispensées par les Centres de formation à l'évaluation et aux résultats – Afrique anglophone (CLEAR-AA) et ONU-Femmes.

Lors de la Semaine de l'évaluation du développement organisée par la BAD en novembre 2016, le Comité exécutif de l'APNODE s'est réuni à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Il a discuté du suivi de la deuxième assemblée générale annuelle, du plan stratégique de l'APNODE, du budget, des stratégies de mobilisation des ressources et des préparatifs de la troisième assemblée générale annuelle qui sera organisée par la République du Soudan au milieu de 2017.

Pour en savoir plus sur l'APNODE : <http://idev.afdb.org/fr/page/reseau-des-parlementaires-africains-pour-levaluation-du-developpement-apnode>

⁵ Les sept membres fondateurs du réseau sont la Eastern and Southern African Trade and Development Bank (anciennement connu sous le nom de PTA Bank) ; la Banque d'Investissement et de Développement de la Communauté économique des états de l'Afrique de l'Ouest ; la Banque ouest africaine de développement (BOAD) ; le Marché commun de l'Afrique orientale et australe ; la Commission de l'Union économique et monétaire ouest africaine ; la Development Bank of Southern Africa, et la Communauté est-africaine. IDEV est observateur permanent.



Madame Niale Kabba, Ministre du Plan et du Développement, Côte d'Ivoire a prononcé le discours d'ouverture lors de la Semaine de l'évaluation du développement.

dans l'harmonisation des méthodes et des pratiques d'évaluation et ont désigné la Banque de développement d'Afrique australe comme Organisation chef de file pour 2017.

IDEV reste déterminé à renforcer les systèmes d'évaluation des PMR en vue de promouvoir une culture d'évaluation. À la demande des autorités éthiopiennes, il a effectué une étude de diagnostic régionale pour éclairer la formulation de la politique nationale de suivi et d'évaluation du Gouvernement éthiopien.

En 2016, IDEV a intensifié ses efforts pour améliorer les capacités d'évaluation en organisant huit activités d'apprentissage pour le personnel d'IDEV et la communauté de l'évaluation de la Banque, ceci en mettant l'accent sur les compétences et la sensibilisation à l'évaluation d'impact. Cinquante participants, y compris des responsables venus des PMR, ont participé à une formation pratique dispensée par l'Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (3ie) sur la conception et la gestion des évaluations d'impact. Par la suite, la Catholic University of America a présenté au cours d'une

formation de quatre jours l'approche intégrée de l'évaluation d'impact. Avec le Département de la recherche sur le développement de la Banque et le Département du développement humain, IDEV a organisé un événement de sensibilisation sur l'évaluation d'impact pour l'ensemble de la Banque. Le premier jour de la Semaine de l'évaluation du développement, IDEV a organisé un atelier visant à sensibiliser les participants sur l'importance de l'évaluation d'impact pour l'amélioration de l'efficacité du développement. Le personnel d'IDEV a également participé à deux autres formations, l'une sur la présentation efficace des données et l'autre sur l'utilisation du logiciel Atlas.ti dans la recherche et l'analyse qualitative. Enfin, des collègues du Groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale (BM) se sont joints à deux sessions de la Communauté de pratique de l'évaluation de la Banque pour répondre à la question « dans quelle mesure le soutien de la Banque mondiale a axé son appui sur la réduction de la pauvreté au cours de la dernière décennie ? », et discuter de l'engagement de la BM dans les pays riches en ressources.



Collecte de données en Éthiopie.

IDEV s'est positionné comme moteur du changement ...

... en maintenant une qualité exceptionnelle et des prestations utiles en temps voulu ...

En 2016, IDEV a réalisé sept évaluations des stratégies et programmes pays (ESPP) et une étude de cas de programme de pays, couvrant un portefeuille total de 14,6 milliards d'UC, soit son plus grand nombre jamais réalisé en une seule année, au cours de ses 30 années d'existence. Les ESPP ont été entreprises en temps opportun pour servir de composantes de l'EGRD et guider l'élaboration des nouveaux documents de stratégie pays. IDEV a introduit, dans le cadre des processus d'ESPP composant l'EGRD, deux outils innovants qui ont amélioré la qualité de ses ESPP : la revue des facteurs contextuels (CFR) et l'évaluation des résultats du projet (ERP). Les CFR ont accentué l'examen des facteurs contextuels (internes : les moteurs de la performance, et externes : la situation du pays) qui influencent la réalisation des résultats par la Banque. Les ERP ont amélioré la qualité et la cohérence des évaluations des projets dans les ESPP.

Conclusions globales des sept ESPP

Les conclusions de l'évaluation ont été définies selon quatre critères : la pertinence, l'efficacité, la durabilité et l'efficience. Chaque ESPP est évaluée en fonction de ces critères, comme illustré dans le tableau ci-dessous. (Voir détails en Annexe 2).

La pertinence évalue la mesure dans laquelle la stratégie et le programme de la Banque dans un pays sont alignés sur les priorités de ce pays, les besoins des bénéficiaires cibles, et les priorités stratégiques de la Banque. Les ESPP réalisées en 2016 ont jugé les stratégies et les politiques globalement pertinentes.

L'efficacité est la mesure dans laquelle la stratégie et le programme de la Banque dans un pays ont atteint les résultats escomptés. Les ESPP effectuées en 2016 ont révélé une performance mixte, typiquement plus élevée dans les domaines prioritaires des infrastructures telles que le transport et l'énergie, et plus variable

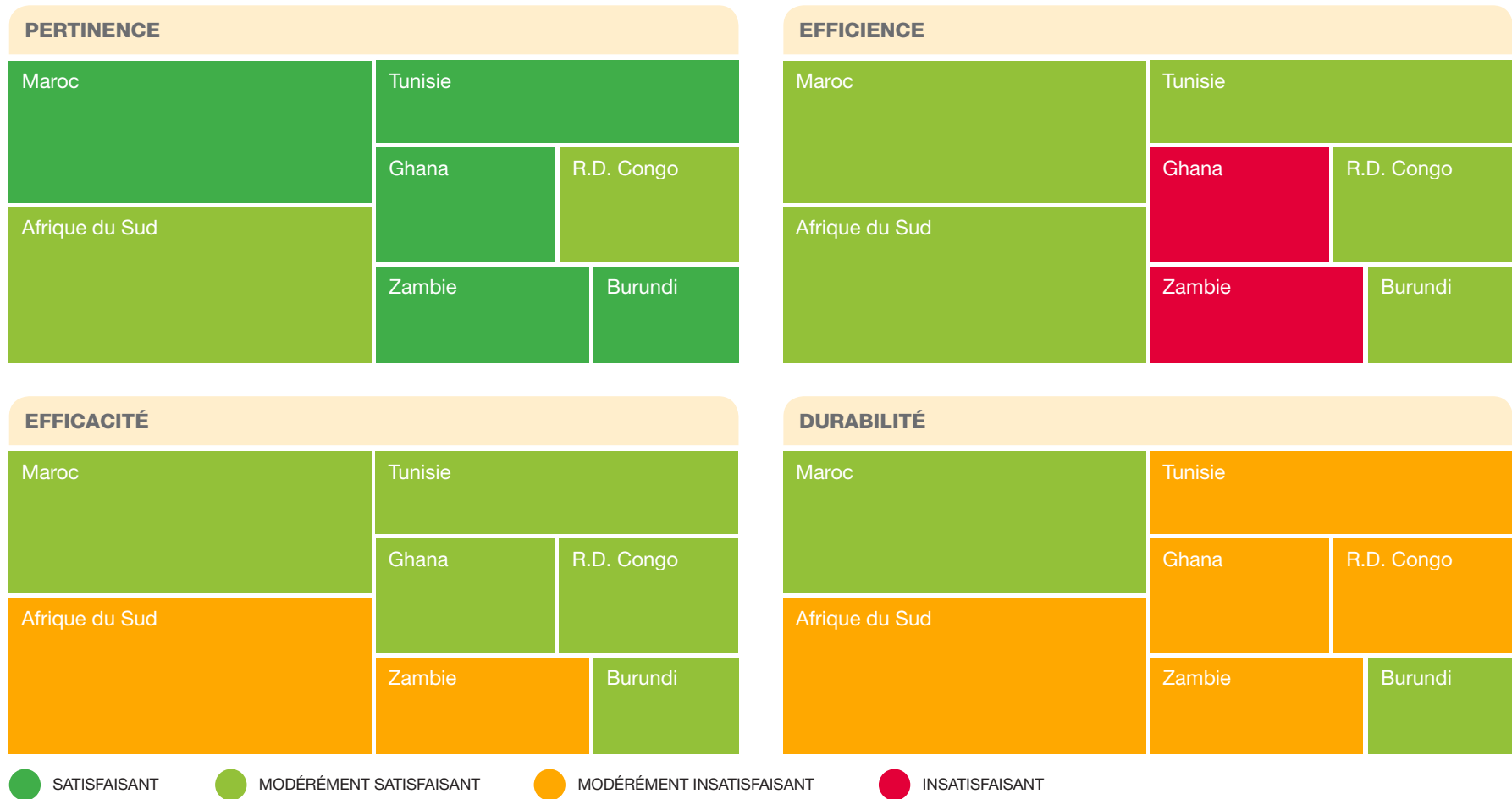


M. Domenico Fanizza

Administrateur représentant l'Italie, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

« Je suis très satisfait de la qualité et de l'utilité des évaluations d'IDEV. Les données d'évaluation sont essentielles pour connaître les progrès et l'impact de la BAD. Des évaluations réalisées dans les temps opportuns me permettent de prendre des décisions éclairées concernant des documents de stratégie pays ou le choix des instruments financiers jusqu'à la possible durabilité des projets individuels. En fin de compte, je repose sur des données d'évaluation objectives et solides pour apprendre ce qui fonctionne sur le terrain en Afrique. »

Notations des ESPP



dans d'autres domaines comme l'agriculture ou l'accès au financement.

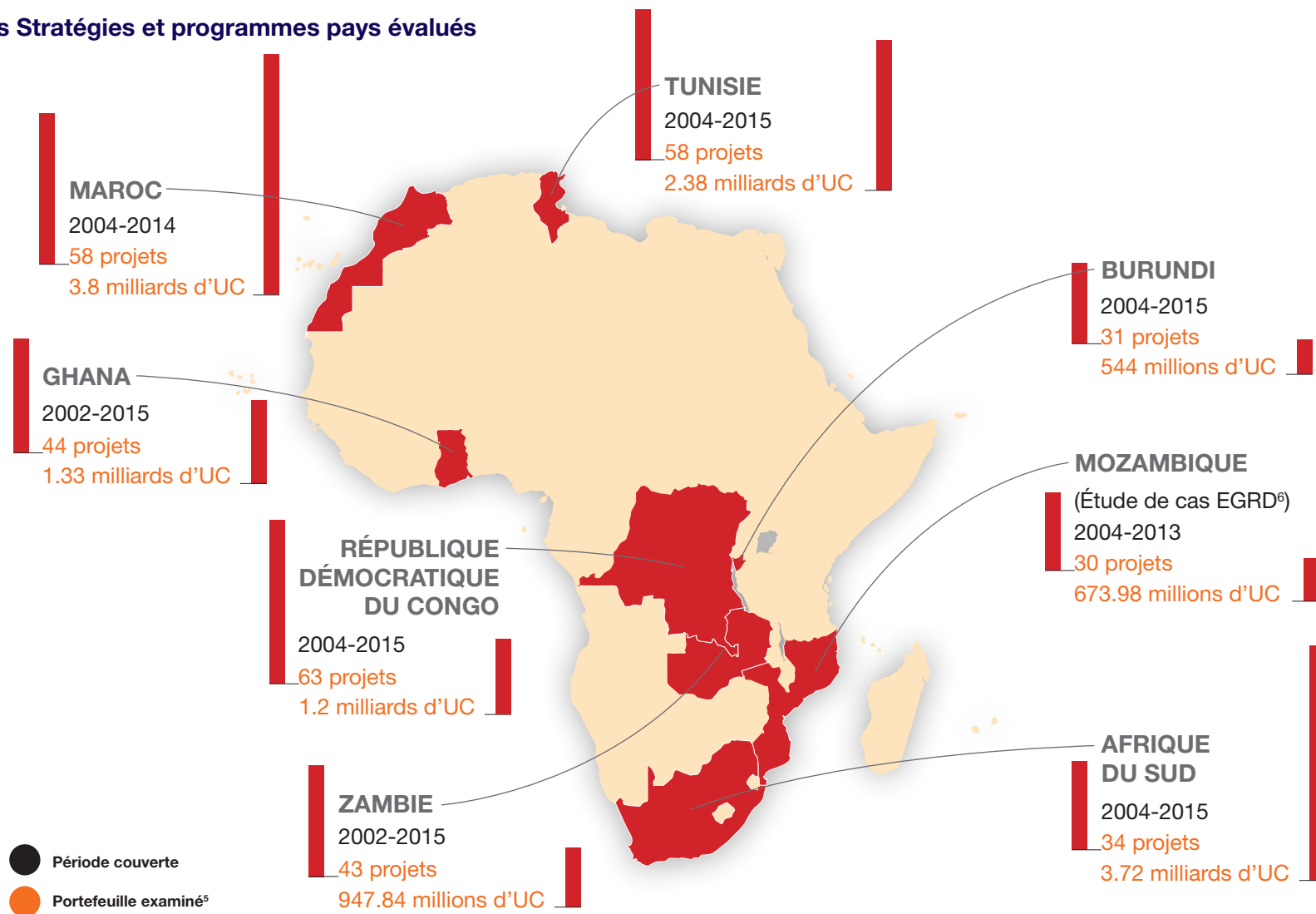
L'efficience établit la mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de manière à maximiser les produits. Les ESPP effectuées en 2016 ont

constaté que des retards dans la mise en œuvre constituent un frein majeur à l'efficience des interventions de la Banque.

La durabilité mesure la probabilité que les avantages acquis en matière de développement se

maintiennent après l'achèvement d'une intervention. Les ESPP réalisées en 2016 ont montré que la durabilité des résultats reste globalement un problème pour les interventions de la Banque, malgré une certaine variabilité entre les secteurs.

Les Stratégies et programmes pays évalués



Pour les rapports complets, voir <http://idev.afdb.org/fr/page/evaluations>

⁶ Le portefeuille comprend tous les projets approuvés dans la période et dans certains cas, des projets supplémentaires inclus pour des raisons de pertinence. Les volumes présentés sont des prêts nets, c'est-à-dire des autorisations totales pour la période à partir de laquelle les annulations sont déduites.

⁷ Faute de ressources suffisantes, l'ESPP initialement prévue pour le Mozambique a été remplacée par une étude de cas pays pour l'EGRD, bien que l'analyse d'évaluation soit restée globalement la même. L'objectif principal de ce changement était de supprimer la contrainte de temps qu'aurait occasionné la présentation d'un rapport complet avant la discussion sur les piliers des DSP au CODE, ce qui aurait été difficile à atteindre avec les ressources disponibles.

IDEV a également réalisé une synthèse d'évaluation intitulée « Vers une croissance tirée par le secteur privé : Leçons de l'expérience », qui contribue au corpus global des connaissances. En partenariat avec le département de l'évaluation de Norad, IDEV a procédé à une synthèse de 33 rapports

d'évaluation sur la croissance du secteur privé réalisées au cours des cinq dernières années par des institutions bilatérales et multilatérales de développement. L'objectif principal de la synthèse était de recueillir des informations d'évaluations pour éclairer l'orientation stratégique, l'élaboration et la mise

en œuvre des futures interventions en matière de développement du secteur privé. La synthèse a permis de tirer des leçons sur ce qui fonctionne ou non et pourquoi, afin de renforcer le rôle du secteur privé dans la stimulation de la croissance économique et l'efficacité du développement en Afrique.

Messages clés de l'évaluation



Consensus général sur les principales contraintes au développement du secteur privé : accès insuffisant à l'électricité, aux finances et aux infrastructures, corruption, hausses des impôts, instabilité politique, concurrence du secteur informel, main-d'œuvre inadéquate et compétences insuffisantes en gestion.

Compte tenu du décalage entre volume modeste de l'appui des donateurs et les besoins importants du secteur privé, l'accent devrait être mis sur la transformation de la structure ou du comportement du marché.



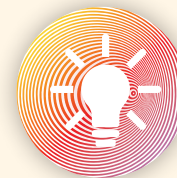
Les initiatives en matière de développement du secteur privé nécessitent un diagnostic consultatif des défis, des besoins et de la capacité d'absorption des secteurs privé et public pour chaque pays.



Le soutien des donateurs devrait prendre en compte le renforcement des capacités des intermédiaires pour renforcer leurs capacités institutionnelles et favoriser un environnement propice au succès.



Élaborer et mettre en œuvre des systèmes rigoureux de suivi – évaluation axés sur les effets des initiatives du développement du secteur privé, et y investir.





Participants lors de la Semaine de l'évaluation du développement.

... et en partageant des connaissances et des idées

Conformément à son engagement d'assurer une diffusion proactive des connaissances en évaluation, IDEV a accueilli la Semaine de l'évaluation du développement de la BAD à Abidjan ; c'était sa première manifestation de ce genre depuis son retour en Côte d'Ivoire. L'événement a connu un franc succès, avec plus de 250 participants venant d'Afrique et d'ailleurs pour partager des idées autour de l'évaluation et du Top 5 de la Banque.

IDEV a participé à trois événements externes pour la diffusion des connaissances en matière d'évaluation : les Rencontres annuelles de la Banque en Zambie, la Semaine asiatique de l'évaluation en Chine et un séminaire sur l'assistance au secteur privé en Norvège.

IDEV a continué à déployer ses différents produits de savoir et à gérer les ressources destinées à renforcer la diffusion des leçons tirées de ses évaluations. 68 produits en anglais et en français ont été publiés, notamment des rapports d'évaluation, des sommaires d'évaluation, des faits marquants, des résumés exécutifs, ainsi que le magazine trimestriel *Evaluation Matters*. Pour la première fois, IDEV a produit *deux podcasts* et une animation.

Semaine de l'évaluation du développement 2016 : Accélérer la transformation de l'Afrique

Des leaders mondiaux, d'éminents conférenciers, des experts, des praticiens du développement et des évaluateurs ont participé à une manifestation de quatre jours faite de débats dynamiques visant à aider la BAD à atteindre son objectif stratégique d'accélérer la transformation de l'Afrique à travers le Top 5. Un mélange de présentations, discours d'ouverture, tables rondes et séances de questions-réponses avec le public a encouragé l'audience à partager son point de vue et ses connaissances, donc à apprendre des autres.

Les participants ont examiné les principes fondamentaux du Top 5, ont échangé des expériences, des leçons, des solutions innovantes, et ont formulé des recommandations éclairées. Un consensus global s'est dégagé sur le fait que les partenariats entre le secteur public et le secteur privé devraient être approfondis et renforcés, et qu'un engagement multipartite efficace devrait être encouragé tout en veillant à ce que la propriété appartienne aux pays africains. Il a été convenu que la transformation de l'Afrique ne pourrait se faire qu'avec la création d'un environnement propice et le renforcement des cadres réglementaires. Le forum a également convenu qu'une approche intégrée du développement, axée sur l'inclusion et l'impact, et mesurée par des systèmes efficaces de suivi et d'évaluation, était essentielle.

Les participants de toute l'Afrique ont été invités à partager leurs points de vue et à s'engager dans le Top 5 à travers des concours de rédaction, de présentation et de photo.

Pour en savoir plus, voir Evaluation Matters Q4 (en anglais) et le site internet d'IDEV : <http://idev.afdb.org/fr/page/la-semaine-de-levaluation>



Participants lors de la Semaine de l'évaluation du développement.

La BAD et Norad mettent en lumière les actions de développement du secteur privé

Le 24 octobre, IDEV et le Département de l'évaluation de Norad ont organisé à Oslo, en Norvège, un séminaire sur l'assistance au secteur privé. L'événement était centré sur le rapport de synthèse de l'évaluation conjointe IDEV-Norad intitulée « Vers une croissance tirée par le secteur privé : Leçons de l'expérience », qui met en évidence la richesse des données provenant de 33 évaluations de l'aide au développement du secteur privé.

Plus de 100 intervenants clés étaient présents, notamment des décideurs norvégiens, le secteur privé, les universités, la société civile et les médias. Ils ont souligné la pertinence de la combinaison d'instruments de soutien des donateurs, ainsi que la manière dont les partenaires au développement entendaient travailler ensemble pour que le secteur privé crée une croissance partagée et contribue à la réduction de la pauvreté.

Plusieurs produits de savoir d'IDEV ont été diffusés : l'Évaluation des investissements en capital, l'Évaluation des PME et les rapports de synthèse relatifs au développement du secteur privé.

For the full story, see <http://idev.afdb.org/fr/news/la-bad-et-norad-mettent-en-lumiere-les-actions-de-developpement-du-secteur-privé>

En outre, IDEV a fait la promotion de son travail et diffusé ses produits par le biais des médias sociaux, du publipostage (électronique et physique) et de son site Internet <http://idev.afdb.org/fr> où toutes ses évaluations, ses ressources et les publications connexes sont disponibles.

L'utilisation de deux plates-formes mises en ligne par IDEV en vue de maximiser l'utilisation des résultats d'évaluation s'est accélérée. Premièrement, le Système d'enregistrement des actions de la direction (Management Action Record System – MARS) suit la mise en œuvre des recommandations faites par les évaluations d'IDEV. Avec son déploiement,

IDEV a rempli en collaboration avec la Direction de la Banque, une obligation de longue date envers le Conseil d'administration : mettre en place un mécanisme qui tienne la Direction responsable de la mise en œuvre des recommandations des évaluations. Un aperçu des progrès réalisés dans la mise en œuvre des actions de la Direction est présenté à l'annexe 3. Deuxièmement, la base de données des résultats d'évaluations, accessible à partir du site Web d'IDEV <http://evrd.afdb.org> et de l'intranet de la Banque, permet aux utilisateurs de retrouver et d'analyser les résultats, les recommandations et les enseignements tirés des évaluations de projets, programmes, politiques et stratégies antérieurs.



M. Damoni Kitabire,
Représentant Résident au Bureau de la BAD
en Zambie.

« Le rapport d'évaluation de la stratégie pays 2002-2015 porte un regard critique et indépendant sur l'appui de la Banque à la Zambie. Il confirme que nous sommes sur la bonne voie s'agissant de notre soutien aux aspirations de développement de la Zambie. Il nous rappelle aussi que nous devons faire beaucoup plus pour améliorer l'efficacité des projets en matière de passation des marchés et de décaissements. »

MARS

Nbre d'évaluations

34

Nbre de recommandations

319

Nbre d'actions

448

CONTACTS

Nbre de contacts

2 020

TWITTER

Nbre de tweets

586

BASE DE DONNÉES DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION

Documents

1 241

Leçons

2 692

Recommandations

4 524



SITE INTERNET (Juillet-Décembre 2016)

Sessions

11 442

% de sessions ouvertes
avec un ordinateur

78,10%

PRODUITS DE SAVOIR

Élaborés in 2016

68

Diffusés jusqu'à la fin de l'année 2016

8 000

IDEV se transforme pour mieux appuyer le changement

... en élargissant le choix de produits d'évaluation ...

IDEV a élargi sa gamme de produits en y ajoutant des évaluations d'impact des programmes et des projets de la Banque. En 2016, IDEV a réalisé deux évaluations d'impact du programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural de la BAD (RWSSP), l'une en Éthiopie (2006-2014) et l'autre en Tanzanie (2006-2015). Ces évaluations examinaient les effets nets du RWSSP sur la qualité de vie des bénéficiaires vivant en zone rural, principalement en ce qui concerne l'utilisation des sources d'eau améliorées, l'incidence sur la diarrhée, le temps consacré à transporter de l'eau et la probabilité que les avantages du RWSSP soient durables. Des leçons ont été tirées des deux évaluations et des recommandations formulées pour améliorer les RWSSP en cours et à venir.

Principales constatations :

- » Le rapport de l'évaluation d'impact du RWSSP en Éthiopie a conseillé à la Banque de travailler main dans la main avec les principales parties prenantes en Éthiopie (du niveau fédéral au niveau local), afin d'élaborer une stratégie claire

permettant de maintenir les avantages du programme. En outre, la Banque doit appuyer la mise en place d'un système efficace de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, afin d'assurer une collecte de données, une analyse, une élaboration de rapports et un retour d'information réguliers des programmes.

Voir le rapport entier ici : <http://idev.afdb.org/fr/document/ethiopie-evaluation-dimpact-du-programme-dapprovisionnement-en-eau-et-dassainissement-en>

- » L'évaluation d'impact du RWSSP en Tanzanie a recommandé que la Banque soutienne les réformes du gouvernement sur la gestion du secteur public, pour veiller à ce que de tels programmes soient bien financés, gérés et liés aux campagnes nationales d'assainissement.

Voir le rapport entier ici : <http://idev.afdb.org/fr/document/tanzanie-evaluation-dimpact-du-projet-dapprovisionnement-en-eau-et-dassainissement-en>

... en adoptant de nouvelles approches ...

Pour contribuer à une Banque en mutation, IDEV a diversifié son travail en adoptant d'autres formes

d'évaluation censées améliorer les stratégies, les programmes, les politiques et les processus en cours.

Dans le cadre de son programme de travail pour 2016, IDEV a lancé une évaluation pilote à mi-parcours du DSP de la Banque en Namibie, qui couvre la période 2014-2018. Cette évaluation poursuit un double objectif : d'une part, générer des connaissances et formuler des recommandations en vue d'améliorer la mise en œuvre de ladite stratégie, et d'autre part, proposer des leçons qui pourront inspirer la mise en œuvre de la deuxième moitié du programme. Étant donné qu'il s'agit d'un exercice pilote, IDEV tiendra également compte des leçons tirées de cette évaluation dans le cadre de futures évaluations à mi-parcours.

IDEV a également commencé l'évaluation formative de la politique de gestion des ressources humaines et des orientations stratégiques de la Banque en vue d'éclairer l'élaboration d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines. Elle fera appel aux leçons tirées de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des personnes 2013-2017 de la Banque, à l'expérience d'autres organisations,

notamment des institutions de financement du développement et des entreprises du secteur privé, ainsi qu'aux bonnes pratiques en matière de gestion stratégique des ressources humaines, tout en tenant compte des défis de la Banque et de l'évolution de l'environnement institutionnel. Le temps de mise en œuvre sera très court (environ 3 mois), ceci afin d'être en mesure d'influencer le processus de changement en cours à la Banque.

... et en restructurant le programme de travail autour du Top 5 et de la transformation de la Banque

Avec l'introduction du Top 5 et du nouveau MDPS de la Banque qui comprend une nouvelle structure organisationnelle et une plus grande décentralisation, le rôle d'IDEV en tant que fournisseur de connaissances et de leçons pour l'apprentissage gagne en importance. IDEV a pris des mesures supplémentaires pour mieux aligner ses principales évaluations sur les priorités de la Banque, en révisant son programme de travail 2016-2018. Le programme de travail de 2017 accordera une attention supplémentaire à la gestion et la qualité du cycle de vie du projet. En effet, suite à la présentation de l'EGRD et aux débats lors de la troisième réunion

de reconstitution du FAD -14 au Luxembourg, les Députés du FAD ont demandé à IDEV de présenter une évaluation de la qualité de la supervision des projets de la Banque à la réunion d'examen à mi-parcours du FAD-14. Étant donné que la qualité de la supervision est essentielle à l'efficacité des opérations de la Banque, cette évaluation supplémentaire devrait commencer en 2017 et compléter les évaluations déjà planifiées sur les systèmes d'autoévaluation de la Banque et sur la qualité à l'entrée des opérations. Prévues en 2018, l'évaluation du système des garanties intégrées a également été avancée dans le but de mieux connaître cet important outil de gestion des risques.

Vu que les récents développements montrent une utilisation croissante de l'appui budgétaire, IDEV fera avancer une évaluation des opérations d'appui aux réformes initialement prévue pour 2018.

Le tableau ci-dessous montre l'alignement des évaluations de haut niveau prévues en 2017 sur le Top 5 et le processus de transformation de la Banque.



Dr. Samy Zaghloul
Administrateur représentant
l'Égypte et Djibouti.

« ... Nous espérons un appui accru d'IDEV pour assurer l'efficacité, la redevabilité et la solidité des stratégies, des politiques, des programmes et des projets de la Banque ; ce qui entrainera un meilleur travail pour atteindre ses objectifs de développement et mettre en place le Top 5. »



Approvisionnement en eau et l'assainissement – une intervention de la BAD qui a changé la vie pour beaucoup.

Évaluations à démarrer en 2017 et leur alignement avec le Top 5 et la transformation de la Banque

Évaluations	TOP 5	Éclairer l'Afrique	Nourrir l'Afrique	Industrialiser l'Afrique	Intégrer l'Afrique	Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique	Transformer la Banque
ESPP du Cap Vert							
ESPP de Maurice							
ESPP du Swaziland							
Évaluation à mi-parcours Ouganda							
Opérations d'appui aux réformes							
Partenariat avec la Banque : cofinancement, association et coordination							
Systemes et processus d'autoévaluation de la Banque							
Qualité de supervision							
Qualité à l'entrée des opérations du secteur public							
Garanties et processus intégrés							

Les défis

Comme les années précédentes, IDEV s'est heurté en 2016 à des difficultés dont les principales étaient :

Le risque d'isolement. La politique d'évaluation indépendante révisée, qui a été approuvée par le Conseil en août 2016, a renforcé l'indépendance d'IDEV. Cependant, l'écueil d'une plus grande indépendance est un risque croissant d'isolement au sein de l'institution, qui détache de plus en plus IDEV du reste de la Banque et menace la pertinence et l'utilité de ses évaluations.

Les moyens. IDEV a fait face à des contraintes de capacité tant en nombre d'employés qu'en compétences. Plusieurs postes vacants ne pouvaient pas être pourvus pour diverses raisons, ce qui a laissé IDEV en sous-effectif tout au long de 2016 et mis une pression insoutenable sur le personnel. IDEV entend effectuer plus d'évaluations en interne et s'engage à réduire progressivement l'utilisation de consultants externes. En renforçant sa capacité en quantité et en compétences au cours des

prochaines années, IDEV espère atteindre son objectif à moyen terme.

L'accessibilité et la qualité des données.

Dans son rapport annuel de 2015, IDEV a déploré l'absence d'un suivi fiable et surtout de données sur les résultats de développement. La situation ne s'est pas améliorée en 2016. L'accès aux données reste difficile au sein de la Banque, en grande partie parce que plusieurs plates-formes informatiques, différentes les unes des autres et incompatibles les unes avec les autres, sont utilisées pour manipuler et stocker des données. IDEV recherche des données fiables partout où cela est possible. Dans le cadre de l'EGRD, il a déployé des efforts considérables pour recueillir des données, chercher différentes sources d'informations et créer son propre ensemble de données. Destinée à l'EGRD, cette base de données pourrait voir son usage limité à d'autres fins, par exemple une méta-analyse de la performance de projet au sein de la Banque et à travers les BMD.



M. Joel Tokindang
Économiste Pays Principal –
Bureau de la BAD au Burundi.

« Le rapport d'IDEV ayant été validé en même temps que l'extension du DSP à fin 2017, une évaluation de la prise en compte des recommandations serait plus facile après l'élaboration du nouveau DSP prévue au cours de cette année. »

Un regard vers l'avant

En 2017, IDEV réfléchira sur son expérience et ses défis en vue de poursuivre sa quête de l'excellence. IDEV a révisé son programme de travail triennal pour mieux s'aligner sur le Top 5 et répondre à la transformation en cours de la Banque. Il prévoit de réaliser environ 12 évaluations influentes en 2017 : cinq évaluations de stratégies nationales et régionales, deux évaluations sectorielles (énergie, eau) y compris les évaluations de groupes de projets intégrés, deux évaluations thématiques (partenariats public-privé et chaînes de valeur agricoles), une évaluation institutionnelle (Gestion des RH et orientations stratégiques), et l'évaluation du FFBC (voir Annexe 1).

Malgré la difficulté d'accès aux données qui prévaut dans la région, IDEV s'efforcera de recueillir des données fiables sur les résultats du développement. Il poursuivra également ses efforts en vue de soutenir le renforcement de l'auto-évaluation au sein de la Banque. IDEV prévoit de valider 100% des rapports d'achèvement de projet et des rapports de supervision préparés par les départements

des opérations en 2017. Avec les évaluations de la qualité de la supervision et de la qualité à l'entrée des opérations du secteur public, cela servira de base à l'évaluation de l'ensemble des systèmes et processus d'autoévaluation de la Banque.

IDEV examinera également la stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017. En tant que département de l'évaluation, IDEV doit passer en revue les progrès de sa stratégie actuelle avant de se lancer dans l'élaboration d'une nouvelle stratégie ; ceci est crucial pour sa crédibilité. IDEV passera en revue sa stratégie 2013-17 pour identifier les points où elle a fait de progrès ou non. Les résultats seront utilisés pour déterminer ses futures orientations stratégiques.

Comme par le passé, IDEV restera flexible et se concentrera encore plus sur son efficacité et son efficacité. Exiger la qualité tout en assurant la quantité, voilà comment IDEV entend finaliser son manuel d'évaluation qui regroupera des normes d'évaluation, des processus et des outils.



Jean-Luc Dawoulé Bohoussou, ONG MESAD, Côte d'Ivoire. Concours photo de la Semaine de l'évaluation du développement – 1er prix.

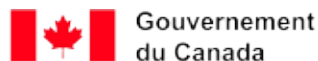
Remerciements

2016 a été une année particulièrement productive pour IDEV. Nous tenons à exprimer notre gratitude à toutes les personnes et organisations qui ont soutenu nos efforts au cours de cette année, notamment le conseil d'administration de la BAD, la direction et le personnel, les acteurs des interventions de la Banque dans les PMR, les partenaires de la Banque et la communauté de l'évaluation. Vous nous avez aidés à élaborer et mettre en œuvre notre programme de travail et à atteindre nos objectifs d'établir une base pour la redevabilité, contribuer à l'amélioration de l'apprentissage et promouvoir une culture de l'évaluation.

Nous remercions le Conseil d'administration de la Banque qui supervise et soutient sans relâche le travail que nous faisons, ainsi que les collègues de la BAD avec qui nous avons interagi tout au long de l'année. Un grand merci aux membres du personnel, aux collègues et aux partenaires d'IDEV qui ont fait de l'année 2016 une année remarquable.

Nous n'y serions pas arrivés sans vous.

Partenaires financiers



Département de l'évaluation



Partenaires de collaboration



Au service
des peuples
et des nations



L'équipe IDEV.



Annexes

43-46

Annexe 1 : Évaluations 2012-2017

47-73

Annexe 2 : Les points forts des évaluations

74-75

Annexe 3 : Mise en œuvre des actions de la Direction

Annexe 1 : Évaluations 2012-2017

Année	Titre	Statut
2012	Évaluation de l'intégration des questions environnementales dans le support de la Banque au sous-secteur des transports routiers	Achevée
	Promouvoir l'intégration régionale en Afrique : Évaluation des opérations multinationales de la Banque	Achevée
	Évaluation conjointe de la réforme de la gestion des finances publiques	Achevée
	Évaluation de l'assistance de la Banque aux États fragiles	Achevée
	La généralisation de l'égalité des genres : Vers les résultats ?	Achevée
2013	Appui aux projets institutionnels dans le secteur de la gouvernance	Achevée
	Revue des études économiques et sectorielles de la Banque	Achevée
	Gestion de fonds fiduciaires à la BAD	Achevée
	Évaluation indépendante des opérations non-souveraines	Achevée
	Évaluation de la gestion intégrée des ressources en eau	Achevée
	Évaluation des passations de marchés – Phase1	Achevée
	Évaluation de la stratégie pays du Kenya	Achevée

Année	Titre	Statut
2014	Évaluation de l'analyse de l'additionnalité et des résultats de développement (ADOA) pour les opérations du secteur privé	Achevée
	Évaluation du secteur des transports	Achevée
	Évaluation de la stratégie pays du Tchad	Achevée
	Évaluation de la stratégie Pays du Botswana	Achevée
	Évaluation de la stratégie pays de Madagascar	Achevée
	Évaluation conjointe de l'appui des BMD aux fonds d'investissement climatiques	Achevée
	Évaluation de l'appui de la Banque à la microfinance	Achevée
	Évaluation des passations de marchés de la Banque – Phase2	Achevée
	Qualité à l'entrée des DSP/DSIR	Achevée
2015	Évaluation de la stratégie et du programme du Cameroun	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme du Togo	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme du Sénégal	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme de la Tanzanie	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme de l'Éthiopie	Achevée
	Évaluation des investissements en capital du groupe de la Banque	Achevée
	Évaluation l'appui de la Banque aux PME	Achevée
	Évaluation de la Participation de la Banque aux PPP – Phase 1	Achevée
	Évaluation des engagements pris au titre de l'AGC VI et des FAD 12 et 13	Achevée
	Évaluation de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des stratégies	Achevée
	Évaluation de la gestion du budget de la banque	Achevée
	Évaluation groupée des projets d'interconnexion des réseaux électriques	Achevée

Année	Titre	Statut
2016	Évaluation d'impact – Eau et assainissement en milieu rural en Éthiopie	Achevée
	Évaluation d'impact – Eau et assainissement en milieu rural en Tanzanie	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme de la Tunisie	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme du Maroc	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme de la Zambie	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme du Burundi	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme de la République démocratique du Congo	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme du Ghana	Achevée
	Évaluation de la stratégie et du programme de l'Afrique du sud	Achevée
	Évaluation des documents de stratégie d'intégration régionale de l'Afrique de l'est	Achevée
	Synthèse du développement du secteur privé	Achevée
	Étude de cas du Mozambique	Achevée
	Synthèse de l'EGRD	Achevée

Année	Titre
2017	En cours
	Évaluation de la stratégie et du programme du Nigeria
	Évaluation groupée des projets d'électrification rurale
	Évaluation du soutien de la Banque au secteur de l'énergie
	Évaluation du Fonds Forestier du Bassin du Congo
	Évaluation de la stratégie d'intégration régionale en Afrique centrale
	Évaluation de la stratégie et du programme de la Côte d'Ivoire
	Évaluation de la stratégie et du programme du Malawi
	Étude comparative de l'efficacité et l'efficience du Conseil
	Évaluation du soutien de la banque au secteur de l'eau et de l'assainissement
	Évaluation de la participation de la banque dans les PPP
	Évaluation du soutien de la Banque aux chaînes de valeur agricoles
	Évaluation de la gestion des RH et des orientations stratégiques
	À commencer
	Évaluation de la stratégie et du programme du Cap Vert
	Évaluation de la stratégie et du programme de l'île Maurice
	Évaluation de la stratégie et du programme du Swaziland
	Évaluation à mi-parcours du Botswana (Pilote)
	Partenariats de la banque : Cofinancement, association et coordination
	Lignes de crédit bancaires (synthèse d'évaluation)
	Opérations d'appui aux réformes
	Processus et systèmes d'autoévaluation de la banque
	Qualité de la supervision
	Garanties et processus intégrés
	Évaluation d'impact – Irrigation
	Qualité à l'entrée des opérations du secteur public
	Étude comparative des systèmes de sanctions

Annexe 2 : Les points forts des évaluations

1. Évaluation Globale des Résultats de Développement de la BAD



Qu'a évalué IDEV ?

L'Évaluation Globale des Résultats de Développement (EGRD) de la Banque africaine de développement (BAD ou la Banque) vise à fournir une évaluation indépendante, fiable et factuelle des résultats de développement atteints par la Banque entre 2004 et 2013 ; elle répond à trois questions : (1) La Banque a-t-elle atteint ses objectifs ? (2) La Banque a-t-elle proposé des stratégies et programmes axés sur les résultats ? Et (3) La Banque s'est-elle positionnée comme un partenaire de choix au niveau national ? En plus de contribuer à la redevabilité, elle identifie des leçons et formule des recommandations pour informer la mise en œuvre des nouvelles priorités stratégiques de la Banque, le Top 5.

L'évaluation porte sur l'ensemble des interventions de la Banque (prêts et hors-prêts) qui ont été approuvées entre 2004 et 2013. L'EGRD est basée sur des études d'évaluation menées sur un échantillon de 14 pays : le Burundi, le Cameroun, la République Démocratique du Congo, l'Éthiopie, le Ghana, le Maroc, le Mozambique, le Nigéria, le Sénégal, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, le Togo, la

Tunisie et la Zambie. Ces 14 pays représentent presque 60% du portefeuille de prêts de la Banque, sur la base des approbations de la période 2004-2013. Pour chacun de ces pays, les stratégies et les programmes ont été étudiés et tous les projets achevés ou presque achevés (169 au total) ont été examinés.

Qu'a constaté IDEV ?

L'évaluation a constaté que la Banque a obtenu des résultats de développement, mais qu'elle n'a pas encore atteint son plein potentiel. **La pertinence a été jugée modérément satisfaisante.** Un peu plus de la moitié des stratégies et des programmes pays (57%) ont inclus des interventions définies précisément en conformité avec les besoins des pays et des bénéficiaires. La Banque est parvenue à renforcer l'alignement avec les besoins des pays en mobilisant les différents acteurs. Elle a su s'adapter en proposant des réponses adaptées surmontant les obstacles identifiés pour atteindre des résultats dans les pays.

L'efficacité a été jugée modérément insatisfaisante. Seulement près de 30% des interventions

de la Banque étudiées avaient atteint ou étaient susceptibles d'atteindre leurs effets attendus. La même proportion a été évaluée comme susceptible d'atteindre moins de la moitié des effets prévus. Comme point positif, plus de la moitié des projets ont été évalués comme étant susceptibles de générer des effets positifs pour des groupes ciblés (hommes, femmes, jeunes et filles), ce qui montre que la Banque peut faire une différence dans la vie des gens.

La durabilité a été jugée modérément insatisfaisante. Moins d'un tiers des projets examinés avaient des mécanismes économiques et financiers suffisamment solides pour maintenir les produits et effets au-delà de la durée de vie du projet. Moins de la moitié des projets ont eu une conception solide sur le plan technique et seulement environ 40% des projets ont été consacrés au renforcement des capacités institutionnelles.

L'efficacité de la Banque dans l'appui apporté a été jugée modérément insatisfaisante. Près de la moitié des projets évalués ont dépassé la cible à 12 mois du délai entre l'approbation et le premier décaissement des fonds. Près d'un tiers des projets ont pris plus de 25 % du temps prévu dans le plan initial de mise en œuvre. Les retards dans les projets étaient liés à une mauvaise conception des projets, à la lourdeur des procédures de la Banque et aux dispositions complexes avec d'autres partenaires au développement.

La Banque a-t-elle proposé des stratégies et des programmes axés sur les résultats ?

L'ambitieux programme de réforme sur lequel la Banque s'est engagée à se transformer en une institution d'apprentissage axée sur les résultats l'a mise sur la bonne voie. La sélectivité et la capacité de proposer des réponses appropriées aux besoins des pays ont été améliorées au fil du temps bien que certaines stratégies pays n'aient pas permis de sélectionner des objectifs sectoriels axés sur les efforts de la Banque dans ses domaines d'avantage comparatif. En outre, la sélectivité stratégique ne s'est pas toujours traduite par un portefeuille sélectif des projets. La qualité de la logique d'intervention au niveau du projet s'est améliorée au cours de la période d'évaluation, mais l'accent sur les produits était plus important que celui mis sur les effets. Dans certains cas, les indicateurs n'étaient pas appropriés. La qualité de la conception de projet a également été limitée par les failles dans l'analyse des risques et les stratégies d'atténuation.

La Banque s'est-elle positionnée comme un partenaire de choix au niveau national ?

Bien que la Banque entretienne de solides relations avec ses clients et ses partenaires au développement, ces relations n'étaient pas pleinement soutenues par les capacités pertinentes lui permettant de pleinement se positionner comme conseiller influent dans l'élaboration des politiques et pas seulement fournisseur financier. Les études économiques et sectorielles et l'assistance technique n'ont pas

été entièrement exploitées pour répondre aux besoins des pays. Ce n'est que dans des situations fragiles que la Banque a pu utiliser sa marque et ses relations pour engager un dialogue politique influent. Si la plupart des stratégies mentionnent la coordination avec d'autres partenaires, cela ne s'est pas toujours traduit par un alignement entre priorités et coopération au niveau opérationnel. Une fois de plus, la Banque a joué un rôle positif dans les contextes de fragilité et d'urgence en s'appuyant sur des relations de longue date avec le gouvernement. L'accent a été mis sur le cofinancement plutôt que sur la mobilisation active de ressources supplémentaires.

Quels sont les facteurs contextuels et internes des performances de la Banque ?

La performance de la Banque a été influencée par la situation du pays : Les interventions étaient plus efficaces et plus durables lorsque le leadership, l'appropriation et la capacité nationale de mise en œuvre étaient présentes. Là où des cadres de dialogue national préexistaient, la Banque a mis en place des partenariats et des initiatives coordonnées en vue de mobiliser davantage de ressources pour le développement. Toutefois, lorsque les conditions des pays étaient moins favorables, la Banque n'a pas pu analyser les contraintes contextuelles et adapter ses interventions pour les rendre pertinentes, efficaces et durables. Le fait d'avoir un bureau dans le pays était avantageux mais pas suffisant pour que la Banque puisse remplir efficacement ses différents rôles. Les limites en termes de capacité et les comportements

réticents face aux risques au niveau pays limitaient l'efficacité de la présence de la Banque. La gestion des tâches et la supervision des opérations depuis le siège n'ont pas aidé l'apprentissage contextuel. En outre, le faible degré de souplesse des procédures de l'institution en a limité l'utilité. La qualité de la conception et une supervision efficace sont apparues comme les facteurs les plus importants mais aussi les facteurs les plus limitants dans la performance du portefeuille du pays. La Banque l'a clairement reconnu et a lancé de multiples réformes qui s'y rapportent, quoique pas exclusivement.

Qu'a recommandé IDEV a la Banque ?

L'évaluation fait les recommandations suivantes à la Banque car elle met en œuvre ses nouvelles priorités stratégiques. Lorsque des actions sont déjà en cours dans la Banque, les recommandations visent à alimenter le processus avec des enseignements et aider à identifier les principaux problèmes prioritaires à aborder.

Se positionner dans le contexte

- » Analyser et clarifier les rôles stratégiques que la Banque souhaite jouer (financier, courtier du savoir et conseiller), examiner activement et poursuivre les opportunités de partenariat en fonction du contexte du pays.
- » Approfondir la compréhension par la Banque des contraintes liées à la mise en œuvre et à

la durabilité. Associé à une clarification des rôles et des partenariats possibles, ceci devrait constituer la base de l'élaboration de stratégies, de programmes et de autour des principaux résultats sélectionnés.

- » Veiller à ce que la présence de la Banque dans les pays permette une mise en œuvre effective de sa stratégie. Pour ce faire, examiner les termes de référence des bureaux de pays et s'assurer qu'ils disposent des compétences et des ressources adéquates.

Améliorer les services institutionnels

- » Clarifier la trajectoire d'impact de la Banque en veillant à ce que les stratégies institutionnelles soient basées sur une théorie du changement bien conçue et partagée avec les parties prenantes et les partenaires.
- » Renforcer la souplesse des procédures institutionnelles de la Banque pour permettre des réponses flexibles aux besoins et au contexte spécifiques à chaque pays.
- » Renforcer l'offre d'études économiques et sectorielles de la Banque. Chaque fois qu'elle peut combler les lacunes de connaissances dans des niches spécifiques liées à ses stratégies, la Banque devrait être en mesure de proposer une combinaison pertinente de travaux analytique, de dialogue et d'instruments de financement au pays client.

Améliorer la prestation de services

- » Renforcer les cadres, processus et culture de performance et de redevabilité de la Banque, et aligner les facteurs incitatifs vers l'atteinte de résultats.
- » Accorder une plus grande attention à la profondeur et à la qualité de la supervision des opérations du secteur privé et renforcer la mise en œuvre de la supervision des opérations du secteur public.

Quelle a été la réponse de la Direction ?

L'évaluation propose une étude mesurée de la performance de la Banque entre 2004 et 2013. Si la Direction ne souscrit pas toujours aux conclusions d'IDEV, elle adhère globalement aux recommandations formulées. À cet effet, la Direction a lancé depuis 2009 une série d'initiatives visant à relever les défis posés par l'évaluation. Ces initiatives ont reçu une impulsion supplémentaire en avril 2016 lorsque le Conseil a adopté le nouveau MDPS en vue d'améliorer encore l'efficacité et l'efficience des actions de la Banque. L'évaluation d'IDEV est particulièrement précieuse pour la mise en œuvre de ces nouvelles réformes par la Banque.

Voir le rapport entier ici : <http://idev.afdb.org/fr/document/evaluation-globale-des-resultats-de-developpement-de-la-banque-2004-2013>

2. Évaluation de la stratégie et du programme du Burundi



Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation a porté sur la période 2004-2015, au cours de laquelle le volume de l'aide de la Banque au Burundi était d'environ 544 millions d'UC (745 millions de dollars EU), dont 237,6 millions d'UC étaient destinés à 31 opérations nationales et le reste à des projets multinationaux impliquant le pays. Deux secteurs prioritaires représentaient 64% des engagements de la Banque dans le pays : les infrastructures de transport (48%) et la gouvernance économique (16%). Les autres secteurs étaient l'énergie, le social, l'agriculture et dans une moindre mesure, l'environnement, l'eau et l'assainissement ainsi que les communications. Au total, 15 projets achevés représentant 32% (156,6 millions d'UC) du budget total des opérations au Burundi ont été évalués. Les principaux instruments de financement étaient le FAD (58%) et la Facilité en faveur des Etats Fragiles (42%).

Qu'a constaté IDEV ?

La pertinence est jugée satisfaisante. Dans l'ensemble, les stratégies et les opérations de la Banque au Burundi sont bien en ligne avec les priorités et stratégies de l'institution, ainsi qu'avec les besoins et priorités du Burundi. Les facteurs de la fragilité (politiques, économiques, sociaux et environnementaux) du pays sont bien identifiés dans

les stratégies de la Banque. Les opérations de la Banque ont ciblé des facteurs de fragilité structurels et le renforcement de la résilience : (i) les capacités humaines et institutionnelles ; (ii) le sous-emploi ; (iii) l'accès équitable aux services, aux ressources et à la croissance, et (iv) l'environnement.

L'efficacité des opérations de la Banque est modérément satisfaisante. Les opérations de la Banque ont contribué à l'évolution positive de certains facteurs de croissance tels que la mobilité et l'accès à l'électricité. Elles ont aussi réduit les facteurs de fragilité en renforçant les capacités de gouvernance et en favorisant l'emploi. Cependant, leurs effets sur la croissance économique et la réduction de la pauvreté sont restés limités en raison de graves contraintes internes et externes.

La durabilité des interventions de la Banque est modérément satisfaisante pour les projets d'infrastructures économiques et sociales. La solidité technique et les capacités nationales sont des facteurs de durabilité dans le cas des infrastructures. La durabilité est fragile pour les opérations de soutien de la gouvernance en raison d'un manque d'appropriation des réformes par le gouvernement et d'un environnement politique et économique fragile. L'instabilité politique actuelle fait peser une lourde menace sur la viabilité de l'ensemble des investissements réalisés.

L'efficience de la Banque est modérément satisfaisante dans le secteur des infrastructures économiques et modérément satisfaisante pour les secteurs de la gouvernance et social. Les retards dans la mise en œuvre des projets restent un problème majeur, en partie du fait de la mauvaise évaluation de la qualité à l'entrée des opérations et de la faible capacité technique des responsables de la mise en œuvre. Cependant, l'ouverture du bureau de la Banque a eu un effet positif.

Quelles sont les recommandations d'IDEV pour la nouvelle stratégie ?

La prochaine stratégie pays devrait :

- » Intégrer plus explicitement les objectifs d'intégration régionale et de croissance inclusive et veiller à ce qu'ils soient reflétés dans le portefeuille d'opérations et intégrés dans les politiques nationales.
- » Mieux intégrer les questions environnementales aux stratégies et opérations, dans le cadre des projets d'infrastructure et projets agricoles, les orientant clairement vers la prise en compte et le renforcement des facteurs de résilience face aux changements climatiques.
- » Continuer à mener des travaux analytiques en vue d'éclairer la formulation et la mise en œuvre de politiques et stratégies en mettant l'accent

sur les questions relatives à la croissance inclusive, le genre, la vulnérabilité et le développement des activités économiques afin de promouvoir le développement de marchés intégrés au sein des pays d'Afrique de l'Est.

- » Jouer un rôle moteur plus actif pour la relance du dialogue sur la gouvernance et la gestion des finances publiques ainsi que sur les questions de développement du secteur privé.
- » Poursuivre la mise en œuvre des opérations de soutien budgétaire tout en assurant la viabilité économique et financière des investissements réalisés et des politiques mises en œuvre par le gouvernement, et coordonner (tout particulièrement) les projets d'investissement financés avec des ressources internes et externes.
- » Soutenir la mise en place d'un système de suivi et évaluation des stratégies et des programmes mis en œuvre dans le pays.

Quelle a été la réponse de la Direction ?

La Direction adhère globalement aux conclusions de ce rapport qui seront pris en compte dans l'élaboration de la prochaine stratégie et dans les différentes opérations de la Banque au Burundi, mais aussi dans la proposition de prorogation de la présente stratégie 2012–2016 à 2017.

Rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/document/burundi-évaluation-des-stratégies-et-programmes-de-la-banque-africaine-de-développement-au>



3. Évaluation des stratégies et Programmes de la Banque en République Démocratique du Congo



Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation couvrait la période 2004-2015, période pendant laquelle le volume d'assistance de la Banque à la République Démocratique du Congo (RDC) était d'environ 1,2 milliards d'UC pour 63 projets. Le FAD est intervenu à hauteur de 91,7% du budget engagé au cours de la période. Les secteurs ayant dominé les opérations de la Banque au cours de la période considérée étaient les transports (26,2%), l'énergie (22,7%) ainsi que l'eau et l'assainissement (17,7%).

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

La pertinence est modérément satisfaisante.

Les stratégies de la Banque en RDC sont alignées sur les orientations générales de l'institution ; elles ont soutenu le pays dans son évolution d'une situation « post-conflit » à une situation « en développement ». Cependant, elles n'abordent pas suffisamment tous les facteurs de fragilité du pays, ce qui affaiblit la pertinence globale du portefeuille d'opérations.

L'efficacité est modérément satisfaisante. Les interventions de la Banque sont plus efficaces dans les secteurs du transport et du développement

social, tandis que les résultats sont moins convaincants dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural. Les interventions dans les secteurs de l'énergie, de l'environnement, de l'industrie, des mines et des carrières ne sont pas suffisamment avancés pour juger de leur efficacité. En matière de gouvernance économique et financière, seul un des quatre projets financés par la Banque, le Programme d'urgence d'atténuation des impacts de la crise financière (PUAICF), a été évalué car les autres n'étaient pas encore pleinement mis en œuvre. Ce programme a permis de rétablir l'équilibre macroéconomique en RDC et de créer des conditions favorables à la mise en œuvre de l'appui ultérieur de la Banque à la gestion des finances publiques.

La durabilité des interventions de la Banque est jugée modérément improbable.

La viabilité économique et financière des réalisations financées par la Banque est particulièrement faible, principalement en raison des dysfonctionnements dans les politiques sectorielles concernées et de l'absence de stratégies pour l'appui au projet a posteriori.

L'efficience de la banque est modérément satisfaisante.

Les retards dans la mise en œuvre des projets constituent un problème majeur. L'ouverture d'un bureau dans le pays par la Banque en 2007 a

contribué à améliorer le taux de décaissement du portefeuille, mais le contexte du pays, les procédures gouvernementales et les procédures internes de la Banque ont contribué aux retards.

En RDC, il existe un grand décalage entre les intentions affichées par la Banque en matière de dialogue politique et ses résultats. Si en matière de gouvernance économique la Banque s'est engagée de manière significative dans le dialogue sur les politiques et a obtenu des résultats positifs, dans d'autres secteurs, la participation de la Banque au dialogue sur la mise en œuvre de la politique sectorielle s'est limitée à la production d'études dont la promotion a été insuffisante. En outre, la participation de la Banque au dialogue avec les acteurs de la société civile et le secteur privé reste faible.

Qu'a recommandé IDEV pour la nouvelle stratégie ?

L'évaluation propose les quatre recommandations suivantes :

- » Focaliser la stratégie d'intervention de la Banque en RDC sur des domaines présentant un avantage comparatif qui permette d'agir de

manière plus significative sur les facteurs de fragilité.

- » Améliorer la qualité à l'entrée des interventions de la Banque en RDC.
- » Améliorer la durabilité des interventions grâce à des efforts coordonnés au niveau de la formulation de la stratégie, la préparation des interventions et du dialogue politique.
- » Améliorer les mécanismes de suivi et évaluation de la stratégie de coopération et des interventions de la Banque en RDC.

Quelle a été la réponse de la Direction ?

La Direction se félicite des recommandations qui contribueront à renforcer l'efficacité de l'aide de la Banque à la RDC et à renforcer la qualité de la prochaine stratégie pour ce pays.

Rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/page/evaluations>



4. Évaluation de la stratégie et du programme du Ghana



Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation a couvert la période 2002-2015 au cours de laquelle le volume de l'aide de la Banque au Ghana était d'environ 1,33 milliards d'UC pour 44 projets. Près de 78% du financement de la Banque au cours de cette période provenait du guichet du FAD et environ 19% de celui de la BAD. Les prêts représentaient 82% du portefeuille et les subventions 18%. La majeure partie du soutien de la Banque en valeur est allée aux secteurs des transports, de la gouvernance et de l'agriculture (32,2%, 24,3% et 14,3% respectivement).

Qu'a constaté IDEV ?

La pertinence des DSP et du portefeuille de projets de la Banque était satisfaisante. Au cours de la période d'évaluation, ils se sont révélés bien alignés sur les stratégies de développement national. De plus, le portefeuille de projets est aligné avec les DSP de la Banque, les politiques sectorielles et institutionnelles, ainsi que les besoins des bénéficiaires.

L'efficacité des interventions de la Banque a été jugée modérément satisfaisante. 88% des produits attendus des différents secteurs ont été réalisés et, dans plusieurs cas, les délais prévus pour leur réalisation avaient été dépassés. Les projets du secteur des transports ont réduit les temps de déplacement et les coûts, ils ont également soutenu les activités économiques. Les projets du secteur de la gouvernance ont contribué à améliorer la réglementation du secteur privé, mais des progrès modestes ont été observés en ce qui concerne la décentralisation, le renforcement des fonctions de redevabilité et le contrôle des dépenses salariales du secteur public. Les projets du secteur agricole ont considérablement amélioré la productivité et l'augmentation des revenus. Des succès ont également été notés dans les secteurs de l'énergie, de la finance, de l'industrie, de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement.

L'efficience a été jugée insatisfaisante. Des retards de 18 mois en moyenne ont été observés entre les approbations et les premiers décaissements. Il y a également eu de longs retards dans la mise en œuvre.

La durabilité est modérément improbable dans l'ensemble. Les interventions dans la quasi-totalité des secteurs (énergie, transport, gouvernance, agriculture, environnement social et eau) sont assujetties à des de risques pour la durabilité : entre autres, le manque de fonds pour la maintenance, la faible capacité institutionnelle et le manque d'appropriation.

Quelles sont les recommandations d'IDEV pour la nouvelle stratégie ?

La Banque devrait :

- » Proposer une combinaison d'instruments pour appuyer davantage la réforme de la réglementation du secteur privé, améliorer l'environnement des entreprises et renforcer les fonctions de redevabilité, en particulier l'audit et les acquisitions.
- » Identifier les opportunités de conduire le secteur privé à couvrir un plus large éventail d'objectifs de DSP.

- » Encourager l'investissement privé dans le secteur de l'énergie en promouvant des tarifs reflétant les coûts et en donnant des garanties quant aux accords d'achat d'électricité.
- » Améliorer l'appui au commerce régional en continuant à remédier aux obstacles relatifs aux infrastructures et en prenant des dispositions pour faciliter le commerce.
- » Remédier aux faiblesses de conception des projets qui affectent à la fois l'efficacité et la durabilité, grâce à un examen plus approfondi avant l'approbation, notamment: (i) l'ampleur de la consultation avec les bénéficiaires du projet ; (ii) la qualité des études de faisabilité ; (iii) capacité de mise en œuvre du projet ; (iv) le réalisme de la portée et des délais du projet ; (v) atténuation des risques pour la durabilité ; et (vi) des dispositions claires pour la collecte des données de mise en œuvre.
- » Aborder les obstacles à la mise en œuvre en temps opportun en limitant les besoins en fonds de contrepartie et en veillant à ce que toutes les

parties prenantes soient informées des conditions préalables.

- » S'assurer que les thèmes transversaux sont inclus dans les cadres logiques du projet et décomposés au niveau des effets.
- » Renforcer davantage la supervision en veillant à ce que tous les éléments de la logique du projet soient abordés ou que des solutions alternatives crédibles soient identifiées, et que les compétences des équipes de supervision pour les opérations du secteur privé soient améliorées.

Quelle a été la réponse de la Direction ?

La Direction souscrit aux principales conclusions et recommandations de l'évaluation. Celles-ci seront prises en compte dans l'élaboration du document de stratégie pays 2017-2021 de la Banque pour le Ghana et des diverses opérations qui en résultent.

Rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/page/evaluations>

5. Évaluation de la stratégie et du programme de la Banque du Maroc 2004–2014



Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation a porté sur la période 2004-2014 au cours de laquelle le volume de l'assistance de la Banque au Maroc était d'environ 3,8 milliards d'UC (5,2 milliards de dollars EU) pour 58 projets. L'énergie et les infrastructures de transports représentaient ensemble 48% de l'engagement net de la Banque au Maroc. L'évaluation a examiné 21 des 33 projets achevés. Les ressources utilisées par la Banque au Maroc provenaient principalement du guichet de la BAD (94,2%).

Qu'a constaté IDEV ?

La pertinence est considérée comme satisfaisante. Les programmes et stratégies de la Banque sont en ligne avec les stratégies sectorielles et transversales du Maroc. Ces programmes en partenariat avec le gouvernement et les partenaires financiers et techniques ont implicitement pris en compte des questions telles que l'égalité des sexes ou le degré d'inclusion des personnes défavorisées. Cette prise en compte s'est traduite par une réduction des inégalités sociales et régionales -notamment dans l'accès aux services publics- et les impacts sur l'environnement et le changement climatique. Cependant, les effets de l'inclusion sociale et spatiale, pris en compte dans le Programme d'appui à la gouvernance économique et financière en 2012, restent fragiles.

L'efficacité est modérément satisfaisante.

Du point de vue de l'efficacité, l'assistance de la Banque a contribué aux importants changements observés entre 2004 et 2014, principalement en ce qui concerne la réduction de la pauvreté et les disparités sociales et régionales. Les interventions dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de la formation professionnelle ont entraîné des améliorations claires : la mortalité infantile a chuté à 26,1 / 1000 en 2014 par rapport à 36,5 en 2004, les effectifs scolaires et de la formation professionnelle ont augmenté. L'assistance de la Banque au secteur des transports a entraîné d'importants progrès relatifs à la libéralisation, au développement de la concurrence et à l'amélioration de la qualité du service des différents modes de transport. Dans le secteur de l'énergie, un projet intégré financé par la Banque a augmenté le taux d'électrification rurale à 99% vers la fin juillet 2015. Dans le secteur agricole, les opérations de la Banque ont contribué à une augmentation du PIB agricole, passant de 3,98% (moyenne sur 2000-2009) à 7,6% en 2014.

La durabilité est modérément satisfaisante. Bien que les résultats des réformes entreprises par un gouvernement du Maroc fortement motivé soient durables pour la plupart, certains résultats nécessitent encore de l'attention. Les projets financés par la Banque dans les secteurs productifs et les infrastructures sont généralement viables. Un risque

potentiel pour la durabilité est le manque de clarté des cadres institutionnels et réglementaires pour des secteurs tels que l'eau et l'assainissement, les transports et surtout l'énergie. Ceux-ci n'avaient pas d'organismes de réglementation pour superviser les relations entre les acteurs du secteur privé, le gouvernement central et les utilisateurs.

L'efficacité des stratégies et programmes est jugée modérément satisfaisante. Bien que l'appui budgétaire soit habituellement décaissée à temps, des retards ont été observés, principalement dans les opérations d'assistance technique avec un glissement allant de 2 à 36 mois.

Quelles sont les recommandations d'IDEV pour la nouvelle stratégie ?

- » Poursuivre le soutien au gouvernement marocain dans ses efforts de diversification macroéconomique, financière et économique pour assurer une croissance inclusive, équitable et durable.
- » Soutenir le gouvernement dans sa transition vers la croissance verte et le développement du secteur agricole.
- » Ancrer l'identification des études économiques et sectorielles au processus d'élaboration des DSP (préparation, revue à mi-parcours et

achèvement), afin de renforcer leur pertinence et leur alignement stratégique, accroître la visibilité de leur financement et assurer leur utilisation continue à des fins de dialogue politique.

- » Mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des agences d'exécution sectorielles, soutenir le développement et l'établissement de systèmes de suivi et évaluation axés sur les résultats et renforcer l'utilisation des systèmes nationaux existants dans le cadre du financement des opérations d'assistance technique et de subventions.
- » Mettre en évidence la synergie existant entre les guichets public et privé de la Banque pour marquer son positionnement et envisager la possibilité d'intégrer un spécialiste du secteur privé aux ressources humaines du bureau national de la Banque au Maroc afin de consolider son avantage comparatif en tant que « Banque unique ».

Quelle a été la réponse de la Direction ?

Dans l'ensemble, la Direction souscrit aux conclusions de ce rapport, notamment sur la contribution significative de la Banque à la croissance économique du Maroc et à la performance du secteur public. Les différentes conclusions et

recommandations seront prises en compte dans l'élaboration de la nouvelle stratégie d'assistance de la Banque au Maroc (2017–2021) et les différentes opérations qui en découleront.

Rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/document/maroc-évaluation-de-la-stratégie-et-du-programme-pays-2004-2014>



6. Évaluation de la stratégie et du programme de la Banque en Afrique du Sud



Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué plus d'une décennie d'engagement et de soutien de la Banque en Afrique du Sud (2004-2015). Au total, le portefeuille approuvé s'élevait à plus de 3 milliards d'UC, ce qui en fait l'un des plus importants de la Banque. Le portefeuille combine les financements des guichets public et privé et s'articule autour des deux pôles principaux : les infrastructures (notamment l'énergie) et les finances (en particulier les lignes de crédit).

Qu'a constaté IDEV ?

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que la Banque a appris à s'adapter au marché développé et compétitif de l'Afrique du Sud. Si la Banque souhaite rester pertinente et développer son portefeuille en Afrique du Sud, elle devra parfaire ses processus et proposer une approche plus adaptée. Plus précisément, l'évaluation a mis en évidence :

- » La nécessité pour la Banque d'investir dans l'identification de son avantage comparatif ou sa niche en Afrique du Sud. La Banque entend être plus qu'un financier dans ses interventions, mais elle ne s'est ni organisée en conséquence, ni dotée des ressources nécessaires pour atteindre ce but. Les objectifs stratégiques et le portefeuille prévu étaient basés sur une compréhension insuffisante de la pertinence des

instruments de la Banque pour les clients sud-africains.

- » Certains projets du secteur financier ont été couronnés de succès selon les critères des banques commerciales, mais n'ont pas nécessairement été conçus, mis en œuvre et suivis de manière à en assurer les meilleurs résultats selon la perspective d'une banque de développement – eu égard à la compréhension des résultats des domaines tels que la création d'emplois et le développement des petites et moyennes entreprises.
- » La décentralisation de la Banque a été insuffisante. Elle montre certaines lacunes pour ce qui est des capacités dans les domaines clés et ceci affecte le développement et l'efficacité des affaires. À l'avenir, la mise en œuvre du nouveau modèle de développement de la Banque pourrait bénéficier au programme de l'Afrique du Sud, en particulier s'il traite les goulets d'étranglement dans les capacités que sont le développement des affaires, le décaissement, l'assistance juridique et opérationnelle (pour autant que ces questions restent centrales dans la prochaine stratégie), et les ressources pour le développement des connaissances et des capacités.

La pertinence est modérément satisfaisante.

L'évaluation a constaté que le programme, ses stratégies et les projets individuels étaient largement

pertinents et bien alignés sur les priorités de la Banque et du Gouvernement sud-africain. Cependant, le degré élevé de pertinence des objectifs poursuivis par la Banque ne se reflétait pas toujours dans la conception des opérations ou de projets individuels en réserve, notamment du point de vue de leur bien-fondé, qualité et évaluation.

L'efficacité est modérément satisfaisante. La ponctualité s'est avérée préoccupante sur l'ensemble du portefeuille. Des retards significatifs se sont produits à différentes étapes du processus, depuis l'évaluation jusqu'à la mise en œuvre, et ont affecté aussi bien les grands que les petits projets. Les facteurs ayant affecté la rapidité d'exécution étaient : longues procédures bureaucratiques, manque d'effectifs (notamment des chargés de projet) et de personnel d'appui compétent. La Banque n'est pas perçue comme le partenaire souple que veulent les institutions sud-africaines.

L'efficacité est modérément insatisfaisante. Les niveaux de réalisation – pour ce qui est des produits et des effets – varient selon les secteurs. Les produits relevant des infrastructures étaient généralement solides bien que souvent livrés en retard. Dans le secteur de l'énergie par exemple, les retards des projets ont, entre autres, freiné l'augmentation de la production d'électricité attendue en vue de prévenir le délestage ; il convient de noter que les projets sont en bonne voie pour fournir le niveau de puissance électrique attendu, mais à une date ultérieure. Dans le secteur financier, il y a eu des variations considérables dans les effets des projets

dont certains, moins performants, avaient des indicateurs inappropriés alors que d'autres manquaient le cœur de la stratégie qui était le développement des petites et moyennes entreprises sud-africaines. En ce qui concerne les produits de savoir et le renforcement des capacités, les grandes ambitions n'étaient basées ni sur une analyse solide de l'avantage comparatif de la Banque, ni sur l'existence d'outils appropriés, d'expertise adéquate ou des ressources nécessaires.

La durabilité est modérément satisfaisante. L'évaluation de la durabilité a porté sur les aspects financier, technique, environnemental et social. La durabilité technique et financière des infrastructures était forte, les préoccupations environnementales ayant été prises en compte en ce qui concerne la centrale à charbon en cours. Pour le secteur financier, continue, la Banque elle-même a pris peu de risques en matière de rentabilité car elle a utilisé des intermédiaires. La Banque ne s'était pas assurée de la disponibilité des données pour une évaluation fiable de la durabilité sociale et environnementale des sous-projets des lignes de crédit, alors que la plupart des intermédiaires avaient renforcé leurs propres exigences environnementales et sociales.

Quelles sont les recommandations d'IDEV pour la nouvelle stratégie ?

1. Sur la base des constatations et des conclusions, l'évaluation a formulé des recommandations dans les six domaines suivants :

2. Réaliser une analyse plus détaillée de l'avantage comparatif et des contraintes de la Banque, ainsi que des ressources nécessaires pour la réalisation des objectifs spécifiques qui éclaireront l'élaboration du prochain DSP.
3. S'attaquer à l'inadéquation entre les objectifs implicites et explicites des lignes de crédit, de même qu'entre les rapports d'évaluation des projets et les accords de prêt.
4. Réviser l'approche de la Banque en matière de conception et de suivi des opérations du secteur privé.
5. Utiliser l'expérience sud-africaine pour identifier de nouveaux mécanismes de financement souples adaptés aux pays à revenu intermédiaire.
6. Assurer un processus de décentralisation complet et rationaliser les procédures des opérations. Profiter de sa dimension continentale pour faciliter le partage, entre les PMR, des leçons tirées de l'expérience sud-africaine dans le secteur de l'énergie.

Quelle a été la réponse de la Direction ?

La Direction de la Banque souscrit aux principales conclusions et s'est engagée à utiliser les recommandations pour éclairer le prochain DSP 2018-2022.

Rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/document/afrique-du-sud-évaluation-de-la-stratégie-et-du-programme-de-la-banque-2004-2015>

7. Évaluation de la stratégie et du programme de la Tunisie



Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation portait sur l'assistance de la Banque en Tunisie sur la période 2004-2015, au cours de laquelle la Banque a financé 58 projets, pour un montant d'environ 2,38 milliards d'UC (soit plus de 3,4 milliards de dollars EU). Sur les 58 projets, 22 opérations, représentant environ 61,9% des engagements nets en Tunisie sur la période, sont achevées ou clôturées et le reste est en cours. La présente évaluation a examiné 13 projets achevés. La Banque est intervenue dans 9 secteurs, avec un accent particulier sur les infrastructures de transport et la gouvernance, qui représentait à elle seule 72% des engagements nets en Tunisie. Les ressources utilisées par la Banque proviennent principalement du guichet BAD (97,5% pour 24 projets). D'autres ressources proviennent du Fonds d'affectation spéciale pour les pays à revenu intermédiaire et de deux fonds fiduciaires créés après le printemps arabe – le Fonds d'appui à la transition (TFT) et le Fonds fiduciaire multi-bailleurs pour les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient (MENA/MDTF).

Qu'a constaté IDEV ?

La pertinence est satisfaisante. Du point de vue stratégique et opérationnel, la Banque a aligné de manière satisfaisante ses différentes interventions sur les besoins et les priorités de développement

de la Tunisie tout en combinant les opérations de prêts et hors prêts, sous les guichets publics et privés des différents secteurs économiques. Cependant, la pertinence de la conception des projets varie selon le secteur et la période (avant et après la révolution).

L'efficacité des opérations de la Banque en Tunisie est jugée modérément satisfaisante.

Dans les domaines de la gouvernance, de l'amélioration du cadre macroéconomique et de la compétitivité, des améliorations significatives ont été réalisées avant 2011. La contribution de la Banque aux secteurs des transports routiers, de l'énergie, des infrastructures, de l'eau, de l'assainissement au secteur et agricole avant 2011 sont également tangibles. Cependant, les résultats attendus dans le secteur du transport aérien n'ont pas été atteints. Des disparités interrégionales persistent en ce qui concerne la qualité des services de santé, l'accès à l'eau et l'assainissement, aux routes et à l'énergie.

La durabilité est modérément insatisfaisante.

La durabilité des résultats des réformes entreprises par les autorités est menacée par le manque d'appropriation observé depuis 2011. Le contexte socio-politique du pays et sa capacité institutionnelle insuffisante suscitent des doutes quant à la durabilité des résultats obtenus dans son cadre macroéconomique et sa compétitivité. Les allocations

budgétaires ne sont pas suffisantes pour assurer une maintenance systématique des infrastructures.

L'efficacité est jugée modérément satisfaisante en raison d'une bonne performance financière appréciée à travers les taux de rentabilité économique et financière généralement supérieurs à ceux observés dans la mise en œuvre de la plupart des projets après 2011. Les retards enregistrés sont dus à la lenteur des approbations des contrats de travail, un cadre réglementaire trop restrictif et du désordre général qui a suivi la révolution.

Quelles sont les recommandations d'IDEV pour la nouvelle stratégie ?

- » Engager un dialogue avec le Gouvernement afin d'entamer un processus de réformes d'envergure qui touchent tous les aspects de la reprise économique dans le cadre d'un plan national intégré.
- » Améliorer la prise en compte des aspects de l'inclusion à la fois dans les stratégies et opérations de la Banque en améliorant le ciblage des mesures adéquates visant à garantir des résultats durables. La Banque devrait continuer à appuyer le Gouvernement dans ses efforts de régionalisation et de décentralisation administrative, y compris les mécanismes pour l'établissement des relations contractuelles avec les régions et les communautés régionales visant

à poursuivre son engagement en faveur de la croissance inclusive et équitable.

- » Préparer et mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités pour le gouvernement central, les agences d'exécution et les autorités régionales.
- » Appuyer le Gouvernement pour l'achèvement des réformes dans les secteurs de la finance et de l'assurance afin de renforcer l'intermédiation et l'inclusion financière en Tunisie.
- » Effectuer une analyse approfondie de l'expérience de la Banque dans le secteur agricole tunisien et s'inspirer de son expérience dans d'autres pays (le Nigéria et le Maroc par exemple) en vue d'explorer des approches alternatives (méthodes de la chaîne de valeur par exemple) dans le cadre de la nouvelle stratégie 2016–2025 de la Banque pour la transformation de l'agriculture africaine.

Quelle a été la réponse de la Direction ?

La Direction adhère dans l'ensemble aux conclusions du rapport. Les différentes conclusions et recommandations seront prises en compte dans l'élaboration de la nouvelle stratégie d'assistance de la Banque en Tunisie pour la période 2017–2021 et dans les différentes opérations qui en découleront.

Rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/document/tunisie-evaluation-des-strategies-et-programmes-de-la-banque>



8. Évaluation de la stratégie et du programme en Zambie



Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation a couvert la période 2002-2015 au cours de laquelle le volume de l'assistance de la Banque s'élevait à environ 947,84 millions d'UC pour 43 opérations. La plus grande partie de l'aide de la Banque (en valeur) a été consacrée aux secteurs des transports, de l'énergie, de l'approvisionnement en eau et l'assainissement, et de l'agriculture, représentant 31,7%, 19,3%, 14,3% et 10,9% respectivement. Le financement de la Banque au cours de la période d'évaluation a été principalement réalisé par le guichet du FAD (environ 45%), suivi de près par celui de la BAD à 43%.

Qu'a constaté IDEV ?

La pertinence a été jugée satisfaisante. Sur la période considérée, les stratégies de la Banque étaient bien en ligne avec les priorités fixées dans les plans nationaux de développement du gouvernement de la République de Zambie et ont répondu aux changements de ces priorités. Le portefeuille de projets de la Banque a généralement été aligné sur les stratégies du pays au cours de la période ainsi que sur les besoins des bénéficiaires ciblés.

L'efficacité a été jugée modérément insatisfaisante. Pour les projets achevés dans chaque

secteur, la réalisation des produits était assez satisfaisante avec 78% de succès enregistrés. Mais les effets des projets ont été en deçà des attentes. Si au niveau stratégique les interventions de la Banque ont apporté une contribution concrète au développement d'un environnement commercial favorable et à un meilleur accès aux infrastructures et aux services de base, des progrès limités ont été accomplis dans le renforcement de la gestion des finances publiques et promotion de la productivité et de la diversité agricole.

La durabilité a été jugée modérément insatisfaisante, avec une variabilité entre les différents secteurs découlant des capacités financières et institutionnelles, ainsi que de la non-viabilité technique.

L'efficacité du portefeuille de la Banque est jugée insatisfaisante. Cela est dû aussi bien à des retards considérables dans la mise en œuvre des projets qu'à des ratios de décaissement toujours inférieurs à la moyenne de la Banque au cours de la période d'évaluation. Le taux de rendement économique des projets de la Banque n'a pas été évalué en raison de l'absence de données adéquates.

Quelles sont les recommandations d'IDEV pour la nouvelle stratégie ?

L'évaluation propose les neuf recommandations suivantes à la Banque :

1. Poursuivre l'appui à la réforme de la réglementation du secteur privé et renforcer les capacités du gouvernement en matière de redevabilité, en particulier pour l'audit et les acquisitions.
2. Renforcer le rôle de la Banque dans la coordination des donateurs, le travail analytique et le dialogue politique.
3. Réduire les obstacles à la participation du secteur privé à la prestation des services et s'attaquer aux goulets d'étranglement de l'infrastructure.
4. Identifier les opportunités d'accroître les résultats de développement des investissements du secteur privé.
5. Approfondir l'intégration du genre dans les opérations de la Banque et engager, en collaboration avec les partenaires au développement, un dialogue politique sur le genre avec le gouvernement.
6. Promouvoir les synergies au sein des programmes de la Banque et en coordonnant avec d'autres donateurs entre les projets qui améliorent la productivité des petites entreprises et augmentent l'accès au financement.
7. Identifier les moyens d'harmoniser les approches de mise en œuvre des projets avec d'autres partenaires de cofinancement ainsi que dans le cadre de projets qui possèdent des composantes du secteur privé et du secteur public.
8. Développer les capacités du Gouvernement de la Zambie pour la sélection, l'élaboration et l'ingénierie des projets, en particulier pour les projets d'infrastructure et les partenariats public-privé.
9. Identifier et atténuer les problèmes opérationnels entourant les projets multinationaux visant l'intégration régionale.

Quelle a été la réponse de la Direction ?

La Direction se félicite de l'évaluation par IDEV de la stratégie et du programme de la Banque africaine de développement en Zambie (2002-2015). Le but de l'évaluation était d'évaluer, entre autres,

la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions stratégiques et de documenter la préparation de la prochaine stratégie pour la Zambie. L'évaluation a révélé que les stratégies de la Banque dans ce pays étaient pertinentes en ce qui concerne l'orientation stratégique et l'alignement sur les défis de développement de la Zambie. Les projets soutenus par la Banque ont obtenu la plupart des produits attendus tandis que les effets des mêmes projets n'étaient pas toujours conformes aux objectifs. L'efficacité du projet a été jugée modérément insatisfaisante en grande partie en raison des retards dans la préparation des projets et des retards entre l'approbation du prêt et l'efficacité du premier décaissement. La durabilité a été jugée modérément insatisfaisante. Cela s'explique par la faible rentabilité de certains projets du secteur privé, alors que les coûts liés à la révision des coûts ne faisaient pas appel aux projets soutenus par l'eau et l'énergie.

Voir le rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/document/zambie-evaluation-des-strategies-et-programmes-de-la-banque-2002-2015>

9 Étude de cas du Mozambique



Qu'a fait IDEV ?

IDEV a réalisé une étude de cas évaluative sur la stratégie et les programmes de la Banque au Mozambique entre 2004 et 2013. Sur la période considérée, la Banque a octroyé 673,98 millions d'UC à 30 projets. La plupart des projets (92,82%) ont été financés par le guichet FAD. Cette étude de cas a été entreprise dans le but principal d'informer le EGRD et à identifier les facteurs spécifiques affectant la performance de la Banque au Mozambique.

Principales leçons pour la mise en œuvre de la prochaine stratégie

Dans l'ensemble, les interventions de la Banque ont généré des résultats positifs sur le développement économique du Mozambique, notamment les secteurs public et financier, le système judiciaire, les infrastructures et le secteur social. Cependant, certains facteurs ont entravé la performance et l'atteinte des résultats des projets. L'étude de cas a identifié des facteurs spécifiques positifs ou négatifs

ayant eu un impact sur la performance de la Banque au Mozambique. Ces facteurs sont à la fois internes et externes à la Banque.

Facteurs positifs internes :

- » **Existence d'un bureau national :** L'ouverture du bureau de la Banque au Mozambique a joué un rôle crucial dans l'amélioration de sa performance, notamment grâce à une meilleure supervision, une meilleure coordination des donateurs et un projet plus efficient.
- » **Partenariats :** Au Mozambique, la Banque a bénéficié d'un groupe de partenaires bien organisé, le groupe de donateurs du G19.

Les facteurs limitatifs internes identifiés comprennent :

- » Peu de sélectivité.

» Conception inadéquate des projets, insuffisances dans l'anticipation ainsi que la gestion des contraintes et des risques.

» Procédures rigides.

Principal facteur contextuel positif :

Appropriation par le pays. Le gouvernement du Mozambique a fait preuve d'une forte appropriation dans sa coopération avec la BAD.

Les principaux facteurs contextuels limitatifs sont :

» **Volonté de réformer :** Les procédures d'approbation de certaines réformes sont extrêmement complexes au Mozambique et peuvent prendre plus d'un an.

» La langue portugaise n'a pas été considérée comme un obstacle dans la phase de conception des projets.

» **Manque de moyens des agences d'exécution :** Les agences d'exécution n'ont pas toujours la capacité d'exécuter les activités des projets ou de gérer les ressources.

» **Conditions préalables à la mise en œuvre des projets :** Il est parfois difficile pour le gouvernement de respecter les conditions préalables au décaissement des prêts.

Voir le rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/page/evaluations>



10. Évaluation du Document de stratégie d'intégration Régionale de la Banque pour Afrique de l'Est



Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation du Document de Stratégie d'Intégration Régionale de la Banque en Afrique de l'Est (DSIR) porte sur la période 2011-2015. Elle examine les 24 opérations approuvées par la Banque dans le cadre du DSIR pour la période couverte et dont le montant s'élève à 1 412 millions d'UC. Les secteurs de développement couverts par le DSIR en Afrique de l'Est comprennent les transports, l'énergie, les finances, les TIC, l'agriculture et les opérations multisectorielles.

Qu'a constaté IDEV ?

La pertinence du DSIR pour l'Afrique de l'Est est modérément satisfaisante. En effet, elle s'aligne sur les objectifs stratégiques de la Banque dans le cadre de la Stratégie décennale et les projets financés au titre de la stratégie constituent une priorité pour les PMR participants. Toutefois, l'évaluation a révélé qu'environ 30% des opérations, qu'elles couvrent plusieurs pays ou se limitent à un seul, ne contribuent pas directement à l'objectif d'intégration régionale, même si toutes sont favorables aux autres objectifs du DSIR et à ceux de la Banque.

L'efficacité globale du DSIR est jugée modérément satisfaisante. Des progrès satisfaisants ont été enregistrés malgré la divergence entre les

deux piliers du DSIR en ce qui concerne les résultats obtenus, les produits et les résultats prévus. Le pilier régional de l'infrastructure du DSIR a été jugé plus efficace que le pilier du renforcement des capacités. L'évaluation a conclu qu'une attention accrue accordée à la réforme des politiques et à l'infrastructure « souple », en particulier au stade de la conception, aurait permis de faire avancer les ambitieux résultats de l'intégration régionale identifiés dans le DSIR.

Dans l'ensemble, la durabilité est jugée modérément insatisfaisante. La durabilité est faible et variable selon les secteurs. Les projets des secteurs financiers et des transports ont obtenu de meilleurs résultats sur le plan de la durabilité que le secteur agricole et les opérations de renforcement institutionnel, où ils sont les plus faibles.

L'efficacité est jugée modérément insatisfaisante. La faiblesse des capacités des communautés économiques régionales (CER) et des PMR a mis en évidence de sérieux retards dans les processus d'approvisionnement des opérations de renforcement des capacités. Les analyses des coûts ou des taux de rendement étaient absentes dans la majorité des rapports d'avancement de la mise en œuvre et des rapports de supervision, ce qui rendait difficile de conclure si les opérations étaient en bonne voie ou seraient efficaces une fois mises en œuvre.

Cohérence. Le dialogue de la Banque avec les PMR et les CER a porté sur les problèmes d'intégration régionale dans presque tous les cas. Certains de ces domaines de dialogue comprennent les dimensions d'intégration régionale des projets de corridors de transport, le renforcement des capacités pour la sécurité routière et l'assistance technique sur la facilitation du commerce pour la Communauté de l'Afrique de l'Est. Toutefois, il a été noté que le dialogue politique avec le secteur privé, en particulier dans les projets de corridors de transport, manquait dans le DSIR.

Coordination des bailleurs de fonds. Dans de nombreux cas, la Banque a assumé un rôle de chef de file en ce qui concerne la coordination des donateurs dans les 24 opérations examinées. Toutefois, le rendement a été un peu plus faible en termes de travail formel dans le cadre de la Déclaration de Paris et de renforcement de la coordination entre les CER et les PMR et entre les CER et la Banque. Cela s'explique en partie par le manque de clarté quant à la personne responsable.

Gestion axée sur les résultats. Le système de gestion axée sur les résultats de développement de la BAD n'est pas suffisamment solide pour guider la mise en œuvre ou servir de base à la supervision. Les effets (et les indicateurs y associés) vont bien au-delà de ce que le projet pourrait toucher ;

les données de référence et les indicateurs cibles à atteindre sont souvent absents. Trop souvent, les produits et les effets des projets n'abordent pas les questions d'intégration régionale plus larges et, par conséquent, manquent des occasions de synergies.

Quelles sont les recommandations d'IDEV pour la nouvelle stratégie ?

- » Améliorer le processus d'approvisionnement en soutenant les CER et / ou les PMR.
- » Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de suivi et évaluation axés sur les résultats, afin qu'ils fournissent des outils de gestion précieux pour évaluer et gérer les résultats.
- » Aider les CER et / ou les PMR à développer des mécanismes solides pour gérer les risques en matière de durabilité commerciale, financière et techniques liés à la gestion des biens publics régionaux.
- » Renforcer la capacité institutionnelle des CER en soulignant leur importance en tant que composantes essentielles de l'intégration continentale.

- » Envisager de baser le prochain DSIR sur une vision claire qui se concentre sur l'intégration régionale et s'appuie sur une théorie du changement et un cadre axé sur les résultats

Quelle a été la réponse de la Direction ?

La Direction se félicite de l'évaluation par IDEV du DSIR 2011-2015 (prolongé d'un an à 2016) pour l'Afrique de l'Est. Cette évaluation examine en temps voulu la contribution de la Banque à l'intégration régionale en Afrique de l'Est, des points de vue de la pertinence, l'efficacité et la durabilité de ses interventions dans la région. La Direction est généralement d'accord avec les résultats de l'évaluation et se félicite des recommandations de l'évaluation d'IDEV qui seront prises en compte lors de la préparation du nouveau DSIR 2017-21 pour l'Afrique de l'Est et des directives DSIR de la Banque actuellement en préparation.

Voir le rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/page/evaluations>

11. Synthèse d'évaluations « Vers une croissance du secteur privé : Leçons de l'expérience » (étude réalisée conjointement avec le département des évaluations de Norad)

Qu'avons-nous évalué ?

Cette synthèse présente les enseignements tirés des 33 évaluations sur le soutien des donateurs au développement du secteur privé, qui ont été menées au cours des cinq dernières années par des institutions bilatérales et multilatérales. La synthèse vise à éclairer les orientations stratégiques, l'élaboration et la mise en œuvre de futures initiatives de développement du secteur privé afin de renforcer le rôle du secteur en stimulant la croissance économique et en améliorant l'efficacité du développement en Afrique. Plus particulièrement, elle 1) recueille les connaissances en matière d'évaluation pour ce qui est de la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la durabilité et la gestion des programmes du secteur privé ; et 2) détermine les principaux enseignements relatifs à ce qui a fonctionné ou non et pourquoi.

Qu'avons-nous constaté ?

Obstacles au développement du secteur privé. Il y a eu un large consensus sur les principaux obstacles au développement du secteur privé : la

difficulté d'accès à l'électricité, l'inaccessibilité des financements, la corruption, des taux d'imposition élevés, l'instabilité politique, la concurrence du secteur informel, d'une main-d'œuvre inadéquate et des compétences insuffisantes en gestion. L'importance de telles contraintes variait selon la taille de l'entreprise, la situation du pays et le donateur. La plupart des donateurs ont recouru à des consultations nationales et dans une moindre mesure à des outils de diagnostic formels tels que le mécanisme de détection des contraintes liées au développement du secteur privé.

Pertinence. Si les stratégies des donateurs en matière de développement du secteur privé correspondent globalement à celles des pays, des difficultés liées à la sélectivité et la clarté des principes sous-jacents (théorie du changement), en plus de mauvais diagnostics et choix des bénéficiaires, ont fragilisé la pertinence des interventions.

Efficacité. L'efficacité des initiatives de développement du secteur privé variait en fonction du type d'intervention (au niveau de l'économie, du secteur ou de l'entreprise par exemple) et des instruments

utilisés (financiers ou non financiers). Les avantages des réformes des politiques à l'échelle de l'économie, notamment en ce qui concerne l'amélioration de l'environnement des affaires et l'engagement à faciliter l'accès aux infrastructures ont cependant été incontestés.

Efficience. L'efficience variait en fonction des facteurs en ligne de compte (présence du donateur dans le pays, capacités institutionnelles, niveau d'investissement et le recours aux institutions publiques). Globalement, la présence de donateurs sur place et l'appui par le biais d'intermédiaires financiers ont permis d'avoir de meilleurs résultats.

Durabilité. La durabilité présentait généralement des faiblesses, surtout parce qu'elle n'était pas systématiquement intégrée à l'élaboration du programme. L'accent était souvent mis sur la viabilité financière plutôt que sur la durabilité institutionnelle.

Conception et mise en œuvre. L'élaboration du programme de développement du secteur privé financé par les donateurs était complexe en raison du choix des obstacles à surmonter, de la diversité des

instruments et de la multiplicité d'agences d'exécution. Ceci a entraîné des difficultés dans la mise en œuvre, la coordination et le séquençage. Les donateurs ont préféré « combler les écarts » plutôt que l'additionnalité et ont opté pour l'effet catalyseur ou pour la réduction maximale des écarts résultant des subventions, même si la stratégie n'est pas efficace. Dans le cas de l'octroi du soutien financier par le biais d'intermédiaires, le choix de ces derniers – en prenant en considération leur intérêt compétences et intérêt pour le développement – a été déterminant pour le succès.

Coordination. Il existe peu de cas de coordination entre les donateurs au niveau des pays en dehors des échanges d'informations, du recours à des intermédiaires agréés du secteur financier et privé et de la participation à des programmes mondiaux et régionaux multi donateurs.

Suivi et évaluation. De nombreuses lacunes ont été observées dans le domaine du suivi et de l'évaluation : 1) la difficulté à évaluer l'impact des programmes conçus pour influencer et changer les comportements dans le secteur privé, 2) l'accent

placé sur les produits plutôt que sur les effets, 3) de l'absence de données de référence et 4) des défis relatifs à la contribution des donateurs.

Intégration des questions de genre. Les questions liées à la problématique hommes-femmes étaient étonnamment très peu abordées dans les évaluations.

Quels enseignements en tirer ?

- » Il est nécessaire de dépasser l'approche qui consiste à « combler les écarts » pour adopter une approche intégrée qui privilégie l'additionnalité et l'effet catalyseur.
- » Investir dans la recherche pour comprendre l'impact sur la pauvreté de l'appui au niveau macro-économique, sectoriel et des entreprises que contiennent les programmes de développement du secteur privé.
- » Assurer une évaluation adéquate de la capacité des donateurs, des intermédiaires et des pouvoirs publics pour être certain qu'ils pourront

véritablement produire les résultats escomptés et ce de manière durable.

- » Intégrer la composante de renforcement des capacités des intermédiaires dans tous les programmes d'appui afin d'améliorer les capacités institutionnelles tout en créant un environnement propice au succès.
- » Concevoir et mettre en œuvre un système intégré et rigoureux de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, et y investir.

Voir le rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/document/vers-une-croissance-tirée-par-le-secteur-privé-leçons-de-l'expérience>

12. Évaluation d'impact du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural en Éthiopie



Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation couvrait le Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural (RWSSP) mis en œuvre en Éthiopie entre 2006 et 2014. Le coût d'investissement total du RWSSP s'élevait à 60,2 millions d'UC, dont 72% provenant d'un don de la BAD à travers le FAD et 28% provenant des contributions du gouvernement de la République fédérale démocratique d'Éthiopie et des communautés bénéficiaires. L'évaluation a porté sur les effets nets du RWSSP sur la qualité de vie des bénéficiaires ruraux, principalement en ce qui concerne l'accès amélioré à l'eau et la consommation quotidienne d'eau potable par habitant, l'incidence de la diarrhée chez les enfants de moins de cinq ans, l'économie en temps de déplacement pour aller chercher de l'eau, la fréquentation scolaire des enfants et l'emploi productif des femmes.

Qu'a constaté IDEV ?

L'évaluation a trouvé que le programme avait été efficace en ce qui concerne les impacts souhaités suivants :

- » Amélioration de l'accès et l'utilisation de sources d'eau améliorées dans les communautés

bénéficiaires. L'accès et l'utilisation de sources d'eau améliorées a augmenté de 69%. Plus de 90% des ménages ayant tiré l'eau des sources du RWSSP ont exprimé leur satisfaction sur la qualité de l'eau.

- » Promotion de l'acquisition et l'utilisation de latrines. L'acquisition et l'utilisation des latrines par les ménages s'est envolée ; 66.534 latrines domestiques ont été construites en plus des 1057 latrines publiques. Cela a contribué à la diminution de la défécation en plein air.
- » Réduction du temps consacré à l'approvisionnement en eau conduisant à des économies de temps positives : Le RWSSP a permis d'économiser 23 minutes par personne sur la durée du trajet de collecte d'eau quotidien. Ce chiffre était nettement inférieur à l'objectif de 2 heures prévu, mais les économies de temps étaient significatives par rapport à celles des communautés non RWSSP.

Cependant, l'évaluation a révélé que RWSSP avait été moins efficace dans l'amélioration des aspects suivants :

- » **La consommation quotidienne d'eau par habitant**, étant donné qu'il n'y avait pas d'impact détectable et la consommation quotidienne d'eau par habitant dépassait déjà largement la moyenne nationale.
- » **Le lavage des mains à des moments critiques** était déjà répandu et se faisait sans savon.
- » **La scolarisation des enfants**, qui dépassaient déjà 95% pour les filles et les garçons.
- » **La participation des femmes à l'auto-emploi**. Le temps économisé sur la corvée d'eau était largement utilisé pour les activités domestiques.
- » **Réduction de l'incidence de la diarrhée chez les moins de cinq ans**, car le lavage des mains à des moments critiques chez les enfants était apparemment limité. Cependant, le RWSSP a considérablement réduit l'incidence de la diarrhée chez les personnes de tous âges
- » **Pérennisation des résultats**. Le maintien des résultats du RWSSP est peu probable en raison des insuffisances d'informations

institutionnelles, techniques, financières et de développement. Le programme a amélioré la capacité institutionnelle et de gestion de la communauté, notamment le comité EAH (EAHCOM) mais il n'a pas été efficace pour l'exploitation, le maintien et la durabilité des installations et des services du EAHCOM. En outre, les installations et les services RWSSP n'étaient pas financièrement et techniquement viables.

- » **Établir un système efficace de suivi et d'évaluation** pour soutenir la mise en œuvre de la durabilité des résultats.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- » **Élaborer une stratégie claire** visant à pérenniser les réalisations du RWSSP, en collaboration avec les principaux acteurs (y compris le gouvernement fédéral, les administrations des régions et des woredas, ainsi que les EAHCOM).
- » **Soutenir le développement et la mise en œuvre** d'un système suivi, évaluation et apprentissage efficace, afin de garantir une collecte et une analyse de données régulières et pertinentes, ainsi que l'établissement de rapports et

de comptes rendus, en particulier pour ce qui est des résultats EAH enregistrés par les communautés dans le cadre du RWSSP.

Quelle a été la réponse de la Direction ?

La Direction se félicite du rapport d'IDEV sur l'évaluation de l'impact du Programme d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural de la Banque en République fédérale démocratique d'Éthiopie, qui fait apparaître les effets positifs sur les communautés des zones d'intervention ciblées. Elle reconnaît que certains aspects de l'impact de l'intervention ont été légèrement en-dessous des attentes. Les différents enseignements tirés de ce rapport devraient inspirer les stratégies, politiques et programmes futurs de la Banque et améliorer ses opérations ainsi que son programme d'apprentissage. La plupart de ces enseignements ont déjà été intégrés au nouveau programme national One WASH (OWNP) de l'Éthiopie sous la direction du gouvernement éthiopien.

Voir le rapport complet ici : <http://idev.afdb.org/fr/document/ethiopie-evaluation-dimpact-du-programme-dapprovisionnement-en-eau-et-dassainissement-en>

13. Évaluation d'impact du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural – Tanzanie



Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué le RWSSP mis en œuvre en Tanzanie entre 2005 et 2015 ; l'investissement total du programme s'élevait à 423 millions d'UC. La contribution de la BAD représentait 28% et le montant restant a été financé par le Gouvernement de la République Unie de Tanzanie et d'autres partenaires au développement. L'évaluation a porté sur les effets nets sur la qualité de vie des bénéficiaires dans les zones rurales, principalement en termes d'accès à l'eau améliorée et à la consommation journalière par habitant d'eau salubre ; l'incidence de la diarrhée chez les enfants de moins de cinq ans ; le temps de déplacement économisé pour aller chercher de l'eau ; la fréquentation scolaire des enfants ; et l'emploi productif des femmes.

Qu'a constaté IDEV ?

- » Le RWSSP a établi au niveau des autorités et des collectivités locales, des structures et des procédures pour la planification, le développement et l'exploitation de l'eau et de l'assainissement en milieu rural, mais les budgets associés n'étaient ni entièrement en place ni efficacement coordonnés en raison d'une mauvaise gestion des fonds, du gouvernement central au gouvernement local.
- » Les organismes d'approvisionnement en eau de la communauté (COWSO) et les équipes d'eau et d'assainissement du conseil ont été formés pour être en mesure de gérer globalement le RWSS même si, dans certains cas, la formation était inégale.
- » Le RWSSP a réalisé des progrès importants dans l'installation de systèmes fonctionnels d'approvisionnement en eau en milieu rural. En octobre 2015, elle avait développé 43 225 points d'eau, contre 31 747 initialement prévus. Cependant, la mise en place d'installations et de services d'assainissement et d'hygiène, ainsi que la coordination des composantes rurales de l'approvisionnement en eau et l'assainissement, ont fait des progrès moins importants.
- » La construction de latrines améliorées et l'installations d'eau, d'assainissement et d'hygiène dans les écoles a été observée : 25% des latrines améliorées et 16% des programmes scolaires étaient livrés dès juin 2014.
- » Des progrès ont été réalisés dans les écoles, où 66 des 67 écoles sondées disposaient de toilettes utilisées par les élèves. Seulement 48% des 67 écoles disposaient d'un approvisionnement en eau dans les toilettes pour le lavage des mains et 76% avaient une installation d'eau potable.
- » L'impact du programme s'est avéré positif mais modeste sur l'incidence des maladies diarrhéiques chez les enfants de moins de cinq ans et sur la population rurale en général.
- » Environ 82 minutes ont été économisées sur chaque aller-retour pour aller chercher de l'eau, ce qui a considérablement augmenté la participation des femmes aux activités économiques de 9,1%, en particulier du travail productif rémunéré et des activités génératrices de revenus, mais le programme n'a pas eu d'incidence décelable sur le taux d'inscription des filles à l'école primaire qui était déjà très élevée.
- » Le programme n'a pas réussi à stimuler la forte croissance économique attendue dans le secteur de l'ingénierie hydraulique local des villes de

district, car la plupart des travaux de construction de nouveaux réseaux d'aqueduc ont été confiés à de plus grandes entreprises basées à Dar es-Salaam ou d'autres villes principales.

- » La durabilité du RWSSP a rencontré des obstacles découlant du manque de viabilité financière et technique du COWSO, d'une gestion inefficace des fonds et d'une mauvaise coordination des interventions en matière d'eau et d'assainissement, l'incapacité à reconnaître le besoin constant d'entretien institutionnel au niveau communautaire, l'absence de l'accroissement des partenariats public-privé comme prévu initialement dans la politique nationale et le changement climatique.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- » Accélérer les réformes gouvernementales ciblant les systèmes de gestion des finances publiques et garantissant des transferts des financements des autorités nationales et des bailleurs de fonds d'une manière prévisible, harmonieuse et en temps voulu en faveur des collectivités publiques locales, aux fins d'aménagement, d'exploitation et d'entretien des RWSSP.
- » Veiller à ce que le gouvernement entreprenne un examen minutieux des questions d'accessibilité en ce qui concerne la mise à disposition de la Politique nationale de l'eau, afin que les utilisateurs paient pour l'amélioration de l'approvisionnement en eau en milieu rural.

- » S'assurer que le gouvernement revoie l'approche actuelle de l'appui financier des collectivités locales aux COWSO, par des amendements de la Politique nationale de l'eau précisant quels types de coûts d'entretien et de réparation des COWSO seront subventionnés et de quelle manière.
- » Veiller à ce que le gouvernement augmente, dans les limites des ressources budgétaires disponibles, les financements destinés aux CWST.
- » Faire en sorte que la politique et les procédures gouvernementales en matière d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural reconnaissent plus explicitement que l'entretien institutionnel à long terme est d'une importance cruciale pour la durabilité des COWSO et le succès du RWSSP.
- » Au titre de la Phase II du WSDP, s'assurer de l'intégration de la Campagne nationale pour l'assainissement, avec les programmes d'aménagement de systèmes d'approvisionnement en eau en milieu rural, ainsi que les modalités appropriées de gestion coordonnée et de dispositions continues des budgets alloués pour l'assainissement.
- » Veiller à ce que le Ministère de l'eau intensifie ses efforts actuels visant à revisiter et à développer les options pour les principales connexions électriques et les énergies solaires, en vue d'améliorer les systèmes d'approvisionnement en eau dans les zones rurales utilisant les eaux souterraines et tout ce qui s'y rattache, comme

l'adoption de pratiques d'assainissement et d'hygiène, l'utilisation alternative du temps économisé par les femmes et les filles.

- » Veiller à ce que le Gouvernement et ses partenaires de développement dans le secteur de l'eau et de l'assainissement en milieu rural entreprennent une autre évaluation de l'impact du RWSSP dans cinq ans – assez longtemps pour que les résultats et la durabilité de ces initiatives rurales d'eau et d'assainissement soient clairement visibles.

Quelle a été la réponse de la Direction ?

La Direction souscrit aux conclusions et recommandations de l'évaluation qui viennent enrichir les indications relatives à l'impact des opérations de la Banque dans le secteur de l'eau et l'assainissement sur le développement. L'évaluation a révélé des impacts positifs sur les ménages et les communautés dans les zones d'intervention ciblées. La Direction reconnaît également que sur certains aspects, l'intervention est quelque peu en deçà de l'impact attendu. La Direction se félicite de la recommandation d'envisager d'explorer la possibilité de procéder à des évaluations à plus long terme qui permettent de mieux saisir les répercussions sur les produits. Cette évaluation éclairera les futures stratégies, politiques et programmes, elle améliorera également les opérations de la Banque et l'apprentissage.

Voir le rapport complet ici <http://idev.afdb.org/fr/document/tanzanie-evaluation-dimpact-du-projet-dapprovisionnement-en-eau-et-dassainissement-en>

Annexe 3 : Mise en œuvre des actions de la Direction

Cette annexe donne un aperçu de l'état d'avancement des actions engagées par la Direction de la Banque en réponse aux recommandations formulées dans les évaluations d'IDEV, tel qu'indiqué dans le MARS au 31 décembre 2016. Le processus concerne les évaluations de haut niveau contenant des recommandations et sujet à une réponse de la Direction (d'une manière générale, les évaluations de synthèse et les études de cas par pays par exemple ne sont pas comprises). Une fois qu'une évaluation d'IDEV est présentée au CODE accompagnée de sa réponse de la Direction, IDEV télécharge l'évaluation accompagnée des recommandations dans le MARS. Par la suite, la Direction de la Banque introduit les actions auxquelles elle s'engage en réponse à chaque recommandation (dans le dossier de l'action de la direction) et met à jour l'état de mise en œuvre des actions tous les trimestres. La date d'évaluation enregistrée dans le système et qui est reflétée dans le tableau ci-dessous est la date à laquelle l'évaluation est distribuée au Conseil ; elle est toujours postérieure à la date à laquelle IDEV considère qu'une évaluation est « livrée ». Il peut y avoir un décalage entre la date de distribution et la date de présentation du CODE. Le tableau ci-dessous indique le nombre d'évaluations, de recommandations et d'actions inscrites dans le

MARS au 31 décembre 2016. Le 31 décembre 2016, la Direction n'avait pas encore saisi toutes

les actions associées à toutes les évaluations qui avaient été distribuées au Conseil cette année-là.

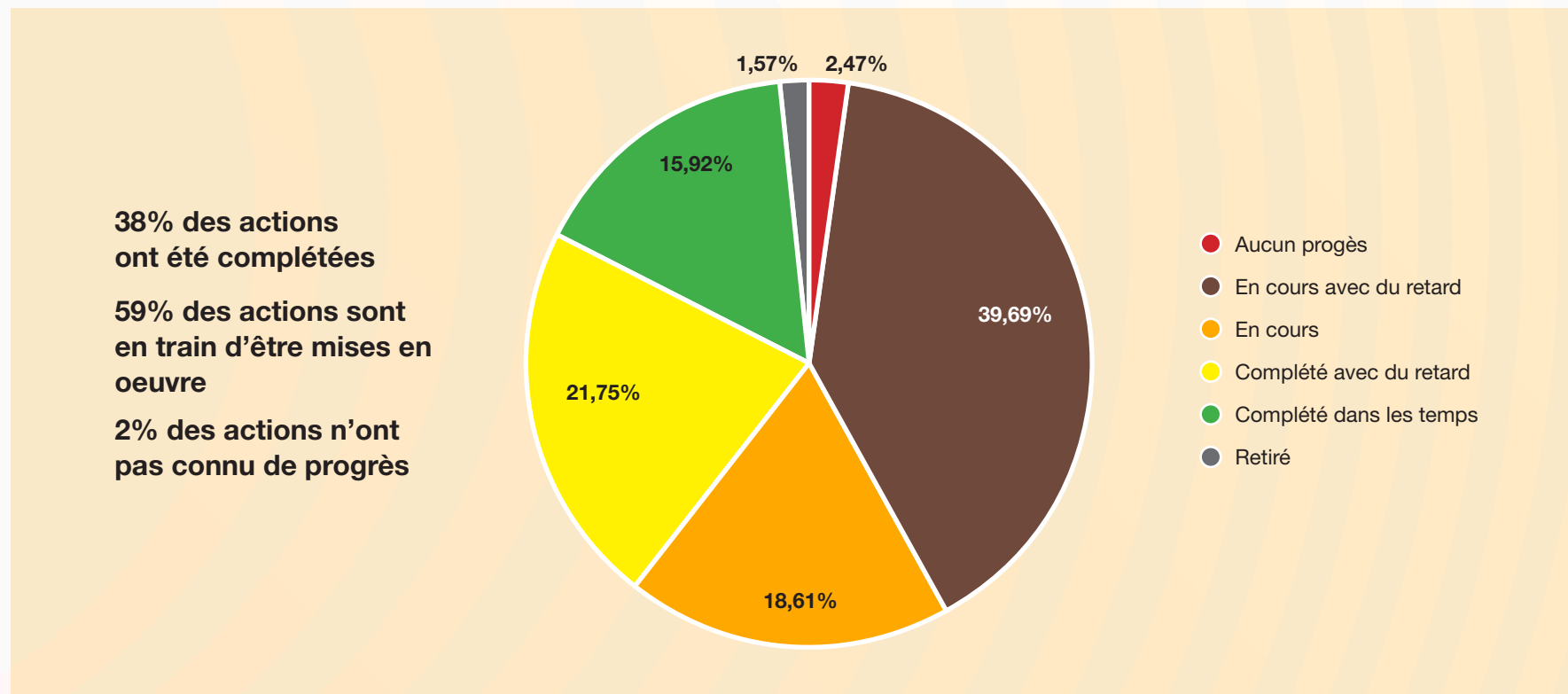
Évaluations par type, recommandation, actions 2012-2016

Type d'évaluation	2012			2013			2014			2015			2016			Évaluations 2012-2016
	Évaluations	Recommandations	Actions	Évaluations	Recommandations	Actions	Évaluations	Recommandations	Actions	Évaluations	Recommandations	Actions	Évaluations	Recommandations	Actions	
Groupe	0			0			0			0			0			0
Institutionnelle & processus	0			2	22	33	3	45	48	3	27	33	1	12		9
DSP	0			0			4	22	53	1	6	10	8	43	36	13
Impact	0			0			0			0			2	15		2
ESIR	1	9	19	0			0			0			0			1
Secteur	0			1	7	15	2	40	69	0			0			3
Thématique	1	7	17	3	47	82	0			2	17	33	0			6

Le graphique ci-dessous montre que, sur la base de 434 actions suivies, 38% des recommandations

d'IDEV ont été intégralement mises en œuvre et 59% sont actuellement en cours de mise en œuvre.

Première phase de suivi (2012 -2016)





Marché au Togo construit avec le soutien de la BAD.



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 20 26 20 41

Courriel: idevhelpdesk@afdb.org

<http://idev.afdb.org/fr>

<http://twitter.com/evaluationafdb>



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPEMENT