



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

2021

RAPPORT ANNUEL

Éléments probants pour
une Banque plus forte



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

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





IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

RAPPORT ANNUEL

Éléments probants pour
une Banque plus forte

2021



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

Remerciements

Chef de projet	Kate Stoney
Membres de l'équipe	Olive Bonga , Consultante en communication ; Najade Lindsay , Chargée de la gestion des connaissances ; Cecilia Amaral , Chargée de la gestion des connaissances
Remerciements spéciaux à	Aminata Kouma Moulod, Foteh Youssouf, Jayne Musumba et tous les autres collègues qui ont contribué à la rédaction, la modification et la traduction de ce rapport annuel.
Chef de division	Karen Rot-Münstermann
Évaluateur général	Karen Rot-Münstermann (par intérim)

À propos d'IDEV

L'évaluation indépendante du développement (IDEV) est une unité indépendante et impartiale dont la mission est de renforcer les activités de la Banque africaine de développement (BAD ou la "Banque") en matière de développement dans ses pays membres régionaux, à travers des évaluations indépendantes et influentes, une supervision des processus et produits d'autoévaluation, une implication proactive dans des partenariats d'évaluation et des activités de partage des connaissances.

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

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

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

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

Exclusion de responsabilité

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

Conception graphique et mise en page: **GK Graphics (www.gkgraphics.in)**

Crédits photo: **IDEV, BAD, Shutterstock**

Table des matières

Message du Président du CODE	i
Message de la Vice-présidente principale	iii
Message de l'Évaluatrice générale par intérim	v

01 | 2021 Introduction

2021 En bref

05

Aperçu des évaluations réalisées en 2021	05
Promotion de nos évaluations	07
Calendrier 2021	08

11 | Fournir des éléments probants

Données probantes pour des meilleures politiques, stratégies, opérations et processus à la Banque africaine de développement	11
Éléments probants pour alimenter les nouvelles stratégies pays de la Banque	21
Réponses apportées à d'autres besoins en matière d'évaluation	30

Promouvoir l'apprentissage et édifier une culture de l'évaluation

35

Le partage des connaissances pour favoriser l'apprentissage	36
Partenariats et activités visant à développer les capacités d'évaluation	38

39 | Perspective d'avenir : un nouveau programme de travail pour 2022-2024

Structure organisationnelle d'IDEV

43

47 | Annexes

Acronymes et abréviations

ADOA	Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement
AGC	Augmentation générale du capital
AfrEA	Association africaine d'évaluation
APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement
BAD	Groupe de la Banque africaine de développement
CLEAR	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
CLEAR-AA	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats - Afrique anglophone
CODE	Comité sur les opérations et l'efficacité du développement
COP 26	26e Conférence des Nations Unies sur le climat
CPPR	Examen de la performance du portefeuille-pays
DPE	Développement des capacités d'évaluation
DSP	Document de stratégie pays
ET	État en transition
EVRD	Base de données des résultats d'évaluation
FAD	Fonds africain de développement
FAT	Facilité d'appui à la transition
IDEV	Évaluation indépendante du développement
MARS	Système d'enregistrement des actions de la Direction
MDPS	Modèle de développement et de prestation de services
NERAP	Note d'évaluation du rapport d'achèvement de projet
ONS	Opération non souveraine
OS	Opération souveraine
PEIARD	Plate-forme d'évaluation pour les institutions africaines de développement
PMR	Pays membre régional
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RSE	Rapport de supervision élargi
S&E	Suivi et évaluation
VRADSP	Validation du rapport d'achèvement du Document de stratégie pays
WASH	Eau, assainissement et hygiène

Message du Président
du CODE de la BAD

MBUYAMU MATUNGULU



Un vieux sage africain avait l'habitude de dire « Au commencement était l'action, et l'action engendra le progrès ». Mais au cours de ma carrière, j'ai constaté que toutes les actions ne sont pas nécessairement un gage de progrès. Ce sont plutôt les initiatives fondées sur les constatations et les leçons, sur une solide analyse préalable et sur de bonnes évaluations des faits et des expériences passées qui génèrent des progrès. C'est pour cette raison que l'évaluation indépendante constitue une ressource clé pour le développement, en plus du financement.

La Banque africaine de développement jouit d'une expérience de 57 ans dans le financement du développement en Afrique et, grâce à sa fonction d'évaluation indépendante du développement (IDEV), elle dispose d'un référentiel impressionnant d'évaluations dont il est possible de tirer des enseignements. En 2021, les membres du Conseil d'administration de la Banque se sont penchés sur différentes questions : « Qu'est-ce qui nous aiderait à reconstruire en mieux, de manière plus efficiente, efficace et durable alors que nous sortons de la pandémie de COVID-19 et de la pire récession économique que l'Afrique ait connu durant les cinquantes dernières années ? Quels projets ont eu le plus de succès et pourquoi ? Quelles sont les preuves de la cohérence de nos actions avec celles des autres organismes qui oeuvrent pour le développement ? ». Alors que la Banque en est revenue à un programme de prêts d'investissement plus habituel en 2021 après l'appui budgétaire exceptionnel qu'elle a fourni en réponse à la crise en 2020, nous avons donné la priorité au financement d'infrastructures durables pour améliorer la vie des Africains et avons privilégié l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans les projets de la Banque en vue de protéger les pays des ravages causés par le nombre croissant de catastrophes climatiques.

i



Malgré les défis actuels liés à la menace persistante de la pandémie de COVID-19, les évaluations indépendantes d'IDEV ont fortement contribué à la formulation des politiques, stratégies et cadres d'action de la Banque en 2021. Elles nous ont présenté des constatations, des leçons et des recommandations solides et nous ont permis d'avancer avec confiance pour adopter de nouvelles interventions dans des domaines essentiels pour le développement inclusif de l'Afrique. Par exemple, l'évaluation de l'intégration du changement climatique et de la croissance verte dans les interventions de la Banque a sous-tendu l'élaboration d'une nouvelle politique sur le changement climatique et la croissance verte et de la stratégie et du plan d'action y afférents. L'évaluation des partenariats de la Banque a éclairé la revue de sa Politique en matière de fonds fiduciaires. De même, les évaluations des stratégies et programmes pays de la Banque au Gabon, au Rwanda, en Angola et en Ouganda ont contribué à façonner la prochaine génération de documents de stratégie par pays de la Banque pour ces pays, afin de renforcer davantage l'efficacité de l'appui de la Banque.

Il existe également des politiques et des stratégies sur lesquelles des discussions internes viennent d'être conclues ou sont toujours en cours, telles que les nouvelles stratégies de la Banque en matière de fragilité et en faveur du développement du secteur privé, ainsi qu'une nouvelle politique de l'endettement soutenable. Les membres du Comité sur les opérations et l'efficacité du développement (CODE) de la Banque restent particulièrement vigilants sur la manière dont les conclusions et les recommandations des évaluations indépendantes pertinentes sont prises en compte dans ces propositions. Nous sommes heureux de constater que la collaboration entre les évaluateurs indépendants et les équipes de la Banque chargées de la politique, de la stratégie et des opérations au sein de la Direction a été solide à cet égard, et que l'on ait veillé à ce que les conclusions et les enseignements tirés des évaluations soient largement diffusés.

L'évaluation est un catalyseur important pour le développement de notre continent. Reconstruire en mieux implique d'apprendre à faire toujours mieux, d'adopter les meilleures pratiques en vigueur dans un monde en constante évolution, en étant porté par les nouvelles technologies et les aspirations toujours plus élevées de communautés mieux informées. L'alignement d'IDEV sur l'ordre des priorités de la Banque a mis en exergue l'importance du rôle de l'évaluation dans le travail de la Banque à différents niveaux. En tant que président du CODE, j'apprécie les échanges que les évaluations de cette année ont favorisé entre les décideurs et les exécutants. Les preuves apportent un appui fort dans ce dialogue. Je reprendrais donc à mon compte les propos du vieux sage en les affinant : Au commencement était l'action inspirée par l'apprentissage de l'évaluation, et c'est cette action bien informée qui engendra le progrès. 



Message de la Vice-
Présidente principale
de la BAD

**SWAZI
TSHABALALA**



Les chocs climatiques, la fragilité, les crises sociopolitiques et les coups d'État ont affecté la vie de nombreux Africains en 2021. Ils ont aggravé les défis communs de la récession économique et de l'augmentation du niveau d'endettement des pays causée par la pandémie de COVID-19. Dans ce contexte et dans l'attente de la prise en compte de l'augmentation de capital de la Banque africaine de développement, il a été difficile de satisfaire toutes les demandes urgentes d'assistance et de financement du développement. La force de la réponse de la BAD a porté ses fruits. Tant et si bien que parmi ses homologues dans le domaine du développement, la Banque apparaît désormais comme un leader mondial. Par exemple, s'agissant de l'adaptation au changement climatique et de la durabilité environnementale, la Banque a affirmé son rôle de chef de file dans la conduite de l'action climatique en Afrique à travers des initiatives de transformation telles que le Programme d'accélération de l'adaptation en Afrique et l'initiative Desert-to-Power, qui ambitionne de faire du Sahel la plus grande zone de production d'énergie solaire au monde. L'évaluation indépendante a joué un rôle important dans le progrès récent du renforcement des opérations de la Banque, et la tendance se poursuivra. À la suite des recommandations formulées par l'évaluation 2021 d'IDEV sur l'intégration du changement climatique et de la croissance verte dans les interventions de la Banque, le futur objectif de financement climatique de la Banque sera un indicateur clé de performance de l'institution, et les futures composantes climatiques des projets seront soutenues par un cadre de mesure dédié au suivi et à l'évaluation.

La Banque est également pionnière dans la réduction de la fragilité et l'écart entre les sexes. Elle déploie actuellement de nouveaux outils pour une application concrète du prisme de la fragilité et la prise en compte de la dimension de genre afin de mieux aborder ces deux questions transversales. L'élaboration de ces



outils a été informée par des évaluations indépendantes de la Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité et de l'intégration de la dimension genre dans ses opérations, qui portent leurs fruits : l'évaluation groupée d'IDEV des projets de transport en 2021 a confirmé une meilleure prise en compte dans les projets récents des dimensions de fragilité et d'inégalité entre les sexes grâce à des services connexes destinés à autonomiser les populations locales.

Le rapport annuel de cette année est intitulé Éléments probants pour une Banque plus forte, une allusion directe à la corrélation entre les évaluations d'IDEV et la force croissante de la Banque ces derniers temps. Je souscris à cette interprétation. En particulier, au vu des éléments probants soumis à la Direction de la Banque et à son Conseil d'administration, je salue les efforts déployés par IDEV en matière de communication et de partage proactif d'idées et de connaissances. Cette année, une animation produite par IDEV présentant les enseignements tirés de son évaluation de la Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité a été choisie pour être projetée lors du Forum africain pour la résilience, qui a eu lieu en septembre. Les notes d'enseignements, les évaluations en bref et les résumés d'évaluation comportant les principaux points à retenir font partie des produits du savoir qu'IDEV a systématiquement mis à disposition après la publication de chaque évaluation, aux fins d'enrichir nos présentations et nos discussions et, en fin de compte, d'éclairer nos décisions.

Qu'il s'agisse de la finalisation d'une nouvelle politique sur le changement climatique et la croissance verte fondée sur l'évaluation d'IDEV au premier trimestre, ou de l'amélioration du Cadre de mesure des résultats de la Banque, engagée sur la base de l'évaluation d'IDEV fournie au dernier trimestre, notre relation productive avec IDEV a joué un rôle déterminant dans notre travail tout au long de l'année. Nous avons également collaboré ensemble pour façonner le nouveau programme de travail d'IDEV pour 2022-2024, afin de garantir que les évaluations indépendantes continuent de s'aligner sur le travail de la Banque et de contribuer à satisfaire ses besoins en matière de connaissances dans les années à venir.

La Banque africaine de développement tire profit de l'apprentissage continu, du partage des connaissances et du travail collaboratif en vue de formuler les politiques, stratégies et cadres les mieux adaptés pour l'Afrique. C'est pourquoi j'apporte très volontiers mon soutien au rapport annuel d'IDEV, et je suis certaine que notre étroite et constante collaboration rendra la Banque encore plus forte dans les années à venir.

Message de
l'Évaluatrice générale
par intérim de la BAD

KAREN ROT- MÜNSTERMANN



Au nom de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV), j'ai le plaisir de vous présenter notre rapport annuel 2021. L'année a été marquée par une coordination exceptionnelle entre IDEV et la Direction de la Banque africaine de développement pour parvenir à la livraison, en temps opportun, des données probantes d'évaluation qui ont servi à informer les politiques, les stratégies et les cadres figurant à l'ordre du jour de l'action à mener par la BAD.

En appliquant les critères essentiels à toute évaluation du développement, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, et en veillant à ce que les évaluations examinent les questions auxquelles les parties prenantes veulent obtenir des réponses, IDEV soutient à la fois la responsabilité et l'apprentissage nécessaires pour optimiser les efforts de développement de la Banque. Nos 13 rapports d'évaluation rendus en 2021 couvrent un large éventail d'activités au sein de la Banque, notamment les politiques, les stratégies et les opérations d'investissement, mais aussi les contributions immatérielles telles que le dialogue sur les politiques, la gestion des connaissances et les études économiques et sectorielles. En effet, l'obtention de résultats de développement à l'ère des Objectifs de développement durable nécessite de se concentrer davantage sur ces voies indirectes de développement. Notre travail a été étroitement aligné sur les obligations de la Banque de rendre compte de ces contributions et adapté à ses exigences en la matière.

Au niveau opérationnel, nous avons conduit des évaluations qui fournissent des connaissances sur le développement des routes, des ports et de l'interconnexion des filières énergétiques, autant de secteurs qui représentent une part importante du portefeuille de prêts de la Banque. Nous avons également réalisé des évaluations

V

vi

pour soutenir les efforts de la Banque visant à optimiser sa stratégie dans quatre pays membres régionaux. D'autres évaluations prioritaires demandées par le Conseil d'administration de la Banque et la Direction ont concerné différents secteurs : la Facilité d'appui à la transition (FAT) de la Banque, dont l'évaluation a été livrée par IDEV en 2021 pour éclairer la prise de décisions concernant la réforme de la FAT ; le Cadre d'évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) 2.0 dont l'évaluation devait servir à informer le cadre ADOA 3.0 ; et la Politique d'accumulation de la dette non concessionnelle de la Banque, dont l'évaluation était destinée à renseigner la nouvelle Politique de l'endettement soutenable. Enfin, une réunion du CODE tenue en novembre 2021 a réuni IDEV et la Direction de la Banque pour discuter de l'application des recommandations préconisées par notre revue à mi-parcours du Cadre de mesure des résultats du Groupe de la Banque 2016-2025 pour la durée restante de cet outil indispensable de redevabilité et de gestion.

Tout au long de l'année, IDEV a fourni des connaissances évaluatives pertinentes et participé à des discussions sur les nouvelles politiques de la Banque et les stratégies et cadres y afférents. Ces efforts ont notamment porté sur la Politique en matière de fonds fiduciaires, la Politique de l'eau et sa stratégie, la Politique sur le changement climatique et la croissance verte, la Stratégie de développement du secteur privé, le Cadre de partenariats public-privé, la Politique de restructuration des opérations souveraines et la Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique. Concernant cette dernière, nous avons également organisé un webinaire en collaboration avec le Bureau de coordination des États en transition de la Banque et produit une animation qui a été projetée au Forum pour la résilience en Afrique. Nous avons en outre partagé les leçons tirées des validations des rapports d'achèvement de projet lors des ateliers de renforcement des capacités institutionnelles et clinique fiduciaire organisés par l'Institut africain de développement au Bénin, en République centrafricaine, au Burkina Faso et au Tchad. Enfin, nous avons organisé un événement axé sur le savoir portant sur les solutions intégrées pour un impact durable sur le développement dans les opérations d'infrastructure de la Banque, avec la participation de divers départements sectoriels de la BAD.

IDEV est solidement relié aux réseaux d'évaluation et aux partenaires de développement et partage avec ceux-ci le sentiment d'urgence qu'il y a à accélérer les progrès pour atteindre les ODD. En 2021, nous avons continué à collaborer avec d'autres évaluateurs sur le continent et à travers le monde pour promouvoir les prises de décisions fondées sur des faits afin d'élaborer des politiques plus judicieuses et d'améliorer l'efficacité de l'action en faveur du développement. Nous avons également continué à travailler pour développer les capacités d'évaluation et renforcer l'offre, la demande et l'utilisation des évaluations avec des partenaires tels que le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE), EvalPartners et les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats.

Pour la deuxième année consécutive, la pandémie de COVID-19 nous a imposé des restrictions de voyage et de réunion. Nos évaluateurs ont eu recours à divers outils de communication en ligne pour pallier aux limitations de la bande passante dans leurs interactions et entretiens avec les parties prenantes. IDEV se trouve dans une position privilégiée qui lui permet de s'appuyer sur les réseaux des pays

membres régionaux de la Banque pour réunir des éléments de preuve à l'appui de ses activités. Nos évaluateurs ont collecté des données de manière ingénieuse, compensé les visites de terrain par la supervision des consultants locaux et travaillé avec enthousiasme en équipe, en partageant leurs méthodologies, expériences et meilleures pratiques dans le cadre de réunions virtuelles. Nos événements axés sur le savoir, ainsi que l'Assemblée générale annuelle de l'APNODE, se sont également déroulés en ligne.

En 2021, dernière année de notre programme de travail 2019-2021, nous avons lancé des évaluations qui permettront à IDEV de continuer à fournir des connaissances évaluatives utiles à des fins de redevabilité et d'apprentissage, et de contribuer aux discussions stratégiques sur les priorités de la Banque en matière de développement dans les années à venir. Citons à titre d'exemple, l'évaluation à mi-parcours de la Stratégie de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique, l'évaluation de l'appui de la Banque aux énergies renouvelables, l'évaluation de l'appui de la Banque aux pays membres régionaux en réponse à la crise de COVID-19 et l'évaluation de la Stratégie décennale de la BAD, 2013-2022. Nos prochaines évaluations offriront des leçons et des perspectives sur la manière d'aider la Banque à élaborer des politiques et des programmes éclairés à la mesure de ses ressources et de ses priorités stratégiques. Enfin, nous avons entrepris de larges consultations pour informer l'élaboration de notre nouveau programme de travail 2022-2024, approuvé par le Conseil d'administration en décembre, dans lequel nous avons déployé des efforts particuliers pour nous assurer que nos travaux fournissent à la Banque les connaissances dont celle-ci a besoin.

Je tiens à remercier tous les membres du personnel de IDEV pour leur dur labeur en 2021, dans des circonstances parfois difficiles. Je voudrais également exprimer ma gratitude aux membres du Conseil d'administration et de la Direction de la BAD pour la confiance qu'ils ont témoignée à l'égard de nos constatations d'évaluation et pour nos excellentes relations de travail, qui nous auront permis d'entretenir une étroite collaboration tout au long de l'année 2021. La fonction d'évaluation indépendante de la Banque africaine de développement est plus pertinente que jamais pour améliorer les processus qui permettent d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement. Je suis convaincue que ces signes de reconnaissance assureront notre alignement étroit sur les priorités de la Banque dans les années à venir. Nous sommes unis dans notre ambition de faire en sorte que les Africains puissent ressentir la différence que la Banque fait. 





01

2021 INTRODUCTION

Bilan de l'année pour l'Afrique

Comme le reste du monde, l'Afrique a été confrontée en 2021 aux défis liés à la persistance de la pandémie de COVID-19. Les coûts économiques et sociaux ont été élevés et généralisés, avec de multiples implications à long terme pour l'ensemble des pays et des sociétés du continent. La Banque africaine de développement s'est dite préoccupée par le fait que ses pays membres dont les capacités de gouvernement et les investissements dans le système de santé étaient insuffisants auraient à assumer le fardeau le plus lourd des impacts sociaux, économiques et financiers entraînés par la persistance de la pandémie. Dans le même temps, selon les [Perspectives économiques en Afrique 2021](#), compte tenu du durcissement des conditions de financement extérieur, il devenait plus coûteux pour les gouvernements d'obtenir les financements nécessaires pour se remettre de la pandémie et refinancer la dette venant à échéance. Cela a augmenté les risques de surendettement, en particulier pour les économies à forte intensité en ressources.

Malgré la faiblesse des systèmes de santé et de protection sociale en Afrique et le ralentissement économique induit par les restrictions liées à la COVID-19, la Banque a établi une stratégie fondée sur l'hypothèse selon laquelle ces revers pourraient offrir une opportunité exceptionnelle de changer la donne en assurant aux stratégies de financement de l'Afrique une assise plus durable. L'édition 2021 des Perspectives économiques en Afrique se concentre sur le thème « De la résolution de la dette à la croissance : Une feuille de route pour l'Afrique ». Dans l'avant-propos de l'ouvrage, le Président de la Banque, Akinwumi Adesina, lance l'appel suivant : « Les décideurs africains doivent donc transformer la crise de la COVID-19 en opportunités en accordant une attention spéciale à la sécurité alimentaire et nutritionnelle ; en repensant les systèmes de soins de santé et de protection sociale ; en encourageant le secteur privé, en particulier les petites et moyennes entreprises et les entreprises dirigées par des femmes ; en exploitant et en gérant mieux les flux de revenus des ressources naturelles ; en rendant opérationnelle la zone de libre-échange continentale africaine ; et en accordant une plus grande attention au changement climatique et à la résilience à celui-ci ».

Bilan de l'année pour la Banque africaine de développement

En 2021, les quatre principales agences de notation internationales, à savoir Standard & Poor's, Fitch, Moody's et Japan Credit Rating Agency, ont reconduit les cotes de solvabilité élevées attribuées précédemment aux créances privilégiées et aux créances subordonnées de la Banque, toutes assorties de perspectives stables. Ce faisant, elles ont ainsi souligné le solide profil de la Banque alors que celle-ci revenait à son programme de prêts à long terme en faveur de projets d'investissement après le ralentissement prolongé de l'activité économique et l'allocation de prêts adaptée à l'appui budgétaire en réponse à la crise de COVID-19. Les opérations non-souveraines étaient en augmentation en 2021, en dépit de la perception du risque de crédit, du manque de viabilité financière et des changements stratégiques induits par la pandémie.

Dans le programme de travail de la Banque pour 2021, l'accent a été mis sur la nécessité d'intégrer l'adaptation et la résilience au changement climatique et d'aborder la viabilité de la dette en Afrique, étayée par une gouvernance économique renforcée. Le Conseil d'administration de la BAD a approuvé une proposition visant à affiner l'orientation stratégique de la Banque vers l'atteinte des **High 5**, les cinq domaines prioritaires de la BAD en matière de développement, en investissant de manière plus sélective dans des opérations moins nombreuses et plus transformatrices, sous-tendues par une nouvelle méthodologie. En parallèle, la Banque devait réviser un certain nombre de politiques et de stratégies arrivées à terme, et aussi élaborer un nouveau plan d'action quinquennal 2021-2025 sur le changement climatique et la croissance verte.

La responsabilité a été renforcée et appuyée par les éléments probants fournis par l'Évaluation indépendante de développement (IDEV), la Banque ayant honoré 90 % des réformes et mesures prévues en 2021 dans le cadre de sa 7e augmentation générale du capital (AGC-VII) et de ses engagements pour la reconstitution des ressources du Fonds africain de développement (FAD).

Bilan de l'année pour l'Évaluation indépendante de développement

La flexibilité dont a fait preuve IDEV en 2021, couplée à sa gestion judicieuse du temps et des ressources, a permis à l'équipe d'évaluation de poursuivre ses efforts tout au long de l'année. Les voyages en mission ayant étant restreints et l'ensemble des membres du personnel contraints de travailler à domicile, les évaluateurs ont tenu des réunions en ligne, et effectué des collectes de données et des entretiens à distance. Ils ont également supervisé des visites de terrain conduites par des experts locaux et organisé des activités de gestion des connaissances et d'apprentissage virtuelles. IDEV a réussi à fournir des connaissances évaluatives opportunes, de haute qualité et influentes sous la forme de produits d'évaluation, d'événements axés sur le savoir et d'initiatives de développement des capacités d'évaluation. IDEV a également continué

d'assurer son appui au Conseil d'administration dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations émises au terme des évaluations via le Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS).

En 2021, IDEV a aidé la Banque à prendre des décisions éclairées qui devraient façonner le développement de l'Afrique dans l'ère post-COVID. Les leçons et les recommandations formulées à partir des éléments probants issus d'évaluations indépendantes ont été intégrées dans nombre des politiques, stratégies, opérations et processus de la Banque, constituant ainsi une base saine pour l'amélioration de la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacités, la durabilité et l'impact du travail de la Banque.





02

2021 EN BREF

2021 EN BREF

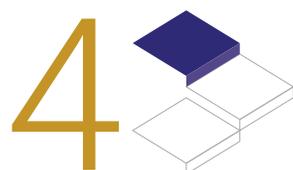
Aperçu des évaluations réalisées en 2021

Treize produits d'évaluation ont été livrés en 2021, dont quatre évaluations portant sur des stratégies et programmes pays de la BAD en [Angola](#), au [Gabon](#), au [Rwanda](#) et en [Ouganda](#), une [évaluation groupée des projets routiers et portuaires de la BAD](#), une [évaluation de l'impact du projet de connectivité du dernier kilomètre au Kenya](#), deux évaluations thématiques respectivement de la [Facilité d'appui à la transition de la BAD](#) et de son [Cadre d'évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement \(ADOA\)](#), deux évaluations institutionnelles, à savoir [l'évaluation de la politique relative à l'accumulation de la dette non concessionnelle de la Banque](#), un [rapport de synthèse sur la validation des rapports d'achèvement de projet \(RAP\) 2019](#) et les rapports [2020](#) et [2021](#) du Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS).

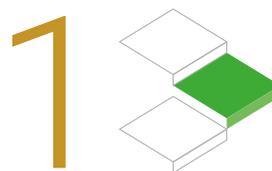
5

Aperçu des évaluations réalisées en 2021

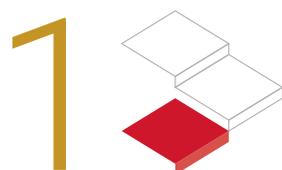
7 types de produits, 13 produits d'évaluation au total



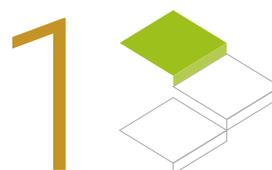
évaluations de stratégie pays pour l'Angola, le Gabon, l'Ouganda et le Rwanda



évaluation groupée des projets routiers et portuaires de la BAD



évaluation de l'impact du projet de connectivité du dernier kilomètre au Kenya



rapport de synthèse sur la validation des rapports d'achèvement de projet 2019



évaluations institutionnelles de la Politique relative à l'accumulation de la dette non concessionnelle de la BAD et du Cadre de mesure des résultats de la Banque



évaluations thématiques de la Facilité d'appui à la transition de la BAD et de son Cadre d'évaluation de l'additionnalité et des résultats de développement (ADOA)



rapports du système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS) 2020 et 2021

6

Promotion de nos évaluations



Twitter

391 tweets
256 000 impressions

22 000 visites de profil
261 nouveaux abonnés



Vidéos

2 vidéos produites par IDEV
578 vues des vidéos de 2021

4 enregistrements vidéo d'événements virtuels postés



Activité du site WEB d'IDEV

105 000 pages consultées
14 articles d'actualités publiés

26 000 visiteurs uniques

Base de données des résultats d'évaluation



87 leçons ajoutées
48 recommandations ajoutées

15 documents d'évaluation ajoutés
93 RAP, plus 65 notes d'évaluation de RAP



Système d'enregistrement des actions de la Direction

12 évaluations ajoutées
48 recommandations ajoutées

135 actions de la Direction ajoutées



Bulletins d'information

6 bulletins d'information envoyés

5 000 destinataires de bulletins d'information

Calendrier 2021

8

AVR

- Evaluation Matters : La société civile dans l'évaluation

MAR

- Webinaire sur « L'utilisation des éléments probants par les parlements pendant la COVID-19 »
- Gabon : Évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD (2011-2020)

FÉV

- Événement sur le Renforcement de l'engagement de la BAD dans les situations de fragilité co-organisé par IDEV et le Bureau de coordination des États en transition de la Banque
- Formation sur le thème « Conception et approches en matière d'évaluations »

AOÛ

- 6e Assemblée générale annuelle du Réseau des parlementaires africains sur l'évaluation du développement

JUIN

- Evaluation Matters : L'évaluation à l'ère de la COVID-19
- Évaluation du cadre d'évaluation de l'additionnalité et des résultats de développement (ADOA 2.0) de la BAD, 2015-2020

MAI

- Événement : Contribution à l'atelier sur le renforcement des capacités institutionnelles et clinique fiduciaire au Bénin, au cours duquel IDEV a partagé les enseignements tirés des validations des rapports d'achèvement de projet
- IDEV a participé à la semaine d'évaluation gLocal : appui à l'organisation de deux tables rondes APNODE et de panels de discussion animés par EvalPartners et RFE
- Évaluation à mi-parcours du Cadre de mesure des résultats de la BAD (2016-2025)

OCT

SEPT

suite
AOÛ

- Rwanda : Évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD (2012-2021)
- Évaluation de la politique d'accumulation de la dette non concessionnelle de la BAD

- Rapport de synthèse des validations des rapports d'achèvement de projet pour 2019
- Rapport du Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS) 2020
- Angola: Évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD (2011-2020)
- Présentation de la vidéo « Leçons pour la 3e Stratégie de la Banque pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique » produite par IDEV lors du Forum africain pour la résilience

- Évaluation groupée des projets routiers et portuaires de la BAD (2012-2019)
- Événement : Contribution à l'atelier sur le renforcement des capacités institutionnelles et clinique fiduciaire en République centrafricaine, au cours duquel IDEV a partagé les enseignements tirés des validations des rapports d'achèvement de projet
- Événement : Promouvoir des solutions intégrées pour un impact durable sur le développement : Enseignements tirés des évaluations d'IDEV
- Événement : Appui à la Conférence régionale sur l'évaluation d'impact en Afrique francophone
- Participation de 5 évaluateurs d'IDEV à diverses tables rondes en marge du Sommet mondial « Evidence for Development/What Works » organisé par Campbell Collaboration et le réseau Global Development Network

DÉC

NOV

- Évaluation d'impact du projet énergétique de connectivité du dernier kilomètre au Kenya
- Ouganda : Évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD (2011-2021)
- Événement : Contribution à l'atelier sur le renforcement des capacités institutionnelles et clinique fiduciaire au Burkina Faso, au cours duquel IDEV a partagé les enseignements tirés des validations des rapports d'achèvement de projet
- Rapport du Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS) 2021
- Évaluation de la Facilité d'appui à la transition de la BAD
- Événement : Contribution à l'atelier sur le renforcement des capacités institutionnelles et clinique fiduciaire au Tchad, au cours duquel IDEV a partagé les enseignements tirés des validations des rapports d'achèvement de projet
- Atelier conjointement organisé avec le Département de la stratégie et des politiques opérationnelles de la Banque sur l'évaluation de la Politique en matière de revue et de restructuration de portefeuille



03

FOURNIR DES ÉLÉMENTS PROBANTS

Données probantes pour des meilleures politiques, stratégies, opérations et processus à la Banque africaine de développement

Les évaluations d'IDEV ont eu un impact positif sur le travail de la Banque en 2021 en fournissant des éléments probants opportuns sur les performances de la Banque et sur les perspectives d'amélioration à cet égard. Elles ont ainsi permis à la Direction et au Conseil d'administration de faire des choix éclairés lors de l'élaboration des politiques, stratégies, cadres, opérations et processus. Cet aspect concerne autant les évaluations livrées en 2021 que celles des années précédentes, lesquelles avaient informé les discussions qui se sont déroulées en 2021. De plus, les éléments probants tirés des évaluations d'IDEV qui étaient en cours d'exécution en 2021 devraient alimenter les documents stratégiques de la Banque prévus pour 2022 et au-delà.

Cette année a été marquée par un engagement constructif entre les équipes d'évaluation d'IDEV et les équipes chargées des politiques, des stratégies et des opérations de la Banque, complété par des discussions régulières lors des réunions de la Haute Direction, du Comité sur les opérations et l'efficacité du développement (CODE) et du Conseil d'administration. Ainsi, les connaissances évaluatives d'IDEV ont contribué, entre autres domaines, aux secteurs de l'énergie et de l'eau, à la priorité stratégique de remédier à la fragilité et aux politiques visant à mieux gérer les fonds fiduciaires et les emprunts durables.

Renforcer le Cadre de mesure des résultats de la Banque

Évaluation livrée en 2021

Le Cadre de mesure des résultats (CMR) de la BAD permet à la Banque d'assurer le suivi de sa performance dans la réalisation des résultats prévus et d'en rendre compte. Le CMR actuel de la Banque (2016-2025) est envisagé non seulement

comme un outil de redevabilité, mais aussi comme un outil de gestion, qui permet à la Banque d'apprendre et de prendre des décisions éclairées pour mieux s'acquitter de ses responsabilités envers les populations africaines. En 2021, la Direction a débuté la revue à mi-parcours du CMR.

L'évaluation à mi-parcours du CMR par IDEV était opportune compte tenu de l'évolution du paysage du développement en Afrique qui a entraîné de nouveaux défis pour la Banque et ses PMR, ainsi que de la stratégie et des réformes politiques en cours au sein de la Banque. L'évaluation a jaugé la pertinence, l'efficacité et l'efficience du CMR de la Banque en fournissant des éléments probants sur les forces et les faiblesses du CMR, ainsi que des recommandations à l'intention de la Direction sur la définition du plan d'action susceptible d'aider par la suite la Banque à mettre en œuvre ses stratégies de manière plus efficace et efficiente. L'évaluation a révélé que le CMR de la Banque présente les caractéristiques d'un bon cadre de résultats institutionnel, car il comporte un modèle logique implicite et une matrice de résultats comprenant une base de référence, des cibles, des hypothèses et des risques, un suivi et un compte rendu des résultats, et incluant les questions transversales du changement climatique et de la croissance verte, l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, la fragilité et la résilience, et la gouvernance économique.

L'évaluation a attiré l'attention sur le nombre relativement élevé d'indicateurs du CMR par rapport aux autres banques multilatérales de développement, une constatation ayant des implications sur la rentabilité. Elle a également souligné que la BAD est la seule BMD qui a choisi de rendre compte exclusivement de sa propre contribution et des résultats qui peuvent lui être attribués, et non de la contribution globale au projet, qui inclut des cofinanciers. Elle a recommandé que la Banque perfectionne la conception du CMR, améliore ses rapports sur les résultats et renforce également l'utilité du CMR pour une meilleure gestion axée sur les résultats et une prise de décisions fondée sur des faits. IDEV a souligné l'importance de trouver l'équilibre entre réalisme et ambition afin de permettre au CMR de fonctionner comme un outil de gestion efficace.

Recommandations en faveur d'une nouvelle politique de l'endettement soutenable

Évaluation livrée en 2021

La Banque définit actuellement un ensemble de politiques et de plans destinés à soutenir les efforts des pays visant à prendre des décisions d'emprunt qui les aideront à tracer une trajectoire d'endettement viable. La Banque s'est engagée à réviser sa politique d'accumulation de dette non concessionnelle, qui a été approuvée en 2008 et amendée en 2011. La portée de la nouvelle **politique de l'endettement soutenable** publiée sous forme de projet pour les consultations du public en octobre 2021, est plus large que celle de la politique d'accumulation de dette non concessionnelle. Elle couvre en effet non seulement la question de subvention de la dette non concessionnelle par de la dette concessionnelle, mais également les aspects clés de la viabilité de la dette, notamment en termes de gestion et de transparence.

IDEV a livré une **évaluation indépendante de la politique relative à l'accumulation de la dette non concessionnelle** en août 2021. L'évaluation a montré que la pertinence et la cohérence de la politique étaient satisfaisantes, tout en soulignant l'insuffisance

de sa mise en œuvre. Elle a révélé des faiblesses dans la coordination interne, le suivi, l'enregistrement des données et leur transparence, l'application des mesures de conformité aux pays et l'engagement éparpillé de la Banque dans les actions de renforcement des capacités. L'évaluation a recommandé une conception solide de la nouvelle politique, une coordination interne renforcée et un engagement efficace des autorités dans les PMR, ainsi qu'une plus grande concentration sur les données et la transparence. Elle a également préconisé le renforcement des capacités des PMR en matière de gestion de la dette et du personnel de la Banque pour ce qui est de la surveillance de la dette.

Les principales conclusions, leçons et recommandations de l'évaluation d'IDEV ont été intégrées dans la rédaction de la nouvelle politique, selon les souhaits émis par la Direction dans sa réponse.

Réponse de la Direction à l'évaluation

Cette évaluation fournit des éléments clés pour préparer la politique qui lui succédera, la Politique de financement du développement durable du Groupe de la Banque, qui est un engagement de l'AGC VII et du FAD 15. La Direction veillera à ce que l'objectif de la politique réponde aux conclusions de l'évaluation, avec des objectifs réalistes, réalisables et flexibles pour saisir les environnements spécifiques liés à la dette des pays.

Revue des approches d'évaluation de l'additionnalité et des résultats de développement

Évaluation livrée en 2021

Le deuxième cadre d'évaluation de l'additionnalité et des résultats de développement de la Banque, approuvé en 2015, est un outil d'aide à la décision pour améliorer la conception des projets et la sélectivité des opérations non souveraines de la Banque. Il mesure l'additionnalité des projets, c'est-à-dire la contribution de la Banque que les marchés ne fournissent pas actuellement, et les résultats en matière de développement. La Banque revoit actuellement le cadre ADOA 2.0, au titre des engagements qu'elle a souscrits lors de sa 7e augmentation générale du capital. L'évaluation du cadre d'évaluation ex-ante de l'additionnalité et des résultats de développement 2.0 par IDEV a fait le point sur la mise en œuvre du cadre entre 2015 et 2020 et fourni des éléments probants de ce qui a fonctionné et de ce qui pourrait être amélioré en vue d'éclairer cet examen.

Réponse de la Direction à l'évaluation

La Direction reconnaît la nécessité de renforcer l'évaluation de l'additionnalité dans le cadre de l'ADOA conformément à certaines des recommandations formulées par IDEV. L'évaluation fournit une orientation importante à cet égard, qui comprend le réexamen de l'approche actuelle d'évaluation de l'additionnalité globale. Conformément à la recommandation d'IDEV, le cadre ADOA révisé utilisera une moyenne pondérée des catégories individuelles pour dériver l'additionnalité globale. La Direction accueille favorablement les conclusions de l'évaluation d'IDEV et mettra en œuvre les principales recommandations proposées par IDEV. Les changements devraient être appliqués d'ici le quatrième trimestre de 2023 après l'approbation par le Conseil d'administration du nouveau cadre.

Parmi les conclusions de l'évaluation, on relève que le cadre ADOA offre une base solide à la Direction de la Banque et au Conseil d'administration pour l'approbation des projets à forte additionnalité et permet une évaluation solide des résultats de développement. Cependant, l'évaluation a révélé un décalage entre les indicateurs de l'ADOA et ceux des cadres de résultats des projets. En outre, la méthode d'évaluation de l'additionnalité de l'ADOA pourrait gonfler la contribution de la Banque et réduire l'obstacle à l'additionnalité sans compter que les affirmations d'additionnalité n'étaient pas toujours étayées par des éléments de preuve solides. Par ailleurs, la typologie des projets utilisée par l'ADOA pour l'évaluation des résultats de développement ne correspond plus aux secteurs d'intervention de la Banque et pourrait être mise à jour.

Accès universel à l'énergie : Faisons-nous ce qu'il faut pour rendre cette priorité stratégique réalisable ?

Évaluation livrée en 2021

14

Le « Nouveau pacte pour l'énergie en Afrique » a été lancé par le Président Adesina en 2016 dans le cadre de la réalisation des « Top 5 » priorités de la Banque. Il entend donner une impulsion à la priorité stratégique visant à « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie » dont une des priorités est d'atteindre l'accès universel à l'énergie d'ici 2025. L'impact économique de la pandémie de COVID 19 a fait reculer certains des gains réalisés ces dernières années dans la réduction du déficit d'accès à l'énergie et révélé les inégalités d'accès à l'énergie, en particulier dans les zones rurales. Alors que le Nouveau Pacte arrive à mi-parcours et qu'il devra être revu, et que de nouveaux projets d'accès à l'électricité sont en cours de conception, IDEV a réalisé une **évaluation de l'impact du projet de connectivité du dernier kilomètre, phase 1, soutenu par la BAD au Kenya**, un projet de 99 millions d'UC (131 millions USD) visant à raccorder plus de 300 000 ménages et entreprises ruraux et périurbains au réseau électrique.

L'évaluation comble les lacunes en matière de éléments probants sur l'absorption et la consommation d'énergie que peut apporter le projet, sur l'impact de l'accès à l'énergie sur les ménages, les entreprises et les communautés (l'accent étant mis en particulier sur les femmes) et sur la durabilité des opérations d'électrification à grande échelle menées par la Banque. Dans l'ensemble, le projet s'est avéré efficace pour accroître l'accès des bénéficiaires potentiels à l'électricité. Cependant, la fiabilité et la qualité de l'électricité variaient considérablement d'un endroit à l'autre et l'augmentation de l'utilisation productive de l'électricité était limitée. L'évaluation a également observé qu'il était peu probable que les résultats du projet en matière de développement soient à court terme durables. Certaines leçons tirées de l'évaluation portent sur l'utilisation productive de l'électricité, sur les facteurs de succès en termes de qualité et de fiabilité de l'électricité et sur l'augmentation de la participation des bénéficiaires aux projets d'électrification. Il a été conseillé à la Banque d'assurer la pérennité des avantages du projet, de stimuler et de gérer la demande des ménages et des entreprises pour l'utilisation productive de l'électricité et d'améliorer la conception et la mise en œuvre de ses futurs projets d'électrification.

Contribution à la troisième Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité

Évaluation livrée en 2021

En 2021, la Banque a poursuivi l'élaboration d'une nouvelle stratégie quinquennale pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique, informée par [l'évaluation de la Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique \(2014 – 2019\)](#). L'équipe d'évaluation d'IDEV et l'équipe de développement de la stratégie ont travaillé en étroite collaboration à toutes les étapes du processus pour s'assurer que les constatations, les leçons et les recommandations de l'évaluation étaient convenablement prises en compte dans le projet de stratégie.

Dans le cadre du suivi de l'évaluation de la Stratégie de la BAD pour remédier à la fragilité de 2020, le CODE a demandé une [évaluation de la Facilité d'appui à la transition de la BAD](#) pour la période 2014-2019 afin de jauger en profondeur la Facilité ainsi que sa valeur en tant qu'instrument de base de la boîte à outils de la Banque pour lutter contre la fragilité.

L'évaluation a conclu que la FAT était un instrument très pertinent qui a fourni une flexibilité opérationnelle et amélioré le niveau et la rapidité de l'appui accordé par la Banque aux pays et régions en situation de fragilité. Cependant, des difficultés notables ont été relevées dans la conception et la mise en œuvre de la Facilité qui ont compromis son efficacité, sa cohérence, son efficacité et sa durabilité. Dans ces domaines, les performances variaient souvent entre les trois piliers du soutien fourni par la FAT. L'évaluation a présenté un ensemble structuré de leçons ainsi que des recommandations pour renforcer le soutien futur de la Banque aux pays et régions en situation de fragilité. Les recommandations préconisées concernent notamment l'amélioration de la qualité de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et du reporting du projet, l'augmentation de l'échelle de financement de la FAT, la revue des critères d'éligibilité de la FAT et le renforcement de l'efficacité et de la durabilité du soutien de la Banque à l'apurement des arriérés.

L'évaluation de la FAT devrait alimenter la mise en œuvre par la Banque de sa stratégie élargie et de son engagement auprès des pays et des régions en situation de fragilité et éclairer les discussions lors de la reconstitution des ressources du FAD-16 sur la base d'un examen complet de la FAT.

Contribution à la nouvelle Politique de la Banque en matière de fonds fiduciaires

Évaluation livrée en 2020

Les ressources des fonds fiduciaires aident à résoudre les principaux problèmes stratégiques naissants qui entravent le développement de l'Afrique et sont essentiels pour attirer les investissements. En 2021, le portefeuille de fonds gérés de la Banque avait atteint le nombre de 46 fonds, dont 24 fonds fiduciaires multidonateurs. Les changements dans la taille et la portée du portefeuille de fonds fiduciaires de la Banque ont accru l'importance et la complexité de la gestion de ces structures. En octobre 2021, le Conseil d'administration a approuvé la nouvelle [Politique de la Banque en matière de fonds fiduciaires](#), informée par les enseignements tirés de la mise en œuvre de la politique précédente datant de 2006.

L'évaluation des partenariats de développement de la BAD par IDEV pour la période 2008–2019, livrée en décembre 2020 et présentée au CODE en mai 2021, couvrait 75 partenariats actifs (dont 30 fonds fiduciaires) ainsi que les opérations financées par le biais de ces derniers. L'évaluation a révélé que les fonds fiduciaires ont joué un rôle déterminant dans le renforcement des portefeuilles de prêts et des portefeuilles hors prêts de la Banque en soutenant des projets clés, de nouvelles initiatives et des thèmes transversaux, et que des fonds fiduciaires plus importants, mieux dotés en ressources et mieux gérés, ont produit de meilleurs résultats. L'évaluation a également constaté que les partenariats étaient plus à même de fonctionner lorsqu'ils étaient intégrés dans des projets complexes pertinents au niveau des secteurs. Cependant, les parties prenantes en interne ont fait valoir que les ressources des fonds fiduciaires étaient de plus en plus difficiles d'accès et que le nombre de projets financés par les fonds fiduciaires avait diminué au fil du temps. L'évaluation a également identifié comme autant de défis à relever la fragmentation des fonds fiduciaires, la mauvaise planification, le manque de communication avec les partenaires, l'insuffisance des rapports, les retards dans la mise en œuvre des projets, les conditions et processus complexes et l'absence d'un système d'information adéquat sur les partenariats.

L'équipe d'évaluation d'IDEV a collaboré avec l'équipe chargée d'élaborer la nouvelle politique de la Banque en matière de fonds fiduciaires pour s'assurer que les constatations, les leçons et les recommandations de l'évaluation ont été prises en compte dans la rédaction de la nouvelle politique. Par conséquent, la politique se concentre d'une part sur une réduction de la fragmentation des fonds fiduciaires par l'augmentation des seuils de financement, et d'autre part sur l'hébergement des fonds fiduciaires dans des complexes sectoriels à travers la Banque.

Réponse de la Direction à l'évaluation

La Direction note que l'évaluation des partenariats et la nouvelle politique portant sur les fonds fiduciaires se sont inspirées mutuellement et vont toutes deux dans le même sens. Elles partagent le même objectif, à savoir tirer des enseignements et améliorer les efforts de mobilisation des ressources de la Banque.

Recommandations pour la nouvelle politique sur le changement climatique et la croissance verte, sa stratégie et son plan d'action

Évaluation livrée en 2020

En marge de la conférence COP26 en novembre 2021, la Banque a annoncé le lancement de son nouveau Cadre stratégique sur le changement climatique et la croissance verte (2021-2030). Première initiative du genre conduite par une banque multilatérale de développement, le Cadre définit comment la Banque entend collaborer avec les pays africains pour les aider à faire face au changement climatique et à promouvoir la croissance verte sur le continent. Il se compose d'une politique visant à renforcer les capacités de la Banque à stimuler une croissance verte, inclusive, durable et compatible avec le climat, d'une stratégie à long terme pour prioriser les interventions et d'un plan d'action quinquennal.

Q&R

Q: Comment l'évaluation d'IDEV a-t-elle contribué à éclairer la nouvelle Stratégie sur le changement climatique et la croissance verte ?

R: L'évaluation d'IDEV a guidé nos efforts pour finaliser la nouvelle Stratégie de la Banque sur le changement climatique et la croissance verte (2021-2030), adoptée par le Conseil d'administration le 27 octobre 2021. L'évaluation a mis en évidence la nécessité d'améliorer le suivi, l'évaluation et le reporting des résultats en matière de changement climatique et de croissance verte ayant trait aux opérations de la Banque dans les pays. L'évaluation a également noté que le Cadre de mesure des résultats de la BAD ne rendait compte ni des résultats liés au changement climatique et à la croissance verte ni des résultats obtenus au niveau des projets, à l'exception d'une estimation annuelle de la réduction des gaz à effet de serre. La nouvelle Stratégie devrait donc combler cette lacune avec un outil adéquat pour un suivi complet des résultats.

Le Département du changement climatique et de la croissance verte a reconnu la nécessité de développer une théorie du changement pour les interventions sur le changement climatique et la croissance verte dans les projets, avec des cibles et des indicateurs spécifiques inscrits dans les cadres logiques des projets. Pour y parvenir, nous avons conçu un Cadre de gestion des résultats dédié qui est lié à notre nouveau Cadre stratégique pour le changement climatique et la croissance verte. Le cadre dédié contribuera à combler les lacunes identifiées par les éléments probants tirés des évaluations d'IDEV. Nous avons également pris en compte la nécessité de mettre fortement l'accent sur le renforcement des capacités internes en matière de suivi, d'évaluation, de reporting et d'apprentissage, identifié par IDEV comme essentiel pour obtenir des résultats et mesurer les progrès et les performances de la Banque. Par conséquent, l'un des piliers de la nouvelle stratégie consiste à augmenter les effectifs et les capacités techniques pour suivre le rythme de l'augmentation de la portée et des besoins, renforcer les capacités institutionnelles au sein des PMR et améliorer le cadre global de suivi, d'évaluation, de reporting et d'apprentissage du changement climatique et de la croissance verte.

Al-Hamndou Dorsouma,

Responsable du changement climatique et de la croissance verte à la BAD.



Livrée en août 2020 et présentée au CODE en mars 2021, [l'évaluation de l'intégration de la croissance verte et du changement climatique dans les interventions de la BAD](#) a passé en revue toutes les interventions de la BAD sur une période de dix ans, allant de 2008 à 2018, et a établi dans quelle mesure la Banque a intégré le changement climatique et la croissance verte dans ses politiques, stratégies et opérations dans les secteurs public et privé. Elle a également analysé la performance d'un portefeuille de projets qui intègre le changement climatique et la croissance verte afin de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des projets. IDEV a identifié les problèmes stratégiques, conceptuels et de mise en œuvre liés aux interventions de la Banque et a émis des recommandations en conséquence. Une [évaluation groupée distincte portant sur des projets dans les secteurs de l'énergie et du transport](#) a fourni des enseignements et de bonnes pratiques pour permettre à la Banque d'améliorer la qualité et la performance de ses interventions dans ces deux domaines importants.

Les constatations, les leçons et les recommandations des évaluations d'IDEV ont informé l'élaboration du Cadre stratégique. À titre d'exemple, sur la base de sa recommandation de veiller à ce que l'objectif de financement climatique de la Banque soit partagé entre les projets complexes et les régions, la Direction fera de l'objectif de financement climatique un indicateur de performance clé de la Banque.

18

Perspectives pour la nouvelle Politique de restructuration des opérations souveraines

Évaluation livrée en 2020

En 2021, la Banque a lancé des travaux d'examen et de révision de sa Politique en matière de revue et de restructuration de portefeuille pays, qui a été approuvée en 1995. Cette revue vise à garantir que la politique répond aux nouvelles exigences institutionnelles et améliore sa réactivité aux pays membres régionaux.

[L'évaluation par IDEV de la Politique de la BAD en matière de revue et de restructuration de portefeuille pays](#) et de ses directives d'application telles qu'elles ont évolué au cours de la période 2011 - 2019 a contribué à informer la révision prévue de la politique et de ses directives. L'évaluation a noté en particulier la nécessité de réviser la politique de manière à recentrer les pratiques de gestion de portefeuille sur la résolution proactive des problèmes, à clarifier les rôles et responsabilités connexes, ainsi qu'à affiner et améliorer l'efficacité des processus de restructuration du portefeuille et des projets.

En décembre 2021, le Département de la stratégie et des politiques opérationnelles de la Banque et IDEV ont organisé en interne un atelier conjoint de diffusion et de consultation portant à la fois sur la nouvelle Politique du Groupe de la Banque en matière de restructuration des opérations souveraines et sur les constatations et recommandations de l'évaluation de la Politique en matière de revue et de restructuration de portefeuille pays de 1995.

Éléments probants sur l'évolution de la Stratégie de développement du secteur privé

Évaluation livrée en 2020

En 2021, la Banque a poursuivi la préparation de sa nouvelle Stratégie de développement du secteur privé, qui a exigé une réflexion importante sur les changements intervenus dans le paysage du secteur privé africain ainsi que sur

la réorganisation interne de la Banque. En outre, les engagements de la Banque dans le cadre de l'augmentation de capital de l'AGC-VII et de la reconstitution des ressources du FAD-15 qui auront un impact sur l'engagement de la Banque avec le secteur privé devaient être intégrés. Il s'agit notamment de l'expansion des opérations non souveraines (ONS) dans les pays FAD, du renforcement des synergies entre les guichets BAD et FAD et de la mise en œuvre d'une approche systématique et coordonnée (tirant parti des partenariats dotés d'une expertise plus approfondie) pour soutenir les réformes visant à créer un environnement propice.

L'évaluation de la Stratégie de développement du secteur privé de la BAD (2013-2019) par IDEV a jugée globalement satisfaisante la stratégie en termes de pertinence, de mise en œuvre et de résultats. IDEV a également identifié des domaines de sous-performance, comme par exemple : la répartition des responsabilités des ONS à travers différents complexes de la Banque, compliquant dès lors la coordination, l'alignement et la génération d'efficacité et d'efficience ; l'incapacité à intégrer les opérations souveraines et non souveraines lorsque les opérations portaient sur des domaines connexes ; et l'incapacité à suivre dans quelle mesure l'aide apportée par la Banque aux micro, petites et moyennes entreprises a été canalisée par les intermédiaires financiers comme prévu. Ces éléments ont été intégrés dans la nouvelle stratégie de développement du secteur privé (PSD) et seront traités lors de sa mise en œuvre. En outre, l'évaluation d'IDEV a contribué à formuler la théorie du changement et à fournir des éléments probants pour soutenir les évolutions de la stratégie. L'équipe d'IDEV s'est engagée avec la Direction dans la conception de la nouvelle stratégie PSD tout au long du processus et dans la préparation de la nouvelle théorie du changement pour la stratégie.

Connaissances provenant de 12 années d'opérations pour la Politique du secteur de l'eau de la Banque et sa Stratégie

Évaluations livrées en 2019 et 2020

La dégradation de l'environnement, le changement climatique, la croissance démographique et l'urbanisation rapide sont parmi les facteurs qui ont intensifié les défis liés à la sécurité de l'eau. En mai 2021, la Banque a approuvé une nouvelle **Politique de l'eau**, qui remplace la Politique de gestion intégrée des ressources en eau de 2000, couplée à une nouvelle Stratégie de l'eau approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2021. La Politique de l'eau et sa stratégie ont été formulées à l'aide des connaissances tirées de **l'évaluation de l'appui de la BAD au secteur de l'eau** sur une période de 12 ans (2005-2016), des évaluations groupées

Politique de l'eau du Groupe de la Banque africaine de développement 2021

L'évaluation d'IDEV « a fourni une perspective utile concernant les stratégies et les approches opérationnelles de la Banque en appui au développement du secteur de l'eau dans les pays membres régionaux ».

de projets [d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en milieu rural \(AEPAR\)](#), [d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en milieu urbain \(AEP AU\)](#) et [de gestion de l'eau agricole](#), et une évaluation de la [Facilité africaine de l'eau](#), livrées en 2019 et 2020.

Les différentes évaluations ont rendu compte des résultats de développement des investissements de la Banque dans le secteur de l'eau, en identifiant les leçons apprises sur la manière dont la Banque peut contribuer le plus efficacement possible à améliorer la performance du secteur de l'eau. Les évaluations ont couvert l'approvisionnement en eau et l'assainissement dans les contextes ruraux et urbains, et la gestion de l'eau agricole dans le cadre de 41 projets et des études de cas issues de 10 pays. Par conséquent, le facteur clé qui motive l'assistance de la Banque aux opérations et à la planification liées à l'eau est le degré auquel le programme de sécurité de l'eau a déjà été atteint ou est en cours d'exécution dans le pays candidat. En outre, sur la base des recommandations de l'évaluation, la Banque s'est engagée à accroître la gestion et le développement intégrés des ressources en eau et à aider les gouvernements à utiliser de nouveaux financements pour mobiliser davantage de ressources d'investissement et optimiser leur utilisation.

20

Impulsion pour développer le premier Cadre de partenariats public-privé

Évaluation livrée en 2020

En 2021, la Banque a poursuivi l'élaboration de son premier cadre stratégique pour les partenariats public-privé (PPP). Le cadre stratégique rationalise les efforts visant à encourager la conclusion d'accords de partenariats public-privé à l'échelle de la Banque dans ses divers départements et fournit des orientations sur les instruments et les ressources financières. Il recommande une approche sélective des opérations et des marchés, fondée sur l'avantage comparatif de la Banque dans le secteur des infrastructures en Afrique, son pouvoir de mobilisation sur le continent et les niveaux de maturité respectifs des différents marchés.

La nécessité de disposer d'un cadre stratégique a été identifiée dans [l'évaluation menée par IDEV de l'utilisation par la Banque du mécanisme de partenariat public-privé](#), portant sur les interventions en PPP de la Banque dans 65 opérations entre 2006 et 2017 à travers 29 PMR. L'évaluation a conclu que la plupart des éléments nécessaires à un programme stratégique à l'échelle de la Banque pour soutenir le développement des PPP dans les PMR étaient déjà présents dans l'organisation, mais en l'absence d'un cadre stratégique adéquat, l'utilisation de ces éléments avait été transactionnelle et non coordonnée ou synchronisée avec d'autres éléments. L'évaluation d'IDEV ainsi que d'autres produits du savoir ayant trait aux PPP générés par IDEV ont donné l'impulsion nécessaire à l'élaboration d'un cadre susceptible d'assurer un soutien intégré aux PMR, l'exploitation plus judicieuse des offres de la Banque et une meilleure cohérence dans les choix opérés.

Enseignements tirés en faveur de la mise en place d'un nouveau Système de sauvegardes intégré

Évaluations livrées en 2019 et 2020

Le programme de sauvegardes environnementales et sociales de la Banque a été renforcé en 2021 par les éléments probants d'IDEV sur la performance de son Système de sauvegardes intégré (SSI) depuis 2014. Le mécanisme avait permis de soutenir les emprunteurs de la Banque et de renforcer leurs capacités à éviter, atténuer ou compenser les effets négatifs sur l'environnement et sur les personnes touchées par le projet.

L'évaluation conduite par IDEV du Système de sauvegardes intégré de la BAD

a mis en évidence les points forts dans la conception et l'utilisation du SSI. Elle a également noté certaines faiblesses qui étaient principalement dues à des problèmes opérationnels et à un manque de ressources humaines et financières. Les lacunes identifiées dans l'évaluation d'IDEV de 2019 ont été abordées dans le projet de cadre, par exemple en étendant le nombre de garanties opérationnelles à 10 dans la politique mise à jour contre 5 dans la précédente, et en clarifiant les orientations relatives aux enjeux tels que la santé communautaire, les groupes vulnérables, le travail et les conditions de travail.

Éléments probants pour alimenter les nouvelles stratégies pays de la Banque

L'objectif principal des quatre évaluations de stratégie et de programme pays réalisées en 2021 était d'évaluer la performance et les résultats des stratégies, programmes et opérations de la Banque sur une période couvrant au moins deux documents de stratégie pays complets et d'analyser la contribution de la Banque aux résultats de développement de chaque pays. Les évaluations ont également identifié les facteurs qui ont favorisé ou entravé le succès en expliquant les raisons de la réussite ou de l'échec des opérations. Les constatations, les leçons et les recommandations des évaluations des stratégies pays ont contribué à l'élaboration de nouveaux documents de stratégie pays pour les pays concernés et ont éclairé la prise de décisions quant à l'amélioration de l'appui futur apporté par la Banque à ses PMR.





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

22

Portefeuille de **26 projets** de la BAD totalisant **1,5 milliard USD** en financement

Constatations

Pertinence: satisfaisant	Efficacité: satisfaisant	Efficiences: insatisfaisant	Durabilité: insatisfaisant
------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------

Leçons

- ▮ Le dialogue sur les politiques contribue à améliorer la conception et l'exécution des stratégies et des programmes.
- ▮ La concentration des ressources dans un nombre limité de secteurs est cruciale pour que la Banque puisse faire la différence.
- ▮ Les changements fréquents d'orientations stratégiques ou de priorités opérationnelles limitent la mise en œuvre du programme indicatif de prêts.
- ▮ Les opérations de soutien par programme (PBO) assorties de conditions flexibles et de décaissements rapides sont un instrument puissant en cas de crise budgétaire.
- ▮ Le renforcement institutionnel à travers une approche participative, la bonne gouvernance, la culture de contrôle et de redevabilité et la consolidation des capacités de suivi et d'évaluation sont essentiels à l'efficacité des projets d'assistance technique de la Banque au Gabon.

Recommandations à l'intention de la Banque:

- ▮ Approfondir l'analyse du contexte et des défis spécifiques au Gabon.
- ▮ Renforcer la sélectivité des interventions de la Banque autour des secteurs clés à fort impact pour la relance économique et la diversification.
- ▮ Renforcer la mise en œuvre du programme pays de la Banque.
- ▮ Soutenir la promotion des partenariats public-privé (PPP).
- ▮ Améliorer la durabilité des interventions de la Banque.

Réponse de la Direction à l'évaluation

La Direction apprécie la qualité de l'analyse du rapport d'évaluation et a déjà pris en considération les constatations et les recommandations du rapport. Les différentes leçons et recommandations identifiées guideront le dialogue avec les parties prenantes au niveau national ainsi que la mise en œuvre du programme de pays à l'avenir.

Perspective de l'évaluateur d'IDEV



« Nous avons reçu un soutien important du bureau-pays du Gabon pour trouver des solutions de contournement afin que cette évaluation puisse être menée à terme avec succès en pleine pandémie de COVID 19. La disponibilité du personnel de la Banque au Gabon et les excellentes relations qu'il entretient avec le gouvernement gabonais nous ont permis de contrer l'interdiction de voyager en organisant des entretiens virtuels et en déployant des consultants locaux pour la collecte des données issues des visites de terrain. »

Samson Houetohossou,
Chargé principal d'évaluation



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

24

Portefeuille de **37 projets** BAD totalisant
1,7 milliard USD en financement

Constatations				
Pertinence:	Cohérence:	Efficacité:	Efficiences:	Durabilité:
très satisfaisant	très satisfaisant	satisfaisant	satisfaisant	partiellement insatisfaisant

Leçons

- Des approches correctement séquencées et cohérentes peuvent apporter des contributions essentielles au développement du secteur.
- L'adaptation du programme pays aux situations de grande vulnérabilité aux chocs climatiques et sanitaires a permis à la Banque de répondre efficacement aux besoins du pays.
- Le déploiement d'experts sectoriels dans le bureau-pays dotés de responsabilités d'appui à la mise en œuvre peut améliorer la fourniture de l'appui de la Banque.

Recommandations à l'intention de la Banque :

- Continuer à privilégier les secteurs clés tout en améliorant la sélectivité et la durabilité.
- Affiner la stratégie de développement du secteur privé et son approche en la rendant plus cohérente et globale.
- Assurer la pérennité des avantages à long terme des projets d'infrastructure par le dialogue politique.
- Continuer à soutenir le pays pour surmonter les défis de la COVID-19 et faciliter la reprise économique post-pandémique en collaboration avec d'autres partenaires de développement.

Perspective de l'évaluateur d'IDEV



« L'affectation d'un membre du personnel à plein temps chargé du secteur de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement au bureau-pays du Rwanda s'est avérée très efficace pour soutenir les efforts du gouvernement visant à faire progresser ses investissements et sa réforme dans ce secteur. On s'attend à ce que d'autres secteurs clés s'inspirent de cet exemple. »

Girma Kumbi,
Chargé en chef d'évaluation

Q&R

Q: Quelles conclusions de l'évaluation avez-vous trouvées utiles pour préparer le nouveau Document de stratégie pays du Rwanda ?

R: Premièrement, la recommandation visant à affiner la stratégie de développement du secteur privé et son approche en la rendant plus cohérente et globale. Il s'agit d'une conversation plus large à l'échelle de la Banque, et j'espère qu'une fois finalisée, la nouvelle stratégie de développement du secteur privé fournira des orientations. Deuxièmement, la nécessité d'assurer la pérennité des avantages à long terme des projets

d'infrastructure. C'est déjà le cas, mais cela doit figurer plus systématiquement dans la formulation des projets, en plus du dialogue politique. Et troisièmement, les conseils prodigués sur la manière de rationaliser le travail de renforcement des compétences.

Aissa Toure Sarr
Responsable pays
Bureau pays de la Banque
au Rwanda



25



Évaluation des stratégies et programmes de la BAD en Angola (2011-2020)

Portefeuille de **25 projets** BAD totalisant
2,53 milliards USD en financement

Constatations				
Pertinence:	Cohérence:	Efficacité:	Efficiences:	Durabilité:
satisfaisant	satisfaisant	satisfaisant	insatisfaisant	partiellement insatisfaisant

Leçons

- L'incapacité à identifier, adopter et suivre systématiquement des mesures permettant d'atténuer les chocs soudains dans le contexte du pays peut avoir un effet négatif majeur sur les finances publiques et, par conséquent, sur la capacité du pays à faire bon usage d'une aide extérieure supplémentaire.
- Les efforts visant à améliorer l'environnement propice aux affaires peuvent ne pas produire la réponse souhaitée au niveau de l'offre à moins que les changements défavorable survenus dans le pays ne soient correctement pris en compte par le gouvernement.
- Des investissements solides dans les infrastructures économiques et sociales, et dans de nouvelles compétences et capacités techniques peuvent donner de bons rendements en Angola.
- L'amélioration de l'aide et des investissements en faveur des activités de renforcement des capacités peut produire des avantages durables lorsque ces activités sont accompagnées de dispositions institutionnelles pertinentes pour leurs bénéficiaires et soutenues par un cadre juridique.
- Les projets fermement alignés sur les stratégies nationales qui répondent aux attentes des bénéficiaires et tiennent compte des réalités institutionnelles ont les meilleures chances d'être mis en œuvre en temps opportun et de manière efficace.

Recommandations:

- Renforcer le dialogue avec le Gouvernement d'Angola et les Groupes de gestion de projet pour résoudre les problèmes opérationnels et de mise en œuvre identifiés par l'évaluation.

- Renforcer l'appui au développement du secteur privé.
- Renforcer les opérations hors prêt en Angola.
- Prendre des mesures pour aider à atténuer les impacts de la pandémie de COVID-19 sur la mise en œuvre du programme et l'engagement dans le pays.

Perspective de l'évaluateur d'IDEV



« Le soutien de la Banque à l'Angola à travers ses récents documents de stratégie pour la période 2011-2020 montre un engagement accru à travers des dialogues stratégiques et une croissance de son programme de prêts. La Banque a acquis en Angola la réputation d'un partenaire de confiance dans le domaine du développement, ayant œuvré et continuant à le faire pour répondre à l'objectif du pays de diversifier son économie en développant les secteurs de l'agriculture, de l'électricité et de l'eau en vue de réduire sa dépendance au pétrole et renforcer sa gouvernance économique pour parvenir à une croissance économique durable et à la réduction de la pauvreté. »

Akua Arthur Kissi,
Chargée principale d'évaluation

Q&R

Q: Quelles conclusions de l'évaluation avez-vous trouvées utiles pour préparer le nouveau Document de stratégie pays et assurer la conduite des opérations de la Banque en Angola ?

R: L'évaluation de la mise en œuvre des DSP en Angola 2011-2020 a été une occasion utile de prendre du recul par rapport au cycle opérationnel et de tirer les leçons du passé. Cela a coïncidé avec le début de mon mandat de Responsable pays en Angola. L'évaluation est intervenue dans une période de mauvaise conjoncture économique, sanctionnée par une baisse des cotes de crédit limitant la marge de manœuvre disponible pour permettre à la Banque de financer la trajectoire de développement de l'Angola, au moment où le gouvernement se lance dans une série de réformes économiques importantes. L'exercice nous a permis d'identifier

une approche pour continuer d'exister dans ce contexte difficile, qui se résume ainsi : mettre l'accent sur le travail dans le domaine du savoir, sur l'amélioration de la qualité du portefeuille et sur l'accélération du développement d'un pipeline pour les opérations non souveraines.

Pietro Toigo
Responsable pays
Bureau pays de la Banque en Angola

27



Ouganda : Évaluation de la stratégie et du programme pays, 2011-2021

Portefeuille de **54 projets** BAD totalisant **2,8 milliards USD** en financement

Constatations

Pertinence:	Cohérence:	Efficacité:	Efficienne:	Durabilité:
satisfaisant	satisfaisant	partiellement insatisfaisant	partiellement insatisfaisant	partiellement insatisfaisant

Leçons

- Les grands projets génèrent des impacts plus importants pour un plus grand nombre de communautés.
- Une évaluation adéquate de la politique d'emprunt du gouvernement lors de la formulation de la stratégie du pays éviterait de réorienter les efforts à mi-chemin.
- Une attention particulière portée à la qualité à l'entrée lors de la planification et de la conception de nouvelles opérations réduirait les difficultés de mise en œuvre et faciliterait l'achèvement des projets dans les délais.
- Les partenariats public-privé dans le développement des infrastructures offrent la possibilité d'augmenter la part des opérations du secteur privé dans le portefeuille de la Banque.

Recommandations:

- Adapter les priorités du DSP au contexte du pays dans les domaines du développement des compétences et de la croissance du secteur privé.

- ▮ Recentrer le soutien au secteur de l'énergie.
- ▮ Pérenniser les avantages soutenus par la Banque.

Perspective de l'évaluateur d'IDEV



« L'évaluation a engagé les principales parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque tout au long du processus. Bien que la COVID-19 ait perturbé le processus d'évaluation habituel, IDEV a adapté son approche et livré cette évaluation pour une prise de décisions rapide. Cela n'aurait pas été possible sans le soutien du Bureau national de la Banque en Ouganda et du ministère des Finances, de la Planification et du Développement économique de l'Ouganda. »

Girma Kumbi,
Chargé en chef d'évaluation

Q&R

Q: Quelles conclusions de l'évaluation avez-vous trouvées utiles pour préparer le nouveau Document de stratégie pays de la Banque en Ouganda ?

R: L'analyse par le Département de l'évaluation indépendante des stratégies pays de l'Ouganda entre 2011 et 2021 a été très utile pour notre travail lors de la préparation du Document de stratégie pays de la BAD pour l'Ouganda (2022-2026). L'analyse a fourni des constatations et des recommandations solides que nous avons prises en compte lors de la préparation de la nouvelle stratégie. Par exemple, la nouvelle stratégie s'est concentrée sur un seul domaine prioritaire avec quatre secteurs d'intérêt, contre

neuf secteurs auparavant. Cela permettra à la Banque de consolider son soutien antérieur à l'Ouganda tout en assurant une présence plus forte dans les quatre secteurs sélectionnés.

Augustine Ngafouan
Responsable pays
Bureau pays de la Banque
en Ouganda



Réponses apportées à d'autres besoins en matière d'évaluation

Par ailleurs, IDEV a continué à fournir d'autres produits d'évaluation inclus dans son programme de travail 2019-2021, notamment une évaluation groupée des projets routiers et portuaires de la BAD et ses rapports annuels sur les validations des RAP et sur le Système d'enregistrement des actions de la Direction, qui assure le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation.

De plus, en 2021, IDEV a répondu à une forte demande du Conseil d'administration de la Banque et de sa Direction en matière de connaissances évaluatives pour relever des défis nouveaux et parfois inattendus. Lors de la discussion annuelle avec le CODE sur le programme de travail de l'année suivante, certains changements avaient été entérinés pour 2021. Un ajout imprévu mais circonstanciellement important à notre programme de travail 2021 était l'évaluation de l'appui de la BAD aux pays membres régionaux en réponse à la crise de COVID-19. D'autres nouvelles priorités d'évaluation pour 2021, telles qu'exprimées par le CODE, étaient l'évaluation de la Facilité d'appui à la transition de la BAD et l'évaluation des financements de contrepartie dans les opérations souveraines de la BAD, qui devrait informer la révision de la politique sur les dépenses éligibles au financement de la Banque. Compte tenu de la lourde charge de travail actuelle d'IDEV, il a été convenu d'inscrire ces trois évaluations au titre du programme de travail en réduisant le budget des visites de terrain aux fins de la validation de rapports d'achèvement de projet, en diminuant le nombre de validations de rapports de supervision élargis, en reportant le rapport de synthèse sur la validation de rapports d'achèvement de projet prévu et en abandonnant une évaluation d'impact planifiée.

IDEV avait également reçu des demandes bilatérales de divers départements au sein de la Banque en vue d'entreprendre des évaluations de la Stratégie de gestion des connaissances de la Banque pour 2015-2020, du Bureau de l'éthique de la Banque et du Fonds pour les infrastructures en Somalie (SIF). Pour ces demandes, il a été convenu qu'IDEV resterait attentif aux besoins de renforcement de l'efficacité institutionnelle de la BAD en fournissant un appui technique aux évaluations externes. IDEV a également fourni un appui technique pour les évaluations d'autres départements de la Banque qui ont eu lieu au cours de l'année, telles que celles de la stratégie informatique de la Banque et de la stratégie du Centre africain des ressources naturelles.

Une évaluation groupée des projets routiers et portuaires de la BAD

La Politique de transport de la Banque de 1993 continue de guider les opérations du secteur, bien que des discussions aient eu lieu en vue de renouveler cette politique pour mieux l'aligner sur les contextes et les enjeux actuels, notamment le transport urbain, la multimodalité et l'électrification des transports. En outre, les projets de transport doivent s'aligner sur les développements plus récents en matière de politique, tels que la stratégie « High 5 » d'intégrer l'Afrique et les nouvelles politiques thématiques sur le genre, le changement climatique et la fragilité.

En octobre 2021, IDEV a publié son [évaluation groupée des projets routiers et portuaires de la BAD \(2012-2019\)](#). L'évaluation visait à identifier les enseignements susceptibles d'informer les futures orientations stratégiques et opérationnelles de l'assistance de la Banque dans le secteur des transports et à éclairer toute révision de l'actuelle Politique de transport de la BAD. Elle couvrait 18 projets de transport consacrés aux deux sous-secteurs du transport routier/autoroutier et portuaire/fluvial, qui représentent l'essentiel du portefeuille de transport.

L'évaluation a entre autres conclu que les projets examinés soutenaient les pays africains dans leurs besoins d'étendre leur réseau et leurs services de transport, qui ont été identifiés comme des priorités d'investissement par les pays eux-mêmes. Il a été constaté que les projets achevés ont permis de réaliser des gains d'efficacité substantiels dans les transports, qui ont profité aux populations et aux entreprises locales. Cependant, la planification des calendriers et des budgets des projets de transport s'est avérée difficile, et leur durabilité reste incertaine en raison des réformes en cours des fonds routiers et des agences routières qui ne sont pas achevées. L'évaluation a également tiré des leçons de la conception et de la mise en œuvre des projets routiers et portuaires au niveau des résultats de développement du projet, de sa performance, de sa durabilité, et en matière de collecte et de suivi des données.

Améliorons-nous la mise en œuvre des questions transversales ?

L'évaluation a révélé que le genre, le climat et la fragilité sont mieux intégrés dans la conception des projets de transport récents, mais la contribution des projets de transport à la croissance verte n'est pas bien définie. Par rapport au passé, les projets examinés décrivent une meilleure approche pour lutter contre les vecteurs de la fragilité et de l'inégalité entre les genres en fournissant des services auxiliaires qui autonomisent les populations locales. Cette performance s'explique par le fait que la Banque s'est dotée d'outils pratiques (prisme de fragilité et intégration de la dimension genre) pour mieux prendre en compte ces deux aspects transversaux.

Concernant la croissance verte, les projets évalués ont systématiquement intégré la résilience au changement climatique dans leur conception sans toutefois définir dans quelle mesure ils peuvent atténuer le changement climatique.

Suivi des engagements de la Direction

En 2021, IDEV a publié son rapport annuel MARS pour les années 2020 et 2021. Le rapport MARS suit l'état de mise en œuvre des actions auxquelles la Direction de la Banque s'est engagée à mener en réponse aux recommandations tirées des évaluations indépendantes. Ces actions sont décrites dans la réponse de la Direction qui accompagne chaque évaluation soumise au CODE. Les rapports MARS d'IDEV établissent ensuite dans quelle mesure la Direction de la BAD a adopté les recommandations convenues des évaluations en examinant le niveau d'alignement

des actions sur les recommandations correspondantes et le degré de mise en œuvre des actions, y compris en termes de respect des délais d'exécution. Le [Rapport MARS 2020 d'IDEV](#) rend également compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du premier [Rapport MARS d'IDEV pour l'année 2019](#).

Le [Rapport MARS 2020](#) d'IDEV a passé en revue les recommandations des évaluations dont toutes les actions étaient dues au 30 juin 2020, ce qui totalise 124 recommandations découlant de 41 évaluations, couplées à 394 actions. Le [Rapport MARS 2021 d'IDEV](#) a tenu compte des recommandations des évaluations dont toutes les actions devaient être réalisées au plus tard le 30 juin 2021, ce qui représente 149 recommandations issues de 52 évaluations, assorties de 403 actions. Le rapport a conclu que l'alignement des plans d'action sur les recommandations des évaluations s'est considérablement amélioré, passant de 84 %, une note jugée élevée en 2019, à 90 % en 2020 puis à 95 % en 2021. Le pourcentage cumulé de plans d'action hautement et substantiellement mis en œuvre s'est également accru, passant de 26 % en 2019 à 41 % en 2020 pour s'établir à 43,5 % en 2021, ce qui dénote une amélioration progressive depuis le premier rapport MARS d'IDEV en 2019. Le respect des délais s'est particulièrement amélioré, le retard moyen de mise en œuvre passant de 624 jours en 2019 à 410 jours en 2020 et à 305 jours en 2021. Cependant, le respect des délais reste toujours la principale raison des faibles notes de mise en œuvre. En ce qui concerne le niveau d'adoption, la proportion de recommandations jugées élevées ou substantielles n'a que légèrement augmenté, passant de 41 % en 2020 à 43,5 % en 2021, après un bond significatif de 26 % à 41 % entre 2019 et 2020. Les niveaux globaux d'adoption restent faible en raison principalement du manque de respect des délais et de l'absence de mise en œuvre.

Validation de la performance des projets de la Banque

Chaque année, la Banque entreprend des auto-évaluations de ses opérations souveraines achevées à travers des rapports d'achèvement de projet (RAP) préparés par les départements des opérations appropriés. Ces RAP sont par la suite validés par IDEV, qui produit des notes d'évaluation indépendantes de ces derniers (NERAP) ainsi qu'un rapport de synthèse sur les NERAP. En 2021, IDEV a rendu compte des NERAP de 65 RAP sélectionnés parmi les 89 RAP préparés en 2019. Le [Rapport de synthèse sur la validation des Rapports d'achèvement de projet de 2019](#) met l'accent sur la qualité des RAP et la performance des projets, de la Banque et des emprunteurs et résume les enseignements à tirer sur la manière d'améliorer la qualité des RAP et la performance des résultats des projets.

Le rapport de synthèse a conclu que la performance des projets était passée d'une note moyenne de 2,80 (sur 4) en 2018 à 3,04 en 2019 et qu'il était encore possible d'améliorer la qualité des cadres de résultats des projets, les délais de mise en œuvre des projets, l'estimation de coûts réalistes des projets et la viabilité financière des projets. La performance de la Banque, des emprunteurs et des autres partenaires au développement a contribué à la performance des projets et a été, en moyenne, satisfaisante.

En outre, la qualité des RAP en 2019 a été jugée globalement satisfaisante, avec une note moyenne de 2,80. Environ 77 % des RAP ont été jugés à minima satisfaisants sur neuf critères de qualité. Cependant, le rapport de synthèse a révélé un écart entre l'auto-

évaluation de la performance du projet par la Banque et la validation indépendante par IDEV. Les notes attribuées à l'efficacité globale des projets présentaient un écart relativement important de 23 points de pourcentage entre les notes attribuées par la Direction et celles octroyées par IDEV. Le deuxième écart le plus important concernait l'évaluation de la durabilité globale des projets de la Banque, établi à 17 points de pourcentage entre les autoévaluations et les évaluations indépendantes. Enfin, les notations de l'efficience globale affichaient un écart de 15 points de pourcentage. D'autres aspects relatifs à la qualité des RAP ont été signalés en vue de les améliorer, notamment la conformité des RAP aux directives de la Banque, les systèmes de S&E et la distinction dans la formulation des leçons et des recommandations.

Au total, l'évaluation des projets a permis de dégager 306 leçons. Le rapport de synthèse a identifié trois enseignements d'ordre plus général qui soulignent l'importance d'évaluer la performance des projets dans leur contexte historique, de saisir les effets non intentionnels, et de définir clairement les critères de notation et les interprétations des RAP ainsi que la pertinence de leur note globale. Ces leçons sont utiles pour mesurer le succès d'un projet, éviter les résultats trompeurs et s'assurer que les résultats sont pertinents pour appuyer le personnel, la Direction et le Conseil d'administration de la Banque dans leurs prises de décisions relatives à la mise en œuvre de la Stratégie décennale de la Banque (2013-2022).







04

PROMOUVOIR L'APPRENTISSAGE ET ÉDIFIER UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION

35

Le partage des connaissances évaluatives, la promotion de l'apprentissage à partir des évaluations et la construction d'une culture de l'évaluation sont autant d'aspects importants pour améliorer la prise de décisions fondée sur des données probantes.

Par le biais de produits du savoir, d'actions de sensibilisation, d'événements et d'autres activités de partage des connaissances, IDEV promeut l'apprentissage des évaluations par la Banque, les PMR et les partenaires au développement, contribuant ainsi à l'apprentissage organisationnel, à une programmation efficace, à la collaboration, au renforcement des capacités et à de meilleures politiques et stratégies destinées à bénéficier aux populations et aux communautés.

Qu'ils soient nationaux, régionaux ou mondiaux, les réseaux permettent aux évaluateurs de partager des informations et des connaissances, d'apprendre les uns des autres et d'unir leurs forces pour faire avancer leur profession. Nous promovons une culture de l'évaluation par le biais de partenariats et de réseaux tels que le Groupe de coopération en évaluation (ECG), le Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet), l'Initiative mondiale d'évaluation (GEI) et EvalPartners. Nous hébergeons également le Secrétariat du Réseau des parlementaires africains sur l'évaluation du développement (APNODE), qui constitue un moyen important de relever le niveau des normes d'évaluation au niveau des pays.

Avec nos partenaires, nous nous sommes efforcés en 2021 de mettre en œuvre notre mandat de transfert de connaissances et de capacités en matière d'évaluation par le biais d'initiatives ciblant des publics internes et externes à la BAD.

Le partage des connaissances pour favoriser l'apprentissage

En 2021, IDEV a continué de center ses efforts sur la communication efficace des constatations, leçons et recommandations tirées de ses évaluations. Différents types d'informations, allant des messages clés aux analyses approfondies, ont été regroupés pour atteindre différents publics cibles. En moyenne, deux produits du savoir ont été générés pour accompagner chaque évaluation achevée en 2021. La gamme des produits du savoir d'IDEV a été maintenue et présentée sous forme de résumés analytiques, de notes d'information, de brefs et des notes d'enseignements qui complètent les rapports de synthèse des évaluations. De plus, trois éditions d'Evaluation Matters, le magazine d'IDEV qui offre des perspectives et des idées sur l'évaluation et le développement, ont été lancées en 2021 : **La société civile dans l'évaluation, l'évaluation en temps de Corona** et les leçons tirées des succès et des échecs de l'évaluation. Ces numéros ont attiré des auteurs de la Banque et d'organisations et de réseaux partenaires. Tous nos produits du savoir ont été postés sur le site Web d'IDEV et promus par la voie du magazine Evaluation Matters, dans un bulletin électronique bimestriel et par le biais des médias sociaux.

En outre, IDEV a activement mené des activités de sensibilisation pour partager les connaissances évaluatives avec des publics cibles clés tels que les utilisateurs finaux. Par exemple, IDEV a organisé un webinaire visant à **promouvoir des solutions intégrées pour un impact durable sur le développement**, qui a encouragé les équipes de gestion et d'exploitation de la Banque travaillant dans les secteurs des infrastructures à discuter des leçons et recommandations essentielles fournies par les évaluations pertinentes et à explorer les moyens appropriés d'incorporer des solutions intégrées dans la conception des futures interventions de la Banque dans le domaine des infrastructures. Le webinaire a également abouti à la production d'un produit du savoir sur les leçons apprises des évaluations, intitulé **« Promouvoir des solutions intégrées pour un impact durable sur le développement : Enseignements tirés des évaluations d'IDEV »**.

En collaboration avec le Département des États en transition de la Banque, le webinaire **Renforcer l'engagement de la BAD dans les situations de fragilité** visait à sensibiliser et encourager les discussions sur la voie à suivre pour faire en sorte que la stratégie de la Banque aborde les situations de fragilité en Afrique. Le webinaire a coïncidé avec la publication de l'évaluation par IDEV de la Stratégie de la Banque pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014-2019). Sur la base des conclusions de l'évaluation, IDEV a également produit une **animation** qui a été présentée lors du Forum africain sur la résilience, organisé par la Banque en septembre.

Enfin, un atelier conjoint portant sur l'évaluation par IDEV de la politique de revue et de restructuration du portefeuille de la Banque et du projet de nouvelle politique du Groupe de la Banque sur la restructuration des opérations souveraines a été organisé avec le Département des stratégies et des politiques opérationnelles de la Banque.

Afin de diffuser à plus large échelle les résultats de l'évaluation et de contribuer à un meilleur apprentissage, nous avons également participé en 2021 à des événements organisés par d'autres départements de la Banque et par des partenaires externes. Par exemple, IDEV a pris part aux ateliers de renforcement des capacités institutionnelles et clinique fiduciaire organisés par l'Institut africain de développement au Bénin, en République centrafricaine, au Burkina Faso et au Tchad, partageant les leçons tirées

Q: Comment les connaissances évaluatives d'IDEV aident-elles les départements opérationnels de la BAD ?

R: J'ai beaucoup apprécié l'opportunité d'être parmi les cinq panélistes invités à intervenir dans le cadre du webinaire organisé par IDEV sur le thème «Promouvoir des solutions intégrées pour un impact durable sur le développement : Enseignements tirés des évaluations d'IDEV ». Cet événement s'inscrivait dans le cadre de l'initiative « Apprendre de l'évaluation » soutenue par IDEV, un intitulé vraiment approprié. L'événement a réuni du personnel des divers départements des opérations, y compris le secteur des transports, pour un échange sur les opportunités offertes par les projets d'infrastructure intégrés et les leçons essentielles à en tirer avec le Chargé en chef d'évaluation Joseph Mouanda.

La session de discussions de 2 heures était animée et instructive pour le personnel. Il en est ressorti la volonté de travailler dans un authentique esprit d'équipe inspiré par l'approche « Une seule Banque » pour continuer à incorporer des solutions intégrées dans les projets d'infrastructure. Nous avons convenu qu'un projet dans un secteur donné peut avoir besoin d'un projet relevant d'un autre secteur pour aborder le développement de manière holistique tout en reconnaissant que le travail multisectoriel nécessite une planification minutieuse pour s'aligner sur les besoins socio-économiques des bénéficiaires du projet. Ma principale conclusion est que la durabilité est aussi importante que la qualité à l'entrée. Dans la phase de préparation, nous devons nous assurer que le projet répond aux principaux problèmes de développement en indiquant la solution exploitable, mais qu'il facilite également la participation continue de ses bénéficiaires à toutes ses étapes, depuis sa conception jusqu'à la phase opérationnelle de l'infrastructure construite. L'une des leçons apprises de cette expérience est que lors de la mise en œuvre d'un projet,

il est nécessaire d'établir clairement par écrit les accords conclus avec les autorités décentralisées et les bénéficiaires sur la manière dont les infrastructures socio-économiques prévues dans le cadre du projet seront exploitées et entretenues.

Lydie Ehouman

Chef de division par intérim/
Économiste en chef des transports,
Division des transports et de la
logistique
Département des infrastructures et
du développement urbain



des validations des rapports d'achèvement de projet et de son outil de connaissance, la base de données des résultats des évaluations (EVRD), qui regroupe plus de 2 382 rapports, 4 774 recommandations et 4 597 enseignements tirés des évaluations.

IDEV a également participé à la semaine annuelle d'évaluation gLOCAL, au cours de laquelle nous avons organisé deux événements d'apprentissage sur les thèmes suivants : [Rôle des parlementaires dans la lutte contre la corruption](#) et [Utilisation des preuves par les parlements pendant la pandémie de COVID-19](#).

Lors du [Sommet mondial Evidence for Development/What Works 2021](#), un événement virtuel organisé par Campbell Collaboration et le réseau Global Development Network, cinq évaluateurs d'IDEV ont participé à des panels, mettant à profit leur expertise pour contribuer aux discussions sur une gamme de sujets, y compris le courtage de connaissances en Afrique, la dimension de genre, les évaluations d'impact et les éléments probants au service du développement dans la coopération internationale.

38

Partenariats et activités visant à développer les capacités d'évaluation

Le renforcement des capacités d'évaluation est une activité importante au sein d'IDEV et 2021 n'a pas été en reste à cet égard. Plusieurs formations virtuelles et événements d'apprentissage ciblant des publics internes et externes ont été organisés. Par exemple, la formation de cinq jours tenue en février sur la conception et les approches de l'évaluation proposée par l'International Program for Development Evaluation Training (IPDET) a bénéficié à 30 membres du personnel d'IDEV, qui ont pu ainsi renforcer leurs capacités.

Nous avons continué à promouvoir l'échange des connaissances et l'apprentissage parmi les parlementaires et à stimuler la demande en matière d'évaluation, en accueillant le Secrétariat de l'APNODE. La 6e assemblée générale annuelle de l'APNODE a été organisée de manière virtuelle et comprenait deux forums de dialogue de haut niveau sur les thèmes suivants : « L'action parlementaire en temps de crise : impliquer les électeurs et répondre aux besoins des citoyens - leçons de la pandémie de COVID-19 » et « Renforcement du contrôle parlementaire pour un développement transformateur : quels en sont les impératifs stratégiques ? », ainsi qu'une master class sur le « Renforcement du contrôle et des capacités des parlementaires grâce à la numérisation : expériences sur le développement et le pilotage de l'outil de contrôle parlementaire africain ».

Nous avons appuyé l'offre d'évaluation grâce à nos engagements avec la plateforme d'évaluation pour les institutions africaines régionales de développement, Twende Mbele, EvalPartners et l'Initiative mondiale d'évaluation.

Aux fins de favoriser le développement des capacités d'évaluation dans les pays d'Afrique francophone, nous avons soutenu une conférence régionale sur le thème central de « La mise en œuvre des agendas de développement à l'aune des enjeux actuels : l'évaluation d'impact au cœur de la décision », organisée par le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats pour l'Afrique francophone (CLEAR FA) et le Réseau Francophone d'Évaluation. Nous avons également contribué en qualité d'intervenants et de commentateurs au Forum International Francophone de l'Évaluation 2021 et à une initiative de formation organisée en février 2021 par l'Évaluation Lab ivoirien sur le thème de « l'Évaluation en situation de crise ».

05

PERSPECTIVE D'AVENIR: UN NOUVEAU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2022-2024



En 2021, IDEV a poursuivi un processus inclusif pour élaborer son nouveau Programme de travail triennal 2022-2024. À la suite de consultations approfondies avec les parties prenantes à l'échelle de la Banque et au-delà, des discussions ont eu lieu avec le CODE et la Haute Direction pour s'assurer que le programme d'évaluations proposé répond aux besoins de la Banque et y donne suite au cours des trois prochaines années. Le programme a été conçu pour se concentrer davantage sur l'utilité et l'utilisation des évaluations IDEV, sur le partage des connaissances et sur l'engagement avec les parties prenantes. Une attention particulière a été accordée à la satisfaction des besoins en matière de connaissances évaluatives, à la recherche d'un juste équilibre dans la gamme des produits d'IDEV, à l'amélioration de la qualité et de la crédibilité du travail d'évaluation pour en approfondir l'impact et au renforcement de l'utilisation des évaluations par les outils axés sur le savoir, la sensibilisation, le développement des capacités d'évaluation, en privilégiant la qualité des échanges avec les parties prenantes.

Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- Les évaluations de haut niveau (par pays/régionales, thématiques/sectorielles et institutionnelles) continuent d'être au cœur du travail d'IDEV.
- Les évaluations au niveau des projets doivent être réalisées sur la base d'évaluations de groupes de projets axées sur l'apprentissage et par des évaluations d'impact.
- La livraison des validations des Rapports d'achèvement de projet (RAP) et des Rapports de supervision élargis (RSE) doit s'effectuer en temps opportun afin de garantir le bon déroulement des processus suivants : i) informer les évaluations de plus haut niveau en leur servant de composantes de base ; ii) appuyer l'obligation de rendre compte ; et iii) fournir des informations crédibles sur les résultats en matière de développement.
- La gestion et la diffusion des connaissances ainsi que les activités de sensibilisation sont stratégiquement planifiées et séquencées afin d'optimiser l'utilisation des conclusions des évaluations en vue de soutenir les actions suivantes : i) l'apprentissage et la prise de décisions au sein de la Banque (opérations, fonctions stratégiques et élaboration des politiques, services institutionnels) ; ii) l'obligation de rendre compte aux actionnaires ; et iii) l'apprentissage à l'intention des pays membres régionaux et des autres partenaires au développement.
- Le renforcement des systèmes et des capacités d'évaluation ainsi que la diffusion de la culture de l'évaluation au sein de la Banque et dans les PMR sont soutenus par un processus régulier d'information et de consultation de la Haute Direction de la Banque, parallèlement au renforcement de l'engagement des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation.

Dans le cadre du programme de travail 2022-2024, IDEV devrait lancer 36 évaluations sur l'ensemble de la période. IDEV s'attend à une mise en œuvre harmonieuse du programme de travail en termes de répartition interne des tâches, compte tenu que la quasi totalité des postes vacants du département ont été pourvus. Cependant, les défis externes liés à la pénurie mondiale d'évaluateurs qualifiés, à l'insuffisance des données et à la faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation dans les pays membres nécessiteront une attention soutenue de notre part. Pour relever ces défis, IDEV continuera à renforcer ses capacités en matière de conception et de mise en œuvre

des évaluations, de gestion des connaissances et de renforcement des capacités d'évaluation dans les différents contextes. IDEV fera toujours preuve d'innovation dans ses approches et s'emploiera à oeuvrer en faveur de l'amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation à l'intérieur comme à l'extérieur de la Banque.

Perspective de l'évaluateur d'IDEV



« Les avancées technologiques et la numérisation systématique permettent déjà la collecte de très gros volumes de données en un temps record et à moindre coût. Au cours du programme de travail d'IDEV à venir, les pratiques d'évaluation comprendront une utilisation accrue de mégadonnées et des données spatialement localisées. Par le biais d'algorithmes, l'intelligence artificielle permettra d'établir des conclusions quasi-expérimentales sur la contribution des programmes et des politiques aux résultats des interventions au niveau de la population ou des communautés. De plus, la géolocalisation et la mesure des interdépendances sociales fourniront de nouvelles perspectives sur le rôle du mimétisme social et des effets d'entraînement dans la réalisation des résultats des projets et programmes. »

Eric Kere,
Chargé supérieur d'évaluation



42

© 2021



06

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'IDEV

43

À l'heure où nous dressons le bilan de nos réalisations pour 2021, nous sommes reconnaissants envers toutes les personnes et les organisations qui ont participé à notre programme de travail ou qui ont soutenu nos activités au cours de l'année écoulée. Nous sommes particulièrement reconnaissants au Conseil d'administration, à la Direction et au personnel de la BAD, qui se sont engagés à l'égard de nos produits et événements d'évaluation et nous ont guidé dans la mise en place d'un programme de travail qui nous permettra de poursuivre notre travail soutien de la Banque par la livraison des éléments probants d'évaluation en temps opportun.

Un mot de remerciement tout particulier à nos partenaires qui ont permis à IDEV de réaliser les évaluations prévues, de faciliter le partage des connaissances et l'apprentissage autour de questions thématiques clés, et de poursuivre le renforcement des capacités d'évaluation sur le continent.

En décembre 2021, IDEV comptait 48 employés (hors postes vacants), dont 32 cadres, 8 agents des services généraux et 8 consultants, issus de 24 pays. Les femmes représentaient 38 % du personnel de niveau professionnel et 46 % de l'effectif total. Forts de leurs formations académiques diverses et variées et de leurs expériences (entre autres) en matière d'évaluation, notre personnel et nos consultants peuvent s'enorgueillir de collaborer avec une grande variété d'entités gouvernementales, d'agences multilatérales de développement et d'entreprises du secteur privé, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du continent africain.

Front office			
Nom	Prénom	Division	Poste
ROT-MUNSTERMANN	Karen	IDEV.0	Évaluatrice générale par intérim
ANGUKO	Andrew	IDEV.0	Conseiller en chef chargé de la qualité et des méthodes
ADZOBU-AGYARE	Ruby	IDEV.0	Assistante du Directeur
DIOP	Myrtha	IDEV.0	Assistante administrative supérieure en charge du budget

Évaluations de l'électrification, de l'énergie, du changement climatique et la croissance verte, du secteur privé, de l'infrastructure et l'industrialisation, et de l'intégration

Nom	Prénom	Division	Poste
FASSIL	Rufael	IDEV.1	Chef de division
BANSE	Clément	IDEV.1	Chargé d'évaluation en chef
MOUANDA	Joseph	IDEV.1	Chargé d'évaluation en chef
DIOMANDE	Mabarakissa	IDEV.1	Chargée principale de l'évaluation
HUSSEIN	Khaled	IDEV.1	Chargé principal de l'évaluation
ISSAHAQ	Jalaludeen	IDEV.1	Chargé principal de l'évaluation
NSUNE	Andson	IDEV.1	Chargé principal de l'évaluation
LY	Boubacar	IDEV.1	Chargé supérieur de l'évaluation
BALDE	Racky	IDEV.1	Chargée d'évaluation
CAMARA	Latefa	IDEV.1	Chargée d'évaluation
UZOR	Eustace	IDEV.1	Chargé d'évaluation
YOBOUE	Stéphanie	IDEV.1	Chargée d'évaluation
AYARI	Henda	IDEV.1	Assistante d'équipe

Évaluations de l'agriculture, du développement humain et social, des pays et évaluations institutionnelles

Nom	Prénom	Division	Poste
MAMPUZHASSERIL	Madhusoodhanan	IDEV.2	Chef de division
KUMBI	Girma	IDEV.2	Chargé d'évaluation en chef
AGBADOME	Oswald	IDEV.2	Chargé principal de l'évaluation
ARTHUR-KISSI	Akua	IDEV.2	Chargée principale de l'évaluation
HOUETOHOSSOU	Samson	IDEV.2	Chargé principal de l'évaluation
MWAKA	May	IDEV.2	Chargée principale de l'évaluation
YANTIO	Debazou	IDEV.2	Chargé principal de l'évaluation
KERE	Eric	IDEV.2	Chargé supérieur de l'évaluation
BAGAYOKO	Bilal	IDEV.2	Chargé d'évaluation
YAI	Eric	IDEV.2	Chargé d'évaluation
AKABZAA	Roland	IDEV.2	Assistant de recherche
KOUASSI	Parfait	IDEV.2	Assistant d'équipe
CAMARA	Benjamin	IDEV.2	Consultant

Nom	Prénom	Division	Poste
KHOALI	Mohammed	IDEV.2	Consultant
MENSAH	Clément	IDEV.2	Consultant
NGOULMA	Jeannot	IDEV.2	Consultant
NYARIGE	David	IDEV.2	Consultant

Gestion des connaissances, sensibilisation, et renforcement des capacités

Nom	Prénom	Division	Poste
ROT-MUNSTERMANN	Karen	IDEV.3	Cheffe de division
GIJSBRECHTS	Dieter	IDEV.3	Chargé principal de la gestion des connaissances
HANSON	Kobena	IDEV.3	Chargé principal du renforcement des capacités d'évaluation
MUSUMBA	Jayne	IDEV.3	Chargée principale de la gestion des connaissances
NYAGAHIMA	Jacqueline	IDEV.3	Chargée principale de la gestion des connaissances
GASSAMA	Raky	IDEV.3	Chargée supérieure de la gestion des connaissances
STONEY	Kate	IDEV.3	Chargée supérieure de la communication
AMARAL	Cecilia	IDEV.3	Chargée de la gestion des connaissances
LINDSAY	Najade	IDEV.3	Chargée de la gestion des connaissances
DIEYE	Souleymane	IDEV.3	Assistant supérieur de la base de données d'évaluation
ANON-KOUADIO	Claire	IDEV.3	Assistante d'équipe
KOUMA MOULOD	Aminata	IDEV.3	Assistante de connaissances en évaluation
BONGA	Olive	IDEV.3	Consultante en communication
PIOTIE	Sonia	IDEV.3	Consultante APNODE
YOUSOUF	Foteh	IDEV.3	Consultante junior en gestion des connaissances, communication, renforcement des capacités et événements



ANNEXES

48 | Programme de travail d'IDEV 2019 –
2021, mis à jour en décembre 2021

Résumé des évaluations d'IDEV
réalisées en 2021 | **51**

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

Renforcement des capacités, partage
de connaissances et apprentissage | **67**

PROGRAMME DE TRAVAIL D'IDEV 2019 – 2021, MIS À JOUR EN DÉCEMBRE 2021

48

Type d'évaluation	Année du programme de travail	Statut au 31 décembre 2021
-------------------	-------------------------------	----------------------------

Validation

Validations RAP 2018: 65	2019	Achevée
Rapport de synthèse sur la validation de RAP de 2018	2019	Achevée
Validations RSE 2014-2019	2019-2020	Achevée
Rapport de synthèse sur la validation des RSE 2014-2019	2020	Achevée
Validations RAP 2019 : 65	2020	Achevée
Rapport de synthèse sur la validation de RAP de 2019	2020	Achevée
Validations RAP 2020: 65	2021	Achevée
Validations RSE 2020: 15	2021	Achevée
Rapport de synthèse sur la validation des RAP et des RSE 2020	2021	Reportée

Evaluation groupée de projet

Transport	2019	Achevée
Études économiques et sectorielles de la BAD	2020	Annulée (le moment n'est plus opportun)
Gestion des projets du Fonds africain de développement dans les PMR	2021	En cours

Impact

Projet de connectivité du dernier kilomètre au Kenya	2019	Livrée
Projet d'appui à la modernisation des finances publiques en RD Congo	2020	En cours
Projet d'appui à l'enseignement et à la formation techniques et professionnels et d'entrepreneuriat des jeunes	2021	Annulée en faveur des évaluations de la FAT et des financements de contrepartie

Type d'évaluation	Année du programme de travail	Statut au 31 décembre 2021
-------------------	-------------------------------	----------------------------

Stratégie et Programme Pays/ d'intégration régionale

Validation du rapport d'achèvement du DSIR en Afrique de l'Ouest	2019	Achevée
ESPP Gabon	2019	Achevée
EMP Mauritanie	2019	Convertie en ESPP complète, En cours
ESPP Djibouti	2019	En cours
Validation du rapport d'achèvement du DSP des Comores	2020	Remplacée par une validation d'une RMP de DSP dans le programme de travail 2021
ESPP Ouganda	2020	Livrée
ESPP Rwanda	2020	Achevée
ESPP Angola	2020	Achevée
ESPP Bénin	2020	En cours
ESPP Sao Tome et Principe	2021	En cours
Validation de la revue à mi-parcours du DSP Guinée-Equatoriale	2021	En cours
Validation de la revue à mi-parcours du DSP Niger	2021	En cours

Sectorielle et thématique

(ajoutée) Fonds de la Facilité africaine de l'eau (FAE)	2019	Achevée
Évaluation de la Stratégie de développement du secteur privé de la Banque	2019	Achevée
Évaluation des partenariats de la BAD	2019	Achevée
Évaluation de la syndication de prêts	2019	Achevée
Évaluation des instruments de garantie de la Banque	2020	Remplacée par l'évaluation du cadre ADOA
Évaluation du cadre ADOA	2020	Achevée
Évaluation des Opérations Non Souveraines	2020	En cours
Évaluation à mi-parcours de la Stratégie de la BAD pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016-2025	2021	En cours
Évaluation de l'appui de la BAD aux Energies Renouvelables (Géothermie, Hydro, Solaire, Eolien, etc.)	2021	En cours
(ajoutée) Évaluation de la Facilité d'appui à la transition	2021	Livrée

Type d'évaluation	Année du programme de travail	Statut au 31 décembre 2021
-------------------	-------------------------------	----------------------------

Institutionnelle

Évaluation de la Politique de la Banque en matière de Revue et de Restructuration de Portefeuille Pays	2019	Achevée
Évaluation de l'engagement de la BAD auprès de la société civile	2019	Achevée
Évaluation de la politique de crédit modifiée de la Banque en 2014	2020	Remplacée par l'Évaluation de la politique relative à l'accumulation de la dette non concessionnelle
Évaluation de la politique relative à l'accumulation de la dette non concessionnelle de la Banque	2020	Achevée
Évaluation à mi-parcours du Cadre de mesure des résultats de la Banque, 2016-2025	2020	Achevée
Évaluation de la Stratégie décennale de la Banque, 2013 - 2022	2021	En cours
Évaluation de l'appui de la BAD aux pays membres régionaux en réponse à la crise de COVID-19	2021	En cours
(ajoutée) Évaluation des Financements de Contrepartie	2021	En cours

Synthèse d'évaluation

Intégration du genre	2019	Achevée
Croissance Inclusive	2020	En cours
Appui à la croissance et à la productivité de l'agriculture et de l'agro-industrie	2021	En cours

Rapport MARS IDEV

Rapport MARS IDEV 2019	2019	Achevée
Rapport MARS IDEV 2020	2020	Achevée
Rapport MARS IDEV 2021	2021	Achevée

Remarque : Achevée = présentée à CODE et rendue public. Livrée = soumise pour réponse de la Direction, en attente de la présentation CODE.

50

RÉSUMÉ DES ÉVALUATIONS D'IDEV RÉALISÉES EN 2021



Synthèses des validations de RAP



Rapport de synthèse sur la validation de Rapports d'achèvement de projet de 2019

Qu'a évalué IDEV ?

La BAD entreprend des auto-évaluations de ses opérations souveraines par le biais de rapports d'achèvement de projet (RAP) préparés par les départements opérationnels appropriés. Ces RAP sont ensuite validés par IDEV, qui produit des notes indépendantes d'évaluation des RAP (NERAP) et un rapport de synthèse sur les NERAP chaque année. Ce rapport de synthèse 2019 porte sur les NERAP de 65 RAP sélectionnés parmi les 89 RAP préparés en 2019, et résume : (i) les principaux résultats des NERAP de 2019, en mettant l'accent

sur la qualité des RAP et la performance des projets de la Banque et des Emprunteurs ; et (ii) les principaux enseignements pour améliorer la qualité des RAP et la performance des résultats des projets.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- I La performance globale des projets a été jugée satisfaisante et est passée d'une note moyenne de 2,80 (sur 4) en 2018 à 3,04 en 2019. Bien que 98 % des projets aient été jugés pertinents, il est possible d'améliorer la qualité du cadre de résultats des projets, les délais de mise en œuvre, l'estimation de coûts réalistes des projets et la viabilité financière.
- I La qualité des RAP de 2019 a été jugée globalement satisfaisante, avec une note moyenne de 2,80, comme en 2018 et 2016. Environ 77 % des RAP ont été jugés satisfaisants ou supérieurs, ce qui est similaire à 2018 (78 %).
- I La performance des principales parties prenantes (Banque, emprunteurs et autres partenaires au développement) a contribué à la performance des projets et a été, en moyenne, satisfaisante mais n'a pas montré de réelle tendance sur la période 2016-2019.
- I Les domaines à améliorer comprennent les notations de RAP, la conformité des RAP aux directives de la Banque, les systèmes de S&E, ainsi qu'une distinction dans la formulation des enseignements et des recommandations.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

Préparation et conception des projets :

- I Il est essentiel de tirer parti des enseignements antérieurs pour assurer une conception de projet de grande qualité.

- Les projets ont plus de chances de réussir si les indicateurs clés de performance sont établis de façon rationnelle et mesurable pendant la phase de conception plutôt que d'être laissés comme une tâche pendant la mise en œuvre.
- La phase de conception est essentielle à la réussite du projet. Les insuffisances dans la conception ont tendance à se traduire par une augmentation des coûts et des retards.
- Un projet a plus de chances de réussir si la phase de conception est utilisée pour susciter l'engagement des parties prenantes en les associant le plus possible.
- Les projets multi-pays et multisectoriels sont généralement les plus difficiles et nécessitent une définition claire et en temps voulu des rôles et des responsabilités.

Les modalités de mise en œuvre et la performance:

- Il est essentiel de veiller à ce que l'équipe chargée de la gestion du projet dispose de l'expertise technique requise.
- Les retards et les dépassements de coûts peuvent être évités si le financement provenant de toutes les sources escomptées est mis à disposition en temps voulu, conformément à la planification du projet.
- Un système efficace de suivi et d'évaluation, y compris la planification des missions de supervision et des examens de projet, est un outil essentiel pour la gestion de projet.
- La poursuite de la participation des parties prenantes identifiées lors de la phase de conception pendant la mise en œuvre permet de veiller à l'appropriation du projet ainsi que de ses résultats.
- Une planification financière appropriée est essentielle pour garantir la durabilité des résultats des projets.

Chef de projet d'évaluation

Clément Bansé, Chargé d'évaluation en chef



Évaluations groupées de projets



Évaluation groupée des projets routiers et portuaires de la BAD (2012-2019)

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a réalisé une évaluation groupée de 18 projets de transport de la BAD dans les sous-secteurs routier et des portuaire/fluvial, comprenant huit projets achevés ou presque achevés (805,5 millions de dollars EU) et dix projets récemment approuvés (1,2 milliard de dollars EU) sur la période 2012-2019. L'évaluation visait à tirer des enseignements de la conception et de la mise en œuvre des projets routiers et portuaires afin de fournir des indications sur les futures orientations stratégiques et opérationnelles de l'assistance de la Banque dans le secteur du transport et d'éclairer toute révision de la Politique de transport de la BAD (1993).

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- L'alignement des projets sur les stratégies pertinentes de la Banque a été jugé très satisfaisant en raison de l'intérêt accordé au secteur des transports dans la stratégie globale de la Banque.

- | Les projets examinés ont permis de répondre aux besoins des pays africains d'étendre les réseaux et services de transport qu'ils ont eux-mêmes identifiés comme étant des priorités d'investissement.
- | Les rapports d'évaluation des projets de transport approuvés ces dernières années ont montré que les principaux problèmes susceptibles de compromettre la mise en œuvre et la durabilité des projets ont été bien cernés, mais ils ne proposent pas d'approches nouvelles pour les résoudre.
- | Les récentes opérations de transport incluses dans le groupe ont intégré les objectifs du Top 5 dans leur conception.
- | Les questions transversales, à savoir le genre, le climat et la fragilité sont prises en compte de façon plus adéquate dans la conception des récents projets de transport que dans celle des projets achevés, mais la contribution des projets de transport à la croissance verte n'est pas clairement définie.
- | Les projets achevés ont permis des gains d'efficacité substantiels en matière de transport, ce dont les populations et les entreprises locales ont tiré parti.
- | L'on ne disposait généralement pas d'informations suffisantes sur les résultats des composantes socioéconomiques des projets.
- | Il n'y a pas de preuves solides que les projets ont amélioré la gouvernance dans le secteur des transports et de l'intégration régionale.
- | Des doutes subsistent quant à l'impact des résultats des projets sur la sécurité routière.
- | La planification des calendriers et des budgets des projets de transport s'est avérée difficile.
- | L'exécution des travaux d'infrastructure primordiaux a été satisfaisante, tandis que le suivi des composantes annexes laissait à désirer.
- | Des doutes persistent quant à la durabilité des projets de transport routier, car les réformes en cours concernant les fonds routiers et les agences routières ne sont pas achevées.
- | L'évaluation a trouvé que la participation du secteur privé au financement des transports a amélioré l'efficacité, mais les risques financiers restent élevés.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

Résultats des projets en matière de développement

- | De meilleurs résultats en matière de développement peuvent être atteints par une conception et un suivi plus avisés des composantes connexes des projets, et en tirant parti de synergies avec d'autres projets de développement.
- | Le succès des activités de renforcement des capacités visant à améliorer la gouvernance du secteur des transports peut seulement être mesuré si un système approprié de suivi a été prévu pendant la phase de conception des projets.
- | En améliorant son analyse de l'impact des projets de transport sur le changement climatique, la Banque pourrait mieux en atténuer les incidences négatives.

Performance des projets

- | Une exécution dans les délais prévus des projets de transport est possible si les contraintes pesantes sont éliminées.

Durabilité des projets

- | L'intégration d'un mécanisme générateur de revenus dans le projet de transport peut être un moyen efficace d'adresser le manque de financement et de capacité de maintenance.

Collecte et suivi des données

- | L'on pourrait disposer davantage d'informations sur les résultats en matière de développement si les systèmes de suivi et d'évaluation afférents étaient activés avec plus de promptitude et de constance.

- ▮ Davantage de précision dans les prévisions de demandes de trafic peut permettre d'améliorer la conception des projets et d'accroître leur durabilité.

Chef de projet d'évaluation

Clément Bansé, Chargé d'évaluation en chef



Évaluations d'impact

54



Évaluation de l'impact du projet de connectivité du dernier kilomètre, soutenu par la BAD au Kenya, phase 1

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a entrepris une évaluation d'impact de la phase 1 du projet de connectivité du dernier kilomètre au Kenya (PCDK). L'objectif principal du projet, qui a été approuvé en 2014 pour une valeur de 131 millions de dollars EU (99,2 millions d'UC), était de soutenir l'initiative du gouvernement visant à assurer un accès accru à l'électricité aux Kenyans dans les 47 comtés, en particulier les groupes à faible revenu. L'évaluation vise à éclairer l'examen à mi-parcours de la Stratégie 2016-2025 du Groupe de la Banque pour le Nouveau pacte sur l'énergie pour

l'Afrique (NDEA), lancé en 2016, en identifiant les enseignements et les domaines potentiels d'amélioration. Elle fournit des constatations crédibles fondées sur des preuves sur l'impact du PCDK et des recommandations pour les futures opérations énergétiques.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- ▮ L'évaluation constate des résultats positifs de l'impact du projet sur l'augmentation de l'accès et de l'utilisation d'une source fiable d'électricité pour les ménages.
- ▮ L'évaluation a révélé que le projet a considérablement augmenté (de 85 %) la connexion électrique des bénéficiaires au réseau national par rapport aux non-bénéficiaires dans les communautés enquêtées. Il a également augmenté de 7 % le raccordement des entreprises appartenant à des ménages au réseau national.
- ▮ L'impact du projet sur certains résultats scolaires des enfants a été jugé significatif et positif. Cependant, le projet n'a pas permis d'améliorer la santé respiratoire ni le bien être déclaré des bénéficiaires par rapport aux non-bénéficiaires.
- ▮ Le projet a eu un impact positif significatif sur la consommation des ménages, alors que l'impact rapporté sur le revenu des ménages était positif mais non statistiquement significatif.
- ▮ Il s'est avéré que le projet a eu un impact positif sur le temps que les femmes consacrent aux activités de loisirs, mais aucun impact sur l'autonomisation des femmes.
- ▮ Le projet a augmenté le capital social des bénéficiaires du projet dans les communautés et les a sensibilisés aux événements actuels.
- ▮ Malgré une bonne qualité technique et des partenariats solides avec le gouvernement et d'autres agences de développement, la durabilité des résultats du projet en matière de développement s'est avérée très improbable à court terme.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- Un coût élevé de l'électricité par rapport au revenu du ménage des bénéficiaires compromet l'accès et l'utilisation productive de l'électricité.
- La viabilité financière de la compagnie d'électricité est un facteur de réussite essentiel pour la qualité et la fiabilité de l'électricité fournie aux ménages admissibles.
- Une stratégie de communication de projet efficace est essentielle pour accroître la participation des ménages aux projets d'électrification.
- Le manque de données de base entrave l'évaluation des résultats et des impacts du projet après son achèvement.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- Assurer la durabilité des avantages du projet.
- Stimuler et gérer la demande des ménages et des entreprises pour l'utilisation productive de l'électricité.
- Améliorer la conception et la mise en œuvre des futurs projets d'électrification.

Chef de projet d'évaluation

Eustace Uzor, Chargé d'évaluation

55



Évaluations de stratégies et programme pays



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

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a mené une évaluation de la stratégie et du programme pays de la Banque au Gabon, couvrant la période 2011 - 2020. L'évaluation a porté sur un portefeuille global de 1 093,65 millions d'UC. Cette évaluation visait à : (i) analyser la performance des interventions de la Banque et leur contribution aux résultats de développement du Gabon et (ii) tirer les enseignements de l'expérience de la Banque dans la gestion de ses programmes afin d'améliorer ses futures stratégies et programmes au Gabon.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- La pertinence des stratégies et programmes de la Banque sur la période d'étude a été jugée satisfaisante.
- L'efficacité de l'appui de la Banque au Gabon durant la période sous revue a été jugée globalement satisfaisante.
- L'efficacité des interventions de la BAD au Gabon sur la période considérée est jugée globalement insatisfaisante en raison notamment des délais de mise en œuvre des projets. L'évaluation a toutefois conclu que le rapport coût-bénéfice est satisfaisant pour les projets d'infrastructure dans le pays.
- La durabilité des interventions de la Banque au Gabon pendant la période d'évaluation est insatisfaisante.
- La Banque intègre transversalement la thématique genre dans toutes ses interventions, mais elle ne dispose pas d'approche globale claire sur ses priorités en matière de lutte contre les inégalités de genre au Gabon. Il en résulte une prise en compte insuffisante de cette dimension au niveau projet.

- Les stratégies de la Banque au Gabon prennent en compte des enjeux d'inclusivité, tout en mettant en avant des ambitions pour s'y attaquer directement. Mais, malgré les initiatives dans les secteurs de l'agriculture et des infrastructures, ces ambitions ne se sont pas encore concrétisées au niveau opérationnel.
- Le Gabon ne dispose pas de cadre formalisé de coordination des partenaires financiers malgré la mise en place en avril 2010 d'un Comité conjoint d'orientation stratégique et de concertation sur la coordination de l'aide extérieure qui a été décliné en plusieurs groupes thématiques.
- À travers ses DSP, la Banque a identifié une liste d'études analytiques pertinentes dont la plupart s'inscrit dans la logique de la diversification de l'économie gabonaise.
- La BAD a prévu, dans le cadre des deux DSP, un mécanisme de suivi marqué par des revues à mi-parcours et la préparation de rapports d'achèvement.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- Un dialogue politique nourri par des analyses approfondies du contexte, des enjeux et des rouages institutionnels du pays, favorise une meilleure conception et l'atteinte des résultats des stratégies et programmes.
- La concentration des ressources disponibles dans un nombre limité de secteurs est déterminante pour permettre à la Banque de faire la différence et de renforcer la contribution de ses interventions au développement du pays, même dans des contextes difficiles.
- Les changements fréquents d'orientations stratégiques ou de priorités opérationnelles, suite aux changements de leadership dans l'administration publique du pays partenaire, limite la mise en œuvre du programme indicatif de prêt et l'efficacité des interventions de la Banque dans le pays.
- En cas de crise budgétaire, les OAP avec des conditions souples et des décaissements rapides sont un outil puissant, permettant à la Banque de répondre de manière exceptionnelle à des besoins urgents, d'assurer la continuité du fonctionnement de l'État.
- L'approfondissement des approches globales de développement institutionnel à travers une démarche participative (incluant toutes les parties prenantes), l'appropriation de la culture de bonne gouvernance, de contrôle et de redevabilité, puis le renforcement des capacités de suivi-évaluation est déterminant pour l'efficacité des projets d'assistance technique de la Banque au Gabon.
- L'appropriation des parties prenantes et la mise en œuvre des mesures complémentaires par le pays partenaire sont déterminantes pour assurer la pérennisation des effets des projets et la durabilité des infrastructures.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- Approfondir l'analyse du contexte et des enjeux spécifiques du Gabon, notamment les contraintes à la diversification de l'économie gabonaise et les conditions de développement du secteur privé à travers la création d'un environnement favorable au développement des Petites et moyennes entreprises.
- Renforcer la sélectivité des interventions de la Banque autour des secteurs clés à fort impact pour la relance économique et la diversification.
- Renforcer la mise en œuvre du programme pays de la Banque au Gabon.
- Soutenir la promotion des PPP, notamment à travers la modernisation de la législation gabonaise et le renforcement des capacités institutionnelles nationales en gestion et suivi de PPP.
- Renforcer la durabilité des interventions de la Banque.

Quelle est la Réponse de la Direction ?

La Direction accueille avec satisfaction les résultats de l'évaluation. La Direction souscrit aux cinq principales recommandations relatives à l'approfondissement de la connaissance du contexte pays, le renforcement de la sélectivité des interventions, le renforcement de la mise en œuvre du programme pays, la promotion des partenariats public-privé et l'amélioration de la durabilité des interventions de la Banque.

Chef de projet d'évaluation

Samson K. Houetohossou, Chargé principal de l'évaluation



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

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a réalisé une évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD pour le Rwanda pour la période 2012-2021. L'évaluation a porté sur deux cycles de programmation, 2012-2016 et 2017-2021, au cours desquels 37 projets d'un montant total de 1,2 milliard d'UC (1,7 milliard de dollars EU - taux de change d'octobre 2021) ont été approuvés. L'objectif de l'évaluation était d'éclairer la conception de la prochaine stratégie pays de la Banque pour le Rwanda (2022-2026).

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- Les interventions de la BAD au Rwanda ont été jugées très pertinentes par rapport aux besoins, aux défis de développement et aux priorités du pays. Cependant, l'insuffisance des infrastructures, le développement limité du secteur privé, les taux élevés de pauvreté, l'inégalité de revenu et le chômage élevé des jeunes sont restés les principaux obstacles à un développement socioéconomique plus large.
- L'évaluation a trouvé que les interventions de la Banque ont été cohérentes et bien coordonnées sur le plan interne, notamment au niveau sectoriel.
- L'évaluation a révélé que les interventions de la Banque en matière de développement des infrastructures ont atteint ou sont susceptibles d'atteindre leurs objectifs.
- Les interventions de la Banque en matière d'infrastructures ont été jugées économiquement viables.
- Le Rwanda dispose de structures institutionnelles et de gouvernance solides et dotées de fortes capacités techniques, qui sont susceptibles de garantir un flux continu d'avantages associés aux projets appuyés par la Banque après leur achèvement, en particulier dans les secteurs de l'énergie et du transport.
- L'évaluation a constaté que la conception des projets était sensible au genre et que, dans la plupart des cas, les objectifs de performance étaient ventilés par genre.
- La qualité de la conception des deux stratégies pays de la Banque, DSP 2012-2016 et DSP 2017- 2021 a été jugée satisfaisante.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- Des approches cohérentes et convenablement échelonnées peuvent apporter des contributions essentielles au développement du secteur.
- L'adaptation du programme pays aux situations actuelles de vulnérabilité aux chocs climatiques et sanitaires a permis à la Banque de répondre efficacement aux besoins du pays.
- L'affectation au bureau pays d'experts sectoriels chargés de l'appui à la mise en œuvre peut améliorer la fourniture du soutien de la Banque.
- Un ciblage minutieux est essentiel pour que les opérations relatives aux lignes de crédit aient un impact.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- La Banque devrait maintenir l'accent sur les secteurs clés, tout en améliorant la sélectivité de son appui au pays.
- Affiner la stratégie et l'approche du développement du secteur privé en les rendant plus cohérentes et plus complètes.
- Assurer la durabilité des avantages à long terme des projets d'infrastructures.
- Continuer d'aider le pays à relever les défis de la COVID-19 et faciliter la relance économique post-pandémie en collaboration avec d'autres partenaires de développement.

Quelle est la Réponse de la Direction ?

La Direction accueille favorablement l'évaluation et approuve les enseignements, les constatations et les recommandations issus de l'évaluation, dont un grand nombre concorde avec les résultats de ses activités régulières de contrôle, de suivi et de revue du portefeuille. Les constatations et les recommandations de l'évaluation ont servi de base à la conception du nouveau DSP 2022-2026 et ont guidé la mise en œuvre des opérations en cours et la conception des programmes futurs.

Chef de projet d'évaluation

Girma Earo Kumbi, Chargé d'évaluation en chef



Ouganda: Evaluation de la stratégie et du programme pays (2011-2021)

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a réalisé une évaluation de la stratégie et du programme pays du Groupe de la BAD en Ouganda sur la période 2011 - 2021. Au cours de cette période, la Banque a approuvé 37 projets pour plus de 2 milliards de dollars EU de financement, principalement dans les secteurs des transports, de l'agriculture, de l'électricité, de l'approvisionnement en eau et l'assainissement (AEA). L'évaluation a également porté sur 17 autres projets approuvés avant 2011 mais achevés pendant la période d'évaluation, qui avaient reçu un financement de 770 millions de dollars EU. L'objectif principal de l'évaluation était d'éclairer

la conception du prochain Document de stratégie pays de la BAD pour l'Ouganda (2022-2026).

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- I L'évaluation juge la pertinence de l'appui de la BAD à l'Ouganda dans les deux DSP comme satisfaisante. Les deux piliers des DSP - développement des infrastructures pour l'industrialisation et développement du capital humain (renforcement des compétences et capacités) - ont été jugés cohérents avec la Vision 2040 de l'Ouganda et les deux plans de développement nationaux de l'Ouganda (PDN I et PDN II).
- I L'évaluation juge la cohérence des interventions de la Banque comme globalement satisfaisante. L'évaluation a conclu que la plupart des interventions de la Banque étaient cohérentes sur le plan interne : les liens entre les projets de la Banque étaient nombreux et créaient des synergies. En ce qui concerne la cohérence externe, la Banque a utilisé la plateforme du Groupe national des partenaires de développement pour assurer la coordination entre son travail et celui des autres donateurs.
- I L'évaluation évalue l'efficacité globale des stratégies et des opérations de la Banque comme partiellement insatisfaisante. L'évaluation a révélé qu'en matière de développement des infrastructures, certains résultats ont été obtenus en termes d'amélioration de la productivité agricole et de la commercialisation des produits agricoles, d'amélioration de la production et de la distribution d'électricité, d'amélioration de l'accès à l'eau et à l'assainissement dans les zones rurales et urbaines et d'amélioration du réseau routier national. Cependant, les résultats ont été inférieurs aux attentes. En ce qui concerne le développement du capital humain, il a été constaté que la Banque a produit des résultats positifs pour le DSP 2011-2016, dans le cadre duquel elle a amélioré et étendu les infrastructures dans six universités et deux hôpitaux à Kampala. Mais les attentes du DSP 2017-2021 en termes de développement des compétences et de l'entrepreneuriat n'ont pas été satisfaites.
- I La durabilité est jugée partiellement insatisfaisante. La plupart des projets ont été jugés techniquement solides. Cela dit, bien que les interventions de la Banque dans le secteur de l'énergie aient permis de remédier à une pénurie d'électricité, l'excédent d'électricité est désormais si important qu'il menace la viabilité financière du secteur.
- I L'efficacité des projets de la Banque au cours de la période d'évaluation est jugée partiellement insatisfaisante. Les données montrent que les projets achevés dans les secteurs agricole et de l'AEA ont produit des

rendements économiques positifs, mais dans tous les secteurs, les dépassements de coûts et les retards dans le démarrage et la mise en œuvre ont constitué certains problèmes. La pandémie de COVID-19 a entravé davantage la mise en œuvre, en particulier en ce qui concerne les projets d'infrastructures.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

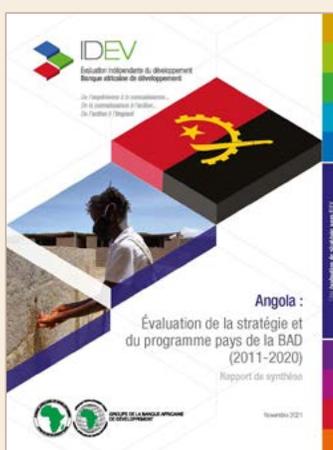
- I Les projets de plus grande envergure créent des impacts plus importants pour un plus grand nombre de communautés.
- I Une évaluation adéquate de la politique gouvernementale d'emprunt lors de l'élaboration de la stratégie pays éviterait de réorienter les efforts à mi-chemin.
- I Une attention particulière à la qualité au départ lors de la planification et de la conception de nouvelles opérations réduirait les difficultés de mise en œuvre et faciliterait l'achèvement des projets dans les délais.
- I Les partenariats public-privé pour le développement des infrastructures offrent la possibilité d'augmenter la part des opérations du secteur privé dans le portefeuille de la Banque.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- I Adapter les priorités du DSP au contexte national dans les domaines du renforcement des compétences et de la croissance du secteur privé.
- I Recentrer l'appui fourni au secteur de l'énergie.
- I Rendre plus durables les avantages appuyés par la Banque.

Chef de projet d'évaluation

Girma Earo Kumbi, Chargé d'évaluation en chef



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

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué la stratégie et le programme pays de la Banque en Angola pour la période 2011 - 2020. L'évaluation porte sur deux Documents de stratégie pays (2011-2015 et 2017-2020) et un portefeuille comprenant deux opérations du secteur privé et 23 opérations du secteur public, d'un montant de 2,53 milliards de dollars EU (1,8 milliard d'UC). Les principaux objectifs de l'évaluation étaient d'évaluer la performance et les résultats du programme de la Banque et de fournir des enseignements utiles pour éclairer les décisions sur le soutien futur à l'Angola.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- I La pertinence des stratégies et programmes de la Banque au cours de la période à l'étude a été jugée satisfaisante. Les stratégies de la Banque ont été considérées comme étant globalement pertinentes, compte tenu des défis de l'Angola en matière de développement.
- I La cohérence globale des interventions de la Banque en Angola est jugée satisfaisante. En ce qui concerne les interventions de soutien aux infrastructures dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et des programmes énergétiques, ses stratégies ont été bien coordonnées et harmonisées avec d'autres partenaires au développement.
- I L'efficacité a été évaluée au niveau des produits et des résultats, sur la base des résultats obtenus tant dans le programme global que dans les projets, y compris dans les activités hors prêt. Bien que les niveaux de réalisation aient varié selon le secteur, l'efficacité globale est jugée satisfaisante.

- | L'évaluation a estimé que l'efficience était globalement insatisfaisante, notamment en ce qui concerne la qualité de la mise en œuvre du portefeuille, le rendement des investissements dans certaines opérations dans le domaine de l'agriculture et de l'énergie, l'état d'avancement de la mise en œuvre, les taux de décaissement et le niveau du suivi et de la supervision, au cours de la période considérée.
- | La durabilité des interventions de la Banque en Angola au cours de la période d'évaluation a été jugée partiellement insatisfaisante.
- | L'intégration des questions transversales est restée difficile. L'évaluation a révélé que le programme de la Banque a fixé des objectifs ambitieux et pertinents concernant les questions transversales au niveau de la stratégie, mais qu'il n'a pas été en mesure de les atteindre tous.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- | Le fait de ne pas identifier, adopter et surveiller systématiquement les mesures visant à atténuer les chocs soudains dans le contexte du pays peut avoir un effet négatif majeur sur les finances publiques et, par conséquent, sur la capacité du pays à utiliser efficacement l'aide extérieure.
- | Les efforts pour favoriser le développement du secteur privé et la bonne gouvernance peuvent ne pas avoir l'effet escompté sur l'offre à moins que les autres contraintes liées au contexte national ne soient efficacement traitées par le Gouvernement.
- | Des investissements importants dans le domaine des infrastructures économiques et sociales et dans l'acquisition de nouvelles compétences et capacités techniques peuvent donner de bons résultats, compte tenu du déficit généralisé en matière d'infrastructures et de compétences dont souffre encore l'Angola.
- | Un appui et des investissements plus importants dans le domaine du renforcement des capacités peuvent apporter des avantages durables si lesdites mesures s'accompagnent de dispositions institutionnelles et d'un cadre juridique pertinents en faveur des bénéficiaires.
- | Les projets étroitement alignés sur les stratégies nationales, répondant aux attentes des bénéficiaires et prenant en compte les réalités institutionnelles ont plus de chances d'être mis en œuvre de manière rapide et efficace.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- | Renforcer la concertation avec le Gouvernement angolais et les unités de gestion de projet, afin de résoudre les problèmes liés aux opérations et à la mise en œuvre.
- | Explorer les options pour renforcer le soutien de la Banque au développement du secteur privé.
- | Renforcer les opérations hors prêt de la Banque dans le pays.
- | Prendre des mesures pour atténuer l'impact de la pandémie sur la mise en œuvre des programmes et l'engagement avec le pays.

Quelle est la Réponse de la Direction ?

La Direction accueille favorablement l'évaluation et la juge particulièrement opportune pour éclairer l'élaboration du prochain cycle du DSP de l'Angola (2024-2028). La Direction est globalement d'accord avec les constatations de cette évaluation, qui alimenteront le dialogue avec les autorités pour aider à améliorer l'efficacité des opérations en cours ainsi que la conception des programmes futurs et du nouveau DSP.

Chef de projet d'évaluation

Akua Arthur-Kissi, Chargée principale de l'évaluation



Évaluations thématiques



Évaluation de la Facilité d'appui à la transition de la BAD

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a évalué la Facilité d'appui à la transition (FAT) de la BAD sur la période 2014-2019 afin d'éclairer les futurs cadres de planification, de programmation et stratégiques de la Banque. Dans le prolongement de **l'évaluation de 2020 de la stratégie de fragilité de la Banque (2014-2019)** d'IDEV, elle évalue la Facilité plus en profondeur, en tant qu'instrument central de la boîte à outils de la Banque pour lutter contre la fragilité. En particulier, elle examine la pertinence, la réactivité, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la cohérence de l'instrument FAT. L'évaluation a examiné les synergies et les interconnexions entre les

opérations financées par la FAT dans les trois piliers (I : Appui supplémentaire, II : Apurement des arriérés, III : Appui ciblé) et d'autres interventions de la Banque, ainsi que la cohérence des opérations financées par la FAT avec les interventions d'autres acteurs dans le même contexte.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- I La FAT s'est avérée très pertinente pour les PMR et les régions en situation de fragilité. Elle a été particulièrement importante pour les États en transition qui bénéficient de ressources limitées au titre des allocations basées sur la performance de la Banque.
- I Il est apparu que les performances en matière de cohérence varient considérablement selon le pilier et le type de projet. Dans l'ensemble, les opérations des piliers I et II ont obtenu de résultats satisfaisants en matière de cohérence, ce qui n'est pas le cas pour les opérations du pilier III.
- I Dans l'ensemble, les données disponibles sur l'efficacité des opérations de la FAT montrent que, pour les trois piliers, les résultats sont mitigés, les interventions au titre du pilier II ayant été les plus efficaces avec la conclusion des opérations d'apurement des arriérés en Somalie (2020) et au Soudan (2021). Elles contribuent en outre à la réduction de la vulnérabilité et au renforcement de la résilience. S'agissant des opérations des piliers I et III, leur performance était mitigée mais généralement moins bonne que celle des projets non FAT.
- I Les résultats indiquent que les projets FAT ont été plus efficaces en termes de durée durant les phases de conception et de démarrage que les projets non FAT, tandis qu'ils ont connu plus de retards dans l'achèvement en raison de diverses difficultés liées au contexte d'exécution dans les situations fragiles.
- I En tant qu'instrument, la durabilité de la FAT a été jugée satisfaisante, même si des améliorations sont possibles en termes d'appropriation et de mobilisation de financements extérieurs. Du point de vue opérationnel, la performance des piliers est mitigée.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- I Le caractère singulier et multidimensionnel de la conception de la FAT, qui incarne également la flexibilité, a permis à la Banque de répondre efficacement aux besoins multiformes des États en transition.
- I Pour parvenir à réduire les facteurs structurels de fragilité, un engagement continu sur la durée et des ressources financières importantes sont nécessaires.
- I Des partenariats et une collaboration solides entre la Banque, les PMR et les autres partenaires au développement multilatéraux et bilatéraux sont essentiels pour mener à bien les opérations de la FAT.
- I Une flexibilité accrue des critères d'éligibilité permettrait à la FAT de s'attaquer à un éventail plus large de facteurs et de poches de fragilité dans les États qui ne sont pas en transition, et d'empêcher que de nouveaux pays ou régions ne tombent éventuellement dans la fragilité.

- Un cadre solide de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports est essentiel, non seulement pour accroître la redevabilité et l'apprentissage de la Banque dans son appui aux régions et pays en situation de fragilité, mais aussi pour accroître l'efficacité dans la mise en œuvre de ses opérations ainsi que les chances qu'elles perdurent.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- Améliorer la qualité de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des projets, ainsi que l'établissement de rapports sur les résultats des opérations de la FAT, par une meilleure adaptation à la complexité du contexte de mise en œuvre dans les situations fragiles.
- Accroître le volume des ressources de la FAT par une mobilisation accrue de financements extérieurs, ainsi que l'utilisation d'autres instruments financiers de la Banque.
- Revoir les critères d'éligibilité de la FAT et, si nécessaire, sa structure en piliers.
- Améliorer l'efficacité et la durabilité de l'appui de la Banque à l'apurement des arriérés.

Chef de projet d'évaluation

Clement Banse, Chargé d'évaluation en chef

62



Évaluations institutionnelles



Évaluation de la politique relative à l'accumulation de la dette non concessionnelle de la BAD

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a entrepris une évaluation de la politique d'accumulation de la dette non concessionnelle (PADNC) de la Banque, couvrant la période 2008-2020. L'évaluation a évalué la performance de la Banque dans la mise en œuvre de la PADNC depuis son approbation dans le double objectif de responsabilisation et d'identification des enseignements et des recommandations pour éclairer l'élaboration d'une nouvelle politique de dette durable par la Banque. Elle a examiné toutes les mesures mises en œuvre dans le cadre de la politique et présente ses constatations selon les quatre critères de pertinence, cohérence, efficacité et efficacité.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- La pertinence et la cohérence de la PADNC étaient satisfaisantes, en raison de son alignement sur les autres politiques de la Banque, les politiques des organisations sœurs, les priorités des pays clients, ainsi que les objectifs de développement durable, avec une approche globale bien définie et des piliers clairs.
- Compte tenu de l'influence limitée de la Banque sur le comportement d'emprunt des pays et de l'aggravation de la situation de la dette des pays africains au cours de la période d'évaluation, l'objectif ultime de la politique aurait pu être énoncé de manière plus réaliste et défini de manière plus claire pour éviter des interprétations divergentes parmi les parties prenantes, ainsi que le manque d'appropriation.
- Malgré une meilleure coordination avec les autres BMD, l'efficacité et l'efficacité de la politique ont été jugées insatisfaisantes, en raison de sa mise en œuvre limitée.

- L'évaluation a relevé de multiples défis, parmi lesquels des faiblesses dans la coordination interne, le suivi, l'enregistrement des données et la transparence, l'application des mesures de conformité aux pays, et l'engagement dispersé de la Banque dans les actions de renforcement des capacités liées à la gestion de la dette dans les pays africains.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- L'accumulation de la dette non concessionnelle est un facteur important du surendettement du continent. La question de la dette a dépassé le cadre stratégique initial et devrait être considérée comme un sujet de grande importance dans un avenir prévisible.
- L'absence d'objectifs précis affaiblit la base de la collaboration et de la coordination.
- Une volonté politique claire et un consensus sur l'application d'une politique sont des facteurs clés de succès.
- L'absence d'une forte appropriation de la politique par un « défenseur » du domaine concerné et d'un mécanisme de coordination solide peut compromettre la coordination et la mise en œuvre efficaces de ladite politique.
- Une composante de renforcement des capacités solide peut contribuer à la réussite d'une politique.
- Un suivi et des rapports réguliers sont essentiels pour veiller à ce qu'une politique reste pertinente et adaptée.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- Assurer une conception rigoureuse de la nouvelle politique relative à la viabilité de la dette.
- Mettre davantage l'accent sur les données et la transparence.
- Garantir une forte appropriation de la politique et renforcer la coordination au sein de la Banque.
- Clarifier l'approche du renforcement des capacités de gestion de la dette.

Quelle est la Réponse de la Direction ?

La Direction accueille favorablement l'évaluation et est d'accord avec la plupart des enseignements, constatations et recommandations de l'évaluation. Ceux-ci arrivent à point nommé car la Direction élabore une politique de remplacement, la Politique d'emprunt durable du Groupe de la Banque.

Chef de projet d'évaluation

Oswald Agbadome, Chargé principal de l'évaluation



Évaluation à mi-parcours du Cadre de mesure des résultats de la Banque, 2016-2025

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a entrepris une évaluation à mi-parcours du Cadre de mesure des résultats (CMR) de la Banque pour la période 2016-2020 afin de faciliter la compréhension de la performance du CMR et d'aider à améliorer son exécution pour la période restante jusqu'en 2025. L'évaluation a évalué la robustesse de la conception du CMR pour soutenir l'efficacité de la Banque en matière de développement, et la mesure dans laquelle il a atteint ses objectifs stratégiques d'être un outil de redevabilité, de prise de décision et d'apprentissage pour la

Banque. Elle a également évalué dans quelle mesure et comment il a été optimale dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

- | Le CMR 2016-2025 de la Banque a été jugé pertinent pour soutenir l'efficacité du développement de la BAD, du fait de son alignement stratégique tant sur les politiques et stratégies de la Banque que sur les objectifs internationaux tels que les ODD. Toutefois, l'évaluation a révélé qu'il était possible d'améliorer la logique d'intervention et l'alignement entre le CMR de la Banque et ses cadres de résultats par pays, par secteur et par projet.
- | La qualité de la conception du CMR est jugée bonne, bien qu'avec quelques faiblesses dans la sélection des indicateurs, la définition des objectifs et la consultation des parties prenantes. Le CMR répond également largement aux caractéristiques d'un bon cadre de résultats institutionnels.
- | Le CMR s'est révélé être un outil efficace de redevabilité et il a amélioré la communication des performances institutionnelles. Cependant, il n'a pas été pleinement utilisé pour l'apprentissage et la prise de décision.
- | L'évaluation a attiré l'attention sur le nombre relativement élevé d'indicateurs du CMR par rapport aux autres banques multilatérales de développement (BMD), ce qui a des implications sur la rentabilité. En outre, les indicateurs du CMR capturent principalement les résultats qui sont mesurables par des paramètres quantitatifs et ne saisissent donc pas les éléments « immatériels » de l'appui de la Banque, tels que le dialogue sur les politiques, la gestion des connaissances et les études économiques et sectorielles.
- | L'évaluation a souligné que la BAD est la seule BMD qui a choisi de rendre compte exclusivement de sa propre contribution et des résultats qui peuvent lui être attribués, et non de la contribution globale du projet, qui inclut les cofinanciers.
- | Les rapports sur les résultats institutionnels de la BAD peuvent être mieux complétés par une analyse et des rapports proactifs sur les cadres de résultats régionaux/ des pays et sectoriels, et sur le Top 5, afin de renforcer l'efficacité de la gestion axée sur les résultats.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- | La robustesse et la crédibilité du système d'auto-évaluation de la Banque sont essentielles au suivi des indicateurs du CMR.
- | Un sentiment d'appropriation chez les principales parties prenantes est essentiel pour la mise en œuvre du CMR.
- | Il est essentiel de maintenir une certaine flexibilité.
- | Il importe d'établir un équilibre entre réalisme et ambition.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- | Améliorer la conception du CMR.
- | Améliorer l'établissement des rapports sur les résultats de la Banque.
- | Renforcer l'utilité du CMR pour une meilleure gestion axée sur les résultats et une prise de décision fondée sur des preuves.

Quelle est la Réponse de la Direction ?

La Direction note avec satisfaction que l'évaluation d'IDEV a conclu que le CMR était non seulement « pertinent pour favoriser l'efficacité du développement de la Banque » et « aligné sur la stratégie décennale », mais également un « outil efficace de responsabilisation qui a amélioré la communication des performances institutionnelles ». L'évaluation suggère également des domaines dans lesquels la Direction pourrait encore améliorer la conception du CMR et renforcer l'accent mis sur les résultats. Ces constatations arrivent à point nommé alors que la Banque entreprend la revue à mi-parcours du CMR.

Chef de projet d'évaluation

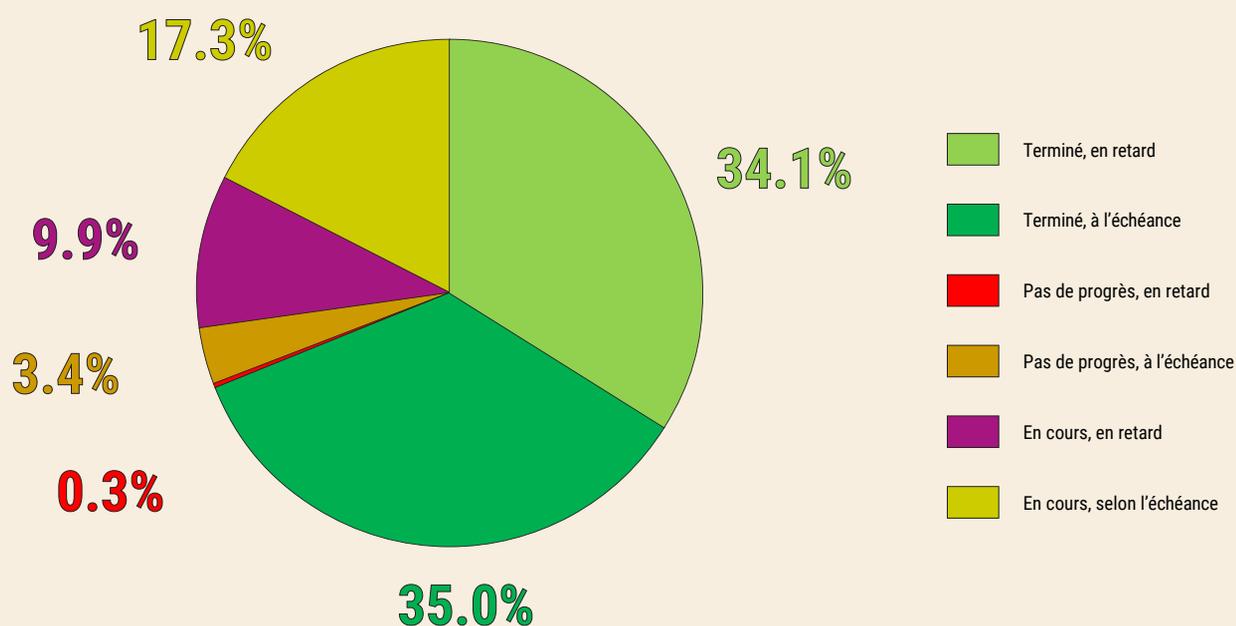
Joseph Mouanda, Chargé d'évaluation en chef

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

65

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

Au 31 décembre 2021, 57 évaluations, 228 recommandations et 654 actions étaient actives¹ dans le MARS. Le graphique ci-dessous montre que 69 % des actions sont terminées, tandis que 27 % sont en cours. Les retards de mise en œuvre, tant dans les actions achevées que dans les actions en cours, restent un défi majeur.



Source: Données du système MARS

¹ IDEV et la Direction examinent régulièrement les actions et les recommandations dans le MARS et retirent celles qui ont été entièrement mises en œuvre, qui ont été dépassées par les événements ou qui sont devenues superflues. Après le Rapport MARS 2020 d'IDEV, 40 recommandations et 136 d'actions y afférentes ont été retirées, et après le Rapport MARS de 2021, un autre 35 recommandations et 116 actions ont été retirées.

Évaluations, recommandations et actions enregistrées dans le MARS depuis 5 ans

Type d'évaluation	2017			2018			2019			2020			2021			Évaluations 2017-2021
	Évaluations	Recommandations	Actions													
Institutionnel et processus	1	6	24	-	-	-	3	45	57	2	11	22	5	20	51	11
ESPP	3	18	52	4	23	83	2	10	25	2	9	18	3	13	45	14
EDSIR	1	5	31	1	7	26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Impact	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6	14	-	-	-	2
Sectoriel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	15	31	-	-	-	3
Thématique	-	-	-	3	16	49	1	8	8	2	8	25	3	11	21	9
Validations RAP et RSE	-	-	-	-	-	-	1	3	14	-	-	-	1	4	8	2
Autre (Rapport MARS 2019)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	3	-	-	-	1

Note:

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

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, PARTAGE DE CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGE

67



Renforcer l'engagement de la BAD dans les situations de fragilité

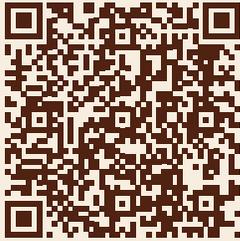
Cet événement d'apprentissage a eu lieu le 24 février, parallèlement à la publication de l'évaluation de la stratégie de la Banque africaine de développement pour lutter contre la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014-2019). L'objectif général de l'événement était de sensibiliser et de discuter du potentiel de la stratégie actuelle de fragilité et de résilience de la BAD, ainsi que du processus en cours d'élaboration d'une nouvelle stratégie de la Banque.

Une animation d'IDEV présentant les leçons de son évaluation de la stratégie de fragilité a été présentée au [Africa Resilience Forum](#) du 28 au 30 septembre 2021.



Efforts déployés par les parlements africains pour lutter contre la corruption: perspectives du Gabon et du Zimbabwe

Le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE) a organisé une table ronde dans le cadre de la semaine d'évaluation gLOCAL 2021 le 2 juin 2021, qui a attiré des dizaines de participants de toute l'Afrique et des panélistes du Gabon et du Zimbabwe. Les discussions ont porté sur la manière dont la corruption affecte et entrave le développement et les conditions de vie de la population. Elles ont également parlé du rôle de surveillance du parlement, à travers ses mécanismes de conformité, dans la lutte contre la corruption et l'amélioration de la responsabilité et la transparence au sein du gouvernement. Un appel a été lancé à l'APNODE pour aider les législateurs à accéder à des données et statistiques crédibles sur la corruption dans leurs pays respectifs. Il s'agit de mieux outiller les parlementaires dans la lutte contre la corruption et de s'assurer que tous les rapports, débats ou décisions visant à lutter contre la corruption sont basés sur des preuves.



APNODE entame une discussion sur le rôle des parlementaires africains dans la relance post COVID-19

La table ronde, organisée par l'APNODE dans le cadre de la semaine d'évaluation gLOCAL 2021 le 4 juin 2021, a attiré plus de 35 participants qui ont discuté des mesures que les députés devraient prendre pour assurer une reprise post-COVID-19 significative. Certains participants ont également profité de l'occasion pour interagir avec les panélistes et partager leurs propres expériences nationales. Ils ont conclu par un appel à davantage de parlementaires africains pour qu'ils collaborent, se mettent en réseau et forment des partenariats afin de favoriser un environnement d'apprentissage et de partage d'expériences.



La 6e assemblée générale annuelle de l'APNODE tire des enseignements pour renforcer le contrôle parlementaire et élit un nouveau comité exécutif

Organisée par IDEV, la 6e assemblée générale annuelle (AGA) de l'APNODE s'est déroulée virtuellement les 26 et 27 août 2021 et a attiré environ 45 participants de plus de 17 pays. L'AGA comprenait deux panels de haut niveau, sur le thème Action parlementaire en temps de crise : Engager les électeurs et répondre aux besoins des citoyens - leçons de la pandémie de COVID-19; et Améliorer le contrôle parlementaire pour un développement transformateur - quels sont les impératifs stratégiques ? La réunion a également adopté le rapport de la 5e AGA et examiné le plan stratégique du réseau 2017-2020, le plan de travail 2018-2020 et le plan pour 2021-2024. Enfin, l'Assemblée Générale a élu un nouveau Comité Exécutif pour la période 2021-2023. L'événement a été précédé d'activités pré-AGA le 25 août, notamment une introduction à l'APNODE pour les nouveaux participants et une masterclass sur un outil numérique pour les parlementaires par le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats de l'Afrique anglophone.



Promouvoir des solutions intégrées pour un impact durable sur le développement: Enseignements tirés des évaluations d'IDEV

Dans le cadre de l'initiative Apprendre des évaluations, ce webinaire organisé le 6 octobre 2021 a réuni les équipes de direction et d'opérations de la Banque travaillant dans les secteurs des infrastructures pour examiner les leçons et les recommandations des évaluations des interventions d'infrastructure financées par la BAD et discuter de la manière dont elles pourraient être appliquées et intégrées dans de futurs projets.



Conférence Régionale sur l'Évaluation d'Impact en Afrique Francophone

Avec l'appui d'IDEV, le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats pour l'Afrique francophone (CLEAR FA) et le Programme de renforcement des capacités et d'évaluation d'impact en Afrique de l'Ouest (WACIE/3ie) ont organisé une conférence régionale sur l'évaluation d'impact en Afrique francophone, qui s'est déroulée du 25 au 27 octobre à Abidjan. L'objectif principal était de déterminer le rôle et la contribution des évaluations d'impact dans la mise en œuvre de politiques publiques fondées sur des données probantes dans le cadre des objectifs de développement durable et de l'agenda 2063 de l'Union africaine, alors que le continent est en proie à de multiples crises. IDEV a partagé son expertise sur les éléments des systèmes d'évaluation nationaux et a fourni des détails sur certains aspects de sa stratégie d'évaluation, tels que l'accent mis sur la proactivité, la capitalisation des résultats des évaluations précédentes et l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des programmes de la BAD en prenant en compte les preuves et les recommandations de l'évaluation.



Sommet mondial: What Works 2021, Evidence for Development avec le participation d'IDEV

La Campbell Collaboration et le Global Development Network ont organisé le Sommet mondial Evidence for Development / What Works 2021 en ligne du 20 au 27 octobre 2021. Plus de 900 personnes ont assisté à la conférence, y compris des chercheurs, des évaluateurs, des décideurs, des représentants d'organisations internationales, de la société civile, du développement praticiens et le secteur privé. Cinq évaluateurs d'IDEV ont participé du sommet, partageant leurs connaissances et leur expérience.



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

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

