



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



Atteindre des Résultats

IDEV Rapport annuel
2017



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

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



Atteindre des résultats



IDEV Rapport annuel
2017



Remerciements

Chef de projet :	Grace Gabala
Membres de l'équipe :	Aminata Kouma, Karen Rot-Münstermann
Autres assistances fournies par :	A Parte (conception graphique), Agnès Derelle (traduction)
Remerciements spéciaux à :	Myrtha Diop, Jean-Marc Anoh, Ruby Adzobu-Agyare, Mireille Cobinah Ebrottie, Souleymane Ben Daouda Dieye, Dhia Boughzla
Chef de division :	Karen Rot-Münstermann
Évaluateur Général :	Rakesh Nangia



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 ; et
- une implication proactive dans des partenariats d'évaluation et des activités de partage des connaissances.

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

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



Les fonctions d'IDEV au sein de la Banque africaine de développement

IDEV assure l'évaluation indépendante des opérations, des politiques et des stratégies de la Banque, qui couvrent différents projets, secteurs, thèmes, pays et régions. Grâce aux évaluations indépendantes et au partage proactif des meilleures pratiques, IDEV s'assure que la Banque et ses parties prenantes, tirent des leçons de l'expérience passée, planifient et mènent les activités de développement selon les normes les plus élevées. IDEV est également responsable de la supervision de l'ensemble du système d'évaluation au sein de la Banque, de la communication interne et externe des résultats et des enseignements tirés des évaluations, ainsi que de la promotion et du développement des capacités d'évaluation.



Exclusion de responsabilité

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



Table des matières



Table des matières

Message du Président du CODE	10
Message du Vice-Président principal	12
Message de l'Évaluateur général	13
Introduction	16
Chapitre 1 Les réalisations d'IDEV en 2017	18
Chapitre 2 Contribution aux domaines prioritaires de la BAD afin d'obtenir de meilleurs résultats	24
Chapitre 3 Des données probantes pour améliorer les stratégies, programmes et processus de la Banque africaine de développement	40
Chapitre 4 Renforcement des capacités d'évaluation et établissement de partenariats en vue d'améliorer les performances	46
Chapitre 5 Perspectives d'avenir	50
Remerciements à nos parties prenantes, nos partenaires et notre personnel	51
Annexes	56
Annexe 1 : Les points forts des évaluations 2017	57
Annexe 2 : Évaluations planifiées par IDEV pour 2018/2019 (en cours et prévues)	78
Annexe 3 : Mise en œuvre des actions de la Direction	81
Annexe 4 : Quelques activités de sensibilisation d'IDEV en 2017	83



Acronymes

AEPA	Approvisionnement en eau potable et assainissement
AfREA	Association africaine d'évaluation
BAD	Banque africaine de développement
APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CER	Communautés économiques régionales
CODE	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement
DCVA	Développement des chaînes de valeur agricoles
DSIR	Document de stratégie d'intégration régionale
DSP	Document de stratégie pays
GEA	Gestion de l'eau agricole
IDEV	Évaluation indépendante du développement
MARS	Management Action Record System (Système d'enregistrement des actions de la Direction)
MPME	Micro, petite et moyenne entreprise
Norad	Agence norvégienne pour la coopération au développement
OM	Opérations multinationales
PMR	Pays membre régional
RCE	Renforcement des capacités d'évaluation
RH	Ressources humaines
UC	Unité de compte

1 unité de compte = 1,44 USD (mars 2018)

Avis aux lecteurs

Une version interactive de ce rapport peut être consultée en ligne ici : idev.afdb.org/annualreport2017. Elle complète la version papier par un certain nombre d'éléments interactifs permettant d'approfondir le dialogue et le partage d'information dans notre monde interconnecté. Grâce à ces éléments, la version en ligne du rapport vise non seulement à mobiliser les lecteurs, mais aussi à promouvoir et faciliter le partage des conclusions, des données et des enseignements du rapport.



Messages

Message du Président du CODE

Message du Vice-Président principal

Message de l'Évaluateur général



Message du Président du CODE

Heinrich Mihe Gaomab II
Président du CODE
Administrateur, Banque africaine de développement

L'Agenda 2063 de l'Union africaine vise une Afrique prospère du fait de la croissance inclusive et du développement durable, jouissant de l'intégration régionale, la paix et la sécurité favorisés par la bonne gouvernance, la démocratie, le respect des droits de l'homme, la justice et l'état de droit ; une Afrique, où le plein potentiel de tous est réalisé, exempte de peur, de maladie, de chômage et de pauvreté.

Mais l'histoire nous enseigne que transformer l'historique ponctué de récits de ralentissements économiques et d'instabilité fiscale de la performance économique de l'Afrique en un scénario illustré par des réussites en matière de croissance inclusive et durable, cela ne se fait pas du jour au lendemain. À l'instar des États africains membres de l'Union africaine mais aussi de la Banque africaine de développement, nous sommes conscients que la BAD a un rôle important à jouer dans cet historique. Son travail en matière de prêts, de politiques et de connaissances soutient le développement à travers le continent.

Des connaissances fondées sur des données probantes et une orientation stratégique relevant du suivi et de l'évaluation rigoureux des initiatives financées par la Banque sont nécessaires pour atteindre le développement à travers les priorités stratégiques actuelles de la Banque, le « Top 5 ». Des évaluations indépendantes et impartiales aident le Conseil d'administration à tenir la Direction de la Banque responsable des résultats obtenus et permettent à la Banque de tirer des enseignements de ce qui a fonctionné ou non dans le passé. Je suis heureux qu'en 2017, les évaluations d'IDEV aient permis de dégager des connaissances primordiales sur la performance de nos opérations dans les cinq domaines prioritaires de la Banque, notamment : *Nourrir l'Afrique, Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Intégrer l'Afrique, Industrialiser l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.*

Je suis heureux de déclarer que les huit évaluations et les produits de connaissances connexes fournis par IDEV ont contribué à présenter au Conseil des conclusions, des leçons et des recommandations visant à améliorer *la pertinence, l'efficacité, l'efficacités et la durabilité* de nos opérations sur le terrain. En outre, l'étude comparative des processus, procédures et pratiques des Conseils d'administration des institutions financières internationales, sous la direction de l'Évaluateur général, a également été essentielle pour fournir au Conseil des leçons et des bonnes pratiques pour accroître l'efficacité et l'efficience au cours de son mandat.

Le *MARS* reste un outil important de suivi et de redevabilité utilisé par le Conseil d'administration pour obtenir des informations en temps réel sur l'état des actions auxquelles la Direction s'est engagée en réponse aux recommandations des évaluations d'IDEV.

Je félicite l'Évaluateur Général, Dr Rakesh Nangia, pour sa direction avisée et IDEV, pour la qualité et la rapidité de ses évaluations, ainsi que pour son travail en matière de gestion des connaissances et de développement des capacités d'évaluation. Je tiens également à remercier mes collègues, les membres du Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) qui, tout au long de l'année, ont fourni des orientations stratégiques à IDEV dans l'accomplissement de son mandat indépendant au Conseil. Notre objectif en tant que CODE est de continuer, avec une gouvernance ouverte et transparente, à soutenir IDEV dans la promotion d'une culture organisationnelle d'évaluation axée sur la performance et les résultats, tant au sein de la Banque qu'à travers le continent africain. Je suis pleinement conscient des sacrifices personnels faits par les membres de l'équipe d'IDEV pour produire son important travail. Je leur suis reconnaissant pour leur dévouement, leur détermination et leur rendement constant et de haute qualité.

Pour obtenir dans le futur le plus grand impact de développement dans le cadre du Top 5, je préconiserais une approche plus systématique au niveau de l'institution pour apprendre et intégrer les connaissances fournies par IDEV dans la conception et la mise en œuvre des nouveaux projets et programmes de la BAD. Cela augmenterait l'efficacité de la Banque et améliorerait la durabilité de nos opérations dans les pays membres régionaux. Essayons d'obtenir de meilleurs résultats de développement sur le continent africain grâce à l'apprentissage évaluatif, nous le devons à nos parties prenantes.



Message du Vice-Président principal

Charles Boamah
Vice-Président principal
Banque africaine de développement

Le travail du Groupe de la Banque africaine de développement (Groupe de la Banque) reste guidé par les objectifs fondamentaux que sont l'impact, la pertinence, l'efficacité et l'efficience. En 2017, le Groupe de la Banque a achevé la mise en œuvre de son nouveau modèle de développement et de prestation de services, qui vise à la rendre plus flexible, mieux adaptée aux objectifs et plus réceptive aux besoins de ses clients. À la suite de ce renouvellement, toute l'attention se porte désormais sur la mise en œuvre efficace des programmes et des projets identifiés dans les domaines prioritaires du « Top 5 ».

Outre une présence accrue dans nos pays d'intervention, certains des faits marquants pour le Groupe de la Banque en 2017 comprennent le plus grand volume de décaissements jamais enregistré en matière d'appui aux projets et programmes en Afrique. Cette performance est en partie due au renforcement des efforts en gestion de portefeuille, grâce aux leçons tirées des évaluations indépendantes réalisées par l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque.

En cette période où la rareté des ressources financières pour le développement contraste avec l'augmentation des demandes d'aide pour combattre la pauvreté, les inégalités, les risques climatiques et le chômage croissant, chaque dollar doit être utilisé de manière très sélective pour un impact maximum. À cet égard, j'ai particulièrement apprécié les nombreuses recommandations d'IDEV axées sur la sélectivité. Je souhaite que la sélectivité retienne une attention toute particulière de la Direction de la Banque, aujourd'hui et dans un proche avenir.

A mesure de l'accélération de la mise en œuvre de son modèle de développement et de prestation de services, la Banque s'inspirera grandement des évaluations indépendantes entreprises par l'Évaluateur général du Groupe de la Banque et en tirera profit. Oui, l'évaluation est importante. Elle permet d'effectuer en permanence les vérifications nécessaires et nous met au défi de faire mieux pour les millions d'Africains que nous servons.



Message de l'Évaluateur général

Rakesh Nangia
Évaluateur général
Banque africaine de développement

Je suis profondément honoré et heureux de présenter le Rapport annuel 2017 de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement (BAD).

2017 a été une année d'adaptabilité et de résilience au cours de laquelle IDEV a réalisé neuf rapports déterminants dont deux évaluations groupées de projets et une étude comparative.

À une époque où le changement est non seulement certain mais aussi permanent, IDEV a continué d'innover en allant au-delà des produits d'évaluation traditionnels. Il est important de rester flexible, mais essentiel de rester pertinent. Et IDEV a brillé dans ces deux domaines avec des produits révolutionnaires comme l'évaluation formative sur la gestion des ressources humaines, l'examen des chaînes de valeur agricoles et une étude inhabituelle sur le renforcement de l'efficacité et l'efficience du Conseil d'administration.

Je crois fermement que l'évaluation formative sur la gestion des ressources humaines est inédite et aura des répercussions profondes. Cette évaluation examine et compare la maturité, l'efficacité et la durabilité des systèmes de ressources humaines de la Banque, tout en proposant une voie à suivre. Je suis heureux que la Direction l'ait prise à cœur et qu'elle en intègre les enseignements dans la nouvelle stratégie de ressources humaines. L'évaluation formative des chaînes de valeur agricoles a également été créative. Elle adopte une approche novatrice, car elle n'évalue pas des investissements ou des opérations spécifiques, mais vise plutôt à comprendre comment les opérations financées par la Banque ont appliqué la théorie du changement du développement de la chaîne de valeur dans différents contextes. Elle tire des enseignements clés et propose des recommandations pour aider la Banque dans la mise en œuvre de sa stratégie « *Nourrir l'Afrique* ». De même, l'étude comparative des processus, procédures et pratiques du Conseil d'administration est atypique dans la mesure où elle examine neuf institutions multilatérales de financement du développement en se concentrant sur l'identification d'enseignements et de bonnes pratiques, afin d'éclairer plutôt que de recommander une ligne d'action particulière. Cette étude suscite beaucoup d'intérêt et notre Conseil, sous les auspices du doyen, prépare un plan d'action. Une fois encore, la mise en œuvre du plan d'action aura de profondes répercussions, car les actions ne sont pas absolues, mais progressives, cumulatives et se renforcent mutuellement.

Je suis aussi encouragé par l'introduction d'un autre instrument innovant - les évaluations groupées. IDEV a rassemblé ainsi les leçons tirées de projets groupés d'un même sous-secteur ayant des objectifs similaires. Bien que chaque évaluation ait le double objectif de redevabilité et d'apprentissage, ces évaluations se focalisent particulièrement sur le dernier aspect. Ainsi, les leçons sont d'abord discutées avec les cadres supérieurs et le personnel des opérations, puis avec le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE). Même si les leçons n'étaient pas forcément nouvelles, je suis certain que leur intégration systématique dans les initiatives futures renforcerait l'efficacité du développement.

Dans l'ensemble, les évaluations menées en 2017 par IDEV ont indiqué que l'efficacité des opérations financées par la BAD est satisfaisante. Les faiblesses fréquemment relevées concernaient la durabilité, l'efficacité et l'inclusion. L'investissement continu et la promotion de l'apprentissage au niveau institutionnel seront essentiels pour générer des connaissances susceptibles d'accroître l'impact sur le développement et d'améliorer la performance de l'institution.

Sans surprise, IDEV a également apporté une contribution significative à la création et à la diffusion des connaissances évaluatives. Nous avons co-organisé avec succès deux événements d'apprentissage sur le développement du secteur privé en Afrique, diffusé plus de 8000 produits du savoir et contribué à des événements internationaux sur le savoir tels que la Conférence de l'Association africaine d'évaluation et le troisième Forum mondial de l'évaluation. En outre, nous avons continué à soutenir les systèmes nationaux d'évaluation des pays africains et le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement, et consolidé les alliances avec les principaux centres d'expertise régionaux tels que les Centres d'apprentissage pour l'évaluation et les résultats. Nous poursuivons notre participation active à Twende Mbele, un partenariat Sud-Sud de suivi et d'évaluation. En interne, nous avons lancé avec succès des activités d'apprentissage pour renforcer les capacités de nos évaluateurs et du personnel de la Banque sur les principaux sujets et méthodologies d'évaluation. Tous ces efforts se renforcent mutuellement et contribuent à créer une culture d'évaluation et des résultats.

Malgré toutes ces bonnes nouvelles, nous avons dû faire face à d'importants défis. Pour la première fois en six ans, IDEV n'a pas dépassé ses objectifs. Cette situation s'explique en grande partie par de graves contraintes en matière de personnel, IDEV n'ayant fonctionné qu'à 70 % de sa pleine capacité pendant la majeure partie de l'année. Non seulement nous avons subi une rotation importante du personnel, mais le remplacement a été lent pour diverses raisons, notamment un service des ressources humaines surchargé et un marché du travail connaissant une grave pénurie d'évaluateurs qualifiés.

Des produits et des événements passionnants sont prévus pour l'avenir. Tout d'abord, IDEV compte traiter la grave pénurie de ressources humaines en grande priorité. Avec un effectif complet, le Département retrouvera sa capacité de production d'une douzaine d'évaluations majeures par an, tout en renforçant la validation des rapports d'achèvement des projets et des stratégies pays. Deuxièmement, je suis persuadé que le travail de fond pour la prochaine stratégie d'IDEV sera bouclé. Il s'agit de l'examen de la stratégie d'évaluation indépendante en cours, la rétroaction des parties prenantes et l'achèvement de la toute première revue indépendante par les pairs. Toutes ces contributions fourniront des preuves susceptibles d'aider à dresser le tableau des cinq prochaines années. Enfin, j'attends avec impatience l'achèvement d'une série d'évaluations - Qualité à l'entrée, Qualité de la supervision, Qualité à la sortie, Système intégré de sauvegardes et opérations d'appui aux réformes. Tous ces éléments contribueront non seulement à renforcer les futures initiatives de la Banque, mais aussi à fournir des données probantes aux gouverneurs et aux plénipotentiaires du Fonds africain de développement (FAD) au moment d'allouer des ressources supplémentaires à la Banque pour ses activités en faveur de l'Afrique.

Je voudrais exprimer ma sincère gratitude au Conseil d'administration de la BAD pour sa supervision continue et ses conseils stratégiques. J'apprécie énormément l'excellente relation de travail avec le Dr Gaomab, président du CODE, ainsi qu'avec l'administratrice Cudré-Mauroux, vice-présidente du CODE. Je suis également heureux que la Direction de la Banque ne demande pas seulement des évaluations, mais encourage également l'apprentissage par les échanges et discussions sur les conclusions et les enseignements tirés de nos évaluations.

Les besoins en développement de l'Afrique sont nombreux et urgents. En tant que première institution financière du continent, la BAD est bien placée pour faire une différence significative dans ses pays membres régionaux. Nous avons le privilège de travailler dans cette auguste institution pour une noble cause. Le rôle d'IDEV est de préparer des produits de haute qualité qui contribuent à améliorer la qualité de vie en Afrique de manière efficace, efficiente et durable. Nous continuerons à nous concentrer sur l'atteinte des résultats.

Sur une note plus personnelle, 2018 sera ma dernière année chez IDEV et ceci est donc mon dernier rapport annuel d'IDEV. Au cours des six dernières années, j'ai assisté à une transformation de la fonction d'évaluation. Ce qui avait commencé comme une trempette d'orteils se transformait en marathon de natation à mesure que nous dépassions les résultats chaque année. Au début de mon mandat, nous avons formulé cet objectif aussi audacieux qu'ambitieux et courageux : «IDEV sera le meilleur département d'évaluation parmi ses pairs». Bien que très élevé comme ambition, il a été adopté unanimement par l'ensemble du personnel d'IDEV. Au fil des ans, nous avons gagné en dynamisme et en confiance, et nous nous sommes continuellement rapprochés de cet objectif.

Toute l'équipe a adopté une attitude « fonceuse » pendant que nous passions d'une aventure novatrice à une autre, tirant des leçons de chaque mouvement, remettant en question les croyances traditionnelles en matière d'évaluation. Bien sûr, nous avons eu notre lot d'erreurs - à la fois techniques et non techniques. Mais chacune d'elles nous a appris quelque chose. Le sang neuf souvent constitué de jeunes esprits s'est intégré harmonieusement aux esprits plus expérimentés et l'apprentissage continu a renforcé les uns et les autres. Des efforts délibérés nous ont permis de renforcer les liens avec la Direction et garder un œil sur la façon dont les résultats de l'évaluation feraient la différence. RIEN de ceci n'aurait été possible sans l'équipe d'IDEV. C'est grâce à leur travail acharné, leur dévouement et leur capacité d'aller plus loin qu'IDEV a été en mesure d'assurer en grande partie son programme de travail pour 2017 dans des circonstances atténuantes et d'élargir son offre en innovant et en apportant de nouveaux outils à valeur ajoutée. Je suis rempli de fierté car je me considère chanceux de diriger une équipe aussi diversifiée et talentueuse.

En prévision de 2018, avec 25 produits d'évaluation en cours et la préparation de la Semaine de l'évaluation du développement de la BAD, je n'ai aucun doute que l'équipe tiendra encore une fois ses promesses de manière exceptionnelle, avec des effets d'entraînement allant bien au-delà de la Banque et de la communauté de l'évaluation, pour le bien des gouvernements nationaux, du secteur privé, du monde universitaire et de la société civile en Afrique. Et au moment où je fais le bilan, je n'ai aucun doute que je me souviendrai de ce voyage le cœur battant et une larme à l'œil. Au revoir.

Introduction

Dans leur quête de progrès économique et social, les pays africains se sont engagés dans la mise en œuvre de multiples programmes, notamment le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Dans leurs plans de développement national, régional et continental, la priorité est donnée à la transformation structurelle en vue de promouvoir l'emploi par l'agriculture et l'industrialisation, permettre l'accès à une énergie propre et abordable ainsi qu'à l'eau, diversifier les sources de nourriture, promouvoir une croissance inclusive et l'égalité, dans le but d'améliorer la vie de tous les Africains. Pour contribuer à cette transformation, la Banque africaine de développement (BAD ou la Banque) s'est lancée dans une nouvelle stratégie de développement comportant cinq domaines prioritaires appelés le « Top 5 » : *Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Nourrir l'Afrique, Intégrer l'Afrique, Industrialiser l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.*

Ce programme ambitieux de transformation de l'Afrique ne peut être réalisé sans un suivi et une évaluation efficaces. Pour atteindre les résultats escomptés en matière de développement, la BAD doit améliorer sa compréhension du processus de création de valeur économique, sociale et environnementale par ses investissements sur le continent africain. Les évaluations indépendantes d'IDEV peuvent y contribuer en examinant ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi. Mesurer l'impact d'une institution comme la BAD sur le développement est cependant complexe, multidimensionnel et difficile. En effet, les résultats de développement de la Banque ne peuvent pas être simplement mesurés sur la base du retour sur investissement ou du profit. Ils doivent inclure les effets (résultats) de développement des programmes, des projets, du dialogue politique, du travail sur les connaissances, du renforcement des capacités et des formations mises en œuvre par la Banque, et ceux-ci sont beaucoup plus difficiles à mesurer.

Pour améliorer l'apprentissage et renforcer les résultats de développement de la Banque, IDEV entreprend différents types d'évaluations, à la fois dans les domaines du Top 5 et au-delà, pour couvrir tous les aspects du travail de la Banque ainsi que son fonctionnement en tant qu'institution. Les connaissances issues de ces évaluations sont diffusées de diverses manières et contribuent à renforcer les capacités d'évaluation tant à la Banque que sur le continent.

Ce rapport annuel d'IDEV se penche sur les travaux du Département en 2017, plus particulièrement sur les messages clés et les recommandations issues des évaluations d'IDEV 2017, ainsi que sur la manière dont ces travaux aident la Banque à améliorer son efficacité opérationnelle et institutionnelle. Le thème « Atteindre des résultats » reflète l'engagement d'IDEV à renforcer l'apprentissage en matière d'évaluation par le biais de connaissances opportunes, utiles et adaptées au programme de développement de la Banque.

Chapitre 1

Les réalisations d'IDEV en 2017



En 2017, IDEV a réalisé **neuf produits d'évaluation déterminants** :

- **deux évaluations groupées de projets** de la Banque sur le développement des chaînes de valeur agricoles et l'électrification rurale, soutenant ainsi l'apprentissage dans des domaines relevant du Top 5 ;
- **deux évaluations thématiques** sur le développement des chaînes de valeur agricoles et le secteur de l'eau ;
- **deux évaluations des stratégies et programmes pays** dont une pour la Côte d'Ivoire et une autre pour le Nigeria ;
- **une évaluation de la stratégie et du programme d'intégration régionale de la Banque** en Afrique centrale ;
- **une évaluation institutionnelle** : un examen indépendant de la gestion des ressources humaines et des orientations stratégiques de la Banque, qui servira de base à la nouvelle stratégie des ressources humaines ; et
- **une étude comparative** des processus, procédures et pratiques des Conseils d'administration des institutions financières internationales.

IDEV a également coordonné l'élaboration d'un **document de référence** sur l'intégration du genre dans les évaluations de projets, co-organisé **deux événements de haut niveau** sur le développement du secteur privé et animé trois ateliers dans le domaine de la gestion des connaissances lors de la 8e conférence de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA) à Kampala, en Ouganda. **Quatre éditions du magazine «Evaluation Matters»** ont également été produites et diffusées.

En ce qui concerne le **renforcement des capacités d'évaluation** (RCE) et l'établissement de partenariats, IDEV a maintenu son approche à deux volets consistant à se concentrer à la fois sur la demande et sur la fourniture d'évaluations. Dans les pays membres régionaux (PMR), IDEV a travaillé avec les gouvernements éthiopien et tanzanien afin d'élaborer le prochain programme d'appui au **renforcement de leurs systèmes d'évaluation nationaux**. Elle a également poursuivi le renforcement des capacités des parlementaires africains par le biais du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (**APNODE**), en fournissant une assistance technique et en hébergeant son secrétariat. En outre, elle a contribué à la coopération Sud-Sud pour une meilleure gouvernance et une meilleure responsabilisation des gouvernements africains, à travers sa participation active à l'initiative de **Twende Mbele**.

Des **partenariats** stratégiques avec des structures régionales de premier plan telles que les Centres d'apprentissage pour l'évaluation et les résultats (CLEAR) ont été renforcés dans le but de promouvoir une culture d'évaluation et appuyer des opportunités d'apprentissage ciblées et adaptées à différents acteurs de l'évaluation au niveau régional.

Au sein de la Banque, IDEV a poursuivi la gestion et le développement des capacités de la communauté des évaluateurs de l'institution, à travers des ateliers de perfectionnement professionnel et des webinaires spécialisés.



« Dans l'ensemble, les évaluations menées en 2017 par IDEV ont indiqué que l'efficacité des opérations financées par la BAD est satisfaisante. Des faiblesses sont souvent apparues dans les domaines de la durabilité, de l'efficacité et de l'inclusion. Des investissements continus et la promotion de l'apprentissage au niveau institutionnel seront cruciaux pour générer les connaissances susceptibles de booster l'impact sur le développement et d'améliorer les performances institutionnelles. »

Rakesh Nangia
Évaluateur général

Produits d'évaluation réalisés par IDEV en 2017



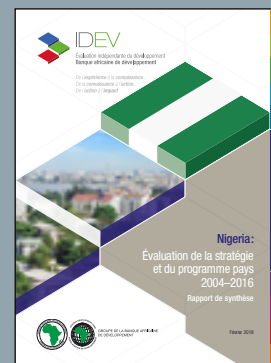
Renforcer les chaînes de valeur agricoles pour nourrir l'Afrique :
Évaluation groupée de projets



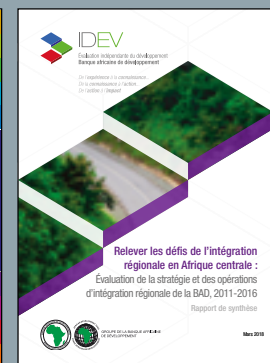
Stimuler le développement socio-économique local à travers l'électrification rurale :
Évaluation groupée de projets



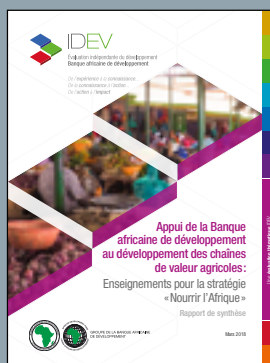
Côte d'Ivoire : Évaluation de la stratégie et du programme de la Banque 2006-2016



Nigeria : Évaluation de la stratégie et du programme pays 2004-2016



Relever les défis de l'intégration régionale en Afrique centrale :
Évaluation de la stratégie et des opérations d'intégration régionale de la BAD, 2011-2016



Appui de la Banque africaine de développement au développement des chaînes de valeur agricoles :
Enseignements pour la stratégie « Nourrir l'Afrique »



Évaluation de l'appui de la BAD au secteur de l'eau (2005-16) :
Au-delà du développement des infrastructures : Vers une prestation de services et un changement de comportement



Politique de gestion des ressources humaines et orientations stratégiques de la Banque africaine de développement :
Une évaluation formative



Étude comparative des processus, procédures et pratiques du Conseil dans les institutions financières internationales

Produits du savoir



114 Nouveaux produits du savoir réalisés en 2017



18 820 Produits du savoir diffusés en 2017



9 850 Visiteurs individuels du site web en 2017

Base de données des résultats d'évaluation de la BAD (EVRD)



1 255 Documents



2 727 Leçons



4 593 Recommandations

Management Action Record System (MARS)



39 Évaluations



363 Recommandations



716 Actions



« Les enseignements tirés des évaluations sont aussi importants que la redevabilité. Dans cette optique, le système d'enregistrement des actions de la Direction que la BAD a développé et adopté est un outil exemplaire qui garantit le suivi et la mise en œuvre des recommandations formulées dans les évaluations d'IDEV. Un instrument de pointe, qui garantit une intégration des enseignements tirés des évaluations dans les activités de la Banque afin d'accroître l'efficacité, l'efficience et la durabilité ! »

Catherine Cudré-Mauroux,
Administratrice représentant la Suisse,
l'Allemagne, le Portugal et le Luxembourg

Calendrier des évaluations et activités d'IDEV

Mars 2017

Conférence internationale de l'AfrEA

IDEV a animé trois sessions de gestion des connaissances sur l'évaluation, à l'intention des participants à la conférence internationale de l'AfrEA

Evaluation Matters

1^{er} Trimestre

Avril 2017

Vers une croissance tirée par le secteur privé – Événement de partage de connaissances et d'apprentissage par les pairs

Dans le cadre de ses séries d'événements de partage de connaissances sur le développement du secteur privé, IDEV a réuni des acteurs des secteurs public et privé au Kenya pour le réseautage, l'apprentissage entre pairs et le partage d'expériences sur la croissance générée par le secteur privé en Afrique.

Réunion de haut niveau sur l'assainissement et l'eau pour tous

L'Évaluateur général d'IDEV, Rakesh Nangia, a présenté les leçons apprises des rapports d'évaluation de 18 projets d'eau et d'assainissement financés par la BAD, ainsi que des expériences des partenaires au développement.

Troisième forum mondial Eval Partners

IDEV a participé à cette rencontre mondiale de la communauté de l'évaluation, qui a porté sur la mise en œuvre de l'EvalAgenda 2020 pour soutenir les objectifs de développement durable

Juin 2017

Evaluation Matters

2^{ème} Trimestre

Juillet 2017

Troisième Assemblée générale annuelle de l'APNODE

En tant qu'hôte du Secrétariat du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE), IDEV a dirigé l'organisation de la troisième Assemblée générale annuelle du Réseau à Khartoum, au Soudan.

Septembre 2017

Politique de gestion des ressources humaines et orientations stratégiques de la Banque africaine de développement : Une évaluation formative

Côte d'Ivoire : Évaluation de la stratégie et du programme de la Banque 2006-2016

Evaluation Matters
3^{ème} Trimestre

Novembre 2017

Stimuler le développement socio-économique local à travers l'électrification rurale : évaluation groupée

Octobre 2017

Nigeria : Évaluation de la stratégie et du programme pays 2004-2016

Financer le développement du secteur privé- Ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi ?

L'événement d'apprentissage de deux jours en Afrique du Sud a conclu la série de partage de connaissances IDEV / Norad basée sur les conclusions de leur rapport conjoint de synthèse *Vers une croissance tirée par le secteur privé : Leçons de l'expérience.*

Décembre 2017

Appui de la Banque africaine de développement au développement des chaînes de valeur agricoles : Enseignements pour la stratégie « *Nourrir l'Afrique* »

Relever les défis de l'intégration régionale en Afrique centrale : Évaluation de la stratégie et des opérations d'intégration régionale de la BAD, 2011-2016

Étude comparative des processus, procédures et pratiques du Conseil dans les institutions financières internationales

Renforcer les chaînes de valeur agricoles pour nourrir l'Afrique : Évaluation groupée de projets

Évaluation de l'appui de la BAD au secteur de l'eau (2005-16)

Au-delà du développement des infrastructures : Vers une prestation de services et un changement de comportement

Evaluation Matters 4^{ème} Trimestre

Conférence mondiale IDEAS

L'Évaluateur général d'IDEV, Rakesh Nangia, a effectué une présentation sur la coopération Sud-Sud lors de la Conférence mondiale IDEAS au Mexique.

Chapitre 2

Contribution aux domaines prioritaires
de la BAD afin d'obtenir
de meilleurs résultats





The High 5 for transforming Africa pour transformer l'Afrique

Les évaluations d'IDEV et les activités du savoir sont conçus pour apporter des connaissances basées sur des données probantes, en vue de guider la nouvelle génération de politiques, stratégies et opérations conçues dans les domaines relatifs aux priorités opérationnelles de la Banque (le Top 5) : *Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Nourrir l'Afrique, Intégrer l'Afrique, Industrialiser l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique*. Avec ces connaissances, les politiques, stratégies et opérations de la Banque devraient générer de meilleurs résultats de développement.

En 2017, cinq des neuf produits d'évaluation fournis par IDEV (à savoir deux évaluations groupées de projets, une évaluation sectorielle, une évaluation thématique et une évaluation de stratégie d'intégration régionale) et deux de ses événements de haut niveau concernaient des domaines du Top 5, ce qui représente une contribution concrète à ces priorités. Afin d'améliorer l'apprentissage à la Banque à travers les évaluations et d'obtenir ainsi de meilleurs résultats, IDEV a réorganisé ses évaluations groupées de projets, de manière à se concentrer sur les conclusions et les leçons apprises plutôt que sur les recommandations. Deux de ces évaluations de projets d'un « nouveau genre » ont été livrées à la Direction de la BAD en 2017.

Ce chapitre vise à montrer comment les produits d'IDEV de 2017 ont contribué à l'apprentissage institutionnel et fourni des données probantes pour une prise de décision éclairée dans les domaines du Top 5. Il souligne les principaux résultats des évaluations et événements du savoir réalisés dans le but de donner un éclairage et de stimuler la discussion en vue d'améliorer les performances. Le chapitre suivant présentera les produits grâce auxquels IDEV est intervenu dans d'autres domaines que le Top 5.

Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie



En 2017, IDEV a achevé une évaluation groupée de projets **d'électrification rurale** qui a complété l'évaluation groupée des projets d'interconnexion électrique réalisée en 2015 (voir le Rapport annuel 2015 d'IDEV). L'évaluation des projets d'électrification rurale de la BAD a été motivée par le fait que l'accès à l'électricité a un impact considérable sur la majorité des africains vivant dans les zones rurales et suburbaines. L'évaluation groupée apporte des informations à l'évaluation sectorielle globale de l'assistance de la Banque au secteur de l'énergie (en cours) et devrait guider la conception et la mise en œuvre des futures interventions d'électrification rurale dans le cadre du « *New Deal* » pour l'énergie en Afrique de la BAD.

liste des projets évalués

- 01** **BÉNIN**
Électrification de 17 Centres ruraux
2000-2005
7,30 Millions d'UC
- 02** **BÉNIN**
Projet d'électrification rurale II
2003-2011
17,67 Millions d'UC
- 03** **ÉTHIOPIE**
Projet d'électrification rurale I
2001-2009
32,97 Millions d'UC
- 04** **ÉTHIOPIE**
Projet d'électrification rurale II
2006 - en cours
114,31 Millions d'UC
- 05** **GAMBIE**
Projet d'électrification rurale
2000-2007
13,99 Millions d'UC
- 06** **MOZAMBIQUE**
Projet d'électrification rurale III
2001-2013
16,62 Millions d'UC
- 07** **TUNISIE**
Projet d'électrification rurale VI
1999-2005
62,58 Millions d'UC

L'évaluation groupée a couvert

7 PROJETS tous en réseau



Représentant un montant net
de **200 millions d'UC**

41%

du total des approbations pour les
opérations d'électrification rurale au
cours de la période 1999-2013

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que les projets groupés étaient pertinents et efficaces, mais fonctionnaient de façon inefficace avec des résultats qui risquaient de ne pas être durables. Seuls quatre des sept projets du groupe ont été jugés satisfaisants sur le plan des effets en matière de développement. Elle tire les leçons suivantes pour les futures interventions en matière d'électrification rurale.

PRINCIPALES LEÇONS TIRÉES DE L'ÉVALUATION GROUPÉE DE PROJETS D'ÉLECTRIFICATION RURALE

Qualité de conception des projets

Leçon 1

Le manque d'analyse des risques majeurs et de mesures adéquates d'atténuation des risques peut conduire à d'importants retards de mise en œuvre et des inefficacités.

Favoriser le développement économique rural par l'électrification

Leçon 2

L'intégration entre l'électrification rurale et d'autres projets de développement rural (irrigation, agriculture, approvisionnement en eau potable, santé, éducation, microcrédit, etc.) est essentielle pour de meilleurs résultats.

Couverture géographique vs accès universel

Leçon 3

Concentrer l'électrification rurale sur la couverture géographique plutôt que sur la couverture des ménages peut rapprocher l'électricité des ménages ruraux, sans pour autant garantir l'accès universel, à moins que les questions d'abordabilité pour les pauvres des zones rurales ne soient traitées.

Durabilité des résultats du projet

Leçon 4

Des tarifs et subventions appropriés sont essentiels à la viabilité financière des compagnies d'électricité et à la durabilité des retombées des projets d'électrification rurale.

Soutien politique

Leçon 5

Un soutien politique fort, incluant un investissement initial sous forme de subvention et un cadre institutionnel adapté, est nécessaire à la durabilité des résultats des projets d'électrification rurale.

Nourrir l'Afrique



Les chaînes de valeur agricoles sont devenues très importantes pour relier les agriculteurs aux économies émergentes africaines et faire en sorte que « personne ne soit laissé pour compte ». Elles sont importantes non seulement pour le développement de systèmes agricoles durables, mais aussi pour la réduction de la pauvreté et la promotion de l'inclusion financière, en particulier pour les ruraux pauvres, ainsi que pour l'amélioration de la compétitivité des exportations nationales.

L'évaluation en 2017 de l'appui de la Banque au développement des chaînes de valeur agricoles (DCVA) par IDEV se composait à la fois de projets groupés et d'une évaluation thématique.

L'évaluation a examiné le portefeuille agricole de la Banque au cours de la période 2005-2016, il s'élevait à environ 3,1 milliards d'UC. Alors que l'évaluation des projets groupés fournit les leçons tirées de neuf études de cas qui peuvent éclairer la conception et la mise en œuvre des futures interventions en matière de DCVA, l'évaluation thématique formule des recommandations visant à renforcer l'approche de la Banque en matière de DCVA pour sa stratégie « Nourrir l'Afrique », qui vise à transformer l'agriculture sur le continent. L'évaluation a également examiné l'impact du soutien de la Banque en ce qui concerne la promotion du genre et l'amélioration des revenus et de la productivité agricole.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS POUR UNE MEILLEURE CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DES INTERVENTIONS RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES.

L'analyse exhaustive du DCVA à la conception du projet et son adaptation ultérieure durant l'exécution revêtent une importance capitale.

Enseignement 1 :

Une analyse insuffisante dans la conception des projets relatifs au DCVA compromet l'atteinte des effets et de l'impact, tandis qu'une analyse exhaustive de la chaîne de valeur guide la mise en œuvre et la réactivité aux changements survenant dans les marchés et les contextes.

Il est crucial de se soucier de la rentabilité tout au long de la chaîne de valeur.

Enseignement 2 :

Les interventions de DCVA fortement axées sur la hausse de la production de produits de base sans se préoccuper suffisamment de l'efficacité du système de production et de la chaîne de valeur dans son ensemble subiront des pertes financières et économiques nettes.

Portée et échelle appropriées

Enseignement 3 :

Des interventions de DCVA efficaces nécessitent une planification réaliste tenant compte de la pertinence du champ d'action en termes de temps requis pour permettre la maturation des activités, les acteurs de chaîne de valeur retenus pour le soutien, l'échelle des activités répondant à la demande du marché et un échelonnement des activités.

Assurer l'inclusivité dans le DCVA

Enseignement 4 :

Des efforts soutenus, concertés et ciblés à toutes les étapes de la conception et de la mise en œuvre du DCVA sont essentiels pour assurer l'inclusivité. Des processus facilitant la participation et des mécanismes assurant le partage équitable des avantages favorisent une inclusion significative.

Soutenir les avantages des interventions de DCVA

Enseignement 5 :

La durabilité des avantages des interventions de DCVA passe par un train de mesures d'accompagnement exhaustif, faisant appel au partenariat avec le secteur privé, les pouvoirs publics et d'autres acteurs du développement.



« À mesure que nous avançons dans la mise en œuvre de la Stratégie Nourrir l'Afrique » pour une transformation agricole (2016-2025) à travers le continent, le rapport d'évaluation sur l'appui de la Banque aux chaînes de valeur agricoles (2006-2016) constitue une estimation opportune des interventions passée qui propose des leçons précieuses pour améliorer nos opérations futures dans le secteur agricole. Cela nous rappelle que pour transformer l'agriculture africaine dans l'avenir en un secteur créateur de richesse, productif, durable et produisant suffisamment d'aliments nutritifs pour tous, nos projets et programmes doivent être bien documentés, orientés vers le marché, basés sur la technologie et inclusifs. »

Jennifer Blanke

Vice-Présidente Agriculture, développement humain et social

RECOMMANDATIONS POUR LA STRATÉGIE « NOURRIR L'AFRIQUE »

L'évaluation thématique propose six recommandations générales, appuyées par des actions indicatives, pour renforcer l'approche de la Banque en matière de DCVA dans le cadre de la stratégie « Nourrir l'Afrique » :

- 1. Développer une approche cohérente et homogène de DCVA dans l'ensemble des opérations de la Banque.** Une approche explicite de DCVA, une terminologie commune et un ensemble cohérent de principes fondamentaux devraient être adoptés à l'intérieur de la Banque et examinés/diffusés dans les PMR, aux fins d'harmonisation du dialogue sur les approches de la chaîne de valeur. Les principes fondamentaux et les catalyseurs proposés par l'évaluation peuvent être considérés comme un point de départ. Pour compléter et améliorer la mise en œuvre de la stratégie « Nourrir l'Afrique », des directives et un programme de renforcement des capacités à l'échelle de l'organisation pourraient être élaborés conformément à l'approche du DCVA.
- 2. Renforcer les capacités d'analyse et de mise en œuvre du DCVA.** Le succès des interventions relatives au DCVA repose sur une conception de programmes et projets nationaux basée sur une analyse des chaînes de valeur agricoles menée dans le cadre des activités préparatoires. Cette analyse initiale devrait porter sur la détermination de l'appui nécessaire à la création d'un environnement propice, et l'identification des domaines où des interventions sont requises (de la part de la Banque et des partenaires).
- 3. Concentrer les interventions relatives au DCVA sur l'ajout de valeur et la création d'un impact durable.** Sur la base des analyses des chaînes de valeur effectuées, les interventions doivent déterminer lesquels des maillons et/ou branches de la chaîne de valeur peuvent être appuyés et de quelle manière, afin d'obtenir le plus grand impact pour les groupes cibles identifiés.
- 4. Travailler avec des partenaires, en particulier ceux du secteur privé, à renforcer les approches stratégiques et opérationnelles du DCVA.** La Banque doit travailler en étroite collaboration avec ses partenaires clés pour élaborer une approche cohérente de DCVA. Pour ce faire, il sera nécessaire d'identifier de nouveaux partenaires potentiels et de consolider les approches de gestion des partenariats dans les interventions relatives au DCVA de la Banque.
- 5. Engager des actions positives pour assurer l'inclusivité: L'inclusivité est déjà bien couverte dans les documents de politique et de conception, mais il en faut faire davantage pour s'assurer qu'elle produit un impact pour les populations cibles.** La Banque doit élaborer une approche globale de l'inclusivité qui reflète une connaissance approfondie des relations de pouvoir, du cadre de négociation et de la situation sociale des groupes vulnérables, et appuyer leur inclusion tout au long de la chaîne de valeur.
- 6. Renforcer le dialogue sur les politiques pour créer un environnement plus favorable au DCVA :** Il y a lieu d'inclure une composante relative à la politique dans les interventions, pour faciliter la mise en application du changement et appuyer les améliorations apportées à l'environnement du DCVA.

Intégrer l'Afrique



Soutenir l'intégration régionale est un principe fondateur de la BAD. En 2000, elle a approuvé sa Politique de coopération économique et d'intégration régionale et, en 2009, elle a adopté une Stratégie d'intégration régionale 2009-2012 pour l'ensemble de l'Afrique. La stratégie a ensuite été mise en œuvre à travers cinq documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR), à raison d'un pour chaque région d'Afrique.

L'Afrique centrale est la région la moins intégrée du continent. C'est aussi une région aux prises avec de multiples défis de développement qui doivent être résolus grâce à une combinaison d'efforts aux niveaux national et régional.

En 2017, IDEV a entrepris une évaluation de la **stratégie d'intégration régionale et des opérations de la Banque en Afrique centrale** pour la période 2011-2016. Au moment où la Banque réfléchit à la suite à donner après l'expiration du DSIR actuel, cette évaluation apportera un éclairage opportun.

L'évaluation a révélé que d'une manière générale, la stratégie d'intégration régionale de la Banque en Afrique centrale était pertinente mais irréaliste et mal connue des partenaires au développement. En outre, elle n'a pas trouvé d'influence visible de la stratégie sur la conception, le portefeuille, la mise en œuvre et l'efficacité des opérations multinationales en Afrique centrale, par rapport à la période où la stratégie n'existait pas. Les opérations entreprises dans le cadre de la stratégie étaient pertinentes mais différaient considérablement du programme indicatif de la stratégie. Leur efficacité, leur efficience et leur durabilité n'ont pas répondu aux attentes. Enfin, les performances de la Banque ont été jugées insatisfaisantes, ainsi que celles des pays et des organisations régionales.

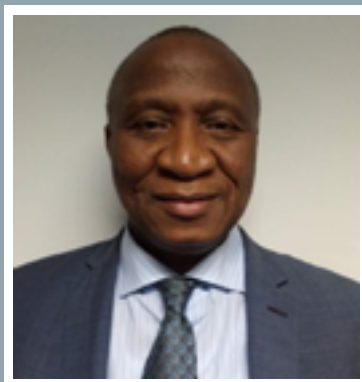


CEEAC

Communauté économique des États d'Afrique centrale

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS EN VUE D'AMÉLIORER LA STRATÉGIE D'INTÉGRATION RÉGIONALE ET LES OPÉRATIONS DE LA BANQUE EN AFRIQUE CENTRALE

- Relever les défis majeurs de l'Afrique centrale en adoptant une approche proportionnée et adaptée.
- Passer d'un Document de stratégie d'intégration régionale à un programme opérationnel indicatif.
- Entreprendre une diffusion plus active du programme d'intégration régionale de l'Afrique centrale.
- Améliorer le dialogue politique et le leadership.
- Appuyer le secteur privé.
- Envisager une planification des activités plus réaliste que cela n'est le cas actuellement.
- Continuer d'appuyer le renforcement des capacités.



« L'évaluation indépendante d'IDEV a permis à la Direction de prendre des mesures allant dans le sens d'une approche axée sur : (i) les produits du savoir ; (ii) une démarche participative ; et (iii) une plus grande implication du secteur privé. De façon spécifique la Direction a pris en compte les conclusions et recommandations des trois (3) études majeures réalisées, notamment sur les causes de la fragilité et les facteurs de résilience. S'agissant du dialogue avec les Communautés économiques régionales, la Direction a intensifié le dialogue à travers notamment des missions de haut niveau et la mise en place de cadres réguliers d'échanges et de partage de connaissances. A cet effet, la Direction organisera des mécanismes de consultation pour partager les leçons découlant de la stratégie antérieure. Elle organisera également un forum annuel sur l'approfondissement de l'intégration régionale en Afrique centrale. Enfin, la Direction compte mettre en place avant la fin de l'année un pipeline de projets intégrateurs, prenant en comptes les aspirations profondes du secteur privé. »

Ousmane Doré
Directeur général pour l'Afrique centrale

Industrialiser l'Afrique



« *Industrialiser l'Afrique* » est l'ambitieuse stratégie par laquelle la BAD entend véritablement transformer les activités à faible productivité du continent en activités à productivité élevée – de l'agriculture aux agro-industries, des ressources minérales brutes aux exportations de produits semi-finis et/ou transformés à haute valeur ajoutée.

L'industrialisation de l'Afrique nécessitera un environnement du secteur privé assez solide pour stimuler et soutenir la croissance économique de la région. Conscient de l'importance que ledit secteur joue dans l'industrialisation de l'Afrique, IDEV a organisé en collaboration avec le Département d'évaluation de Norad, une série d'événements de connaissances sur le **développement du secteur privé** (PSD), basé sur les conclusions de leur rapport de synthèse conjoint intitulé **Vers une croissance tirée par le secteur privé : Leçons de l'expérience**.

Les deux événements d'apprentissage organisés en 2017 (l'un à Nairobi au Kenya et l'autre à Pretoria en Afrique du Sud) ont attiré plus de 120 participants des secteurs public et privé, des agences bilatérales et multilatérales de développement, des praticiens du développement, le corps diplomatique, des universitaires, des groupes de réflexion, des organisations non gouvernementales et d'autres personnes intéressées par le développement du secteur privé. Les riches échanges s'articulaient autour des contraintes politiques et institutionnelles à la croissance du secteur privé en Afrique, du financement du développement du secteur privé, du rôle des petites et moyennes entreprises en tant que piliers de la croissance, et de la manière dont les gouvernements, les partenaires au développement et les acteurs du secteur privé peuvent collaborer pour créer de la valeur partagée.

Les comptes-rendus, photos et vidéos des événements sont accessibles au public sur le site internet d'IDEV afin d'aller au-delà des événements physiques et continuer à partager les connaissances glanées lors des échanges.



« Il y a encore un manque d'information général sur le type de financement et d'appui que la BAD peut fournir au secteur privé. Au-delà de l'écoute des points de vue des utilisateurs, les événements d'apprentissage servent, pour les partenaires concernés, à tirer des enseignements les uns des autres. »

Mmakgoshi Lekhethe
Administratrice représentant l'Afrique du Sud,
le Lesotho et le Swaziland

SEPT LEÇONS TIRÉES DE LA SÉRIE D'ÉVÈNEMENTS IDEV-NORAD SUR LES CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

Sur les obstacles politiques et institutionnels à la croissance du secteur privé en Afrique

1. Le développement du secteur privé nécessite un cadre juridique et réglementaire clair. Parmi les principaux problèmes à résoudre figurent la sécurité des droits de propriété, l'accès au crédit, les politiques et contraintes en matière de quotas d'exportation, les barrières tarifaires et non tarifaires, les régimes fiscaux et les exigences relatives aux licences, permis, autorisations et inspections.
2. Les mécanismes visant à promouvoir un dialogue structuré et le partage des connaissances entre les entités gouvernementales et le secteur privé devraient être institutionnalisés. La mobilisation du secteur privé au cours des premières étapes de l'élaboration du projet et la recherche de partenariats public-privé sont des pistes prometteuses pour améliorer la collaboration stratégique.

Sur le financement du développement du secteur privé

3. Une des principales difficultés en matière de développement du secteur privé en Afrique est l'accès à des financements à moyen et long terme à des conditions abordables. Ce défi peut être relevé, entre autres, grâce à l'investissement étranger direct, (un meilleur accès) aux marchés financiers et de capitaux locaux et régionaux, et à des infrastructures améliorées. Pour renforcer les efforts nationaux de mobilisation des ressources, l'Afrique doit renforcer les institutions financières, améliorer les cadres réglementaires et renforcer les systèmes de transparence et de redevabilité dans les secteurs financier et bancaire.

Sur le rôle des petites et moyennes entreprises en tant que piliers de croissance

4. Pour exploiter le potentiel des micro, petites et moyennes entreprises en tant que source importante d'innovation et de création d'emplois, les gouvernements doivent redoubler d'efforts pour créer un environnement favorable qui s'attaque aux contraintes spécifiques des MPME. Il s'agit notamment du manque d'accès aux marchés et au financement.
5. Les lignes de crédit accordées aux banques commerciales en vue de leur rétrocession aux MPME n'ont pas atteint leurs objectifs ; il convient donc d'étudier d'autres moyens d'inciter le secteur bancaire à assurer un financement adéquat. Des outils et instruments innovants, un transfert systématique de connaissances et des régimes fiscaux flexibles pourraient être utiles si l'on veut renforcer l'appui aux MPMEr.

Sur les possibilités de collaboration entre les gouvernements, les partenaires au développement et les acteurs du secteur privé en vue de créer une valeur partagée

6. Le leadership (volonté politique), la capacité de mise en œuvre et des cadres institutionnels sont essentiels à la création et la promotion d'une valeur partagée significative mais la confiance entre les secteurs public et privé est d'une importance capitale. Cette confiance peut être établie grâce à une communication structurée et ouverte, un dialogue inclusif, la participation et l'obligation de rendre compte, ainsi que les efforts déployés par les deux parties pour se comprendre.
7. En agissant comme des intermédiaires /rassembleurs raisonnablement attentifs aux deux parties et contribuant à les rapprocher, les partenaires au développement peuvent jouer un rôle de passerelle entre le secteur public et le secteur privé

Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique



La question de l'eau est liée à tous les aspects du développement en Afrique, notamment la santé, l'agriculture, l'éducation, l'offre de main-d'œuvre et même la stabilité politique. Selon les résultats présentés à la conférence de 2012 sur le thème : « *La pénurie d'eau en Afrique : problèmes et défis* », on estime que d'ici 2030, 75 à 250 millions de personnes vivront dans des zones à stress hydrique élevé en Afrique, ce qui déplacera probablement entre 24 et 700 millions de personnes à mesure que les conditions deviendront invivables¹.

À ce jour, environ 339 millions de personnes manquent d'eau potable et 473 millions de personnes manquent de services d'assainissement de base dans les zones rurales d'Afrique. La BAD est un partenaire financier de premier plan dans le financement des services d'eau et d'assainissement ainsi que la gestion de l'eau agricole (GEA)² en Afrique ; le secteur de l'eau est un élément important de la stratégie décennale de la Banque et du Top 5. Dans ce contexte, IDEV a entrepris une évaluation de l'appui de la Banque au secteur de l'eau sur la période 2005-2016 ; cette évaluation couvre l'assistance fournie par la Banque sous forme d'infrastructures, de connaissances et de travaux analytiques - 3,7 milliards d'UC d'investissements pour l'eau et l'assainissement et 2,2 milliards d'UC pour la GEA.

L'évaluation avait pour but d'aider la Direction à déterminer dans quelle mesure la Banque a contribué au développement du secteur de l'eau dans les PMR, ainsi qu'à tirer des leçons de ses expériences opérationnelles en identifiant les enseignements sur la manière la plus efficace pour la Banque de contribuer à l'amélioration du secteur de l'eau dans ses PMR. Elle repose sur de multiples sources de preuves, notamment une revue des politiques et de la littérature, un examen du portefeuille, des rapports d'évaluation des 41 projets visités dans 23 pays, et 10 études de cas pays. En plus des réunions des parties prenantes tenues lors des visites site des projets, 193 personnes ont été interviewées dans le cadre des études de cas par pays.

1. Wikipedia : «Conférence sur la pénurie d'eau en Afrique : problèmes et défis» . Archivé de l'original le 1er avril 2016. Récupéré le 11 novembre 2016.

2. L'eau agricole (Eau pour l'alimentation) vise à rendre l'eau disponible et accessible à des fins agricoles. Les mesures prises à cet égard impliquent des combinaisons variables d'irrigation, de drainage et de contrôle des inondations, de conservation et de stockage de l'eau, de gestion de l'eau à la ferme et d'appui institutionnel pour améliorer la durabilité, l'exploitation et la gestion. Collectivement, ces interventions s'appellent la gestion de l'eau agricole (GEA).

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS SUR L'APPUI DE LA BAD AU SECTEUR DE L'EAU³

1. La Banque devrait prioriser des solutions holistiques face aux défis du secteur de l'eau, sur la base des capacités et des modèles durables de développement intégré.
2. La Banque devrait envisager une plus grande attention aux réformes sectorielles, politiques et plans sectoriels de l'eau qui garantissent : i) la gestion des ressources en eau; ii) la fourniture durable des services; et iii) l'efficacité, plus particulièrement la performance des sociétés d'eau dans les projets urbains et la gouvernance locale dans les projets ruraux.
3. La Banque devrait veiller à ce qu'une approche participative efficace (avec un niveau approprié de collaboration avec les parties prenantes) soit utilisée à tous les stades (conception, mise en œuvre, achèvement et sortie) de ses interventions.
4. La Banque devrait améliorer la mesure et la communication des résultats en matière de développement. Le suivi-évaluation devrait être renforcé, y compris les données de référence, la couverture appropriée des produits et des effets (pour les infrastructures matérielles et immatérielles), et l'utilisation des informations de suivi pour résoudre les problèmes qui pourraient apparaître pendant la mise en œuvre des projets et après l'achèvement.
5. La Banque devrait promouvoir des plateformes, des réseaux et des produits de connaissance pour améliorer le transfert d'expérience entre partenaires au développement, gouvernements, experts opérationnels et évaluateurs afin d'approfondir le transfert de connaissances pour une meilleure performance.

3. Le rapport n'a pas encore été présenté au CODE. Les recommandations ne seront définitives qu'après l'approbation de CODE.

Autres domaines d'intervention prioritaires

En dehors du « Top 5 », la Banque investit dans d'autres domaines spécialement prioritaires tels que l'égalité des sexes et la fragilité des États, ceci à travers ses opérations et ses produits du savoir. C'est ainsi que les travaux effectués par IDEV en 2017 ont également contribué au développement et au partage des connaissances dans ces domaines.

Egalité des sexes



En 2017, IDEV a dirigé l'élaboration du document de référence du Groupe de coopération en évaluation (ECG) sur **l'intégration du genre dans les évaluations des projets**. Ce document définit, à l'intention des bureaux d'évaluation indépendante des institutions multilatérales de développement, des approches pratiques pour renforcer les dispositions relatives à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans leurs programmes d'évaluation, et plus particulièrement dans les évaluations des projets. À l'avenir, IDEV et d'autres membres de l'ECG appliqueront ces approches dans leurs évaluations.

Fragilité des États



Les États africains qui sont confrontés à la fragilité abritent un cinquième de la population du continent et un pourcentage élevé de personnes vivant dans l'extrême pauvreté. Soutenir la relance économique de ces États appelle une approche différente fondée sur le dialogue, l'appropriation locale et la célébration du succès. Les évaluations récentes des performances de la Banque dans les pays touchés par les troubles politiques et l'instabilité socio-économique - Togo, Burundi, République Démocratique du Congo et Côte d'Ivoire - ont permis à IDEV de tirer des leçons communes applicables aux pays classés comme « fragiles ».

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES ÉTATS FRAGILES : ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS D'IDEV SUR LES STRATÉGIES ET PROGRAMMES DE LA BANQUE AU BURUNDI, EN CÔTE D'IVOIRE, EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO ET AU TOGO

Côte d'Ivoire



Togo



République Démocratique du Congo



Burundi



Les évaluations d'IDEV attribuent l'élimination progressive de certains facteurs de fragilité aux interventions de la BAD dans ces États au cours des périodes couvertes par les évaluations. Dans la plupart des cas, les ressources humaines et institutionnelles pour la gouvernance administrative et économique ont été renforcées, le sous-emploi a été réduit grâce aux infrastructures sociales, et l'égalité d'accès aux services et aux ressources a été améliorée grâce à des opérations d'appui budgétaire qui ont contribué à créer un espace fiscal et permis d'étendre les services dans les secteurs de l'éducation et de la santé.





























































Cependant, pour répondre efficacement aux facteurs structurels profonds responsables de la fragilité de ces États, IDEV recommande les actions suivantes :

Au niveau stratégique, la Banque devrait explicitement inclure des objectifs de croissance inclusive dans ses documents de stratégie pays et veiller à ce qu'ils soient pris en compte dans les portefeuilles de projets et les politiques et stratégies des pays en transition.

Au niveau opérationnel, la Banque devrait mieux aligner ses instruments et procédures financières, y compris son assistance technique, sur les contextes des États confrontés à la fragilité.

Tableau 1: Alignement des produits d'évaluation d'IDEV 2017 sur les principales priorités opérationnelles et le processus de transformation de la Banque

Top 5 de la BAD

	Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie	Nourrir l'Afrique	Industrialiser l'Afrique	Intégrer l'Afrique	Améliorer la qualité de vie des Africains	Transformation de la Banque
						
Renforcer les chaînes de valeur agricoles pour nourrir l'Afrique : Évaluation groupée de projets						
Stimuler le développement socio-économique local à travers l'électrification rurale : Évaluation groupée de projets						
Côte d'Ivoire : Évaluation de la stratégie et du programme de la Banque 2006-2016						
Nigéria : Évaluation de la stratégie et du programme pays 2004-2016						
Relever les défis de l'intégration régionale en Afrique centrale : Évaluation de la stratégie et des opérations d'intégration régionale de la BAD, 2011-2016						
Appui de la Banque africaine de développement au développement des chaînes de valeur agricoles : Enseignements pour la stratégie « Nourrir l'Afrique »						
Évaluation de l'appui de la BAD au secteur de l'eau (2005-16) Au-delà du développement des infrastructures : Vers une prestation de services et un changement de comportement						
Politique de gestion des ressources humaines et orientations stratégiques de la Banque africaine de développement: Une évaluation formative						
Étude comparative des processus, procédures et pratiques du Conseil dans les institutions financières internationales						

Chapitre 3

Des données probantes pour améliorer les stratégies, programmes et processus de la Banque africaine de développement



Le programme de la Banque en vue d'accélérer la transformation du continent africain ne se limite pas aux opérations relevant du Top 5 ; il vise également à garantir une gestion efficace et efficiente de l'institution en tant que telle. Pour atteindre les ambitieux objectifs de développement de la Banque, son personnel et ses dirigeants doivent fréquemment évaluer la qualité et l'efficacité de ses stratégies, programmes et processus institutionnels, afin de les ajuster ou les intégrer dans la conception de nouvelles politiques et interventions. En 2017, les évaluations et produits du savoir d'IDEV ont fourni des preuves visant à éclairer ces processus d'examen (voir le tableau 1).

En particulier, les évaluations des stratégies et programmes pays de la Banque en Côte d'Ivoire (2006-2016) et au Nigeria (2004-2016) contribueront à la conception des nouveaux documents de stratégie de ces pays qui seront élaborés en 2018.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DES ÉVALUATIONS DES STRATÉGIES ET DES PROGRAMMES PAYS DE LA CÔTE D'IVOIRE ET DU NIGERIA

CÔTE D'IVOIRE

1. Appuyer au niveau stratégique la Côte d'Ivoire pour une croissance plus inclusive visant à réduire la pauvreté et les inégalités sur l'ensemble du territoire.
2. Renforcer le dialogue sur les politiques pour ce qui est des questions stratégiques et l'appuyer par des travaux analytiques pertinents.
3. Compléter les études de faisabilité des partenariats public-privé par des analyses systématiques des conséquences des garanties données par l'État.
4. Renforcer la visibilité de la Banque par rapport à son implication dans l'appui à la stratégie de développement de la Côte d'Ivoire.
5. Renforcer le suivi et l'évaluation de l'atteinte des résultats en ce qui concerne les opérations et stratégies de la Banque.
6. Clarifier les directives et les modalités d'intervention en matière d'aide d'urgence pour les rendre mieux adaptées aux risques et sources de fragilité et garantir une intervention rapide touchant les cibles dans les plus brefs délais.

NIGÉRIA

1. La promotion d'une croissance inclusive à l'échelle de tous les genres, groupes d'âge et régions devrait jouer un rôle plus central dans les Documents de stratégie et les réserves opérationnelles de la Banque, en conformité avec les nouvelles priorités du gouvernement nigérian.
2. Diversifier les interventions de la Banque dans le secteur privé afin d'améliorer les résultats de développement.
3. Améliorer et rationaliser les divers instruments de S&E de la Banque.
4. Renforcer l'élaboration et l'utilisation des indicateurs quantitatifs de résultats.



« L'évaluation par IDEV du DSP du Nigeria a fourni des leçons très utiles à incorporer dans la conception du nouveau cadre stratégique pays prévu pour 2017-18. Les enseignements dégagés par IDEV aideront le Département du Nigeria à maximiser l'impact des interventions de la Banque en matière de développement, ainsi que leur contribution au programme du Top 5. »

Ebrima Faal,
 Directeur principal du Bureau national du Nigeria



La première évaluation formative d'IDEV sur l'état actuel du **système de gestion des ressources humaines de la Banque** par rapport aux meilleures pratiques dans ce domaine était particulièrement opportune compte tenu de la restructuration en cours de la Banque dans le contexte du Top 5 et du modèle de développement et de prestation des services. L'évaluation a proposé à la Direction de la Banque six recommandations clés dans

deux directions stratégiques : remédier aux insuffisances infrastructurelles et améliorer le cadre politique. Les résultats de cette évaluation ont été bien accueillis par la Direction et contribueront à documenter la réforme actuelle de la stratégie et des processus de la Banque en matière de ressources humaines, en particulier la nouvelle stratégie en cours d'élaboration.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION RÉALISÉE PAR IDEV SUR LA POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

Remédier au déficit d'infrastructures

- La Banque doit remédier aux importants déficits d'infrastructures pour permettre la mise en œuvre de processus de gestion des RH à un niveau de maturité plus élevé. En particulier, elle devrait élaborer un cadre permettant d'identifier les compétences techniques essentielles à la mise en œuvre du Top 5 et de guider la planification des effectifs, et mettre en place un Système d'information de gestion des ressources humaines qui intègre l'information dans tous les processus, de manière à disposer d'une unique source pour éclairer la prise de décision.
- La gestion de la conformité et des conséquences reste un défi considérable en matière de gestion des ressources humaines. Pour le relever, la Banque devrait continuer de renforcer l'automatisation des processus RH. Cette automatisation ne devrait pas seulement viser une efficacité accrue, elle devrait également porter sur le suivi des processus et la vérification de la conformité.
- Un facteur clé du succès de la prochaine stratégie de gestion des ressources humaines sera de prioriser la mise en œuvre avant les changements stratégiques.

Mettre à jour le cadre politique

- Après s'être assuré que les outils appropriés de contrôle de la conformité et de promotion de la transparence sont en place, le Département des ressources humaines devrait veiller à la mise en place d'un cadre politique adéquat permettant d'atteindre les résultats en matière d'effectifs, notamment en ce qui concerne la promotion et la mobilité du personnel, ainsi que la récompense basée sur la performance.
- Affirmer que le développement du personnel est la principale raison d'être du système de gestion de la performance : en atténuant le lien entre la notation de la performance et les augmentations de salaire annuelles, et en réduisant le temps et les ressources consacrés au classement et à la catégorisation du personnel.
- Souligner l'importance de la participation comme moyen de motiver le personnel et d'instaurer une culture de confiance et d'intégrité.

De plus, grâce à une étude comparative des **processus, procédures et pratiques des Conseils des institutions financières internationales**, IDEV a éclairé les membres du Conseil dans leur discussion sur l'amélioration de

l'efficacité et l'efficacité du Conseil. L'étude se voulait une étude comparative conduisant à l'identification de leçons et de bonnes pratiques, visant à informer plutôt que recommander une ligne de conduite particulière.

PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉTUDE COMPARATIVE DES PROCESSUS, PROCÉDURES ET PRATIQUES DU CONSEIL

- Les Conseils et les Directions de toutes les organisations ont des difficultés à trouver l'équilibre approprié entre la supervision de la stratégie, des risques et des résultats et l'engagement dans des activités et des décisions plus exécutives et transactionnelles, en particulier lorsque le contexte interne et externe change. Le désir de réorienter l'équilibre vers une supervision plus stratégique est ressenti par les Administrateurs du Conseil et la Haute Direction.
- L'importance de comités du Conseil qui fonctionnent bien. Bien que les comités du Conseil ne prennent pas de décision, ils déterminent l'étendue et la force du consensus - en établissant un consensus - et identifient le nombre limité d'éléments qui méritent un examen complet par le Conseil. Il est important de renforcer les comités afin de fournir des contributions claires et opportunes aux réunions plénières du Conseil.
- La contribution essentielle des Bureaux du Secrétaire Général à l'efficacité et à l'efficacité de la gouvernance institutionnelle. Le secrétaire général est une voie de communication privilégiée de communication entre le Conseil et la Direction et assure la mémoire institutionnelle et la continuité du Conseil et de ses comités. Les bureaux du Secrétaire général méritent donc de disposer de ressources suffisantes.
- Une plus grande délégation des responsabilités à la Direction suppose une capacité de suivre les engagements et les résultats.
- L'importance de la construction d'un esprit de corps et d'une compréhension partagée des opportunités et défis chez les Administrateurs en tant que fonctionnaires de l'organisation représentant par ailleurs différents intérêts des actionnaires. Un programme d'intégration exhaustif facilité par le Secrétaire général est indispensable.
- L'édification d'un capital social, la base de la confiance entre Administrateurs, mais aussi entre le Conseil d'administration et la Direction, est essentielle à l'efficacité et à l'efficacité de la gouvernance institutionnelle.



« L'étude a fourni un inventaire des aspects cruciaux de l'efficacité et de l'efficience du Conseil d'administration tels qu'observés dans les principales institutions multilatérales de développement. Bon nombre des constatations reflètent les problèmes qui sont apparus au cours de mes six dernières années de collaboration avec le Conseil sur cette question. Les conclusions et recommandations de cette étude nous ont permis d'identifier un plan d'action efficace et hiérarchisé pour améliorer le rôle du Conseil dans la réalisation des objectifs et des buts stratégiques des actionnaires de la BAD. »

Samy Zaghloul,
Administrateur représentant l'Égypte et Djibouti,
Doyen du Conseil

Outre les évaluations indépendantes menées, IDEV a également **validé les auto-évaluations internes des opérations** de la Banque dans les secteurs public et privé menées par la Direction. En 2017, 98 rapports d'achèvement de projet ont été validés par IDEV.

La gestion des connaissances, la communication et la sensibilisation font partie intégrante du programme de travail d'IDEV pendant le processus et après l'achèvement d'une évaluation. Les activités de gestion des connaissances et de communication sont des outils efficaces pour informer les parties prenantes sur les évaluations d'IDEV, faire connaître celles-ci, encourager la discussion et ainsi, accroître leur impact. En 2017, IDEV a préparé des **produits du savoir** tels que des résumés et des synthèses de chaque évaluation publiée, qui ciblaient différents publics internes et externes. Les constatations, les leçons et les recommandations de toutes les évaluations ont été consignées dans la **base de données des résultats de l'évaluation** consultable. Les actions de suivi en réponse aux recommandations d'IDEV sont contrôlées à travers le **Système d'enregistrement des actions de la Direction** (voir annexe 3).

En 2017, IDEV a publié quatre éditions du magazine **Evaluation Matters** consacrés aux thèmes suivants : « Les défis en matière d'évaluation du développement : comment y faire face ? », « L'évaluation globale des résultats de développement : Dans les coulisses », « L'évaluation à l'ère des ODD » et « L'évaluation comme moteur de réforme dans les IFI ».

IDEV a également utilisé activement son site internet et la communication par e-mail avec ses abonnés, pour faire connaître son travail et solliciter des commentaires sur les évaluations en cours, futures et achevées. Ce site web, idev.afdb.org sert de référentiel de connaissances pour toutes les évaluations, les produits du savoir et les comptes-rendus d'événements.

Enfin, IDEV a organisé et participé à un certain nombre de conférences et d'événements internationaux sur l'évaluation (voir annexe 4).

Chapitre 4

Renforcement des capacités
d'évaluation et établissement de
partenariats en vue d'améliorer
les performances



Convaincu que des capacités plus solides entraînent des résultats plus satisfaisants, IDEV soutient le renforcement des capacités dans le domaine de l'évaluation, tant au sein de la Banque que dans les PMR. Elle travaille également avec des partenaires pour sensibiliser et promouvoir l'évaluation, favorisant ainsi une culture d'évaluation à travers le continent.

Renforcement des capacités d'évaluation dans les pays membres régionaux

Dans le cadre de l'initiative **Renforcement des systèmes nationaux d'évaluation** (RSNE), IDEV a continué de travailler avec les gouvernements de **Tanzanie** et d'**Éthiopie** en vue de développer la capacité d'évaluation dans ces pays. L'une des réalisations majeures de l'initiative RSNE en 2017 a été l'approbation par le Conseil des ministres de la politique et des lignes directrices nationales en matière d'évaluation en Éthiopie. IDEV va maintenant aider les autorités éthiopiennes à les déployer à l'échelle du gouvernement et de l'administration, tant au niveau fédéral que régional. En Tanzanie, la Commission du Plan du Ministère du Plan et des Finances a soumis une demande officielle pour la poursuite du renforcement des capacités par IDEV, ce qui documentera le programme de travail 2018 d'IDEV en matière de RCE.



Parmi ses activités d'appui au renforcement des capacités des parlementaires, IDEV, qui continue d'héberger le secrétariat de l'**APNODE**, a contribué au bon déroulement de la troisième assemblée générale annuelle du réseau à Khartoum, en République du Soudan, du 15 au 17 juillet 2017. Parmi les points saillants de la réunion, on peut citer l'élection d'un nouveau comité exécutif, l'approbation des amendements proposés sur les Statuts et la politique d'adhésion, ainsi que l'adoption du Plan stratégique du Réseau pour 2017-2021.

La plateforme d'évaluation des institutions régionales africaines de financement du développement (EPRADI) s'est consacrée à la consolidation de son système administratif et ses procédures.

En 2017, IDEV a également soutenu l'initiative « **Twende Mbele** », un partenariat entre le Bénin, l'Afrique du Sud et l'Ouganda pour le partage des connaissances, l'apprentissage par les pairs et la collaboration entre les pays africains en vue de renforcer leurs systèmes de suivi et d'évaluation. IDEV est l'un des deux partenaires régionaux du réseau en matière de développement des capacités d'évaluation.



Le Programme de partenariat en suivi-évaluation Twende Mbele a été officiellement lancé lors de la Conférence de l'Association africaine d'évaluation à Kampala, en Ouganda, le 28 mars. Twende Mbele, un terme signifiant en swahili « aller de l'avant ensemble », se consacre à l'utilisation de l'apprentissage par les pairs dans les pays africains pour construire des systèmes de S&E, renforcer la performance et responsabiliser les gouvernements. Les partenaires initiaux sont le Bureau du Premier Ministre pour l'Ouganda, le Bureau du Président pour le Bénin, le Département de la planification, du suivi et de l'évaluation pour l'Afrique du Sud, le Centre d'apprentissage pour l'évaluation et les résultats – Afrique anglophone (CLEAR-AA) et IDEV.

❖ Offrir des possibilités d'apprentissage à la communauté d'évaluation

En 2017, IDEV a entrepris un certain nombre de formations visant à renforcer les capacités de son personnel. Elle a également lancé et déployé une série de webinaires pour la communauté de l'évaluation à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque. La série a été inaugurée par un webinaire sur *l'analyse comparative qualitative dans le processus de l'EGRD*, suivi d'un autre sur le thème : *Comment les organisations apprennent-elles ? Implications et orientations stratégiques pour l'évaluation indépendante*. L'initiative s'étant avérée populaire, IDEV la poursuivra en 2018.



Partenariats

IDEV collabore avec un certain nombre d'organisations spécialisées pour faire avancer la cause de l'évaluation sur le continent. Il s'agit notamment des bureaux d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement, l'Unicef et ONU Femmes, l'Initiative internationale pour l'évaluation de l'impact (3ie), les Centres d'apprentissage pour l'évaluation et les résultats (CLEAR), diverses associations nationales d'évaluation, l'Association africaine d'évaluation (AfrEA), EvalPartners et d'autres encore. En 2017, IDEV a renforcé ses partenariats stratégiques avec des entités régionales de premier plan telles que le Centre d'apprentissage pour l'évaluation et les résultats – Afrique anglophone (CLEAR-AA), afin de promouvoir une culture d'évaluation et faciliter des opportunités d'apprentissage ciblées et pertinentes pour divers acteurs de l'évaluation au niveau régional.

Chapitre 5

Perspectives d'avenir



En 2017, IDEV a été confronté à de sérieuses contraintes en matière de personnel ; avec 12 postes vacants, elle a fonctionné à 70% de sa capacité pendant la majeure partie de l'année. Par conséquent, la livraison de plusieurs évaluations a dû être reportée à 2018. Le recrutement du personnel sera donc une priorité absolue pour IDEV en 2018.

Au 31 décembre 2017, IDEV travaillait sur plus de 25 évaluations en cours⁴, dont plusieurs seront livrés en 2018, et 12 évaluations supplémentaires débiteront en 2018, pour une livraison en 2019. Il s'agit de cinq évaluations groupées de projets, cinq évaluations de stratégies et programmes pays, un pilote de validation du rapport d'achèvement d'un document de stratégie pays, quatre évaluations sectorielles et thématiques, sept évaluations institutionnelles et trois synthèses d'évaluations. En plus, IDEV poursuivra ses efforts en vue de valider 100% des rapports d'achèvement de projet et 50% des rapports de supervision étendue.

La **stratégie d'évaluation indépendante d'IDEV** prendra fin en 2018 et, en plus d'un examen interne de la mise en œuvre de cette stratégie, IDEV fera également l'objet d'un examen externe par des pairs de la fonction d'évaluation de la BAD ; dirigé par les membres du Groupe de coopération pour l'évaluation, cet examen aura pour but d'orienter les actions futures. Les consultations pour la conception du nouveau programme de travail triennal d'IDEV pour la période 2019-2021 se dérouleront en parallèle.

Le programme de gestion des connaissances d'IDEV pour 2018 sera mis en relief par la **Semaine biennale de l'évaluation du développement 2018**. Plus de 300 participants sont attendus à cet important événement de partage des connaissances et d'apprentissage, qui se concentrera sur le rôle de l'évaluation dans le renforcement de l'impact du développement en Afrique.

IDEV mettra également l'accent sur les **enseignements tirés des évaluations** en s'impliquant davantage dans les opérations, les politiques et les complexes d'appui de la Banque, à travers des ateliers de capitalisation afin de permettre des discussions approfondies sur les résultats des évaluations et les leçons apprises. Des efforts sont renforcés dans le but de rendre les évaluations d'IDEV plus accessibles et faciles à partager. Les vidéos illustratives et les infographies accompagnant les évaluations et les rapports clés se sont révélées efficaces pour communiquer les principales conclusions et recommandations à un large public, renforçant ainsi l'adhésion et l'impact global : ceci se poursuivra en 2018.

Remerciements à nos parties prenantes, nos partenaires et notre personnel

En dressant le bilan de nos réalisations en 2017, nous sommes reconnaissants à toutes les personnes et organisations qui ont appuyé notre travail au cours de l'année écoulée.

Nous remercions particulièrement le Conseil d'Administration, la Direction et le personnel de la BAD. Vous nous avez aidés à définir et mettre en œuvre notre programme de travail, et à atteindre nos objectifs qui étaient d'établir une base pour la redevabilité, contribuer au renforcement de l'apprentissage et promouvoir une culture d'évaluation.

4. Voir Annexe 2.



**Partenaires
financiers**



**Partenaires
opérationnels**



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

Merci également aux hommes et aux femmes qui ont travaillé sur les évaluations, les produits du savoir et les activités d'IDEV. Malgré les problèmes d'effectifs auxquels nous avons dû faire face, 2017 a été une année productive grâce à vous.

Composition de l'équipe d'IDEV

En décembre 2017, IDEV comptait **25 fonctionnaires**, dont 19 au niveau professionnel et six agents des services généraux représentant ensemble **20 pays**. Ils ont été appuyés par une équipe de consultants à court et à long terme. Les femmes représentent **37 %** du personnel professionnel. Le personnel et les consultants ont des profils académiques et une expérience (en évaluation) étendue et diversifiée. Ils ont travaillé avec une grande variété d'entités gouvernementales, d'agences multilatérales de développement et le secteur privé, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du continent africain.







Annexes

Annexe 1: Les points forts des évaluations 2017



Renforcer les chaînes de valeur agricoles pour nourrir l'Afrique : Évaluation groupée de projets

Qu'a évalué IDEV ?

La BAD oriente de plus en plus son portefeuille du secteur agricole vers le développement des chaînes de valeur agricoles (DCVA), étant donné que la démarche de DCVA est déterminante pour la stratégie de la Banque visant à Nourrir l'Afrique (2016–2025). C'est dans ce contexte qu'IDEV a mené une évaluation groupée de neuf interventions menées par la BAD dans les chaînes de valeur agricoles sur la période 2005–2016, en vue de contribuer à l'évaluation thématique plus large de l'«Appui de la BAD au développement des chaînes de valeur agricoles : enseignements pour la stratégie « *Nourrir l'Afrique* ».

Cette évaluation groupée de projet visait à : a) évaluer la performance des approches suivies par les projets de la Banque par rapport au DCVA en termes de pertinence, d'efficacité et de durabilité ; et b) tirer des enseignements utiles susceptibles de servir à la conception de nouvelles initiatives de DCVA et à l'amélioration des interventions en cours.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

Pertinence

Les projets se sont révélés fort pertinents pour les stratégies des pays membres et de la Banque ainsi que pour les besoins de la population cible. Cependant, l'analyse et la conception des approches de DCVA ont montré plusieurs limites. L'approche globale est largement appropriée et bien alignée sur les stratégies et programmes pays de la Banque, mais les analyses du cadre de politique générale comme des opérations spécifiques aux chaînes de valeur laissent à désirer pour toutes les interventions étudiées. Les stratégies pays relatives aux produits de base servent de cadre important de DCVA et elles gagneraient à être plus étroitement harmonisées avec les interventions. Il ressort des études de cas que les interventions ne sont pas toujours conçues de manière à avoir une portée et une échelle adaptées aux besoins de la chaîne de valeur (CV). En particulier, les activités n'étaient pas suffisamment ciblées sur les besoins les plus pertinents et les interventions sont souvent trop brèves pour influencer sur la dynamique des CV.

Efficacité

Les interventions de la Banque en matière de CV font généralement montre d'efficacité par rapport aux objectifs fixés en termes d'accroissement de la production ou d'amélioration de l'accès physique aux marchés ; cependant, elles n'atteignent pas les résultats globaux de DCVA attendus. La Banque apporte un appui à certains catalyseurs identifiés pour la réussite du DCVA, mais de façon générale, elle ne fournit pas un soutien complet aux produits ciblés d'une manière qui permettrait d'atteindre les résultats escomptés. Les cinq aspects majeurs du cadre favorable au DCVA abordés dans le cadre des projets visés par les études de cas incluent de bons partenariats et liens, un environnement politique et réglementaire propice, la disponibilité des infrastructures et des technologies de l'information et de la communication, les services d'accompagnement des entreprises et l'accès au financement.

Inclusivité

Les interventions relatives au DCVA de toutes les études de cas ont intégré à leur conception des éléments de promotion de l'inclusivité, mais dans la pratique, la répartition équitable des avantages n'a pas été atteinte.

Sept sur les neuf interventions comprenaient des caractéristiques (quotas) destinées à assurer la participation des femmes et, dans certains cas, des jeunes. Les indicateurs et les données appropriées pour mesurer l'inclusivité n'étaient généralement pas présents dans les interventions et aucune donnée probante susceptible d'appuyer des quotas et des taux de participation n'ont été trouvées pour attester la répartition équitable des avantages entre tous les acteurs des CV.

Durabilité

La durabilité des avantages procurés par les interventions de DCVA est difficile à évaluer et reçoit une attention insuffisante du stade de conception à la stratégie de sortie. Dans l'ensemble, la durabilité des résultats des investissements est jugée improbable, faute de planification des mécanismes institutionnels de nature à soutenir les opérations en cours au-delà de la période d'exécution du projet.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tiré ?

L'intérêt que la Banque porte au DCVA est naissant et n'est pas encore parvenu à maturité. Les études de cas démontrent les possibilités considérables qui existent de renforcer la démarche de DCVA dans les stratégies et opérations de la Banque. Les cinq principaux enseignements tirés de cette évaluation pourraient contribuer à guider et consolider ce processus

L'analyse exhaustive du DCVA à la conception du projet et son adaptation ultérieure durant l'exécution revêtent une importance capitale.

Enseignement 1 : Une analyse insuffisante dans la conception des projets relatifs au DCVA compromet l'atteinte des effets et de l'impact, tandis qu'une analyse exhaustive de la CV guide la mise en œuvre et la réactivité aux changements survenant dans les marchés et les contextes.

Il est crucial de se soucier de la rentabilité tout au long de la chaîne de valeur.

Enseignement 2 : Les interventions de DCVA fortement axées sur la hausse de la production de produits de base sans se préoccuper suffisamment de l'efficacité du système de production et de la chaîne de valeur dans son ensemble subiront des pertes financières et économiques nettes.

Portée et échelle appropriées

Enseignement 3 : Des interventions de DCVA efficaces nécessitent une planification réaliste tenant compte de la pertinence du champ d'action en termes de temps requis pour permettre la maturation des activités, les acteurs de CV retenus pour le soutien, l'échelle des activités répondant à la demande du marché et un échelonnement des activités.

Assurer l'inclusivité dans le DCVA

Enseignement 4 : Des efforts soutenus, concertés et ciblés à toutes les étapes de la conception et de la mise en œuvre du DCVA sont essentiels pour assurer l'inclusivité. Des processus facilitant la participation et des mécanismes assurant le partage équitable des avantages favorisent une inclusion significative.

Soutenir les avantages des interventions de DCVA.

Enseignement 5 : La durabilité des avantages des interventions de DCVA passe par un train de mesures d'accompagnement exhaustif, faisant appel au partenariat avec le secteur privé, les pouvoirs publics et d'autres acteurs du développement.



Stimuler le développement socio-économique local à travers l'électrification rurale : Évaluation groupée de projets

Qu'a évalué IDEV ?

Cette évaluation présente les principales constatations de la synthèse de sept projets d'électrification rurale financés par le Groupe de la Banque africaine de développement au Bénin, en Éthiopie, en Gambie, au Mozambique et en Tunisie. Les projets ont été approuvés et mis en œuvre durant la période 1999–2013.

Liste des projets évalués

Pays	Nom du projet	Période (Approbation-Achèvement.)	Montant net (Million UC)	Coût total (Million UC)	Région
Bénin	Electrification des 17 centres ruraux	2000-2005	4,80	7,30	Ouest
Bénin	Projet d'électrification rurale II	2003-2011	12,32	17,67	Ouest
Éthiopie	Projet d'électrification rurale I	2001-2009	34,23	32,97	Est
Éthiopie	Projet d'électrification rurale II	2006-en cours	87,20	114,31	Est
Gambie	Projet d'électrification rurale	2000-2007	2,84	13,99	Ouest
Mozambique	Projet d'électrification rurale III	2001-2013	10,38	16,62	Sud
Tunisie	Projet d'électrification rurale VI	1999-2005	48,32	62,58	Nord
TOTAL			200,09	258,14	

L'objectif de cette évaluation groupée est d'apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des projets d'électrification rurale achevés et d'identifier les principaux enseignements basés sur ce qui a fonctionné ou pas.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

Pertinence

Les objectifs du groupe de projets sont bien en phase avec les besoins et priorités d'électrification rurale des cinq pays cibles, et avec les priorités et stratégies de la BAD qui considèrent l'électrification rurale comme un levier essentiel du développement des zones rurales. Cependant la conception des projets a été jugée faible.

Efficacité

Les projets ont fourni les principaux extrants physiques nécessaires pour accroître l'accès des populations rurales à l'électricité, mais n'ont pas réussi à raccorder les ménages à l'électricité dans des délais raisonnables.

Efficiencia

L'efficiencia des projets est insatisfaisante car, bien que viables sur le plan économique, ils ont souffert d'une viabilité financière limitée et des retards importants de mise en œuvre.

Durabilité

La durabilité des bénéfices des projets est jugée insatisfaisante. Les installations des projets sont durables d'un point de vue technique, environnemental et social; mais les projets sont faibles en termes de viabilité financière, de durabilité institutionnelle et renforcement des capacités, d'environnement politique et de gouvernance, d'appropriation et de résilience aux facteurs exogènes. Les services d'électricité dépendent des subventions gouvernementales pour continuer à fonctionner, en raison de problèmes de tarifs d'électricité, de capacité de production d'électricité insuffisante et de coûts d'investissement et d'exploitation élevés.

Enfin les systèmes de suivi et d'évaluation des projets ont été jugés faibles.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tiré ?

Qualité de conception des projets d'électrification rurale

Leçon 1 : Le manque d'analyse des risques majeurs et de mesures adéquates d'atténuation des risques peut conduire à d'importants retards de mise en œuvre et des inefficacités.

Favoriser le développement économique rural par l'électrification

Leçon 2 : L'intégration entre l'électrification rurale et d'autres projets de développement rural (irrigation, agriculture, approvisionnement en eau potable, santé, éducation, microcrédit, etc.) est essentielle pour de meilleurs résultats.

Couverture géographique vs accès universel

Leçon 3 : Concentrer l'électrification rurale sur la couverture géographique plutôt que sur la couverture des ménages peut rapprocher l'électricité des ménages ruraux, sans pour autant garantir l'accès universel, à moins que les questions d'abordabilité pour les pauvres des zones rurales ne soient traitées.

Durabilité des résultats du projet

Leçon 4 : Des tarifs et subventions appropriés sont essentiels à la viabilité financière des compagnies d'électricité et à la durabilité des retombées des projets d'électrification rurale.

Soutien politique

Leçon 5 : Un soutien politique fort, incluant un investissement initial sous forme de subvention et un cadre institutionnel adapté, est nécessaire à la durabilité des résultats des projets d'électrification rurale.



Côte d'Ivoire : Évaluation de la stratégie et du programme de la Banque 2006-2016

Qu'a évalué IDEV ?

La Banque africaine de développement a financé au cours de la période 2006-2016, 35 projets en Côte d'Ivoire pour un montant total supérieur à un milliard d'UC. La Banque a appuyé des interventions dans 7 secteurs d'activité.

L'objectif de cette évaluation est d'apprécier l'atteinte des résultats de l'assistance de la Banque en Côte d'Ivoire et de tirer les leçons des expériences passées pour améliorer les futures stratégies de la Banque dans le pays.

Quelles sont les constatations d'IDEV?

La performance de la stratégie et du programme de la Banque a été jugée satisfaisante dans l'ensemble :

Pertinence

La stratégie de la Banque est satisfaisante. Elle a su adapter sa stratégie à l'évolution de la situation dans le pays. La conception des projets est satisfaisante même si les logiques d'action n'étaient pas claires pour certaines interventions.

Efficacité

Elle est globalement satisfaisante; la Banque a largement contribué aux progrès remarquables de la Côte d'Ivoire pour réduire les fragilités, stimuler la croissance économique, renforcer les infrastructures (énergie, transports) et améliorer les conditions de vies des populations.

Efficience

La gestion du portefeuille de la Banque est jugée globalement satisfaisante. Il en est de même de l'utilisation des ressources même si des disparités existent entre projets du fait de la faible qualité à l'entrée.

Durabilité des résultats des opérations de la Banque

Elle est jugée satisfaisante pour les opérations du secteur privé (avec garanties de l'Etat) et insatisfaisante pour les opérations du secteur public, même si elle s'est améliorée au cours de la période considérée.

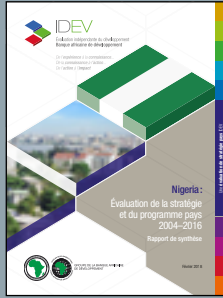
Malgré les progrès réalisés par la Côte d'Ivoire sur la décennie et la bonne performance de la Banque, des défis demeurent, notamment des facteurs de fragilité ; la demande sociale liée à la pauvreté et aux inégalités ; les attentes des parties prenantes quant à l'appui de la Banque aux projets et programmes et au dialogue politique ; des faiblesses dans la qualité de la conception, la supervision et le suivi et évaluation des interventions, et leur manque de visibilité ; l'utilisation non conventionnelle de l'appui budgétaire.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

1. Appuyer au niveau stratégique la Côte d'Ivoire pour une croissance plus inclusive visant à réduire la pauvreté et les inégalités sur l'ensemble du territoire.
 2. Renforcer le dialogue sur les politiques pour ce qui est des questions stratégiques et l'appuyer par des travaux analytiques pertinents.
 3. Compléter les études de faisabilité des partenariats public-privé par des analyses systématiques des conséquences des garanties données par l'Etat.
 4. Renforcer la visibilité de la Banque par rapport à son implication dans l'appui à la stratégie de développement de la Côte d'Ivoire.
 5. Renforcer le suivi et l'évaluation de l'atteinte des résultats en ce qui concerne les opérations et stratégies de la Banque.
 6. Clarifier les directives et les modalités d'intervention en matière d'aide d'urgence pour les rendre mieux adaptées aux risques et sources de fragilité et garantir une intervention rapide touchant les cibles dans les plus brefs délais.
-

Quelle est la réponse de la Direction ?

De manière générale, la Direction souscrit aux résultats de l'évaluation. La conclusion générale de l'évaluation est que la performance des stratégies et programmes d'intervention de la Banque en Côte d'Ivoire, pendant la période de référence, est satisfaisante. Les opérations ont eu un effet positif et des résultats tangibles sur la sortie de crise. Cependant, la Direction note les défis mis en exergue par l'évaluation notamment la faible réactivité et célérité dans le cadre des situations d'urgence qui ont réduit l'efficacité des actions de la Banque. En outre, elle note également les faiblesses relevées en matière de durabilité des opérations liées au manque d'engagement de l'État à garantir la continuité et le bon fonctionnement des structures créées.



Nigeria : Évaluation de la stratégie et du programme pays (2004–2016)

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a procédé à l'évaluation de la stratégie et du programme pays au Nigeria entre 2004 – 2016, période durant laquelle la Banque a approuvé 62 projets pour un total approximatif de 2,95 milliards d'UC. L'évaluation vise à orienter le prochain document de stratégie pays (DSP) attendu en 2018, et de façon générale à contribuer à la fois à la responsabilité et à l'apprentissage au sein de la Banque.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

La Banque a-t-elle obtenu les résultats escomptés au Nigeria ?

La pertinence de la stratégie et du programme de la Banque a été jugée satisfaisante.

L'alignement des DSP de la Banque sur les stratégies nationales du Nigeria est élevé, favorisé par son engagement à répondre aux besoins spécifiques du Nigeria et sa participation aux processus du dialogue national. Au niveau sectoriel, l'appui de la Banque est étroitement aligné sur les besoins et les priorités du pays pour chacun des secteurs ciblés. De plus, les projets financés par la Banque répondaient aux besoins réels des bénéficiaires finaux.

L'efficacité du programme de la Banque a été jugée modérément satisfaisante.

Les projets des secteurs tant public, que privé, étudiés en profondeur enregistraient un score « modéré » à « élevé » dans la réalisation de résultats immédiats (produits), mais étaient généralement plus faibles du point de vue des résultats intermédiaires (impacts), par rapport à ce qui avait été projeté au moment de l'approbation. Les délais de livraison variaient considérablement d'un projet à l'autre, et la lenteur dans la mise en œuvre des projets a entravé l'obtention de résultats.

La durabilité des résultats de la Banque a été jugée modérément satisfaisante.

Dans le secteur public, les projets étaient conformes à la politique environnementale et sociale de la Banque et pour les projets à haut risque, des mesures ont été adoptées avant leur approbation, en faveur de la réduction/l'amélioration des effets environnementaux et sociaux, du renforcement de la capacité des institutions et des systèmes nationaux, et de la disponibilité de financements nécessaires pour assurer la durabilité environnementale et sociale. Pour ce qui concerne le secteur privé, la majorité des projets sont des lignes de crédit accordées à des intermédiaires financiers présentant un risque intrinsèquement faible ; Tous se sont révélés commercialement viables.

Les questions transversales ont été abordées de façon limitée.

Tous les DSP abordaient les questions transversales pertinentes telles inclusivité (selon le genre, l'âge et la région), le changement climatique et la croissance verte, mais seul le DSP actuel a accordé une attention suffisante à ces questions. Toutefois, relativement peu de projets du portefeuille de la Banque traitent directement de ces domaines.

Comment la Banque a-t-elle géré ses opérations au Nigeria ?**L'efficience a été jugée modérément satisfaisante.**

Les processus d'acquisition et de décaissement ont eu une incidence négative sur le respect des délais d'exécution de plusieurs projets du secteur public. Ils ont connu beaucoup plus de difficultés de décaissement que les projets du secteur privé, en raison de la nature des instruments utilisés.

La Banque a activement participé au dialogue sur les politiques basé sur les priorités énoncées par le Gouvernement fédéral du Nigeria, mais n'a pas joué un rôle moteur aussi souvent qu'elle aurait pu le faire. **Cette participation n'a cependant pas été suivie d'un engagement solide dans les travaux d'analyse**, et il n'y a pas de preuve claire de l'utilité des produits du savoir pour les bénéficiaires ou de leur importance pour la position de la Banque dans le système national de dialogue sur les politiques.

La Banque est bien connue dans le pays et ses interventions sont bien harmonisées avec celles des autres partenaires au développement. Elle n'a cependant pas tiré parti de sa position pour attirer des fonds supplémentaires.

La pratique de gestion pour les résultats du développement s'est améliorée. Les résultats ont cependant été entravés par des activités de suivi et d'évaluation insuffisamment fréquentes, une supervision de qualité médiocre, et des exigences en matière d'établissement de rapports qui n'étaient souvent pas satisfaites.

Les cadres logiques axés sur les résultats et le suivi pour des résultats de développement dans les DSP se sont améliorés progressivement durant la période analysée, mais la question des indicateurs de résultats reste problématique. La Banque dispose également d'un système de suivi visant à établir des rapports complets et en temps voulu, qui a été étendu aux emprunteurs du secteur privé. Mais, l'absence d'un système de suivi-évaluation approprié des lignes de crédit a rendu plus difficile le suivi des résultats de développement du secteur privé.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

L'évaluation propose quatre principales recommandations à la lumière de ses conclusions et analyses.

1. **La promotion d'une croissance inclusive à l'échelle de tous les genres, groupes d'âge et régions devrait jouer un rôle plus central dans les Documents de stratégie et les réserves opérationnelles de la Banque, en conformité avec les nouvelles priorités du gouvernement nigérian.** Le nouveau DSP devrait inclure des éléments qui répondent aux priorités du gouvernement en matière de bien-être social et de diversification économique. Il s'agit notamment d'interventions axées sur l'amélioration de l'inclusion sociale et des moyens de subsistance, avec un impact direct et plus clair sur la réduction de la pauvreté.
2. **Les interventions de la Banque dans le secteur privé devraient être diversifiées afin d'améliorer les résultats de développement,** en allant au-delà de l'énorme concentration sur l'intermédiation financière pour ainsi contribuer à des domaines à fort potentiel comme l'agriculture commerciale et les infrastructures.
3. **Les divers instruments de suivi et évaluation de la Banque doivent être améliorés et rationalisés.** Les instruments opérationnels et stratégiques de la Banque devraient se compléter afin de renforcer l'approche axée sur les résultats.
4. **L'élaboration et l'utilisation d'indicateurs quantitatifs de résultats devraient être renforcées.** Les produits et résultats retenus doivent tenir compte des priorités stratégiques à moyen terme du Nigeria. Le gouvernement fédéral nigérian s'est engagé dans un ambitieux programme de réforme qui est essentiel pour améliorer l'environnement macroéconomique. Toutefois, peu d'accent a jusqu'ici été porté sur les politiques et les indicateurs institutionnels, ainsi que sur leur lien avec les indicateurs d'impact de la réduction de la pauvreté et de la croissance inclusive.

Quelle est la réponse de la Direction ?

La Direction se félicite du rapport produit par IDEV sur l'aide au développement fournie au Nigeria par la Banque entre 2004 et 2016 et qui couvre quatre Documents de stratégie pays (DSP). Cette évaluation intervient au moment où le Nigeria est en transition vers le statut de pays à revenu intermédiaire et où la Banque se repositionne dans le pays avec son Modèle de développement et de prestation de services, cherchant ainsi à accroître son efficacité en matière de développement et la collaboration avec le pays. Ce rapport offre une évaluation ponctuelle de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des DSP dans leurs principaux domaines d'appui. La Direction accueille favorablement les recommandations du rapport d'IDEV—en particulier celles axées sur l'inclusivité, la diversification des interventions du secteur privé et l'amélioration du suivi et de l'évaluation—qui éclaireront le nouveau DSP 2018–2022 de la Banque pour le Nigeria dont la présentation au Conseil d'administration est prévue pour le troisième trimestre 2018.



Relever les défis de l'intégration régionale en Afrique centrale : Évaluation de la stratégie et des opérations d'intégration régionale de la BAD, 2011-2016

Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation analyse : a) la pertinence et la cohérence de la stratégie et des opérations de la Banque pour la promotion de l'intégration régionale en Afrique centrale sur la période 2011-2016 ; et b) la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité des opérations multinationales (OM) de la Banque dans cette région. Elle examine la Stratégie pour l'Afrique centrale et 39 OM approuvées entre 2008 et 2016 afin de comparer le portefeuille des OM sur la période 2008-2011, avant l'approbation de la stratégie, avec la situation entre 2011 et 2016, après l'approbation. L'évaluation fournit également une appréciation de la performance de la Banque et de celle des pays et des organisations régionales. Elle conclut par des recommandations en vue d'améliorer la conception et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et des nouvelles opérations d'intégration régionale en Afrique centrale.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

La stratégie a été jugée pertinente, mais irréaliste et peu connue des partenaires au développement. En ce qui concerne les infrastructures et les obstacles au renforcement des capacités, la stratégie a été pertinente. Cependant, elle reposait sur une théorie du changement irréaliste en ce qui concerne la relation de cause à effet entre des ressources limitées et incertaines et les réalisations attendues du point de vue du développement et de l'intégration régionale. La stratégie n'était pas bien connue des partenaires au développement, du secteur privé, de la société civile et des bailleurs de fonds. **L'évaluation n'a décelé aucune influence visible de la stratégie sur la conception, le portefeuille, la mise en œuvre et l'efficacité des OM en Afrique centrale comparativement à la période où la stratégie n'existait pas.**

Les opérations entreprises au titre de la stratégie étaient pertinentes, mais sensiblement différentes du portefeuille indicatif de la stratégie. **Leur efficacité a été jugée insatisfaisante.** Un seul des quatre cas étudiés s'est avéré avoir produit de façon satisfaisante les produits et les réalisations escomptés. **L'efficacité des opérations est également insatisfaisante.** La mise en œuvre des opérations a pris en moyenne deux ans de plus que prévu en raison de diverses difficultés. Pour finir, **la durabilité des opérations est jugée très insatisfaisante.** Il y avait un manque de ressources au niveau des pays pour financer les programmes de développement et maintenir les résultats, un faible niveau d'appropriation des résultats des opérations par les pays, une réforme inefficace des fonds d'entretien routier et la CEEAC faisait face à une incertitude financière permanente due au non-versement de la contribution communautaire par les États et à sa dépendance à l'égard des donateurs.

La performance de la Banque est jugée insatisfaisante. L'évaluation n'a trouvé aucune preuve que la Banque ait mené un dialogue politique de haut niveau, ni entrepris de promouvoir la coordination des donateurs. La qualité à l'entrée des opérations était insuffisante pour produire des résultats escomptés et les maintenir. Le suivi et l'évaluation des opérations étaient faibles et le soutien de la Banque au secteur privé restait théorique.

La performance des pays est jugée insatisfaisante. Bien que les pays aient ratifié les principales conventions internationales et fourni un appui politique aux organisations régionales, l'engagement politique effectif et les contributions financières des pays aux organisations régionales ont été sporadiques. Cette situation compromet le leadership et la capacité opérationnelle des organisations régionales, y compris en matière de supervision des programmes régionaux.

La performance des organisations régionales est insatisfaisante. Les organisations régionales ont de nombreuses lacunes structurelles, en plus d'un chevauchement persistant entre les mandats de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et de la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC). Ceci compromet davantage leur efficacité et leur viabilité financière.

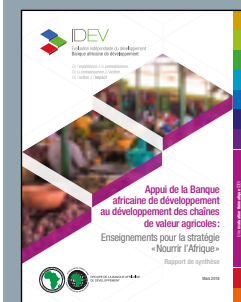
Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

- 1. Relever les défis majeurs de l'Afrique centrale en adoptant une approche proportionnée et adaptée.** La région est confrontée à une multitude de défis de développement qui doivent être relevés par une combinaison d'efforts aux niveaux national et régional. De par leur nature, les OM ont tendance à être complexes et à nécessiter davantage de ressources financières et humaines ainsi que plus de temps pour être conçues, mises en œuvre et évaluées que les opérations nationales. Étant donné que la région compte un certain nombre d'États fragiles et de pays enclavés, et qu'elle est en proie à l'instabilité politique et à la violence, la Banque devrait adapter son approche en conséquence.
- 2. Passer d'un Document de stratégie d'intégration régionale (DSIR) à un programme opérationnel indicatif.** Étant donné que la Banque a des stratégies définies pour son Top 5, il semble plus indiqué qu'au lieu d'adopter un nouveau DSIR pour l'Afrique centrale, elle envisage plutôt l'élaboration d'un programme opérationnel indicatif pour l'intégration de la région.
- 3. Entreprendre une diffusion plus active du programme d'intégration régionale de l'Afrique centrale.** Lorsque la Banque aura finalisé la préparation de son nouveau programme d'intégration régionale pour l'Afrique centrale, elle devrait organiser une conférence régionale et inviter des représentants de gouvernements, les Communautés économiques régionales (CER), des partenaires au développement, le secteur privé, la société civile, les médias et le milieu universitaire. Ceci favoriserait une meilleure compréhension de ce que la Banque veut réaliser et une plus grande appropriation des actions régionales à entreprendre.

4. **Améliorer le dialogue politique et le leadership.** La Banque devrait envisager de tirer parti de sa position de chef de file en matière de financement et de connaissances des activités régionales pour promouvoir la coordination des interventions des donateurs au niveau régional et favoriser la coopération mutuelle entre les pays. En outre, la Banque devrait également envisager de subordonner son aide en faveur des opérations régionales au paiement par les pays de la taxe communautaire aux organisations régionales.
5. **Appuyer le secteur privé.** Dans la mesure où la Banque n'a financé aucune opération du secteur privé dans la région, elle devrait étudier la manière d'appuyer le développement des opérations du secteur privé qui établissent des liens durables entre les marchés à travers les frontières. La Banque devrait explorer des voies innovantes de réaliser des opérations régionales en mettant l'accent sur les interactions transfrontalières existantes et en impliquant directement les acteurs pertinents. Elle devrait prendre les mesures appropriées au niveau national et régional pour réduire les obstacles au mouvement des biens et des personnes. Ceci pourrait attirer des fonds privés pour investir dans des opérations d'intégration régionale.
6. **Envisager une planification des activités plus réaliste que cela n'est le cas actuellement.** Tous les DSIR ont été prolongés de deux ans. Les opérations des quatre études de cas incluses dans cette évaluation avaient toutes des retards d'exécution d'au moins deux ans. La Banque devrait déterminer dans quelle mesure ces retards d'exécution étaient liés à des calendriers d'exécution trop optimistes pour les OM. En outre, elle devrait éliminer les obstacles internes et les inefficacités qui retardent l'exécution des opérations.
7. **Continuer d'appuyer le renforcement des capacités.** Elle devrait aider à mettre en place au sein de la CEEAC une cellule de suivi et d'évaluation chargée de recueillir les données sur les résultats des projets régionaux et d'assurer le suivi permanent des progrès de l'intégration régionale. Par ailleurs, la Banque devrait aussi avoir des attentes réalistes concernant les CER et revoir le rôle que la CEEAC joue dans la mise en œuvre des OM.

Quelle est la réponse de la Direction ?

La Direction a pris note des résultats de l'évaluation effectuée par IDEV, portant sur la stratégie et les opérations d'intégration régionale du Groupe de la Banque en Afrique centrale de 2011 à 2016. Cette évaluation offre un certain nombre d'enseignements utiles, notamment en matière d'efficacité et de durabilité des opérations, et va permettre à la Banque de tirer des leçons pratiques pour informer et guider la nouvelle stratégie d'intégration régionale (DSIR) en cours de formulation. La Direction regrette, toutefois, la sévérité exceptionnelle de l'évaluation et estime qu'elle n'est pas justifiée par l'analyse présentée dans le rapport. Cela rend difficile une réflexion constructive tant sur les faiblesses que sur les succès de la Banque dans la région, comme par exemple les corridors Ketta – Djoum et Bamenda – Enugu. En outre, cette analyse ne prend pas en compte les contraintes découlant de l'économie politique, de l'insécurité et de la fragilité de plusieurs pays de la région. Enfin, la Direction estime que les recommandations de l'évaluation sont trop générales au regard de la sévérité du constat dressé. La Direction s'attendait à recevoir des recommandations concrètes permettant d'amplifier et de consolider l'impact de nos résultats sur le terrain.



Appui de la Banque africaine de développement au développement des chaînes de valeur agricoles : Enseignements pour la stratégie « Nourrir l'Afrique »

Qu'a évalué IDEV ?

IDEV a procédé à une évaluation de l'appui de la Banque au développement des chaînes de valeur agricoles (DCVA) au cours de la période 2005-2016. L'évaluation visait à : i) évaluer la pertinence, l'inclusivité, l'efficacité et la durabilité de l'appui de la Banque au développement des chaînes de valeur, et ii) fournir des enseignements et des recommandations pour la mise en œuvre et la conception des interventions des chaînes de valeur agricoles associées à la Stratégie « Nourrir l'Afrique ». Entre autres, elle a examiné 160 projets agricoles axés sur les chaînes de valeur et a entrepris neuf études de cas pays.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

La question principale examinée était «La Banque a-t-elle appliqué les normes de bonnes pratiques en matière de DCVA ?» L'évaluation a permis d'identifier cinq principes fondamentaux et cinq catalyseurs clés qui caractérisent un DCVA efficace, sur la base des connaissances actuelles et des pratiques de la Banque. Les cinq principes fondamentaux (facteurs déterminants pour toutes les interventions de la Banque relatives aux chaînes de valeur) sont: i) analyser l'ensemble de la chaîne de valeur; ii) élaborer une stratégie pour assurer l'inclusivité; iii) maintenir la capacité d'adaptation à l'évolution du marché; iv) penser en termes de rentabilité avec ajout de valeur; et v) établir des plans en vue de créer un impact durable. Les cinq catalyseurs (autres éléments clés qui doivent être présents, en fonction des besoins des chaînes de valeur spécifiques, pour faciliter la commercialisation) sont: i) la disponibilité de TIC et d'infrastructures appropriées; ii) un environnement réglementaire et stratégique propice; iii) la disponibilité d'un appui approprié aux entreprises; iv) l'accès aux financements; et v) la participation du secteur privé et les liens entre les acteurs de la chaîne de valeur. Pour dégager des enseignements pertinents, l'appui de la Banque a été évalué au regard de ces principes fondamentaux et catalyseurs.

Concernant les critères standards d'évaluation, la **pertinence** des interventions de la Banque est considérée comme étant la capacité à concevoir et à mettre en œuvre des interventions avec « un accent sur les chaînes de valeur », en tenant compte de trois principes fondamentaux: analyser l'ensemble de la chaîne de valeur, maintenir la capacité d'adaptation à l'évolution du marché, et penser en termes de rentabilité. Les deux autres principes fondamentaux — élaborer une stratégie pour assurer l'inclusivité et établir un plan visant à créer un impact durable — ont été traités séparément comme un critère spécifique, ce dernier étant lié au critère standard de **durabilité**. Enfin, l'**efficacité** a été considérée comme permettant de produire des catalyseurs clés.

L'évaluation a révélé ce qui suit:

Concernant la conception et la mise en œuvre des opérations axées sur les chaînes de valeur :

- Le manque d'analyses exhaustives de la chaîne de valeur et d'études de marché a limité la pertinence des opérations de la Banque.
- La flexibilité pour répondre aux changements du marché n'a pas été suffisamment prise en compte dans les modalités de conception et de mise en œuvre.
- La rentabilité de la valeur ajoutée dans la chaîne de valeur n'est pas clairement définie.

Concernant l'élaboration d'une stratégie pour assurer l'inclusivité:

- Les stratégies de la Banque ont mis en évidence une volonté générale d'inclusivité dans le cadre du DCVA.
- Les interventions de la Banque comportaient certaines caractéristiques de conception destinées à appuyer l'inclusivité, mais elles n'allaient pas assez loin dans la conception de stratégies d'inclusivité.
- L'inclusivité nécessite une connaissance des populations vulnérables.
- L'inclusivité n'était pas suffisamment budgétisée ou intégrée dans les mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation.
- Les données probantes montrant que le DCVA procure des avantages aux femmes, aux jeunes et à d'autres groupes vulnérables ne sont pas concluantes.

Concernant la planification pour un impact durable

- Le manque d'appropriation et fonctionnalité limitée des installations constituaient une entrave à la durabilité.
- Une analyse insuffisante de la dynamique des chaînes de valeur constitue aussi un autre facteur restrictif.
- Une participation inadéquate des parties prenantes lors de la mise en œuvre limite la durabilité.
- L'approche de la croissance verte est importante pour le DVCA, bien qu'elle ne soit pas encore appliquée au niveau des interventions.
- La gestion des problèmes liés à l'environnement et aux ressources naturelles a laissé à désirer durant la mise en œuvre.
- L'adaptation et la résilience face au changement climatique sont fréquemment mentionnées au niveau des documents de projet, mais peu de ressources sont affectées à l'appui de technologies mieux adaptées aux climats plus arides.

Concernant la réalisation de catalyseurs clés :

Disponibilité d'infrastructures et de technologies appropriées

- La Banque a réalisé un large éventail d'infrastructures matérielles, mais la sous-utilisation de celles-ci entrave l'atteinte des résultats escomptés.
- Les investissements dans la recherche et la technologie étaient liés principalement aux aspects techniques de la production.
- Les interventions ont accordé moins d'attention à la fourniture de services d'information sur le marché et ont pris du retard dans l'exploitation des possibilités offertes par les TIC.

Environnement réglementaire et de politique propice

- L'appui à la création d'un environnement réglementaire favorable était insuffisant, bien que certains progrès aient été réalisés dans ses pays ayant bénéficié d'un appui budgétaire (Maroc et Rwanda).

Disponibilité d'un appui approprié aux entreprises

- L'accès au marché requiert une plus grande attention.
- L'insuffisance de l'appui aux entreprises a limité la réalisation des avantages pour les petits producteurs et transformateurs.

Accès aux financements

- La Banque a facilité l'accès aux financements au moyen de différents mécanismes; l'élargissement de l'accès aux finances se traduit par l'obtention d'avantages substantiels.

Participation du secteur privé et liens entre les acteurs de la chaîne de valeur

- Les interventions de la Banque se caractérisent généralement par un manque de collaboration avec le secteur privé et d'orientation vers le marché.
- L'établissement de liens a reçu très peu d'appui de la part des acteurs.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

L'évaluation propose six recommandations générales, appuyées par des actions indicatives, pour renforcer l'approche de la Banque en matière de DCVA dans le cadre de la stratégie « *Nourrir l'Afrique* ».

1. **Développer une approche cohérente et homogène de DCVA dans l'ensemble des opérations de la Banque.** Une approche explicite de DCVA, une terminologie commune et un ensemble cohérent de principes fondamentaux devraient être adoptés à l'intérieur de la Banque et examinés/diffusés dans les PMR, aux fins d'harmonisation du dialogue sur les approches de la chaîne de valeur. Les principes fondamentaux et les catalyseurs proposés par l'évaluation peuvent être considérés comme un point de départ. Pour compléter et améliorer la mise en œuvre de la stratégie « *Nourrir l'Afrique* », des directives et un programme de renforcement des capacités à l'échelle de l'organisation pourraient être élaborés conformément à l'approche du DCVA.
2. **Renforcer les capacités d'analyse et de mise en œuvre du DCVA.** Le succès des interventions relatives au DCVA repose sur une conception de programmes et projets nationaux basée sur une analyse des chaînes de valeur agricoles menée dans le cadre des activités préparatoires. Cette analyse initiale devrait porter sur la détermination de l'appui nécessaire à la création d'un environnement propice, et l'identification des domaines où des interventions sont requises (de la part de la Banque et des partenaires).
3. **Concentrer les interventions relatives au DCVA sur l'ajout de valeur et la création d'un impact durable.** Sur la base des analyses des chaînes de valeur effectuées, les interventions doivent déterminer lesquels des maillons et/ou branches de la chaîne de valeur peuvent être appuyés et de quelle manière, afin d'obtenir le plus grand impact pour les groupes cibles identifiés.

4. **Travailler avec des partenaires, en particulier ceux du secteur privé, à renforcer les approches stratégiques et opérationnelles de DCVA.** La Banque doit travailler en étroite collaboration avec ses partenaires clés pour élaborer une approche cohérente de DCVA. Pour ce faire, il sera nécessaire d'identifier de nouveaux partenaires potentiels et de consolider les approches de gestion des partenariats dans les interventions relatives au DCVA de la Banque.
 5. **Engager des actions positives pour assurer l'inclusivité :** L'inclusivité est déjà bien couverte dans les documents de politique et de conception, mais il faut en faire davantage pour s'assurer qu'elle produit un impact pour les populations cibles. La Banque doit élaborer une approche globale de l'inclusivité qui reflète une connaissance approfondie des relations de pouvoir, du cadre de négociation et de la situation sociale des groupes vulnérables, et appuyer leur inclusion tout au long de la chaîne de valeur.
 6. **Renforcer le dialogue sur les politiques pour créer un environnement plus favorable au DCVA :** Il y a lieu d'inclure une composante relative à la politique dans les interventions, pour faciliter la mise en application du changement et appuyer les améliorations apportées à l'environnement du DCVA.
-

Quelle est la réponse de la Direction ?

La Direction se félicite du rapport d'IDEV concernant l'*Appui de la Banque africaine de développement au développement des chaînes de valeur agricoles : enseignements pour la stratégie « Nourrir l'Afrique »*. Au moment où la Banque entame la mise en œuvre de la stratégie « Nourrir l'Afrique » pour la transformation de l'agriculture en Afrique (2016-2025), l'évaluation présente une analyse opportune de la pertinence, l'efficacité et la durabilité des approches adoptées, de 2005 à 2016, dans les opérations de la Banque en matière de développement des chaînes de valeur agricoles. Elle évalue également la performance au regard des thèmes transversaux, notamment le développement des capacités, l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation des jeunes, le changement climatique et la durabilité environnementale. D'une manière générale, la Direction souscrit aux conclusions et recommandations de l'évaluation, en particulier en ce qui concerne la nécessité d'adopter une approche axée sur le marché pour le développement de la chaîne de valeur agricole avec une augmentation de la productivité, de réaliser une analyse exhaustive de la chaîne de valeur agricole qui servira de base à la conception des opérations, et de veiller à l'inclusivité et à la durabilité des interventions. Bon nombre des problèmes soulevés par l'évaluation ont été pris en compte ou sont en voie de l'être dans les nouvelles opérations au titre de la stratégie « Nourrir l'Afrique ». Dans l'ensemble, l'évaluation s'accompagne d'enseignements utiles et offre à la Banque la possibilité d'améliorer ses opérations dans le secteur agricole. Au fur et à mesure que la Banque déploie le cadre des Technologies pour la Transformation Agricole en Afrique à travers le continent, les leçons tirées de l'évaluation d'IDEV, en particulier le rôle des politiques publiques dans le développement des chaînes de valeur, seront poursuivies avec vigueur.



Politique de gestion des ressources humaines et orientations stratégiques de la Banque africaine de développement : Une évaluation formative

Qu'a évalué IDEV ?

Cette évaluation porte sur le Système de gestion des ressources humaines de la Banque africaine de développement. Elle visait à : i) évaluer l'état actuel de l'environnement institutionnel en ce qui concerne la gestion des ressources humaines (RH) ; ii) recenser les leçons tirées de la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des personnes 2013–2017 ; et iii) formuler des conclusions et des recommandations pour inspirer l'élaboration de la prochaine stratégie des RH de la Banque. Pour atteindre ces objectifs, le système de gestion des RH de la Banque a été comparé à quatre organismes de référence, à savoir : la Banque interaméricaine de développement (BID) ; le Fonds international de développement agricole (FIDA) ; le Groupe de la Banque mondiale (GBM) ; et la Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA).

L'évaluation est **formative** et identifie par conséquent les problèmes de mise en œuvre dans le processus en cours plutôt que d'examiner les résultats obtenus.

L'évaluation a porté sur deux principaux aspects : (i) l'état actuel du système de gestion des RH de la Banque par rapport aux meilleures pratiques en la matière ; et ii) la façon dont la Banque s'organise pour réaliser les objectifs stratégiques en matière de gestion des RH. L'évaluation a examiné six différents processus de RH : i) la planification de l'effectif ; ii) le recrutement ; iii) la gestion des talents ; iv) la gestion de la performance ; v) les récompenses ; et vi) l'engagement du personnel. Ils ont été évalués en fonction de leur maturité (c'est-à-dire, de leur capacité à informer les décisions stratégiques), de la façon dont ils sont mis en œuvre dans le contexte institutionnel de la Banque et de la mesure dans laquelle ils contribuent aux résultats stratégiques en matière de gestion du personnel.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

L'évaluation conclut que les processus des RH de la Banque sont mis en œuvre aux niveaux « ad-hoc » ou « normalisé » de la maturité, en indiquant qu'ils ne sont pas bien placés pour éclairer la gestion stratégique des effectifs. Des problèmes de mise en œuvre ont été observés dans presque tous les processus. La Banque manque également d'une infrastructure pertinente en matière de RH, ce qui limite la mise en œuvre de processus RH plus matures, dont un cadre de compétences et de performances et un système d'information RH intégré. De plus, les problèmes liés à une appropriation insuffisante par la Direction, aux mécanismes, à la capacité des parties prenantes et à la gestion des conséquences ont limité la mise en œuvre des processus RH tels qu'ils ont été conçus. Par conséquent, les processus des RH de la Banque ne contribuent pas aux résultats du personnel comme prévu. Enfin, bien qu'une réorganisation du Département des ressources humaines ait accru l'efficacité des transactions et la responsabilisation en matière de prestation de services, le Département des RH continue d'être confronté à des problèmes en matière d'orientation client et de performance de la mise en œuvre de la stratégie.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

IDEV recommande de répondre aux préoccupations « infrastructurelles » en identifiant les compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre du Top 5 et en les utilisant pour la planification de l'effectif ; développer un système d'information RH pour gérer toutes les données; se focaliser sur la mise en œuvre et le suivi avant de procéder à davantage de changements en matière de politique. Une fois ces problèmes résolus, l'évaluation recommande que le Département des ressources humaines renforce les politiques et pratiques de gestion des talents et reformule les systèmes de gestion des récompenses et de performance de la Banque pour se concentrer sur le développement et la motivation du personnel. Pour finir, l'évaluation recommande la mise en œuvre de processus réguliers d'engagement du personnel afin d'identifier les sujets de préoccupation ainsi que des responsabilités claires pour le suivi par la Direction des plans d'action des enquêtes auprès du personnel.

Quelle est la réponse de la Direction ?

La Direction se félicite de la revue indépendante des systèmes de gestion des ressources humaines et de l'orientation stratégique de la Banque. Cette évaluation arrive à point nommé, à la suite de la mise en œuvre du Modèle de développement et de prestation de services, de l'évolution de la Stratégie de gestion des personnes – en cours de révision – et des tendances du marché sur le milieu de travail dans le futur. Il en ressort que la gestion des ressources humaines à la Banque se situe à un stade rudimentaire, tant au niveau de l'environnement dans lequel la gestion des membres du personnel est assurée, qu'au niveau des outils et systèmes mis en œuvre. Les constatations, conclusions et recommandations sont similaires à celles de la revue interne demandée par le Directeur du Département des RH en novembre 2016, qui a également débouché sur la refonte de la structure du Département. Les recommandations façonneront la Stratégie et les plans d'action des ressources humaines pour 2018. Pour garantir une approche intégrée de la gestion des personnes, cette stratégie sera affinée après l'approbation de la Stratégie de gestion des personnes 2018–2022. La Direction considère ce rapport avec le plus grand sérieux et s'attachera, par conséquent, à l'exécution des mesures énoncées dans le rapport.



Évaluation de l'appui de la BAD au secteur de l'eau (2005-16) Au-delà du développement des infrastructures: Vers une prestation de services et un changement de comportement

Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation de l'appui de la BAD au secteur de l'eau couvre à la fois les pratiques et les réalisations en matière d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement (AEPA) et de gestion de l'eau agricole (GEA) au cours de la période 2005-2016. Toutes les opérations relatives à l'eau des secteurs public et privé (274 opérations d'AEPA et 144 opérations de GEA) et les activités liées au renforcement institutionnel et au renforcement des capacités, approuvées pendant cette période, sont incluses dans l'évaluation. Le volume de l'appui s'élève à 3,7 milliards d'UC pour l'AEPA et à 2,2 milliards d'UC pour la GEA. Des études de cas ont été réalisées au Cameroun, au Kenya, au Mali, au Maroc, au Mozambique, au Nigéria, au Rwanda, au Sénégal, en Ouganda et en Zambie.

L'évaluation porte sur deux grands domaines: (i) les résultats obtenus; et (ii) comment la Banque gère la performance et les facteurs pouvant influencer cette performance. Le rapport sert à la fois de reddition de comptes et d'apprentissage pour la Direction de la Banque, en s'appuyant sur l'expérience passée, en vue de soutenir les efforts de la Banque pour renforcer la performance du secteur de l'eau à l'avenir. Il permet également de rendre compte des investissements de la Banque dans le secteur de l'eau.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

Résultat en matière de développement

La pertinence de l'appui de la Banque au secteur de l'eau a été jugée satisfaisante. En général, les objectifs des documents stratégiques (politiques, stratégies et initiatives) du secteur de l'eau et des interventions relatives à l'eau étaient en phase avec les politiques et stratégies institutionnelles, les priorités des PMR et les objectifs internationaux. Bien que les interventions de la Banque dans le domaine de l'eau aient été basées sur une approche axée sur la demande avec des objectifs de développement clairs, leur conception était insatisfaisante. En outre, l'appui de la Banque s'est axé sur l'approvisionnement en eau et moins sur l'assainissement. Le soutien au secteur privé était également insuffisant. De plus, la conception des projets était faible, en particulier dans l'engagement des bénéficiaires et l'évaluation des risques.

L'efficacité de l'appui de la Banque au secteur de l'eau était insatisfaisante. Les réalisations ont été satisfaisantes au niveau des produits, mais pas en en termes d'effets. Les performances des infrastructures physiques ont été satisfaisantes pour l'approvisionnement en eau, mais pas pour les installations et services d'assainissement. Les interventions du GEA ont produit des résultats modérés en termes d'extrants. La Banque a mené d'importantes actions de renforcement des capacités et de sensibilisation. Toutefois, les niveaux de prestation de services des projets et de changement de comportement des bénéficiaires sont restés limités. Ceci a contribué à la non-réalisation des effets intermédiaires. La performance du projet a varié selon les sous-secteurs.

L'efficacité de l'appui de la Banque au secteur de l'eau a été insatisfaisante. Cela était dû en grande partie à l'inefficacité financière et au retards. Les projets examinés ont été jugés économiquement viables, mais pas financièrement viables. De plus, ils ont connu des retards de livraison importants et des problèmes de passation de marchés de biens et services.

La durabilité globale était insatisfaisante. Le plus grand sujet de préoccupation était la viabilité financière. En outre, le renforcement institutionnel et des capacités, ainsi que la solidité technique, étaient problématiques dans le cas de l'assainissement. L'adéquation technologique et les coûts d'entretien étaient également hypothétiques.

Facteurs contribuant à l'atteinte des résultats de développement

La Banque a été active au sein des groupes de coordination des partenaires au développement du secteur de l'eau, principalement à travers la participation de spécialistes de l'eau aux forums de partenaires au développement des PMR et aux groupes de travail sectoriels conjoints. La coordination a été facilitée lorsqu'elle était ancrée dans le plan directeur actualisé du secteur de l'eau du pays et où le gouvernement jouait un rôle de premier plan. Cependant, le rôle de la Banque dans l'établissement de partenariats plus larges avec le secteur privé et les entités non gouvernementales était limité.

Les fonds supplémentaires mobilisés par la Banque étaient limités. En termes de cofinancement, pour chaque dollar investi par la Banque, moins d'un dollar a été investi par les partenaires, y compris les partenaires nationaux et les partenaires au développement. Les activités de mobilisation ont toutefois été décrites positivement par les partenaires au développement et le personnel des bureaux extérieurs de la Banque. Cela pourrait en partie être lié à l'accent mis sur l'effet de levier de la Facilité africaine de l'eau (FAE).

L'échelle des connaissances et du travail analytique dans le secteur de l'eau a été trop faible pour influencer de manière significative les pratiques. L'utilité des produits de connaissance varie selon les PMR. De plus, la connaissance des produits du savoir de la Banque était limitée.

En ce qui concerne la gestion des résultats de développement, le suivi et la disponibilité des données ont été identifiés comme des défis. Les données de référence de projet étaient insuffisantes pour assurer un suivi et une évaluation (S&E) adéquats des performances. Les missions de supervision ont été citées comme une approche clé pour le suivi et l'évaluation au niveau des projets. Cependant, leur efficacité a été affectée par les contraintes budgétaires et l'accent mis sur l'infrastructure physique, tout en ne prenant que peu en compte des composantes immatérielles tel que le changement de comportement.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

Au terme du processus d'évaluation, les cinq recommandations suivantes ont été faites à la Banque :

Questions politiques et stratégiques

1. La Banque devrait prioriser des solutions holistiques face aux défis du secteur de l'eau, sur la base des capacités et des modèles durables de développement intégré.
2. La Banque devrait envisager d'accorder une plus grande attention aux réformes, politiques et plans sectoriels de l'eau qui garantissent: i) la gestion des ressources en eau; ii) la fourniture durable des services; et iii) l'efficacité, plus particulièrement la performance des sociétés d'eau dans les projets urbains et la gouvernance locale dans les projets ruraux.

Approche participative

3. La Banque devrait veiller à ce qu'une approche participative efficace (avec un niveau approprié de collaboration avec les parties prenantes) soit utilisée à tous les stades (conception, mise en œuvre, achèvement et sortie) de ses interventions.

Mesure des résultats

4. La Banque devrait améliorer la mesure et la communication des résultats en matière de développement. Le suivi-évaluation devrait être renforcé, y compris les données de référence, la couverture appropriée des produits et des effets (pour les infrastructures matérielles et immatérielles), et l'utilisation des informations de suivi pour résoudre les problèmes qui pourraient apparaître pendant la mise en œuvre des projets et après l'achèvement.

Partage de connaissances

5. La Banque devrait promouvoir des plateformes, des réseaux et des produits de connaissance pour améliorer le transfert d'expérience entre partenaires au développement, gouvernements, experts opérationnels et évaluateurs afin d'approfondir le transfert de connaissances pour une meilleure performance.

Quelle est la réponse de la Direction ?

La réponse de la direction n'a pas encore été reçue.

Annexe 2 : Évaluations planifiées par IDEV pour 2018/2019 *(en cours et prévues)*

	Type d'évaluation	Domaines prioritaires de la BAD	Période de livraison estimée
Évaluations groupées de projets			
1.	Eau et assainissement (Rural)	Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.	1 ^{er} T 2018
2.	Eau et assainissement (Urbain)	Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.	1 ^{er} T 2018
3.	Gestion de l'eau agricole	Nourrir l'Afrique.	1 ^{er} T 2018
4.	Gouvernance (Énergie)	Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie.	2 ^e T 2018
5.	Gouvernance (environnement des affaires favorable)	Questions transversales.	3 ^e T 2018
6.	Accès au financement	Industrialiser l'Afrique.	2019
7.	Croissance verte	Tous	2019
Évaluations d'impact			
8.	Transport	Industrialiser l'Afrique	2019
9.	Irrigation	Nourrir l'Afrique	2019
Évaluations Pays/Régionales			
10.	Malawi	Les évaluations pays sont réalisées sur la base de la couverture et de l'opportunité pour informer le prochain DSP. Elles s'alignent potentiellement sur l'ensemble du Top 5.	1 ^{er} T 2018
11.	Cap Vert	Tous	2 ^e T 2018
12.	Île Maurice	Tous	4 ^e T 2018

	Type d'évaluation	Domaines prioritaires de la BAD	Période de livraison estimée
13.	Swaziland	Tous	4 ^e T 2018
14.	Guinée-Bissau (Évaluation à mi-parcours)	Tous	2 ^e T 2018
15.	Égypte	Tous	2019
16.	Mali	Tous	2019
17.	Gabon	Tous	2019
18.	Mauritanie (Évaluation à mi-parcours)	Tous	2019
Validation du rapport d'achèvement du DSP (pilote)			
19.	Afrique du Sud	Potentiellement l'ensemble du Top 5	1 ^{er} T 2018
Évaluations sectorielles/Thématiques			
20.	Énergie	Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie	2 ^e T 2018
21.	Partenariats Public-Privé Phase 2	Industrialiser l'Afrique.	3 ^e T 2018
22.	Opérations d'appui aux réformes (OAR)	Questions transversales.	2 ^e T 2018
23.	Fonds forestier du Bassin du Congo (FFBC)	Nourrir l'Afrique; Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.	1 ^{er} T 2018
24.	Partenariats de la Banque: cofinancement, syndication et coordination	Améliorer la performance financière et augmenter l'impact du développement.	2019
25.	Le rôle de la Banque dans l'amélioration de l'accès aux financements en Afrique	Industrialiser l'Afrique.	2019

	Type d'évaluation	Domaines prioritaires de la BAD	Période de livraison estimée
Évaluations institutionnelles			
26.	Systèmes et processus d'auto-évaluation de la Banque	Améliorer la performance financière et augmenter l'impact du développement.	3 ^e T 2018
27.	Qualité à l'entrée	Améliorer la performance financière et augmenter l'impact du développement.	2 ^e T 2018
28.	Qualité de la supervision	Améliorer la performance financière et augmenter l'impact du développement.	2 ^e T 2018
29.	Système de sauvegarde intégré	Améliorer la performance financière et augmenter l'impact du développement.	2 ^e T 2018
30.	Assurance qualité tout au long du cycle de projet (note de synthèse)	Améliorer la performance financière et augmenter l'impact du développement.	3 ^e T 2018
31.	Examen interne de la stratégie d'évaluation 2013-2017	Améliorer la performance financière et augmenter l'impact du développement.	3 ^e T 2018
32.	Stratégie de la Banque en matière de fragilité (2014-2019)	Questions transversales	2019
33.	Intégrer la croissance verte dans les stratégies et les opérations de la Banque	Questions transversales	2019
34.	Évaluation par les pairs d'IDEV	Améliorer la performance financière et augmenter l'impact du développement.	3 ^e T 2018
Synthèses d'évaluations			
35.	Partenariats	Améliorer la performance financière et augmenter l'impact du développement.	2 ^e T 2018
36.	Lignes de crédit	Industrialiser l'Afrique.	3 ^e T 2018
37.	Systèmes de sanctions au sein des Banques multilatérales de développement	Améliorer la performance financière et augmenter l'impact du développement.	2 ^e T 2018

Annexe 3 : Mise en œuvre des actions de la Direction

Le Management Action Record System (MARS) est un système de suivi informatisé des mesures prises par la Direction de la BAD en réponse aux recommandations des évaluations d'IDEV. C'est un système d'information et de connaissance accessible uniquement au personnel de la BAD et au Conseil d'administration. Au 31 décembre 2017, 39 évaluations, 363 recommandations et 716 actions étaient enregistrées dans le MARS. Seules les évaluations accompagnées d'une réponse de la Direction y sont incluses (cela exclut les évaluations qui ne contiennent aucune recommandation, telles que les évaluations groupées de projets et les synthèses d'évaluations).

Tableau 2 : Évaluations par type, Recommandations, Actions 2012-2017

Type d'évaluation	2012			2013			2014			2015			2016			2017			Évaluations 2012-2017
	Évaluations	Recommandations	Actions	Évaluations	Recommandations	Actions	Évaluations	Recommandations	Actions	Évaluations	Recommandations	Actions	Évaluations	Recommandations	Actions	Évaluations	Recommandations	Actions	
Institutionnelle & Processus				2	22	33	3	45	48	3	27	33	1	12	22	1	11	24	10
ESPP							4	22	53	1	6	10	8	43	36	3	18	52	16
EDSIR	1	9	19													1	15	31	2
Impact													2	15	39				2
Secteur				1	7	15	2	40	69										3
Thématique	1	7	17	3	47	82				2	17	33							6

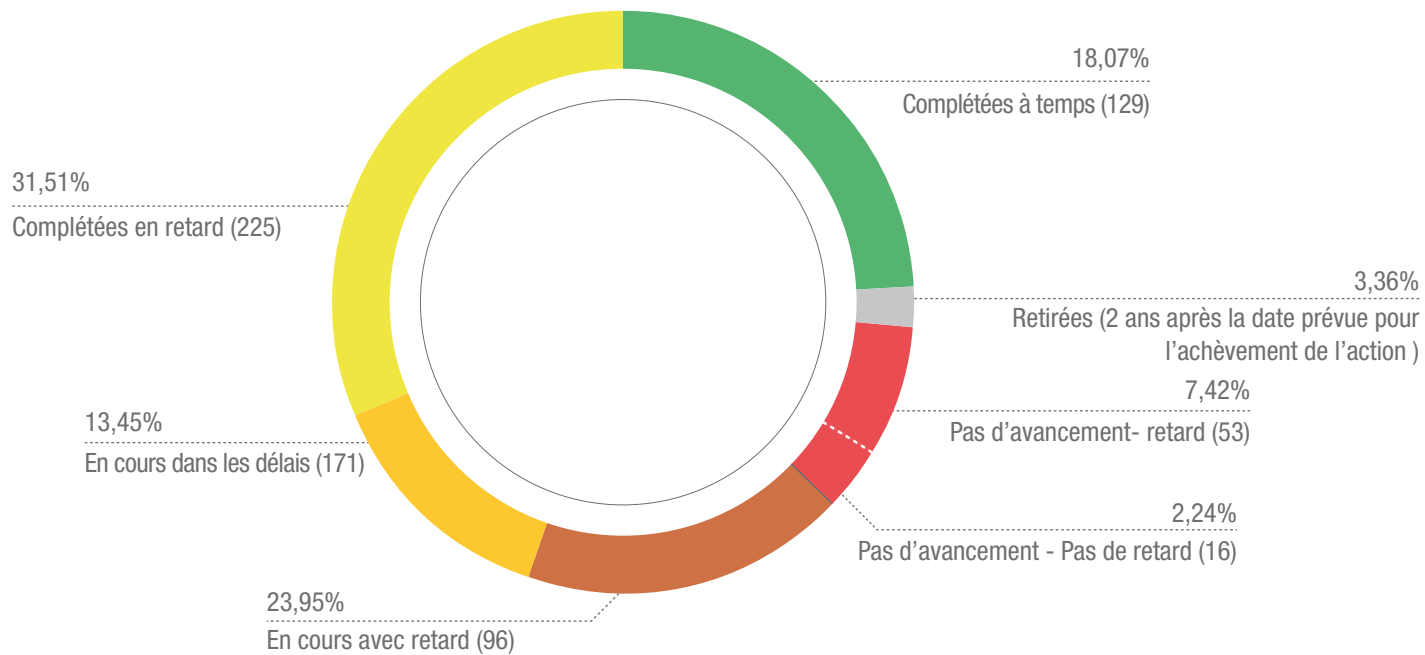
Note :

ESPP : Évaluation de stratégie et programme pays

EDSIR : Évaluation de document de stratégie d'intégration régionale

Suite à la présentation d'une évaluation accompagnée de sa Réponse de la Direction au Conseil, IDEV télécharge l'évaluation en question et ses recommandations individuelles dans le MARS. La Direction saisit ensuite les actions auxquelles elle s'engage par rapport à chaque recommandation et met à jour le statut de mise en œuvre des actions sur une base trimestrielle. Le graphique ci-dessous montre que près de 50% des actions sont terminées, alors que 37% sont en cours. Les retards dans la mise en œuvre des actions achevées, aussi bien que des actions en cours, restent un défi majeur.

État des actions de la Direction en réponse aux évaluations d'IDEV (2012-2017)



Annexe 4 : Quelques activités de sensibilisation d'IDEV en 2017

Mars 2017, Kampala, Ouganda

Conférence internationale d'AfREA

IDEV a organisé trois sessions sur la gestion des connaissances en matière d'évaluation, pour les participants à la conférence internationale d'AfREA.

Avril 2017, Nairobi, Kenya

Vers une croissance tirée par le secteur privé - Événement de partage des connaissances et d'apprentissage par les pairs

Dans le cadre de sa série d'événements de connaissances sur le développement du secteur privé, IDEV a réuni des acteurs des secteurs public et privé au Kenya pour le réseautage, l'apprentissage par les pairs et le partage d'expériences sur la croissance tirée par le secteur privé en Afrique.

Avril 2017, Washington DC, États-Unis d'Amérique

Assainissement et eau pour tous - Réunion de haut niveau

Rakesh Nangia, Évaluateur général d'IDEV, a présenté une synthèse des leçons et des bonnes pratiques tirées des évaluations des projets d'eau et d'assainissement financés par la BAD et les partenaires en Afrique.

Avril 2017, Bichkek, République du Kirghizistan

Troisième forum mondial d'évaluation d'Eval Partners

Lors de cette réunion mondiale de la communauté de l'évaluation, IDEV a participé à l'examen de l'EvalAgenda 2020, plus particulièrement en appui aux objectifs de développement durable.

Juillet 2017, Khartoum, Soudan

Troisième assemblée générale annuelle de l'APNODE

En tant qu'hôte du Secrétariat du Réseau des parlementaires africains pour le développement (APNODE), IDEV a dirigé l'organisation de la troisième Assemblée annuelle du Réseau.

Octobre 2017, Pretoria, Afrique du Sud

Financement du développement du secteur privé : qu'est-ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas et pourquoi ?

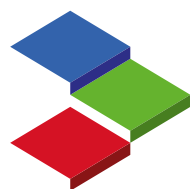
L'événement d'apprentissage de deux jours a conclu la série de trois événements de partage de connaissances d'IDEV / Norad basée sur les conclusions du rapport de synthèse conjoint intitulé *Vers une croissance tirée par le secteur privé : Leçons de l'expérience*.

Décembre 2017, Guanajuato, Mexique

Conférence mondiale d'IDEAS

Rakesh Nangia, Évaluateur général d'IDEV, a fait une présentation et participé à une table ronde sur la coopération Sud-Sud à la Conférence mondiale d'IDEAS 2017 au Mexique.





IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

De l'expérience à la connaissance...

De la connaissance à l'action...

De l'action à l'impact

idev.afdb.org

Évaluation Indépendante du Développement (IDEV)

Banque africaine de développement

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

☎ Téléphone : +225 20 26 20 41

✉ E-mail : idevhelpdesk@afdb.org