



# Évaluation indépendante du développement Programme de travail 2019-2021

## MISE À JOUR POUR L'ANNEE 2021

En novembre 2020, IDEV a présenté au Comité sur les opérations et l'efficacité du développement (CODE) du Conseil d'administration de la Banque la mise à jour annuelle de son programme de travail 2019-2021 pour l'année 2021. En particulier, depuis la dernière mise à jour, IDEV avait reçu des demandes de nouvelles évaluations. Suite aux orientations du CODE sur les nouvelles évaluations à inclure dans le programme de travail, IDEV a présenté un addendum au Comité, et CODE a approuvé le programme de travail révisé. Ensemble, la mise à jour et l'addendum donnent un aperçu complet du programme de travail d'IDEV pour 2021.





# Évaluation indépendante du développement Programme de travail 2019-2021

MISE À JOUR 2021

Octobre 2020



## Remerciements

---

Chef de projet	Andrew Ajuang ANGUKO, Conseiller en chef, Qualité et méthodes
Chef de Division, Division 1	Rufael FASSIL
Chef de Division, Division 2	Madhusoodhanan MAMPUZHASSERIL
Chef de Division, Division 3	Karen ROT-MÜNSTERMANN
Évaluateur général	Karen ROT-MÜNSTERMANN (responsable)

---

## Sommaire

<b>Résumé analytique</b> .....	iv
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Aperçu du programme de travail 2019-2021</b> .....	1
<b>Progrès accomplis relativement au programme de 2020 et les effets de la COVID-19</b> .....	2
<b>État d'avancement de la mise en œuvre des engagements de 2020 tels que décrits dans le programme de travail 2019-2021</b> .....	7
<b>Mise à jour du programme de travail de BDEV pour 2021</b> .....	9
<b>Ressources nécessaires pour la mise en œuvre du programme de travail 2021</b> .....	13

## Tableaux

<b>Tableau 1 : Aperçu du programme de travail 2019-2021 (scénario de référence révisé approuvé en février 2019)</b> .....	1
<b>Tableau 2 : État d'avancement de la réalisation des produits d'évaluation au titre des années précédentes du programme de travail à livrer en 2020</b> .....	3
<b>Tableau 3 : Connaissances, renforcement des capacités d'évaluation et activités liées aux partenariats</b> .....	5
<b>Tableau 4 : Vue d'ensemble des engagements pour 2020 tels qu'ils sont présentés dans le programme de travail 2019-2021</b> .....	7
<b>Tableau 5 : Aperçu des évaluations devant être lancées en 2021 avec les changements proposés</b> .....	9
<b>Tableau 6 : Activités de gestion des connaissances et de renforcement des capacités pour le programme de travail 2021</b> .....	12
<b>Tableau 7 : Aperçu de la proposition de budget pour 2021 (en millions d'UC)</b> .....	14

## Acronymes

AfrEA	Association africaine d'évaluation
AGC	Augmentation générale du Capital
APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement
BAD	Banque africaine de développement
BDEV	Évaluation indépendante du développement
CLEAR	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
CODE	Comité des opérations et de l'efficacité du développement
DSP	Documents de stratégie pays
EPRADI	Plateforme d'évaluation des institutions régionales de développement africaines
FAD	Fonds africain de développement
MARS	Système d'enregistrement des actions de la Direction
PMR	Pays membres régionaux
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RSE	Rapport de supervision élargi
SNDR	Prestation de services, gestion de la performance et résultats

## Résumé analytique

L'objectif du présent document est de fournir une mise à jour du programme de travail 2019-2021 pour l'Évaluation indépendante du développement (BDEV), approuvé par le Conseil en février 2019. Il rend compte de l'état d'avancement du programme de travail global du Département, y compris des évaluations comptant pour les périodes précédentes du programme de travail qui doivent être livrées en 2020, et des effets de la pandémie de COVID-19 sur les activités de BDEV. Il présente l'état d'avancement de la mise en œuvre des engagements de 2020 tels que décrits dans le programme de travail 2019-2021. Il donne ensuite un aperçu des évaluations qui doivent être lancées en 2021, avec les changements proposés, et indique les besoins en ressources.

### Progrès en 2020 et défis posés par la pandémie de COVID-19

BDEV devrait dépasser son objectif et produire un nombre record de dix-sept (17) évaluations en 2020, en plus du premier rapport de BDEV sur le Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS) et de deux rapports de synthèse sur la validation des rapports d'achèvement de projet (RAP)/rapports de supervision élargie (RSE) - un total de 20 produits d'évaluation. BDEV a déjà livré seize (16) produits d'évaluation et quatre (4) autres produits devraient être livrés d'ici la fin de l'année.

BDEV a continué à produire des produits **de connaissance et de communication** pour les évaluations achevées présentées au CODE (résumés, highlights, rapports techniques de base). Sa revue trimestrielle « Evaluation Matters » et le Rapport annuel 2019 de BDEV (« De l'expérience à la connaissance et l'apprentissage ») ont également été produits. Elle a publié deux notes d'enseignements sur son site internet, particulièrement pour appuyer la réponse de la Banque à la pandémie de COVID-19 : « Enseignements tirés de la réponse de la Banque à la crise de la maladie à virus Ebola de 2014-2016 » et « Constatations et enseignements des opérations d'appui budgétaire de la BAD en réponse aux crises ». Ces enseignements permettront à la Banque de soutenir efficacement la lutte contre la pandémie de COVID-19 et ses conséquences économiques en Afrique.

BDEV a continué à soutenir le **renforcement des capacités d'évaluation** au sein de la Banque et sur le continent africain, tant du côté de l'offre que de la demande, entre autres en organisant quatre formations et trois webinaires. Le Département a également organisé un événement d'apprentissage en collaboration avec le Complexe de l'agriculture et du développement humain et social de la Banque, afin de capitaliser les connaissances issues de diverses évaluations du secteur de l'eau et d'éclairer la nouvelle politique de l'eau de la Banque en cours d'élaboration, ainsi que la mise en œuvre de la stratégie « Nourrir l'Afrique ». D'autres formations, événements de partage de connaissances et webinaires sont prévus avant la fin de l'année.

BDEV a pris un certain nombre de mesures pour **renforcer l'engagement avec les parties prenantes pertinentes**, en particulier la Haute Direction, tout au long du processus d'évaluation. À cet égard, le recrutement des quatre employés supplémentaires approuvés dans le programme de travail 2020 pour accroître l'engagement des parties prenantes est en cours. En outre, BDEV a élaboré un document d'orientation sur son processus d'évaluation comportant 13 étapes, de la note conceptuelle à la diffusion, qui précise qui doit être consulté à chaque étape et comment cet engagement doit être documenté. Ce processus a été suivi pour toutes les évaluations présentées au CODE jusqu'à présent en 2020, et continue à être suivi comme une pratique standard.

La pandémie de COVID-19 a posé des défis à la mise en œuvre du programme de travail 2020 de BDEV. Les restrictions de mission et de voyage ont affecté la conduite et les approches méthodologiques des évaluations, en particulier les difficultés de collecte de données empiriques sur place et d'accès aux institutions, ainsi qu'aux principales parties prenantes, non disponibles pour les entretiens. BDEV continue d'explorer de nouvelles façons de mener les entretiens et revues documentaires à distance, en s'appuyant sur des sources de données alternatives et des outils de communication virtuels ou en ligne en interaction avec les parties prenantes externes. Certaines de ces approches et technologies ont été appliquées pour soutenir l'évaluation en cours de la stratégie et programme pays du Gabon et l'évaluation de l'impact du Projet de connexion du dernier kilomètre au Kenya. En outre, l'acquisition de sources de données secondaires pour compléter les sources primaires est envisagée.

## À l'horizon 2021

Douze (12) produits d'évaluation doivent être lancés en 2021. Il s'agit notamment d'une évaluation groupée de projets, d'une évaluation d'impact, de trois évaluations de stratégie et de programme pays, de deux évaluations sectorielles/thématiques, de deux évaluations institutionnelles et d'une synthèse d'évaluation. En outre, le rapport annuel de synthèse de validation des RAP et RSE et le rapport MARS 2021 seront livrés.

## Changements proposés

BDEV propose des changements minimes au programme de travail 2021. Depuis la mise à jour du programme de travail 2020, la Direction ou les membres du Conseil ont demandé cinq autres évaluations qui ne figurent pas actuellement dans le programme de travail, dont une évaluation du soutien de la Banque aux pays membres régionaux dans le cadre de la réponse à la crise face à la COVID-19. BDEV propose d'inclure cette dernière évaluation dans le programme de travail 2021. BDEV demande l'avis du CODE sur les autres évaluations qui lui ont été demandées, car elle n'y a pas suffisamment de place pour les intégrer au programme de travail 2021, mais elles pourraient cependant être prises en compte si le CODE décide de renoncer à d'autres évaluations.

## Ressources nécessaires pour la mise en œuvre du programme de travail 2021

La pandémie de COVID-19 aura probablement des répercussions sur les coûts. La réduction des déplacements du personnel de BDEV et la diminution du nombre d'événements physiques entraîneront des économies, mais le remplacement des visites physiques sur le terrain par l'embauche de consultants locaux ou le recours à des technologies coûteuses de collecte de données à distance pourrait cependant accroître les coûts.

L'enveloppe budgétaire proposée par la Direction de BDEV pour la mise en œuvre du programme de travail 2021 s'élève à 3,74 millions d'UC en coûts directs (c'est-à-dire hors frais de personnel et frais généraux), soit un budget fixe par rapport à 2020.

**Le CODE est prié de prendre note de cette mise à jour du programme de travail, de donner son aval aux propositions de modification du programme de travail et d'approuver le programme de travail et le budget de BDEV pour l'année 2021.**

## Introduction

La présente note vise à faire le point sur le programme de travail de BDEV pour la période 2019-2021, approuvé par le Conseil en février 2019<sup>1</sup>. Conformément aux pratiques précédentes, la présente note rend compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre en 2020 et propose toutes les modifications nécessaires au programme de travail de BDEV pour 2021, en fonction de l'évolution des circonstances. Les changements proposés au programme de travail visent à mieux aligner les activités de BDEV sur les Cinq grandes priorités et, surtout, sur les besoins d'informations découlant des évaluations. Au fur et à mesure que la Banque se transforme, le rôle de BDEV en tant que pourvoyeur de connaissances et d'enseignements gagne en importance et sera davantage renforcé avec un alignement plus étroit sur les priorités de la Banque.

Le document commence par rappeler le programme de travail approuvé pour 2019-2021. La deuxième section présente l'état d'avancement de la mise en œuvre des évaluations au titre des périodes précédentes du programme de travail en 2020 et les effets de la COVID-19 sur les activités d'évaluation. Cela est suivi d'un aperçu de l'état d'avancement de la mise en œuvre des engagements de 2020, tel que décrit dans le programme de travail pour la période 2019-2021. Enfin, les changements apportés au programme de travail de BDEV pour l'année 2021 et les besoins en ressources correspondants sont décrits.

## Aperçu du programme de travail 2019-2021

Le programme de travail pour la période 2019-2021 a d'abord été proposé au CODE en trois scénarios : le scénario bas, le scénario de référence et le scénario haut. Chaque scénario présentait les niveaux correspondants de produits et de ressources nécessaires. En février 2019, le Conseil a approuvé un programme de travail correspondant au scénario de référence révisé (voir le tableau 1)

**Tableau 1 : Aperçu du programme de travail 2019-2021 (scénario de référence révisé approuvé en février 2019)**

Produits de BDEV par année de lancement	2019	2020	2021
<b><i>Evaluations</i></b>			
Validations des RAP	65 (avec 10 % de visites sur le terrain)	65 (avec 10 % de visites sur le terrain)	65 (avec 10 % de visites sur le terrain)
Validations des RSE	25	25	25
Rapports de synthèse des validations des RAP/RSE	1	1	1
Évaluations groupées de projets	1	1	1
Évaluations d'impact	1	1	1
Évaluations de pays/régionales (y compris les évaluations à mi-parcours et les validations des rapports d'achèvement)	4	4	2
Évaluations sectorielles/thématiques	2	2	2
Évaluations institutionnelles	2	2	2
Synthèses des évaluations	1	1	1
<b><i>Activités de gestion des connaissances, de diffusion et de sensibilisation</i></b>			
Évènements internes	10	10	10
Évènements externes	2	2	2
Magazine Evaluation Matters	4	4	4
Semaine de l'évaluation		1	
Rapport annuel de BDEV	1	1	1
Rapport MARS (rapport annuel de suivi des recommandations)	1	1	1

<sup>1</sup> ADB/BD/WP/2018/240/Rev.1/Approved. Depuis son approbation en février 2019, le programme de travail 2019-2021 a été mis à jour deux fois, en novembre 2019 (ADB/BD/WP/2019/247) et en mai 2020 (ADB/BD/WP/2019/247/Add.1/Approved).

<b>Partenariats et activités de renforcement des capacités en matière d'évaluation</b>			
Soutien aux plateformes (APNODE, EPRADI)	2	2	2
Soutien aux pays (via Twende Mbele)	5	6	7
Soutien aux organisations (CLEAR; AfrEA)	1	1	1
<b>Activités essentielles</b>			
Gestion du MARS	1	1	1
Gestion de la base de données des résultats d'évaluation	1	1	1
Manuel d'évaluation	1		

## Progrès accomplis relativement au programme de 2020 et les effets de la COVID-19

Cette partie traite de la mise en œuvre du programme de travail global de BDEV, y compris les activités des programmes de travail précédents reportées, et expose les effets de la pandémie de COVID-19 sur les activités d'évaluation en cours. BDEV devrait dépasser son objectif et réaliser 17 évaluations en 2020 (tableau 2), en plus du rapport de synthèse des validations des RAP de 2018, du rapport de synthèse des validations des RSE de 2014-2019, et du premier rapport de BDEV sur le MARS – donc un total de 20 produits d'évaluation. Le rapport annuel 2019 de BDEV a également été livré. La gestion des connaissances, les événements d'apprentissage et les initiatives de renforcement des capacités d'évaluation sont entrepris comme prévu.

### Évaluations

En 2020, BDEV a réalisé<sup>2</sup> à ce jour seize (16) produits d'évaluation. Parmi ceux-ci, on peut citer deux évaluations groupées de projets (Accès au financement en Afrique et Intégration de la croissance verte et du changement climatique) ; deux évaluations d'impact (des projets d'irrigation au Malawi et du projet de route Ffulso-Sawla au Ghana) ; deux évaluations de stratégies et de programmes pays (ESPP) pour l'Égypte et le Mali ; quatre évaluations sectorielles/thématiques (évaluation de la Facilité africaine de l'eau, du rôle de la Banque dans l'accès au financement en Afrique, mise à jour de l'évaluation du secteur de l'énergie et évaluation de la stratégie de développement du secteur privé de la Banque) ; trois évaluations institutionnelles (la stratégie de la Banque en matière de fragilité, l'intégration de la croissance verte et du changement climatique, ainsi que l'engagement de la Banque vis-à-vis de la société civile) ; une synthèse d'évaluation (intégration de la dimension du genre) ; le rapport de synthèse des validations des RSE 2014-2019 et le rapport MARS 2019 de BDEV. En outre, trois autres évaluations seront réalisées avant la fin de l'année (portant sur les Partenariats de la Banque, la Syndication, et la politique d'examen et de restructuration du portefeuille de la Banque), en plus du rapport de synthèse des validations des RAP de 2018. Il est important de remarquer que l'évaluation des partenariats de la Banque incluse dans le programme de travail a été subdivisée en deux produits, à savoir un rapport sur les partenariats financiers et non-financiers de la Banque (fonds fiduciaires, cofinancement, coordination et coopération, et connaissances, services consultatifs et dialogue politique) et un autre sur la syndication. L'état d'avancement de la mise en œuvre des produits d'évaluation en 2020 est résumé dans le tableau 2 ci-dessous.

<sup>2</sup> Par « réalisation », BDEV entend : i) s'agissant des évaluations nécessitant une réponse de la Direction, la date à laquelle le rapport est soumis à la Direction pour qu'elle se prononce ; ii) s'agissant des évaluations groupées de projets qui ne nécessitent pas de réponse de la Direction, la date à laquelle le rapport est soumis à la Direction en vue d'organiser un atelier de capitalisation ; iii) s'agissant des autres produits d'évaluation ne nécessitant pas une réponse de la Direction (évaluations à mi-parcours, synthèse des évaluations, études comparatives, etc.), la date à laquelle le rapport est distribué au Conseil.

**Tableau 2 : État d'avancement de la réalisation des produits d'évaluation au titre des années précédentes du programme de travail à livrer en 2020**

<b>Gammes de produits et produits de BDEV</b>	<b>Année de programme de travail</b>	<b>Statut en date du 23 octobre 2020</b>	<b>Date de réalisation (prévue)</b>
Validations des RAP pour 2018 : 65 avec 10 % de visites sur le terrain	2019	Achevé	Disponible dans la Base de données des résultats d'évaluation (EVRD)
Validations des RSE pour la période de 2014-2019	2019	Achevé	Disponible dans la Base de données des résultats d'évaluation (EVRD)
Rapport de synthèse des validations des RAP pour 2018	2019	En cours	Sera transmis au CODE durant le quatrième trimestre 2020 pour information
Rapport de synthèse des validations des RSE pour la période de 2014-2019	2019	Réalisé	Sera présenté au CODE en décembre 2020 ou janvier 2021
<b>Évaluations groupées de projets</b>			
Accès au financement en Afrique	2018	Réalisé	Présenté au CODE le 17 juillet 2020
Transport	2019 (a démarré en 2020)	En cours	Premier trimestre 2021
Intégration de la Croissance verte	2018	Réalisé	Sera présenté au CODE en décembre 2020 ou janvier 2021
<b>Évaluations d'impact</b>			
Évaluation de l'impact des projets d'irrigation au Malawi	2018	Réalisé	Présenté au CODE le 25 septembre 2020
Évaluation de l'impact du projet routier Ffulso-Sawla au Ghana	2018	Réalisé	Sera présenté au CODE en décembre 2020
Évaluation d'impact du Projet de connexion du dernier kilomètre au Kenya	2019	En cours	Premier trimestre de 2021
<b>Évaluation au niveau des pays/régional</b>			
ESPP pour l'Égypte	2018	Réalisé	Présenté au CODE le 30 septembre 2020
ESPP pour le Mali	2018	Réalisé	Présenté au CODE le 22 septembre 2020
ESPP pour le Gabon	2018	En cours	Premier trimestre 2021
ESPP pour la Mauritanie	2019 (a démarré en 2020)	En cours	Quatrième trimestre 2021
ESPP pour Djibouti	2019 (a démarré en 2020)	En cours	Quatrième trimestre de 2021
<b>Évaluations sectorielles/thématiques</b>			
Fonds pour la Facilité africaine de l'eau (FAE)	2019	Réalisé	Présenté au CODE le 29 juin 2020
Accès au financement	2018	Réalisé	Présenté au CODE le 17 juillet 2020
Stratégie de développement du secteur privé	2019	Réalisé	Présenté au CODE le 17 juillet 2020
Évaluation du secteur de l'énergie (1999-2018)	2019	Réalisé	Sera présenté au CODE le 17 novembre 2020
Évaluation des partenariats de la Banque	2019	En cours	Quatrième trimestre de 2020, sera présenté au

Gammes de produits et produits de BDEV	Année de programme de travail	Statut en date du 23 octobre 2020	Date de réalisation (prévue)
			CODE au premier trimestre de 2021
Évaluation de la syndication de la Banque	2019	En cours	Quatrième trimestre de 2020, sera présenté au CODE au premier trimestre 2021
<b>Évaluations institutionnelles</b>			
Stratégie de la Banque visant à remédier à la fragilité	2018	Réalisé	Présenté au CODE le 3 juillet 2020
Intégration de la croissance verte dans les stratégies et les opérations de la Banque	2018	Réalisé	Quatrième trimestre 2020, sera présenté au CODE en décembre 2020 ou janvier 2021
Évaluation de la Politique d'examen et de restructuration du portefeuille du Groupe de la Banque	2019	En cours	Quatrième trimestre de 2020, sera présenté au CODE au premier trimestre de 2021
Évaluation de la participation de la société civile	2019	Réalisé	Sera présenté au CODE le 8 décembre 2020
<b>Synthèse des évaluations</b>			
Intégration de la dimension du genre	2019	Réalisé	Présenté au CODE le 21 janvier 2020
<b>Rapport MARS de BDEV</b>			
Rapport MARS de BDEV pour 2019	2019	Réalisé	Présenté au CODE le 13 juillet 2020

### Activités de gestion des connaissances, de diffusion et de sensibilisation

Les évaluations sont publiées et diffusées après avoir été présentées au CODE. BDEV a continué à préparer des produits de connaissance et de communication pour chaque évaluation réalisée, y compris des résumés, des points saillants et un partage de connaissances sur Internet, notamment des webinaires, afin de répondre aux besoins des parties prenantes en matière de connaissances. Elle a également publié son magazine trimestriel Evaluation Matters : « Promouvoir une culture de l'évaluation en 2020 et au-delà » (premier trimestre) et « Préparer l'évaluation du futur : Big data, technologies modernes et évolution des priorités en matière de développement dans le monde » (deuxième trimestre). L'édition spéciale du magazine Evaluation Matters (troisième trimestre) sur la Semaine de l'évaluation du développement de la BAD en 2020 sera produite après la tenue de la Semaine de l'évaluation (initialement prévue pour septembre 2020, mais reportée). Le rapport annuel 2019 de BDEV a également été préparé. En outre, BDEV a continué à alimenter le système MARS et le EVRD avec les recommandations et les résultats de l'évaluation, et a produit son premier rapport MARS qui a été présenté au CODE en juillet 2020. Le Département a également récemment effectué une refonte de son site internet.

BDEV contribue à la lutte contre la pandémie de COVID-19 en mettant à disposition des connaissances pertinentes et exploitables qui aideront la BAD à répondre plus efficacement à la crise. Pour répondre efficacement à une urgence aussi importante, il est essentiel de tirer les leçons de l'expérience passée. En conséquence, BDEV a créé un microsite COVID-19 avec des ressources pertinentes, et a produit et publié deux notes d'enseignements pour soutenir spécifiquement la réponse de la Banque à la crise de COVID-19 : « Enseignements tirés de la réponse de la Banque à la crise de la maladie à virus Ebola de 2014-2016 » et « Constatations et enseignements des opérations d'appui budgétaire de la BAD en réponse aux crises ». Ces enseignements permettront à la Banque de lutter contre l'éclosion de la COVID-19 et ses conséquences économiques en Afrique. En collaboration avec la Division du contrôle de la qualité (SNOQ), BDEV a organisé un atelier sur la qualité des RAP, auquel ont participé plus de 300 membres du personnel de la Banque.

BDEV a récemment effectué un travail important sur l'eau et l'assainissement, la gestion de l'eau agricole et l'irrigation, y compris des évaluations du soutien de la Banque au secteur de l'eau, à l'eau et l'assainissement en milieu rural et urbain, à la gestion de l'eau agricole, une évaluation de la Facilité africaine de l'eau et des projets d'irrigation au Malawi, entre autres. Afin de capitaliser les connaissances issues des évaluations, et d'éclairer la nouvelle politique de l'eau de la Banque en cours d'élaboration ainsi que la mise en œuvre de la stratégie « Nourrir l'Afrique », BDEV a organisé un événement d'apprentissage le 30 juillet 2020, en collaboration avec le Département de l'eau et de l'assainissement (AHWS), le Département de l'agriculture et de l'agro-industrie (AHAI) et le Département du financement agricole et du développement rural (AHFR). D'autres événements sont prévus pour partager les enseignements des évaluations de BDEV avec les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque. Enfin, BDEV prévoit de tenir sa Semaine de l'évaluation (initialement prévue pour septembre, mais reportée) début décembre 2020.

### **Renforcement des capacités d'évaluation et partenariats**

BDEV supporte le renforcement des capacités d'évaluation, tant au sein de la Banque que dans les pays membres régionaux (PMR), tant du côté de l'offre que de la demande d'évaluation. En 2020, BDEV a jusqu'à présent organisé trois formations en évaluation pour son personnel (sur la rédaction de rapports, la conduite du changement et les principes fondamentaux d'une évaluation d'impact rigoureuse) et des webinaires pour un public plus large. Les webinaires ont porté notamment sur la « mise en œuvre de l'Agenda 2030 des Nations Unies et de ses ODD », « l'évaluation rapide » et les techniques de collecte de données à distance, et d'autres formations et webinaires sont prévus pour le reste de l'année (tableau 3).

BDEV soutient l'offre d'évaluation sur le continent par le truchement de Twende Mbele, un partenariat d'apprentissage par les pairs sur le suivi et l'évaluation entre les gouvernements africains (les pays participants sont le Bénin, le Ghana, le Kenya, le Niger, l'Ouganda et l'Afrique du Sud). Elle continue également à abriter le secrétariat du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE) et à poursuivre des partenariats pour renforcer les capacités et promouvoir une culture de l'évaluation, notamment avec des organisations comme EvalPartners, CLEAR, le PNUD et ONU-Femmes.

**Tableau 3 : Connaissances, renforcement des capacités d'évaluation et activités liées aux partenariats**

Nom	Statut	Date de réalisation prévue
Atelier sur la qualité des RAP	Achevé	Livré le 7 juillet 2020
Événement d'apprentissage : Intégrer les enseignements des évaluations de BDEV sur l'eau dans les opérations au titre de Nourrir l'Afrique et WASH	Achevé	Livré le 30 juillet 2020
Événement d'apprentissage : Vers une meilleure conception et mise en œuvre des interventions de la Banque en matière d'irrigation	Prévu	Le 29 octobre et le 5 novembre 2020
Semaine de l'évaluation	Prévu	Décembre 2020
Formation : Rédaction de rapport	Achevé	Livré le 5 mars 2020
Webinaire : Évaluation rapide	Achevé	Livré le 3 juin 2020
Webinaire : Mise en œuvre de l'Agenda 2030 des Nations Unies et de ses ODD	Achevé	Livré le 8 juin 2020
Webinaire : Webinaire conjoint avec les départements d'évaluation de la Banque mondiale et de la Banque asiatique de développement sur les techniques de collecte de données à distance.	Achevé	Livré le 5 octobre 2020
Formation : Leadership du changement	Achevé	Livré le 14 juillet 2020

Formation sur les principes fondamentaux d'une évaluation rigoureuse de l'impact	Achevé	12-16 octobre 2020
Formation sur la conception et les approches de l'évaluation	Prévu	Novembre/décembre 2020

### Efforts de BDEV pour renforcer l'engagement des parties prenantes

BDEV a pris un certain nombre de mesures pour renforcer son engagement auprès des parties prenantes pertinentes, en particulier la Haute Direction, tout au long du processus d'évaluation. Le Département recrute en ce moment le personnel supplémentaire approuvé (quatre postes) pour accroître l'engagement des parties prenantes.

En outre, BDEV a élaboré une note d'orientation sur son processus d'évaluation comportant 13 étapes, de la note conceptuelle à la diffusion, qui précise qui doit être consulté à chaque étape (notamment la Haute Direction, le groupe de référence pour l'évaluation (GRE) et l'Administrateur concerné) et comment cet engagement doit être documenté. Le processus comporte une matrice d'attribution des responsabilités assortie d'un calendrier indicatif et d'une série d'organigrammes qui décrivent le processus en images.

Le projet de rapport de synthèse de l'évaluation, y compris les recommandations provisoires, doit être examiné avec le GRE, et le procès-verbal de la réunion ainsi que la matrice indiquant comment les commentaires ont été traités doivent être communiqués au GRE. Après la soumission du rapport d'évaluation pour réponse de la Direction, SNDR organise une réunion de lancement entre le Département responsable, BDEV et lui-même, au cours de laquelle les recommandations peuvent être clarifiées, si nécessaire. Ce processus a été suivi pour toutes les évaluations présentées au CODE jusqu'à présent en 2020, et continue à être suivi comme une pratique standard.

### Implications de la COVID-19 pour les activités d'évaluation en cours/prévues

Le mode de fonctionnement de BDEV a changé depuis l'apparition de la pandémie de COVID-19. Le Département a été confronté à des défis en matière de collecte de données empiriques et de visites sur les sites pour ses évaluations, en raison des restrictions de voyage tant internationales que locales, et de l'accès à des institutions et des acteurs clés qui sont moins ou pas disponibles pour des entretiens. Pour relever ces défis tout en continuant à mettre en œuvre son programme de travail, BDEV a eu recours à des outils de collecte de données à distance, tels que des outils de communication virtuelle/en ligne en interaction avec des parties prenantes externes et des groupes de référence (Webex/Zoom/MS Teams, appareils mobiles, courrier électronique, outils en ligne, etc.), et de nouvelles sources de preuves (par exemple, « big data », ensembles de données géospatiales) sont envisagées et appliquées dans certains cas lorsque cela est possible. Par exemple, nous avons encouragé l'utilisation d'outils de collecte de données à distance dans le cadre de l'ESPP pour le Gabon et de l'évaluation d'impact du Projet de connexion du dernier kilomètre au Kenya, où nous avons eu recours à des entretiens à distance et bénéficié de la contribution d'experts et de consultants locaux. Nous avons également soutenu l'organisation de conférences virtuelles au lieu d'ateliers en présentiel pour la présentation des conclusions de l'évaluation.

BDEV devra réfléchir et prendre en compte les effets directs et indirects de la COVID-19 dans tout type de secteur ou de question thématique faisant l'objet d'évaluations prévues (et en cours) dans le programme de travail. Dans la mesure du possible, nous avons adapté et continuerons à adapter la réalisation des évaluations en cours aux circonstances. Dans certains cas, l'évaluation peut prendre plus de temps que prévu au départ. Pour les validations des RAP, il ne sera peut-être pas possible d'effectuer les 10 % de visites sur le terrain, auquel cas la ou les validations en cause devront être effectuées sous la forme d'une revue documentaire.

## État d'avancement de la mise en œuvre des engagements de 2020 tels que décrits dans le programme de travail 2019-2021

Outre les produits d'évaluation au titre des années précédentes du programme de travail en cours en 2020, BDEV devait lancer 11 autres produits d'évaluation en 2020, conformément au programme de travail approuvé. Huit de ces évaluations sont en cours et trois seront lancées prochainement. Les évaluations du cadre ADOA et de la politique du Groupe de la Banque sur l'accumulation de la dette non concessionnelle, introduites en tant que modification au programme de travail 2020 et approuvées par le CODE en mai 2020<sup>3</sup>, ont été lancées récemment. Le rapport MARS de BDEV pour 2020 sera bientôt lancé. Le tableau 4 présente un résumé de l'état d'avancement de la mise en œuvre des engagements pour 2020.

**Tableau 4 : Vue d'ensemble des engagements pour 2020 tels qu'ils sont présentés dans le programme de travail 2019-2021**

Type d'évaluation	Statut	Alignement sur les besoins en matière d'informations résultant des évaluations.
<b>Validation</b>		
Validations des RAP pour 2019 : 65 (avec 10 % de visites sur le terrain)	En cours	<b>Informations résultant des évaluations :</b> Fournir à la Direction de la Banque des enseignements essentiels concernant la mise en œuvre et l'efficacité des projets bénéficiant du soutien de la BAD.  <b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités
Validations des RSE pour 2019	Achevé	
Rapport de synthèse des validations des RAP pour 2019	À lancer : livraison au <b>premier trimestre 2021</b>	<b>Informations résultant des évaluations :</b> Présenter au Conseil d'administration un rapport annuel sur la qualité de l'auto-évaluation de la Banque  <b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités
Rapport de synthèse des validations des RSE pour 2019	Inclus dans le rapport de synthèse pour la période 2014-2019, remis le 17 septembre 2020	
<b>Impact</b>		
Appui institutionnel en matière de gouvernance	À lancer : À livrer au <b>quatrième trimestre 2021</b>	<b>Informations résultant des évaluations</b> Permettront à la Direction de la Banque des enseignements utiles concernant la politique du Groupe de la Banque en matière de bonne gouvernance, qui doit être revue  <b>Top 5:</b> Améliorer la qualité de vie de la population africaine
<b>Pays/régional</b>		
Ouganda	En cours : À livrer au <b>troisième trimestre de 2021</b>	<b>Informations résultant des évaluations</b> Les DSP de ces pays courent jusqu'en 2021. Les évaluations permettront de tirer des enseignements qui devaient servir à l'élaboration des prochains DSP.  <b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités
Rwanda	En cours : À livrer au <b>troisième trimestre de 2021</b>	
Angola	En cours : À livrer au <b>troisième trimestre de 2021</b>	

<sup>3</sup> Programme de travail de BDEV pour la période de 2019-2021 : Changements au programme de travail de 2020 (ADB/BD/WP/2019/247/Add.1/Approved, 13-5-2020).

Type d'évaluation	Statut	Alignement sur les besoins en matière d'informations résultant des évaluations.
Bénin	En cours : À livrer au <b>troisième trimestre de 2021</b>	
<b>Sectoriel/thématique</b>		
Évaluation du cadre de l'ADOA	En cours : À livrer au <b>premier trimestre de 2021</b>	<b>Informations résultant des évaluations</b> Permettront d'éclairer la révision du cadre de l'ADOA. L'un des engagements découlant de l'AGC (action 8) est de faire réviser le cadre actuel de l'ADOA (cadre 2.0) d'ici 2021. <b>Top 5 :</b> Toutes les Cinq grandes priorités
Évaluation des opérations non souveraines	En cours : À livrer au <b>deuxième trimestre de 2021</b>	<b>Informations résultant des évaluations</b> Permettront d'éclairer la mise en œuvre de la politique qui remplacera la Stratégie de développement du secteur privé, qui doit être revue. <b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités
<b>Institutionnel</b>		
Évaluation de la politique en matière d'accumulation de la dette non concessionnelle du Groupe de la Banque (2011)	En cours : À livrer au <b>deuxième trimestre de 2021</b>	<b>Informations résultant des évaluations</b> Permettront éclairer l'examen de la politique actuelle, dont la révision est prévue en raison des tendances/dynamiques actuelles de la dette dans les PFR et de la récente révision par le FMI de sa politique sur les limites d'endettement. <b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités
Évaluation du cadre de mesure des résultats de la Banque 2016-2025	En cours. À livrer au <b>premier trimestre de 2021</b>	<b>Informations résultant des évaluations</b> À mi-parcours de la période du cadre, cette évaluation formative permettra de tirer des enseignements qui aideront à mieux comprendre sa mise en œuvre et permettront à la direction d'améliorer le processus d'exécution pendant le reste de la période. <b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités
<b>Synthèse des évaluations</b>		
Réponse à la croissance inclusive	À lancer : À livrer au <b>troisième trimestre de 2021</b>	<b>Informations résultant des évaluations</b> Permettront à la Direction de tirer des enseignements sur l'efficacité des stratégies de croissance inclusive et de donner suite aux notes d'information sur la Stratégie à long terme de la BAD en matière de croissance inclusive — Note d'information 6-2012. <b>Top 5:</b> Améliorer la qualité de vie des populations africaines

## Mise à jour du programme de travail de BDEV pour 2021

Le tableau 5 donne un aperçu du programme de travail proposé pour les produits d'évaluation de 2021. BDEV compte continuer à réaliser 10 à 12 évaluations de haut niveau par an. En outre, le Département mènera des initiatives de gestion des connaissances et de renforcement des capacités comme indiqué dans le tableau 6.

**Tableau 5 : Aperçu des évaluations devant être lancées en 2021 avec les changements proposés**

Titre	Statut	Domaine d'intérêt	Alignement sur les besoins en matière d'informations résultant des évaluations
<b>Validations</b>			
Validations des RAP pour 2020 : 65 (avec 10 % de visites sur le terrain)  Validations des RSE pour 2020	Prévu	BDEV validera la performance de jusqu'à 65 projets réalisés du secteur public et 25 du secteur privé avec un RAP ou un RSE et évaluera la qualité des RAP et des RSE, pour produire des notes de validation sur les RAP et les RSE. Il mettra également en place des visites sur le terrain pour 10 % des projets réalisés assortis d'un rapport d'achèvement.	Fournir à la Direction de la Banque des enseignements essentiels concernant la mise en œuvre et l'efficacité des projets bénéficiant du soutien de la BAD.
Rapport de synthèse des validations des RAP pour 2020  Rapport de synthèse des validations des RSE pour 2020	Prévu	BDEV produit chaque année un certain nombre de notes de validation des RAP et des RSE. Sur une base annuelle, le Département synthétisera les résultats des notes de validation des RAP et des RSE pour rendre compte de la qualité de l'auto-évaluation de la performance des projets à la Banque, et en tirera des enseignements pertinents et des bonnes pratiques à l'usage du personnel chargé des opérations de la Banque. Les enseignements tirés et les bonnes pratiques seront également téléchargés dans la base de données des résultats d'évaluation et des enseignements tirés pour une diffusion plus large.	<b>Informations résultant des évaluations</b> Présenter au Conseil d'administration un rapport annuel sur la qualité de l'auto-évaluation de la Banque  <b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités
<b>Évaluations groupées de projets</b>			
Gestion des projets du Fonds africain de développement dans les PMR	Prévu	Le FAD contribue à la promotion du développement économique et social dans 40 pays africains les moins avancés en accordant à ces derniers un financement concessionnel pour des projets et des programmes, ainsi qu'une assistance technique pour des études et des activités de renforcement des capacités. Cette évaluation portera sur un ensemble de projets du FAD qui offrent des enseignements sur la gestion efficace des ressources,	<b>Informations résultant des évaluations</b> L'évaluation sera source d'enseignements utiles pour les discussions sur la reconstitution du FAD en 2022.  <b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités

		afin de tirer des leçons pour la conception et la mise en œuvre futures.	
<b>Évaluation d'impact</b>			
Soutien à un projet de formation technique, industrielle, professionnelle et à l'entrepreneuriat (TIVET)	Prévu	L'évaluation portera sur les impacts du projet, notamment sur le genre, la productivité des ménages, les revenus et la pauvreté, l'emploi et la performance des étudiants.	<b>Informations résultant des évaluations</b> Cette évaluation servira de base à la mise en œuvre du programme qui remplacera la Stratégie du capital humain pour l'Afrique 2014-2018 de la BAD en cours de révision.  <b>Top 5:</b> Améliorer la qualité de vie des populations africaines
<b>Évaluations pays/région</b>			
ESPP de Sao Tomé-et-Principe	Prévu	BDEV évaluera le DSP pour Sao Tomé-et-Principe en 2021 afin d'éclairer les discussions qui devraient se tenir sur le nouveau DSP pour le pays en 2022. L'évaluation portera sur la pertinence, le positionnement, l'efficacité, l'efficace, la durabilité et les contributions aux résultats du développement national. BDEV validera également la revue à mi-parcours du DSP d'Eswatini par la Direction et procédera à une validation du rapport d'achèvement du DSP (DSP-CRV) pour un DSP qui a été rédigé selon le nouveau modèle de rapport d'achèvement et les nouvelles lignes directrices.	<b>Informations résultant des évaluations</b> Le DSP de ce pays court jusqu'en 2022. L'évaluation permettra de tirer des enseignements qui serviront à l'élaboration du prochain DSP.  La revue à mi-parcours du DSP alimentera les décisions visant à résoudre les problèmes de mise en œuvre et les changements de priorités nécessaires, le cas échéant.  La validation du rapport d'achèvement du DSP portera sur les critères d'évaluation de base basés sur a) les preuves fournies dans le rapport d'achèvement du DSP ; b) sa qualité, sa cohérence et sa sincérité par rapport aux résultats communiqués ; et c) les objectifs du DSP proposés pour les besoins de développement du pays.  <b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités
Validation de la revue à mi-parcours du DSP d'Eswatini	Prévu		
Validation du rapport d'achèvement d'un DSP à déterminer	Prévu		
<b>Évaluations sectorielles/thématiques</b>			
Stratégie de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique (2016-2025)	Prévu	Cette évaluation portera sur la qualité de la stratégie, ainsi que sur ses facteurs favorables et ses obstacles.	<b>Informations résultant des évaluations</b> À mi-parcours de la période de la stratégie, cette évaluation formative permettra de tirer des enseignements sur la mise en œuvre et

			<p>l'efficacité de la stratégie pour permettre à la Direction d'améliorer le processus d'exécution pendant le reste de la période.</p> <p><b>Top 5:</b> Améliorer la qualité de vie des populations africaines</p>
Soutien de la Banque aux énergies renouvelables (géothermiques, hydrauliques, solaires, éoliennes, etc.)	Prévu	L'évaluation portera sur l'efficacité, l'efficacité, l'impact et la durabilité du soutien de la Banque aux interventions dans le domaine des énergies renouvelables, notamment l'énergie géothermique, hydroélectrique, solaire et éolienne.	<p><b>Informations résultant des évaluations</b> Fournir des enseignements qui inspireront la mise en œuvre et l'efficacité de la Stratégie énergétique de la BAD 2016-2025, et de la Politique du Secteur de l'énergie du Groupe de la Banque africaine de développement (2012).</p> <p><b>Top 5:</b> Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie</p>
<b>Évaluations institutionnelles</b>			
Stratégie de la Banque pour la période 2013-2022	Prévu	Les domaines d'intervention privilégiés sont les États fragiles, l'agriculture/la sécurité alimentaire et l'égalité des genres, tandis que les priorités opérationnelles sont le développement des infrastructures, l'intégration économique régionale, le développement du secteur privé, la gouvernance et la responsabilité ainsi que les compétences et la technologie. En 2021, un an avant la fin de la stratégie actuelle, BDEV commencera une évaluation de la stratégie, en mettant l'accent sur les objectifs clés, les domaines d'intérêt particulier et les priorités opérationnelles. Les enseignements tirés de cette évaluation éclaireront la voie à suivre.	<p><b>Informations résultant des évaluations</b> À la suite de la revue à mi-parcours effectuée par la Direction afin de tirer des enseignements qui serviront à l'élaboration d'un programme qui remplacera la stratégie de la Banque pour 2013-2022.</p> <p><b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités</p>
Soutien de la Banque aux PMR en réponse à la crise de COVID-19	<b>Proposition à examiner par le CODE</b>	Évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité du dispositif de soutien de la Banque aux PMR en cas de crise (notamment la Facilité de réponse aux crises) et en tirer des enseignements afin d'éclairer sa réponse aux crises futures.	<p><b>Informations résultant des évaluations</b> Fournir une évaluation de la conception et de l'efficacité du dispositif de réponse de la Banque (y compris la CRF) et aider à tirer des enseignements utiles pour la conception et la mise en œuvre des futurs outils</p>

			d'intervention rapide de la Banque. <b>Top 5:</b> Toutes les Cinq grandes priorités
<b>Synthèse des évaluations</b>			
Soutien à la croissance et à la productivité de l'agriculture et de l'agro-industrie	Prévu	Il s'agira d'une synthèse des évaluations pertinentes et crédibles du soutien international à la croissance et à la productivité de l'agriculture et de l'agro-industrie provenant d'autres agences de développement international ainsi que de la littérature pertinente, afin de tirer des enseignements appropriés pour la Banque et les autres parties prenantes.	<b>Informations résultant des évaluations</b> Générer des enseignements qui éclaireront la mise en œuvre de la stratégie « Nourrir l'Afrique » (2016-2025) et de la stratégie de transformation de l'agriculture (2016-2025). <b>Top 5:</b> Nourrir l'Afrique

**Tableau 6 : Activités de gestion des connaissances et de renforcement des capacités pour le programme de travail 2021**

Titre	Nombre	Statut
<b>Activités de gestion des connaissances/de diffusion et de sensibilisation</b>		
Evènements internes	10	Prévu
Evènements externes	2	Prévu
Magazine Evaluation Matters	4	Prévu
Rapport annuel de BDEV	1	Prévu
Rapport MARS	1	Prévu
<b>Renforcement des capacités d'évaluation</b>		
Soutien aux plateformes (APNODE, EPRADI <sup>4</sup> )	2	Prévu
Soutien aux pays (via Twende Mbele)	7	Prévu
Soutien aux organisations (CLEAR; AfrEA)	1	Prévu
<b>Activités essentielles</b>		
Gestion de MARS	1	Prévu
Gestion de la base de données des résultats d'évaluation	1	Prévu

<sup>4</sup> Plateforme d'évaluation des institutions régionales de développement africaines.

## Demandes d'évaluations supplémentaires

Depuis la dernière mise à jour du programme de travail approuvée par le CODE, des membres du Conseil d'administration et/ou de la Direction ont demandé à BDEV d'envisager la réalisation des évaluations indépendantes suivantes :

1. Évaluation de l'expérience du Groupe de la BAD en matière de fonds de contrepartie ;
2. Évaluation de la stratégie de la Banque en matière de technologie de l'information ;
3. Évaluation approfondie de la Facilité d'appui à la transition (FAT) ;
4. Évaluation de la politique de financement supplémentaire de 1997 (compte tenu des plans de la Direction visant à convertir cette politique en une nouvelle politique de financement supplémentaire) ;
5. Évaluation de la réponse de la Banque à la COVID-19/Facilité de réponse aux crises (CRF).

Par ailleurs, BDEV a reçu des demandes bilatérales de divers départements de la Banque afin d'entreprendre des évaluations de la Stratégie de gestion des connaissances de la Banque 2015-2020, du Bureau d'éthique de la Banque et du Fonds multipartenaire pour les infrastructures en Somalie, mais nous avons convenu avec ces départements de plutôt fournir un appui technique à une évaluation externe: Revue du processus d'évaluation proposé, revue des TdR, participation au groupe de référence de l'évaluation, revue du rapport de démarrage, du projet de rapport d'évaluation, etc.

BDEV prend acte de ces cinq demandes susmentionnées, et propose de satisfaire à la demande de mener une évaluation de la réponse de la Banque à la COVID-19, à titre d'évaluation institutionnelle, à compter de 2021. L'évaluation de la politique d'accumulation de la dette non concessionnelle, qui devait au départ commencer en 2021, ayant été avancée à 2020, il est possible de réaliser une évaluation institutionnelle en 2021. Nous proposons que l'évaluation de la réponse de la Banque à la COVID-19 soit centrée sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'ensemble des mesures de soutien de la Banque en faveur des PMR, dont la CRF est l'élément le plus notable, mais qui est notamment assortie d'un emprunt obligatoire social de 3 milliards d'USD, d'une opération de soutien à l'OMS, de la réaffectation de ressources existantes et de la libération de ressources provenant d'annulations, ainsi que de la coordination et de la collaboration avec d'autres agences de développement. L'objectif principal serait de tirer des enseignements susceptibles d'éclairer la réponse de la Banque aux crises futures.

**BDEV demande une orientation de la part du CODE sur les autres évaluations demandées.** Étant donné que le programme de travail 2021 est à présent complet, BDEV ne peut accepter des évaluations supplémentaires que si le CODE décide de renoncer à d'autres évaluations.

## **Ressources nécessaires pour la mise en œuvre du programme de travail 2021**

Cette section présente le budget proposé pour le programme de travail 2021 de BDEV. Pour les coûts directs (consultants, missions et réunions), BDEV propose un budget forfaitaire de 3,74 millions d'UC par rapport à 2020, conformément au scénario approuvé par le CODE en novembre 2019. La pandémie de COVID-19 aura probablement des implications financières : la réduction des déplacements du personnel de BDEV et la diminution des événements physiques impliqueront des économies, mais le remplacement des visites physiques sur le terrain par l'embauche de consultants locaux ou le recours à des technologies coûteuses de collecte de données à distance pourrait cependant accroître les coûts. En ce qui concerne les frais de personnel et les frais généraux, BDEV respectera les montants inclus dans le document général du programme et du budget de la Banque, une fois que ceux-ci auront été arrêtés avec le Conseil d'administration. De façon concrète, BDEV propose le budget suivant pour 2021, qui ne représente aucune augmentation par rapport à 2020 (tableau 7).

**Tableau 7 : Aperçu de la proposition de budget pour 2021 (en millions d'UC)**

<b>Postes budgétaires</b>	<b>2020, approuvé en novembre 2019</b>	<b>2021, proposé</b>
Coûts directs (consultants + missions + réunions)	3,74	3,74
Coûts de personnel (du DPB)	3,78	3,78*
Frais généraux (du DPB)	0,77	0,77*
<b>Total</b>	<b>8,29</b>	<b>8,29</b>

\* : à mettre à jour une fois que le DPB 2021 sera approuvé

BDEV estime qu'avec cette enveloppe budgétaire, elle sera en mesure de réaliser son programme de travail 2021 arrêté avec le Conseil. Si le CODE venait à exiger des évaluations supplémentaires, BDEV devrait toutefois demander un financement supplémentaire. En fonction de la complexité de l'évaluation, on peut estimer qu'une évaluation raisonnablement complexe coûtera environ 250 000 UC.

**Le CODE est prié de prendre note de cette mise à jour du programme de travail, de donner son aval aux propositions de modification du programme de travail et d'approuver le programme de travail et le budget de BDEV pour l'année 2021.**



# Évaluation indépendante du développement

## Programme de travail 2019-2021

Addendum à la mise à jour du programme de travail 2021

Novembre 2020



## Remerciements

Responsable du Projet	Andrew Ajuang ANGUKO
Chef de division, Division 1	Rufael FASSIL
Chef de division, Division 2	Madhusoodhanan MAMPUZHASSERIL
Chef de division, Division 3	Karen ROT- MÜNSTERMANN
Évaluateur général	Karen ROT- MÜNSTERMANN (par intérim)

## Introduction

La présente note est un addendum à la mise à jour du programme de travail 2021 de BDEV présenté au CODE le 10 novembre 2020<sup>5</sup>. Entre la dernière mise à jour dudit programme de travail et la distribution de la mise à jour 2021, BDEV a reçu cinq nouvelles demandes d'évaluations (dont une a été retirée de la liste entre temps). BDEV a demandé au CODE des orientations sur l'ordre de priorité de ces demandes, en précisant qu'un seul créneau était disponible et que pour les évaluations supplémentaires, le principe "un d'ajouté, un de retranché" devrait être appliqué.

Sur les demandes supplémentaires :

- Les membres du CODE et d'autres membres du Conseil ont approuvé la proposition de BDEV de réaliser une évaluation de la réponse de la Banque à la COVID-19 / Facilité de réponse aux crises (CRF) en 2021.
- Les membres du CODE et d'autres membres du Conseil ont demandé à BDEV de retenir comme priorités en 2021 : a) l'évaluation de la Facilité d'appui à la transition (FAT) ; et b) l'évaluation du financement de contrepartie. L'évaluation de la FAT assurera le suivi de l'évaluation par BDEV de la Stratégie de la Banque en matière de fragilité<sup>6</sup>, et une évaluation du financement de contrepartie devrait éclairer la prise de décision concernant la révision de la Politique sur les dépenses éligibles approuvée en 2008.

Pour caser ces nouvelles évaluations dans le programme de travail, les membres du Conseil d'administration ont proposé de réduire le nombre de validations des rapports d'achèvement de projet (RAP)/rapports de supervision élargis (RSE), et d'annuler l'évaluation d'impact d'un projet TIVET. Les membres du Conseil d'administration ont demandé à BDEV de prendre en compte cette orientation, d'estimer les économies qui pourraient être réalisées ainsi que le coût des deux nouvelles évaluations, et de faire rapport au CODE dans deux semaines.

Afin d'estimer le coût des évaluations des fonds de contrepartie et la FAT, BDEV a consulté la Direction générale, les départements concernés de la Banque et un certain nombre d'Administrateurs sur la portée de ces évaluations et les principales questions à aborder. Ces consultations n'étaient que préliminaires, afin de déterminer la portée indicative aux fins de la présente note ; elles ne remplacent donc pas la phase de cadrage complète qui sera entreprise dans le cadre du processus d'évaluation standard.

## Évaluation du financement de contrepartie

Le financement de contrepartie, soit le partage des coûts dans les projets du secteur public financés par le Groupe de la Banque, est traité dans la Politique sur les dépenses éligibles au financement du Groupe de la Banque, qui a été approuvée par le Conseil en mai 2008<sup>7</sup>. L'un des principaux objectifs de cette politique est de définir une approche adaptée et flexible dans l'assistance du Groupe de la Banque à ses pays membres régionaux (PMR) et de garantir l'engagement et l'appropriation des projets par les gouvernements grâce au financement de contrepartie. Selon cette politique, la Banque africaine de développement (BAD) devrait être en mesure de financer plus de 50 % du coût total des projets/programmes, tandis que le Fonds africain de développement (FAD) devrait pouvoir financer plus de 90 % du coût total des projets/programmes et plus de 95 % du coût total des études, dans une limite qui ne dépasse pas 100 %. Le pourcentage des coûts financés par la Banque est évalué au cas par cas selon les critères suivants : l'engagement du pays à mettre en œuvre son programme de développement global ; le financement alloué par le pays aux secteurs ciblés par l'aide de la Banque ; et la situation budgétaire et le niveau d'endettement du pays.

### Portée de l'évaluation

---

<sup>5</sup> ADB/BD/WP/2020/244

<sup>6</sup> ADB/BD/WP/2020/147

<sup>7</sup> ADB/BD/WP/2007/106/Rev.2-ADF/BD/WP/2007/72/Rev.2

Consultations avec la Direction générale de la Banque et examen des réponses des membres du Conseil d'administration sur le document "*Financement de contrepartie : Expérience et leçons apprises*" d'avril 2020 et la session technique de juin 2020, mettent en évidence les questions suivantes à inclure dans le champ de l'évaluation :

- Pertinence du financement de contrepartie en tant qu'instrument permettant de partager les risques et de garantir l'engagement du pays dans le projet/programme ; cohérence avec les autres politiques de la Banque ; et sensibilisation aux dispositions de la politique parmi le personnel de la Banque ainsi que les parties prenantes externes.
- Défis liés à la mise en œuvre du financement de contrepartie, notamment l'insuffisance des capacités des pays et la compréhension limitée de l'utilisation des paramètres de financement par pays (PFP) pour orienter les décisions d'éligibilité des dépenses.
- Contraintes auxquelles sont confrontés les PMR pour fournir des fonds de contrepartie après l'approbation du projet.
- Application des facteurs qui déterminent le financement de contrepartie tels que saisis par les PFP (notamment la situation macroéconomique, les besoins de développement du pays et son environnement fiduciaire), ainsi que les liens des PFP avec les DSP, afin que le Conseil ait une vue d'ensemble des arrangements de contrepartie tant au niveau stratégique qu'opérationnel.
- Efficacité de la politique pour l'atteinte des objectifs visés et contribution aux résultats de développement ; résultats différentiels en termes d'ampleur du financement de contrepartie, de types de pays et de secteurs.
- Efficacité dans la garantie de la conformité et de l'exécution des opérations de la Banque.
- Leçons tirées de la mise en œuvre du financement de contrepartie dans les opérations de la BAD et l'expérience d'autres institutions de comparaison.

### **Principales parties prenantes**

Les principales parties prenantes sont la Direction et le Conseil d'administration de la Banque, les bailleurs de fonds, les gouvernements des PMR (ministères des finances et des secteurs concernés), les entrepreneurs et les consultants. La vice-présidence RDVP et le Département de la stratégie et des politiques opérationnelles (SNSP) seront conjointement les interlocuteurs de la Direction pour cette évaluation.

### **Calendrier**

BDEV prévoit de terminer l'évaluation d'ici la fin 2021.

## **Évaluation de la Facilité d'appui à la transition**

Etant donné qu'il s'agit d'une évaluation de suivi de l'évaluation de la Stratégie du Groupe de la Banque pour faire face à la fragilité et renforcer la résilience (2014-2019), BDEV a effectué en plus des consultations susmentionnées, une analyse rapide des lacunes en matière de connaissances et de preuves ; ceci a permis d'identifier les lacunes à combler et de proposer les objectifs et la portée préliminaires de cette évaluation.

### **Analyse des lacunes en matière de connaissances et de preuves**

Il existe déjà des connaissances utiles et importantes issues des évaluations précédentes de BDEV et d'autres études en cours qui peuvent contribuer à améliorer les performances de la FAT. Il s'agit notamment : i) de l'évaluation 2012 de BDEV sur l'assistance de la Banque africaine de développement aux États fragiles ; ii) de l'évaluation 2020 de BDEV sur la stratégie de la Banque pour faire face à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014-2019) ; iii) de l'audit interne en cours sur les instruments d'appui à la transition ; et iv) du document de travail sur la FAT en cours de préparation par le groupe de travail du FAD dans le cadre de l'examen à mi-parcours du FAD, axé sur la perspective d'allocation des ressources. Néanmoins, les évaluations précédentes montrent qu'en dépit des efforts louables de la Banque pour mettre en place une ligne directrice opérationnelle FAT simplifiée afin d'accélérer les approbations et les décaissements, certains défis tels que la réactivité de l'instrument FAT, les critères d'éligibilité, etc. subsistent et sont perceptibles tant en interne que dans les PMR. À cet égard, la présente évaluation permettra à BDEV de sonder en profondeur et d'évaluer les problèmes

tant qu'ils sont encore pertinents, contribuant ainsi à garantir que la réponse de la Banque soit un succès.

## Objectif

L'objectif de l'évaluation de la FAT est de fournir au Conseil d'administration et à la Direction, des éléments probants pertinents et opportuns sur les performances de la FAT de la Banque, afin d'éclairer sa mise en œuvre, sa réactivité aux facteurs de fragilité et sa capacité à renforcer les sources de résilience dans les PMR, tout en rendant compte des activités menées jusque-là. Les principaux objectifs sont les suivants :

- Évaluer la pertinence des objectifs de l'instrument pour répondre aux besoins spécifiques et changeants des PMR et/ou des régions en situation de fragilité ;
- Évaluer la pertinence des critères d'éligibilité et des 3 piliers de la FAT, ainsi que sa réactivité dans des environnements très dynamiques ;
- Évaluer le degré d'appropriation de l'instrument et son efficacité ;
- Évaluer l'efficacité de la FAT et la performance des opérations financées par la FAT en termes de lutte contre la fragilité et de renforcement de la résilience ; et
- Évaluer la durabilité des résultats et identifier les leçons et recommandations utiles pour éclairer la mise en œuvre de la facilité.

## Portée

L'évaluation portera sur toutes les activités financées par la FAT de 2014 à ce jour, couvrant ainsi les FAD 13 et 14, ainsi que la période d'exécution des Lignes directrices opérationnelles pour l'exécution de la stratégie de lutte contre la fragilité et de renforcement de la résilience en Afrique et pour la Facilité d'appui à la transition approuvées en janvier 2015.

## Calendrier

La phase de lancement officiel de l'évaluation commencera en janvier 2021 et elle devrait être terminée au troisième trimestre 2021.

## Validations des RAP et RSE

Les validations RAP et RSE ont trois objectifs importants : (i) servir de base à des évaluations de plus haut niveau ; (ii) appuyer la redevabilité ; et (iii) fournir des informations crédibles sur les résultats de développement. En évaluant et en rendant compte du niveau de décalage entre les notations des RAP/RSE des départements opérationnels et celles des validations indépendantes, l'exercice annuel devrait également conduire à une amélioration de la qualité des RAP et des RSE, et à une réduction de la déconnexion au fil du temps. Pour atteindre ces objectifs, il est important de sélectionner un échantillon statistiquement représentatif des RAP/RSE à valider afin de s'assurer que les données sont représentatives du portefeuille, à la fois globalement et par secteur, région et instrument. D'après l'expérience des départements d'évaluation des banques multilatérales de développement sœurs et conformément aux normes de bonnes pratiques du Groupe de coopération en l'évaluation, il est recommandé d'adopter une stratégie d'échantillonnage aléatoire stratifié avec une taille d'échantillon allant de 50 % à 100 % des RAP/RSE diffusés.

Actuellement, la taille moyenne de l'échantillon de BDEV (échantillon aléatoire stratifié) est d'environ 65 % des RAP et RSE diffusés : en 2018, les validations de RAP représentaient 65% des 99 RAP ; en 2014-2019 les validations de RSE s'élevaient à 63% des 73 RSE et en 2019, les validations de RAP étaient de 67% des 96 RAP. Par rapport aux autres BMD, ces chiffres sont raisonnables et justifiés. Les notes de validation constituent également une source de données importante dans les évaluations par pays, sectorielles et thématiques de BDEV.

En 2021, BDEV avait initialement prévu de fournir jusqu'à 65 validations des RAP (avec 10 % de visites sur le terrain), jusqu'à 25 des validations RSE et un rapport de synthèse de validation en 2021. Compte tenu des conseils de CODE d'envisager la réduction du nombre de validations des RAP et RSE, nous proposons ce qui suit :

- **Maintenir un nombre de validations de RAP allant jusqu'à 65** : étant donné que la Direction a produit environ 95-100 RAP ces dernières années, nous pensons qu'il est important de maintenir une taille d'échantillon statistiquement représentative ;

- **Réduire le budget des visites de validation de RAP sur le terrain** : 10% de visites sur le terrain sont prévues. Compte tenu des difficultés persistantes liées aux restrictions de voyage de COVID-19 et de l'expérience que nous avons acquise avec la collecte de données à distance, nous pensons que le budget des visites sur le terrain peut être réduit sans incidence sur la qualité ;
- **Réduire le nombre de validations de RSE de 25 à 15** : ces dernières années, le nombre de RSE produits par la Direction n'a pas atteint les 25 prévus dans le programme de travail de BDEV. Sur la base des tendances historiques, nous pouvons réduire le nombre de validations RSE prévues à 15.
- **Reporter le rapport de synthèse des validations à 2022 ou 2023** : dans les circonstances actuelles, nous proposons de nous concentrer sur les validations et l'obtention des données nécessaires plutôt que sur le rapport de synthèse annuel. Suite aux rapports de synthèse des validations de 2016, 2017, 2018 et 2019, nous pensons qu'un rapport de synthèse des validations de 2020 aura une valeur ajoutée marginale moindre. Nous pouvons combiner les validations des RAP et RSE de 2020 et 2021 en un seul rapport de synthèse en 2022, ou même combiner trois années de validations en un rapport de synthèse en 2023. Les normes de bonnes pratiques du Groupe de coopération en évaluation recommandent qu'une synthèse soit préparée au moins tous les trois ans.

Ensemble, ces propositions permettraient d'économiser 82 000 UC.

## Ressources nécessaires

Les coûts des évaluations du financement de contrepartie et de la FAT sont estimés à 346 000 UC. Ce montant peut être couvert par les économies réalisées sur l'évaluation d'impact du TIVET et les propositions de BDEV concernant les validations des RAP et RSE, comme le montre le tableau ci-dessous :

Coûts des évaluations du financement de contrepartie et de la Facilité d'appui à la transition	Montant (UA)
Évaluation du financement de contrepartie	196,000
Évaluation de la Facilité d'appui à la transition	150,000
<b>Coût total</b>	<b>346,000</b>
<b>Les économies réalisées grâce à :</b>	
Abandon de l'évaluation d'impact d'un projet TIVET	264,000
Réduction du nombre de validations des RSE de 25 à 15	45,000
Réduction du budget des missions pour les visites de validation des RAP sur le terrain	18,000
Report de la synthèse de validation des RAP et RSE	19,000
<b>Total des économies</b>	<b>346,000</b>

BDEV ne demande donc pas de budget supplémentaire pour 2021 à ce stade.

**Le CODE est invité à approuver cet addendum à la mise à jour du programme de travail 2021 sur une base de non-objection.**

Annexe 1 : Aperçu des évaluations devant être lancées en 2021 avec les changements proposés

Titre	Statut	Domaine d'intérêt	Alignement sur les besoins en matière d'informations résultant des évaluations
<b>Validations</b>			
Validations des RAP pour 2020 : 65 (avec 10 % de visites sur le terrain)  Validations des RSE pour 2020 : 15	Prévu	BDEV validera la performance de jusqu'à 65 projets réalisés du secteur public et 15 du secteur privé avec un RAP ou un RSE et évaluera la qualité des RAP et des RSE, pour produire des notes de validation sur les RAP et les RSE. Il mettra également en place des visites sur le terrain pour 10 % des projets réalisés assortis d'un rapport d'achèvement.	Informations résultant des évaluations : Fournir à la Direction de la Banque des enseignements essentiels concernant la mise en œuvre et l'efficacité des projets bénéficiant du soutien de la BAD.
Rapport de synthèse des validations des RAP pour 2020  Rapport de synthèse des validations des RSE pour 2020	Reporté	BDEV produit chaque année un certain nombre de notes de validation des RAP et des RSE. Sur une base annuelle, le Département synthétisera les résultats des notes de validation des RAP et des RSE pour rendre compte de la qualité de l'auto-évaluation de la performance des projets à la Banque, et en tirera des enseignements pertinents et des bonnes pratiques à l'usage du personnel chargé des opérations de la Banque. Les enseignements tirés et les bonnes pratiques seront également téléchargés dans la base de données des résultats d'évaluation et des enseignements tirés pour une diffusion plus large.	Informations résultant des évaluations : Présenter au Conseil d'administration un rapport annuel sur la qualité de l'auto-évaluation de la Banque  Top 5: Toutes les Cinq grandes priorités
<b>Évaluations groupées de projets</b>			
Gestion des projets du Fonds africain de développement dans les PMR	Prévu	Le FAD contribue à la promotion du développement économique et social dans 40 pays africains les moins avancés en accordant à ces derniers un financement concessionnel pour des projets et des programmes, ainsi qu'une assistance technique pour des études et des activités de renforcement des capacités. Cette évaluation portera sur un ensemble de projets du FAD qui offrent des enseignements sur la gestion efficace des ressources, afin de tirer des	Informations résultant des évaluations : L'évaluation sera source d'enseignements utiles pour les discussions sur la reconstitution du FAD en 2022.  Top 5: Toutes les Cinq grandes priorités

		leçons pour la conception et la mise en œuvre futures.	
<b>Évaluations d'impact</b>			
Soutien à un projet de formation technique, industrielle, professionnelle et à l'entrepreneuriat (TIVET)	Annulé	L'évaluation portera sur les impacts du projet, notamment sur le genre, la productivité des ménages, les revenus et la pauvreté, l'emploi et la performance des étudiants.	Informations résultant des évaluations : Cette évaluation servira de base à la mise en œuvre du programme qui remplacera la Stratégie du capital humain pour l'Afrique 2014-2018 de la BAD en cours de révision.  Top 5: Améliorer la qualité de vie des populations africaines
<b>Évaluations pays/région</b>			
ESPP de Sao Tomé-et-Principe	Prévu	BDEV évaluera le DSP pour Sao Tomé-et-Principe en 2021 afin d'éclairer les discussions qui devraient se tenir sur le nouveau DSP pour le pays en 2022. L'évaluation portera sur la pertinence, le positionnement, l'efficacité, l'efficacé, la durabilité et les contributions aux résultats du développement national.  BDEV validera également la revue à mi-parcours du DSP d'Eswatini par la Direction et procédera à une validation du rapport d'achèvement du DSP (DSP-CRV) pour un DSP qui a été rédigé selon le nouveau modèle de rapport d'achèvement et les nouvelles lignes directrices.	Informations résultant des évaluations : Le DSP de ce pays court jusqu'en 2022. L'évaluation permettra de tirer des enseignements qui serviront à l'élaboration au prochain DSP.  La revue à mi-parcours du DSP alimentera les décisions visant à résoudre les problèmes de mise en œuvre et les changements de priorités nécessaires, le cas échéant.  La validation du rapport d'achèvement du DSP portera sur les critères d'évaluation de base basés sur a) les preuves fournies dans le rapport d'achèvement du DSP ; b) sa qualité, sa cohérence et sa sincérité par rapport aux résultats communiqués ; et c) les objectifs du DSP proposés pour les besoins de développement du pays.  Top 5: Toutes les Cinq grandes priorités
Validation de la revue à mi-parcours du DSP d'Eswatini	Prévu		
Validation du rapport d'achèvement d'un DSP à déterminer	Prévu		
<b>Évaluations sectorielles/thématiques</b>			
Stratégie de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique (2016-2025)	Prévu	Cette évaluation portera sur la qualité de la stratégie, ainsi que sur ses facteurs favorables et ses obstacles.	Informations résultant des évaluations : À mi-parcours de la période de la stratégie, cette évaluation formative permettra de tirer des enseignements sur la mise en œuvre et l'efficacité de la stratégie pour permettre à la Direction d'améliorer le processus d'exécution pendant le reste de la période.  Top 5: Améliorer la qualité de vie des populations africaines

Soutien de la Banque aux énergies renouvelables (géothermiques, hydrauliques, solaires, éoliennes, etc.)	Prévu	L'évaluation portera sur l'efficacité, l'efficacité, l'impact et la durabilité du soutien de la Banque aux interventions dans le domaine des énergies renouvelables, notamment l'énergie géothermique, hydroélectrique, solaire et éolienne.	Informations résultant des évaluations : Fournir des enseignements qui inspireront la mise en œuvre et l'efficacité de la Stratégie énergétique de la BAD 2016-2025, et de la Politique du secteur de l'énergie du Groupe de la Banque africaine de développement (2012).  Top 5: Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie
Évaluation de la Facilité d'appui à la transition	Prévu	L'évaluation portera sur toutes les activités financées par la FAT de 2014 à ce jour, couvrant ainsi les FAD 13 et 14, ainsi que la période d'exécution des Lignes directrices opérationnelles pour l'exécution de la stratégie de lutte contre la fragilité et de renforcement de la résilience en Afrique et pour la Facilité d'appui à la transition approuvées en janvier 2015.	Informations résultant des évaluations : L'objectif de l'évaluation de la FAT est de fournir au Conseil d'administration et à la Direction des éléments d'information pertinents et opportuns sur les performances de la FAT de la Banque, afin d'éclairer sa mise en œuvre, sa réactivité aux facteurs de fragilité et sa capacité à renforcer les sources de résilience dans les PMR, tout en rendant compte des activités menées à ce jour  Top 5 : Toutes les Cinq grandes priorités
<b>Évaluations institutionnelles</b>			
Stratégie de la Banque pour la période 2013-2022	Prévu	Les domaines d'intervention privilégiés sont les États fragiles, l'agriculture/la sécurité alimentaire et l'égalité des genres, tandis que les priorités opérationnelles sont le développement des infrastructures, l'intégration économique régionale, le développement du secteur privé, la gouvernance et la responsabilité ainsi que les compétences et la technologie. En 2021, un an avant la fin de la stratégie actuelle, BDEV commencera une évaluation de la stratégie, en mettant l'accent sur les objectifs clés, les domaines d'intérêt particulier et les priorités opérationnelles. Les enseignements tirés de cette évaluation éclaireront la voie à suivre.	Informations résultant des évaluations : À la suite de la revue à mi-parcours effectuée par la Direction afin de tirer des enseignements qui serviront à l'élaboration d'un programme qui remplacera la stratégie de la Banque pour 2013-2022.  Top 5: Toutes les Cinq grandes priorités
Soutien de la Banque aux PMR	Prévu	Évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité du dispositif de soutien de la Banque aux PMR	Informations résultant des évaluations : Fournir une évaluation de la conception et de l'efficacité du dispositif de

en réponse à la crise de COVID-19		en cas de crise (notamment la Facilité de réponse aux crises) et en tirer des enseignements afin d'éclairer sa réponse aux crises futures.	réponse de la Banque (y compris la CRF) et aider à tirer des enseignements utiles pour la conception et la mise en œuvre des futurs outils d'intervention rapide de la Banque.  Top 5: Toutes les Cinq grandes priorités
Évaluation du financement de contrepartie	Prévu	Les domaines prioritaires incluraient : la pertinence des fonds de contrepartie en tant qu'instrument permettant de partager les risques et de garantir l'engagement des pays envers les projets et les programmes ; la cohérence avec les autres politiques de la Banque ; les défis dans la mise en œuvre des fonds de contrepartie ; l'efficacité de la politique pour la réalisation des objectifs prévus et la contribution aux résultats de développement ; l'efficacité des mesures destinées à assurer la conformité et l'exécution des opérations de la Banque ; et les leçons apprises de la mise en œuvre des fonds de contrepartie par la BAD et d'autres institutions en comparaison.	Informations résultant des évaluations : Fournir une évaluation de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité et de l'efficience de la politique de la Banque en matière de dépenses éligibles. Elle contribuera également à la revue à mi-parcours du FAD-15 en novembre 2021.  Top 5: Toutes les Cinq grandes priorités
<b>Synthèses des évaluations</b>			
Soutien à la croissance et à la productivité de l'agriculture et de l'agro-industrie	Prévu	Il s'agira d'une synthèse des évaluations pertinentes et crédibles du soutien international à la croissance et à la productivité de l'agriculture et de l'agro-industrie provenant d'autres agences de développement international ainsi que de la littérature pertinente, afin de tirer des enseignements appropriés pour la Banque et les autres parties prenantes.	Informations résultant des évaluations : Générer des enseignements qui éclaireront la mise en œuvre de la stratégie « Nourrir l'Afrique » (2016-2025) et de la stratégie de transformation de l'agriculture (2016-2025).  Top 5: Nourrir l'Afrique