



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

RAPPORT ANNUEL 2019

DE L'EXPÉRIENCE
À LA CONNAISSANCE
ET L'APPRENTISSAGE

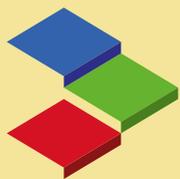


GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



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





IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

RAPPORT ANNUEL 2019

DE L'EXPÉRIENCE
À LA CONNAISSANCE
ET L'APPRENTISSAGE



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



Remerciements

Chef de projet	Jayne Musumba , Chargée principale de la gestion des connaissances
Membres de l'équipe	Dieter Gijbrechts , Chargé principal de la gestion des connaissances, de la communication et des événements; Aminata Kouma , Assistante connaissances en évaluation; Tomas Zak , Consultant junior en gestion des connaissances, communication et événements; Olive Bonga , Consultante en communication
Remerciements spéciaux à	Claire Anon-Kouadio , Assistante d'équipe; Debazou Y. Yantio , Chargé principal d'évaluation; Éric Kere , Chargé sénior d'évaluation; Gilbert Onionkiton Adjimoti , Consultant en évaluation; Khaled Ibn Waleed Hussein Samir , Chargé principal d'évaluation; Kobena Hanson , Chargé principal du renforcement des capacités d'évaluation; Magdaline Nkando , Consultante en gestion des connaissances; Marc Ghislain Bappa Se , Consultant junior en gestion des connaissances, communication et événements; Rachel Aron , Chargée principale du développement social, SNSC; et tous les autres collègues d'IDEV qui ont contribué à l'élaboration de ce rapport annuel
Chef de division	Karen Rot-Münstermann
Évaluateur général	Roland Michelitsch

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) 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 BAD.
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 BAD 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.

Conception graphique et mise en pages : Créon

Crédits photo : IDEV, BAD, Yaayaa Diallo (Pixabay), Egfriday (Pixabay), Jean van der Meulen (Pixabay)



Table des matières

ACRONYMES	2
MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CODE	3
MESSAGE DU VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL	5
MESSAGE DE L'ÉVALUATEUR GÉNÉRAL	6
INTRODUCTION	9
FAITS SAILLANTS DE 2019	11
CALENDRIER 2019 D'IDEV	12
TOUR D'HORIZON DE LA DIFFUSION ET LA DISSÉMINATION DES CONNAISSANCES PAR IDEV	14
PRODUITS D'ÉVALUATION LIVRÉS	15
APERÇU DES CONNAISSANCES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION	17
ÉCLAIRER ET ORIENTER LES DISCUSSIONS DE HAUT NIVEAU	17
NOUVEAUX PRODUITS	18
AMÉLIORATION CONTINUE	19
DÉVELOPPER UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION	23
PROMOUVOIR UNE CULTURE DU PARTAGE DES CONNAISSANCES ET DE L'APPRENTISSAGE	23
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ÉVALUATION DES PARTIES PRENANTES	24
ÉTABLIR DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES	26
VOIX DES ÉVALUATEURS	27
VOIX DES OPÉRATIONS ET DU CONSEIL	30
DÉFIS RENCONTRÉS EN 2019	33
VISION PROSPECTIVE	35
PLUS D'ENGAGEMENT AUX CÔTÉS DE LA DIRECTION DE LA BANQUE ET DES PARTIES PRENANTES TOUT AU LONG DU CYCLE D'ÉVALUATION	36
ACCROÎTRE L'UTILITÉ ET L'UTILISATION DES ÉVALUATIONS	36
METTRE EN ŒUVRE ET AMÉLIORER LE CADRE DE RÉSULTATS	37
REMERCIEMENTS AUX PARTIES PRENANTES, AUX PARTENAIRES ET AU PERSONNEL	38
ARRIVÉES ET DÉPARTS	39
ANNEXES	41

2 Acronymes

AEA	Association américaine d'évaluation	IF	Intermédiaire financier
AfrEA	Association africaine d'évaluation	MARS	Système d'enregistrement des actions de la Direction
AGA	Assemblée générale annuelle	MDPS	Modèle de développement et de prestation de services
AGC	Augmentation générale du capital	MSC	Changement le plus significatif
APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement	NE-RAP	Note d'évaluation du rapport d'achèvement de projet
BAD	Groupe de la Banque africaine de développement	OAP	Opération d'appui programmatique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	ONS	Opération non souveraine
CLEAR	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats	OS	Opération souveraine
CLEAR-AA	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats - Afrique anglophone	PIAQ	Plan intégré d'assurance qualité
CNE	Capacités nationales d'évaluation	PIV	Complexe Secteur privé, infrastructure et industrialisation, BAD
CODE	Comité des opérations et de l'efficacité du développement	PMR	Pays membre régional
DSIR	Document de stratégie pour l'intégration régionale	PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
DSP	Document de stratégie pays	PPP	Partenariat public-privé
EPRADI	Plate-forme d'évaluation pour les institutions africaines régionales de développement	RAP	Rapport d'achèvement de projet
E&S	Environnemental et social	RCE	Renforcement des capacités d'évaluation
EVRD	Base de données des résultats d'évaluation	RIP	Revue indépendante par les pairs
FAD	Fonds africain de développement	RSE	Rapport de supervision élargie
FAT-PRI	Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire	RSNE	Renforcement des systèmes nationaux d'évaluation
FIFE	Forum International Francophone de l'Évaluation	SAMEA	Association sud-africaine de suivi et d'évaluation
IDEAS	Association internationale pour l'évaluation du développement	SPAE	Systèmes et processus d'auto-évaluation
IDEV	Évaluation indépendante du développement	SNSC	Département de la Sauvegarde et de la Conformité, BAD
		SSI	Système de sauvegardes intégré
		VRADSP	Validation du rapport d'achèvement du Document de stratégie pays

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CODE

Le Groupe de la Banque africaine de développement a connu plusieurs étapes importantes en 2019. Le doublement du capital de la Banque africaine de développement et l'augmentation de 32 % des ressources du Fonds africain de développement signifient que le Groupe de la Banque est désormais bien placé pour poursuivre la mise en œuvre de sa Stratégie décennale et de ses Top 5 priorités, afin d'avoir un impact sur le développement du continent. À bien des égards, la force de cet impact dépend de la manière dont la Banque peut tirer les leçons de ses succès comme de ses échecs. Le rôle d'IDEV pour tirer les leçons de l'expérience, générer et partager les connaissances, promouvoir l'apprentissage et renforcer l'efficacité du développement de la Banque est à présent plus crucial que jamais.

En tant qu'organe du Conseil d'administration qui supervise la fonction d'évaluation indépendante, le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) a commencé l'année en discutant avec IDEV de ses orientations stratégiques. Cette discussion a fait suite à une série d'examen de la fonction, notamment (i) une auto-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie d'évaluation indépendante de la Banque pour 2013–2017, (ii) une évaluation externe de la qualité de ses produits d'évaluation et (iii) un examen indépendant par les pairs. L'orientation stratégique dont nous avons convenu – améliorer ses processus, renforcer l'engagement et la communication, et promouvoir une culture de l'évaluation – a permis à IDEV de jouer un rôle crucial dans l'amélioration continue de la Banque. Après l'approbation du CODE, le Conseil a également approuvé le nouveau programme de travail triennal d'IDEV pour 2019–2021, qui est bien aligné sur les priorités stratégiques de la Banque et vise à répondre aux besoins de connaissances exprimés par le Conseil et la Haute Direction.

CODE conseille également le Conseil d'administration sur l'adéquation des activités d'évaluation de la Banque. Les deux rapports de synthèse des validations indépendantes des rapports d'achèvement de projet de la Banque, présentés au CODE en 2019, nous ont été utiles à cet égard. L'évaluation des systèmes et processus d'auto-évaluation de la Banque, remise à la fin de l'année (et qui doit être présentée au CODE au début de 2020), alimentera également nos discussions. En outre, nous félicitons IDEV d'avoir élaboré son manuel d'évaluation, comme l'avait recommandé l'examen indépendant par les pairs, qui l'aidera à améliorer ses méthodes, ses processus et la qualité de ses évaluations.

J'ai été encouragée par la pertinence et l'impact des évaluations d'IDEV en 2019. En particulier, CODE a salué les évaluations qui ont fourni des enseignements précieux pour la Banque afin d'améliorer son efficacité opérationnelle, telles que l'évaluation du système de sauvegardes intégré de la Banque, l'évaluation du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire (FAT-PRI) et l'évaluation de la mise en œuvre du Modèle de développement et de prestation de services de la Banque.

J'ai également été heureuse de constater qu'IDEV a continué à innover et à introduire de nouveaux produits pour fournir à la Banque des connaissances en matière d'évaluation, sous forme de constatations, de leçons et de recommandations. Par exemple, IDEV a effectué une validation pilote du rapport d'achèvement du Document de stratégie d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest,



4

un nouveau produit qui, dans ce cas, a permis à la Banque de réviser et d'améliorer le rapport et de tirer des enseignements de la validation.

Dans le cadre de son mandat, le Conseil a dirigé cette année la sélection et la nomination du nouvel Évaluateur général. Je tiens à remercier mon prédécesseur à la présidence du CODE, mes collègues du Conseil d'administration et les membres de la Haute Direction pour leur travail inlassable, et à souhaiter la bienvenue à Roland Michelitsch dans ses nouvelles fonctions.

Je tiens à féliciter toute l'équipe d'IDEV pour ses réalisations malgré une année de transition difficile. Alors que la fonction d'évaluation à la Banque continue d'adapter et d'améliorer sa façon de travailler, elle est prête à fournir à la Banque des connaissances et des enseignements cruciaux tirés de l'expérience, à un moment où l'institution elle-même continue de croître et de renforcer son impact sur le développement.

Mmakgoshi Lekhethe

Administratrice représentant Eswatini, le Lesotho et l'Afrique du Sud
Groupe de la Banque africaine de développement

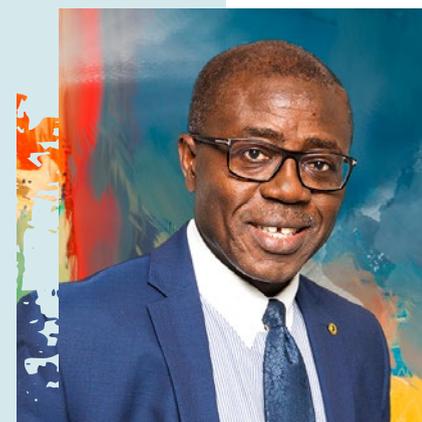
MESSAGE DU VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL

L'année 2019 a été particulièrement remarquable pour la Banque. Le Conseil des gouverneurs de la Banque africaine de développement (BAD) a approuvé une septième augmentation générale du capital (AGC-VII), ce qui a permis de passer de 96 à 205 milliards de dollars américains, soit plus du double du capital de la BAD. Au cours de la même année, les pays donateurs du Fonds africain de développement (FAD) ont approuvé une quinzième reconstitution des ressources du FAD pour un montant d'environ 7,8 milliards de dollars américains, soit une augmentation de 32 % par rapport à la reconstitution précédente.

Un tel témoignage de confiance s'accompagne de plus grandes obligations d'excellence opérationnelle dans l'exécution des cinq priorités opérationnelles du Groupe de la Banque africaine de développement, appelées le Top 5 (High 5). La Banque poursuit cette excellence à travers la mise en œuvre de son Modèle de développement et de prestation de services (MDPS). L'évaluation indépendante de la mise en œuvre du MDPS en 2019, demandée par les Gouverneurs de la Banque lors des négociations de l'AGC-VII, a fourni à la Direction un retour d'information très utile pour des améliorations et des ajustements qui renforceront sans aucun doute l'efficacité et l'efficience opérationnelles. Plusieurs autres évaluations indépendantes ont été achevées en 2019 et leurs recommandations se traduisent déjà en actions de gestion contrôlables et assorties de délais. Par exemple, l'évaluation du système de sauvegardes intégré de la Banque a contribué à renforcer considérablement la fonction de sauvegarde. En outre, la Direction a tiré des enseignements très utiles de l'évaluation relative à l'utilisation des partenariats public-privé par la Banque. Pour ces raisons, la mise en œuvre en temps voulu des recommandations des évaluations indépendantes continue d'être d'une importance capitale pour la Direction et est contrôlée par le Conseil d'administration. Le pourcentage d'actions achevées relativement aux recommandations de l'évaluation indépendante est passé de 58 % à la fin de septembre 2018 à 65 % à la fin de février 2020.

Pour consolider la boucle de retour d'information et améliorer l'apprentissage, la Direction se félicite de la participation accrue de l'Évaluateur général à diverses réunions de la Haute Direction, en qualité d'observateur. Cette participation a permis à l'Évaluateur général d'apporter une contribution consultative plus proactive aux délibérations pertinentes de l'administration, sans préjudice de son indépendance. Nous espérons que la poursuite de cette participation à l'avenir contribuera à renforcer d'avantage les liens entre l'expérience, la connaissance et l'apprentissage.

L'impact des projets et programmes soutenus par le Groupe de la Banque africaine de développement dépend principalement de leur qualité. La Direction met en œuvre un plan d'action à plusieurs facettes pour améliorer la qualité des opérations. Les enseignements tirés des évaluations indépendantes continueront donc à éclairer les actions et les décisions prises par la Direction dans la mise en œuvre du programme d'amélioration de la qualité.



Charles Boamah

Vice-Président Principal
Groupe de la Banque africaine de développement

MESSAGE DE L'ÉVALUATEUR GÉNÉRAL



Alors que j'assume la fonction d'Évaluateur général de la Banque africaine de développement depuis quelques mois, je suis très fier de vous présenter le Rapport annuel 2019 de l'Évaluation indépendante du développement. Malgré nos bonnes performances de l'année précédente, nous avons tout de même commencé l'année 2019 avec un déséquilibre, devant faire face au défi d'avoir une équipe de direction incomplète tout en répondant à une demande accrue pour notre travail. Je suis très heureux d'annoncer que nous avons courageusement relevé les défis et notre département s'est renforcé au cours de l'année.

L'année 2019 a permis d'aider la Banque et ses [Pays membres régionaux](#) (PMR) à transformer l'expérience en connaissance et en apprentissage par le biais d'évaluations indépendantes, et à atteindre leurs objectifs de développement dans la perspective du Top 5 de la Banque, du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

IDEV a livré 13 produits d'évaluation tout en menant et facilitant des évaluations, des événements de partage des connaissances et des activités de renforcement des capacités dans plus de 26 pays d'Afrique. La position influente et l'importance d'IDEV au sein de la Banque ont été renforcées par plusieurs évaluations déterminantes et percutantes, notamment celles du [Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire](#) (FAT-PR1) et de la mise en œuvre du [Modèle de développement et de prestation de services de la Banque](#), qui ont éclairé les discussions de haut niveau des Conseils d'administration et des Gouverneurs de la Banque. L'attention portée à notre travail s'est traduite par une augmentation significative du nombre de visiteurs sur notre site web et du volume de documents téléchargés.

En outre, IDEV a soutenu l'amélioration continue de l'efficacité de la Banque en matière de développement en examinant la qualité et la performance de ses processus et systèmes, notamment son [système de sauvegardes intégré](#), son utilisation du [mécanisme de partenariat public-privé](#) et ses [systèmes et processus d'auto-évaluation](#).

Alors que notre influence s'est accrue en 2019, nous avons poursuivi notre travail en tant que source de connaissances en matière d'évaluations, en nous assurant de comprendre ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et ce qui peut être amélioré pour aider la Banque et d'autres institutions de développement à améliorer leurs résultats – et en fin de compte, la vie des gens. Nos produits de connaissance et d'évaluation, notamment les webinaires, les rapports d'évaluation et les magazines, ont été téléchargés de notre site web plus de 16 000 fois. Nous avons organisé trois ateliers régionaux sur l'utilisation par la Banque des opérations d'appui programmatique (appui budgétaire) à Pretoria, Nairobi et Abidjan, en collaboration avec le Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques de la Banque. Nous avons également organisé, en collaboration avec le Complexe Secteur privé,

infrastructures et industrialisation, un événement de partage des connaissances pour discuter des moyens de stimuler la participation du secteur privé au développement de l'Afrique.

IDEV a également continué à favoriser le renforcement des capacités d'évaluation et la promotion d'une culture de l'évaluation, tant à la Banque (par une série de formations et de webinaires) que dans les pays africains, entre autres en accueillant l'Assemblée générale annuelle du [Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement](#) (APNODE) et en soutenant l'apprentissage Sud-Sud par les pairs des gouvernements africains.

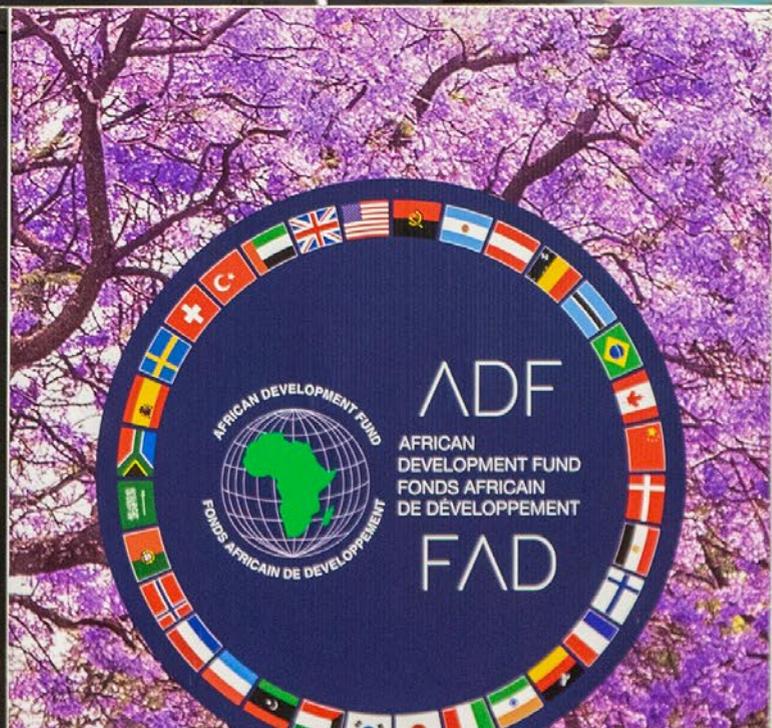
Je suis heureux d'annoncer que cette année, notre équipe s'est également agrandie en accueillant un certain nombre de nouveaux membres talentueux et dévoués. Nous avons à présent une équipe de direction complète. Sur une note personnelle, je me suis également joint à l'équipe cette année, retournant travailler sur les défis de développement d'une région que j'ai appris à apprécier et à aimer – l'Afrique. Je suis très sensible à l'accueil que m'ont réservé mes nouveaux collègues, qui ont contribué à assurer une transition en douceur, nous permettant ainsi d'accomplir notre mission sans interruption. En 2019, notre engagement auprès du Conseil d'administration, du CODE et de la Direction a été renforcé. Je tiens à les remercier pour leurs conseils et me réjouis à l'idée de discuter de la meilleure façon de maximiser la contribution que l'évaluation peut apporter à l'amélioration des résultats de développement.

Je remercie également l'équipe d>IDEV pour son travail inlassable et son excellence professionnelle. Je voudrais remercier tout particulièrement Karen Rot-Münstermann qui était l'Évaluatrice générale par intérim, ainsi que les chefs de Division par intérim Foday Turay et Madhusoodhanan Mampuzhasseril, qui ont maintenu IDEV sur la bonne voie et nous ont permis d'arriver où nous sommes aujourd'hui. Je souhaite également la bienvenue à Rufael Fassil qui a rejoint notre équipe de direction en décembre.

Je crois qu'à l'avenir, il sera essentiel de travailler avec le Conseil et la Direction de la Banque à la création d'une culture de mesure des résultats qui alimente la prise de décision et contribue à la transformation de la Banque et du continent : au final, ce qui est mesuré – et qui fait l'objet d'un rapport – est réalisé. La première étape est d'aider l'institution à apprendre de l'expérience. En 2020, nous espérons l'aider à transformer ces connaissances en action.

Roland Michelitsch

Évaluateur général
Groupe de la Banque africaine de développement



INTRODUCTION

Pour le Groupe de la Banque africaine de développement («la Banque») et sa fonction d'Évaluation indépendante du développement (IDEV), l'année 2019 a été aussi passionnante que pleine de défis. Une année caractérisée par une forte attention internationale sur les questions d'intérêt mondial telles que le changement climatique, la dégradation de l'environnement, les déséquilibres et les inégalités économiques ainsi que l'insécurité et la fragilité, au cours de laquelle les actionnaires de la Banque ont réfléchi à la meilleure façon pour l'institution de continuer à servir ses clients en répondant à leurs besoins et obtenant de meilleurs résultats en matière de développement, pour une croissance verte et inclusive en Afrique. Ils ont convenu que la Banque africaine de développement et le Fonds africain de développement devaient être dotés de ressources supplémentaires, tout en mettant en œuvre un programme de réformes politiques et en renforçant la capacité de l'institution à produire des résultats de qualité.

En conséquence, une 7^{ème} augmentation générale de capital (AGC-VII), d'un montant de 109 milliards de dollars, a été approuvée pour la Banque africaine de développement, et 7,8 milliards de dollars pour la 15^{ème} reconstitution du Fonds africain de développement (FAD-15). L'AGC-VII et le FAD-15 contribueront à accélérer la mise en œuvre de la [Stratégie décennale de la Banque](#) et de ses [Top 5 domaines prioritaires](#), ainsi qu'à promouvoir les objectifs de développement durable des Nations Unies et l'Agenda 2063 de l'Union Africaine au profit des [Pays membres régionaux](#) (PMR) de la Banque. L'augmentation significative des ressources va accroître les capacités de la Banque à soutenir ses PMR les plus vulnérables en s'attaquant aux causes profondes de la fragilité, en renforçant la résilience et en intégrant des questions transversales telles que le genre, le changement climatique, la gouvernance, le développement du secteur privé et la création d'emplois décents. La Direction de la Banque s'est engagée à prendre un grand nombre de mesures (35 pour l'AGC et plus de 90 pour le FAD) destinées à renforcer la capacité institutionnelle, l'efficacité, l'efficacé, la reddition des comptes et la gestion des résultats de développement, ainsi que la contribution de la Banque au Top 5 («High 5»), aux capacités des pays et aux questions transversales.

Dans ce contexte, IDEV s'est attaché à renforcer d'avantage la contribution de l'évaluation à l'efficacité du développement. Elle a **éclairé et influencé les discussions de haut niveau**, comme celles sur l'AGC-VII et le FAD-15, à travers l'évaluation indépendante de la mise en œuvre par la Banque de son Modèle de développement et de prestation de services (MDPS), présentée lors des Assemblées annuelles de 2019. IDEV a également **introduit de nouveaux produits**, dont les [validations du Rapport d'achèvement du Document de stratégie d'intégration régionale de l'Afrique de l'Ouest \(DSIR\) pour 2011-2015/17](#) et du [Document de stratégie pays \(DSP\) de l'Afrique du Sud pour 2013-2017](#). Pour **soutenir l'amélioration continue** des axes stratégiques et des projets de la Banque, IDEV a validé et synthétisé les Rapports d'achèvement de projet de la Banque (2016 et 2017) et a fourni des évaluations du [système de sauvegardes intégré](#) ainsi que de l'utilisation du [mécanisme de partenariat public-privé](#) et des [systèmes et processus d'auto-évaluation](#) de la Banque. Dans le cadre de son rôle de développer une culture de l'évaluation au sein de la Banque et de ses PMR, IDEV a organisé une série d'activités pour **promouvoir une culture du partage des connaissances et d'apprentissage** et pour **renforcer la capacité d'évaluation des**

10

parties prenantes. Elle a également continué à développer des **partenariats stratégiques** sur le continent et au-delà.

Ce Rapport annuel d'IDEV souligne les réalisations de la fonction d'évaluation de la Banque en 2019. Le thème, « De l'expérience à la connaissance et l'apprentissage », est une réflexion sur le processus de transformation de l'expérience en connaissances, puis la mise en pratique de ces connaissances dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et institutionnelle de la Banque. Des exemples de cette démarche peuvent être tirés des évaluations d'IDEV sur l'assurance qualité tout au long du cycle du projet de la Banque, qui ont abouti à l'élaboration d'un nouveau cadre d'assurance qualité, de l'évaluation du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire (FAT-PRI) qui a inspiré la révision des directives du FAT-PRI, et de l'évaluation du système de sauvegardes intégré de la Banque qui a conduit à l'élaboration d'un plan d'action complet pour l'amélioration de la mise en œuvre des sauvegardes environnementales et sociales. Les évaluations d'IDEV ont pesé sur les discussions de haut niveau concernant l'AGC-VII et le FAD-15, elles ont également apporté une grande contribution à la mise en œuvre de programmes de développement pour la transformation de l'Afrique.

Les réalisations d'IDEV ont certes été remarquables, mais l'unité a également dû relever des défis en 2019. Pendant la majeure partie de l'année, elle a fonctionné avec une équipe de direction incomplète. Il y a eu une surcharge de travail reporté de 2018 en raison des évaluations ajoutées au programme de travail, en plus des évaluations qui nécessitaient du travail supplémentaire. Certaines évaluations devaient être livrées dans des délais très courts à des décideurs de haut niveau pour éclairer leurs discussions. Tout cela a mis un stress considérable sur l'équipe. Toutefois, l'arrivée du nouvel Evaluator général avec pour mission de



renforcer et améliorer la fonction d'évaluation, en plus de la mise en place d'une équipe de direction complète, placent IDEV sur une base solide pour 2020. En 2020, IDEV compte renforcer son engagement auprès des parties prenantes, au sein de la Banque et en dehors, afin de promouvoir l'utilité et la mise en œuvre des enseignements et des recommandations de l'évaluation. L'engagement interne servira à promouvoir davantage l'approche « Une seule Banque » dans le travail d'IDEV et l'enrichir des points de vue des différentes parties prenantes. La mise en œuvre de cette vision devrait donc, à tous les niveaux de la Banque, contribuer à promouvoir une culture de l'évaluation durable et innovante qui guide les interactions de la Banque avec ses emprunteurs des secteurs public et privé, ses partenaires de développement et ses parties prenantes externes.

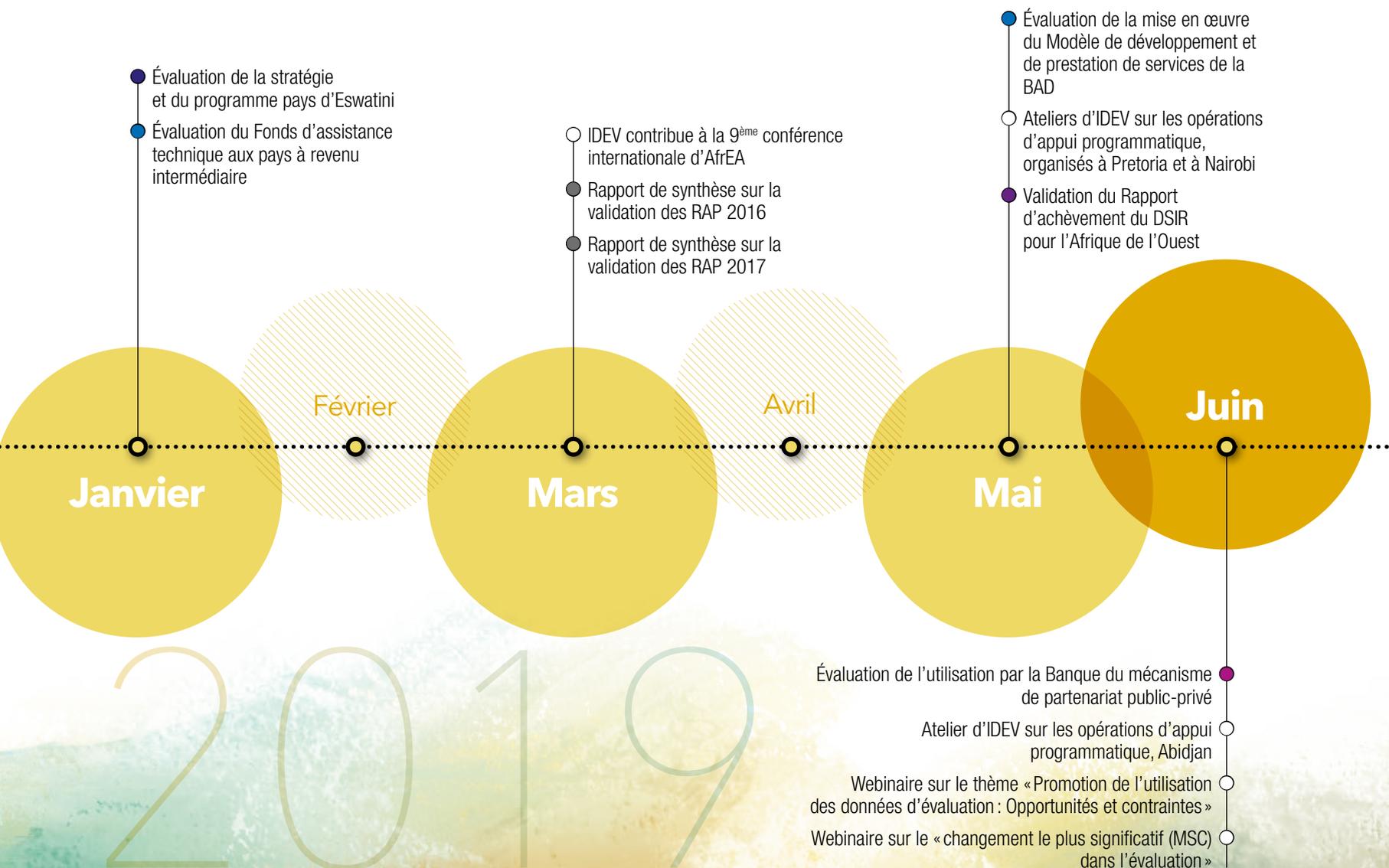
FAITS SAILLANTS DE 2019

11

DEV a réalisé et facilité des évaluations, des événements de partage des connaissances et des activités de renforcement des capacités dans plus de 26 pays d'Afrique. Son travail a contribué à renforcer non seulement les efforts de la Banque, mais également ceux de l'ensemble de la communauté de l'évaluation, y compris les gouvernements et les parlementaires, en offrant la possibilité de tirer des enseignements de l'expérience et de planifier et fournir des résultats de développement aux normes les plus élevées possibles.

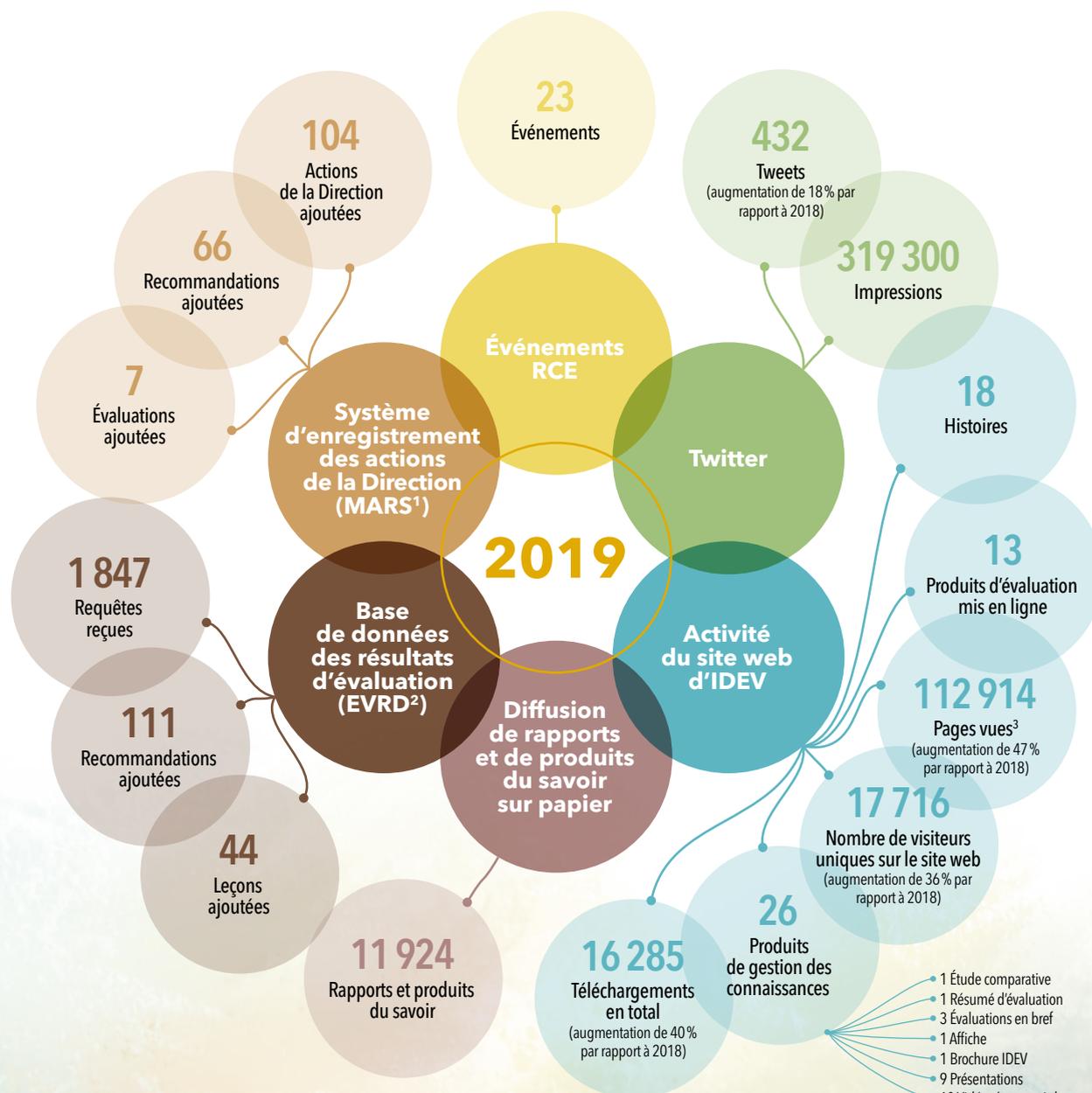


CALENDRIER 2019 D'IDEV





TOUR D'HORIZON DE LA DIFFUSION ET LA DISSÉMINATION DES CONNAISSANCES PAR IDEV



- 1 Étude comparative
- 1 Résumé d'évaluation
- 3 Évaluations en bref
- 1 Affiche
- 1 Brochure IDEV
- 9 Présentations
- 10 Vidéos (y compris les webinaires)

¹ Le MARS contient toutes les évaluations indépendantes pour lesquelles une réponse de la Direction a été préparée, ainsi que les recommandations d'évaluations que la Direction a acceptées ou partiellement acceptées, et les actions que la Direction s'est engagée à entreprendre en réponse à ces recommandations. Voir l'annexe 5.

² L'EVRD contient les conclusions, les notations, les enseignements et les recommandations de toutes les évaluations de la Banque, qu'il s'agisse d'auto-évaluations préparées par la Direction de la Banque ou d'évaluations indépendantes préparées par IDEV.

³ Nombre total de pages consultées. Les vues répétées d'une même page sont comptées.

PRODUITS D'ÉVALUATION LIVRÉS

15



2 rapports de synthèse sur la validation

des rapports d'achèvement de projet pour 2016 et 2017



1 Évaluation groupée de projets

sur la gestion de l'eau agricole



1 Évaluation de Stratégie et programme pays

du Royaume d'Eswatini



2 Notes de validation des rapports d'achèvement pays et région

des Rapports d'achèvement du Document de stratégie pays de l'Afrique du Sud et du Document de stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Ouest



1 Évaluation thématique

sur l'utilisation par la Banque du mécanisme de partenariat public-privé



4 Évaluations institutionnelles

du Fonds d'assistance technique aux pays à revenu intermédiaire de la Banque, de la mise en œuvre du Modèle de développement et de prestation de services de la Banque, de ses systèmes et processus d'auto-évaluation et de son système de sauvegardes intégré



1 Synthèse d'évaluation

des partenariats de développement



1 Manuel d'évaluation



APERÇU DES CONNAISSANCES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

En 2019, IDEV a aidé la Banque à transformer son expérience en connaissances et en apprentissage à travers des évaluations qui ont éclairé des discussions et des décisions de haut niveau. Elle a également introduit de nouveaux produits d'évaluation répondant aux besoins en connaissances exprimés par le Conseil et la Direction; ces évaluations ont contribué à l'amélioration continue des systèmes, processus et mécanismes nécessaires à la Banque pour remplir son mandat.

ÉCLAIRER ET ORIENTER LES DISCUSSIONS DE HAUT NIVEAU

En 2018, les organes directeurs du Groupe de la Banque ont demandé deux évaluations indépendantes pour éclairer leur prise de décision: (i) en même temps qu'il autorisait le Comité consultatif des gouverneurs à lancer les discussions concernant une AGC, le Conseil des gouverneurs a demandé un examen des réformes visant à accroître la capacité du Groupe de la Banque à atteindre ses objectifs, et (ii) le Conseil d'administration a subordonné le déblocage de 5 millions d'UC du revenu net de la Banque en faveur du FAT-PRI à la présentation d'une évaluation du FAT-PRI. Ces deux évaluations ont été livrées en 2019 et ont alimenté les discussions et les décisions des Conseils.

Évaluation de la mise en œuvre du Modèle de développement et de prestation de services de la Banque

En 2016, la Banque a remanié son modèle opérationnel, sa structure organisationnelle et son cadre de tarification (appelés Modèle de développement et de prestation de services ou MDPS). L'objectif principal de l'évaluation, qui a été entreprise par un cabinet externe avec la facilitation, les

conseils et l'assurance qualité d'IDEV, était de faire le point et d'évaluer la mise en œuvre du MDPS, afin d'éclairer les discussions dans le cadre du processus de reconstitution des ressources du FAD et de l'AGC de la BAD. Le rapport constate que les réformes mises en œuvre, telles que l'accélération des décaissements et la décentralisation, ont déjà engendré des changements positifs, mais que le potentiel de bénéfices supplémentaires qui pourraient en découler serait considérable si l'ensemble des réformes était mis en œuvre correctement. Le rapport a été examiné par le Comité consultatif des gouverneurs lors des Assemblées annuelles de 2019, et les principales actions qui y sont suggérées font partie des engagements pris par la Banque dans le cadre de l'AGC-VII et de la reconstitution des ressources du FAD-15.

Évaluation du Fonds d'assistance technique aux pays à revenu intermédiaire

Pour améliorer l'efficacité de son appui au développement des pays africains à revenu intermédiaire (PRI), la Banque a mis en place le FAT-PRI en 2002. Il était destiné à améliorer le volume,

la qualité, la compétitivité et l'efficacité du développement des opérations de la Banque dans les PRI. En 2018, IDEV a lancé une [évaluation du FAT-PRI](#) afin d'examiner dans quelle mesure le Fonds avait atteint son objectif initial qui était d'obtenir des résultats de développement dans les pays bénéficiaires pendant la période couverte (2002 à 2018). L'évaluation a conclu que le FAT-PRI est un outil efficace et la poursuite de ses opérations a le potentiel d'accroître l'efficacité de la Banque en matière de développement dans

NOUVEAUX PRODUITS

Pour aider la Banque à tirer un meilleur parti de son expérience en matière de stratégie et d'opérations, IDEV a mis au point un nouveau produit pilote, la validation de rapport d'achèvement, qui examine et valide de manière indépendante la qualité et la substance d'une auto-évaluation (rapport d'achèvement) préparée par la Direction de la Banque. Deux validations de ce type ont été entreprises en 2019, l'une portant sur une stratégie pays et l'autre sur une stratégie régionale.

Validation du rapport d'achèvement du Document de stratégie d'intégration régionale de l'Afrique de l'Ouest

Cette [validation](#) avait pour objet d'éclairer la conception des piliers du nouveau DSIR pour l'Afrique de l'Ouest sur la période 2019-2025, et de permettre à IDEV de mieux comprendre comment concevoir et mettre en œuvre ce nouveau produit pour répondre au mieux à sa finalité. D'une manière générale, la validation n'a pas trouvé suffisamment de données probantes pour étayer les conclusions du rapport d'achèvement selon lesquelles la mise en œuvre du DSIR avait été un succès et que les résultats obtenus étaient satisfaisants. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une évaluation à part entière, elle a contribué à améliorer la qualité du rapport d'achèvement du DSIR pour l'Afrique de l'Ouest et fourni une occasion d'apprendre. Dans ce cas particulier, le fait que le rapport d'achèvement était en cours de finalisation au moment où la validation avait lieu a été opportun. Cela a permis à l'équipe du DSIR de réviser son rapport d'achèvement, de fournir davantage de données probantes

les PRI. Elle a toutefois formulé plusieurs recommandations quant à son amélioration, au niveau stratégique comme au niveau opérationnel (voir [annexe 2](#)). Le Conseil d'administration s'est montré satisfait de l'évaluation et a libéré la somme conditionnelle de l'allocation du revenu net. Les recommandations de l'évaluation ont été intégrées dans les nouvelles lignes directrices pour l'administration et l'utilisation du FAT-PRI, qui joueront un rôle clé dans la détermination du mode de fonctionnement futur du FAT-PRI.

et de prendre en considération certaines observations issues de la validation.

Validation du rapport d'achèvement du Document de stratégie pays de l'Afrique du Sud

Cette [note de validation du Rapport d'achèvement du Document de stratégie pays pour l'Afrique du Sud](#) était la première du genre pour IDEV. Elle avait pour objet de fournir une revue et une validation indépendantes de l'auto-évaluation par la BAD de la performance de son programme pays, sur la base du Rapport d'achèvement du Document de stratégie pays 2013–2017 et de la Revue de la performance du portefeuille pays 2017 pour l'Afrique du Sud. La note d'évaluation de la performance globale attribuée par IDEV était inférieure à celle du rapport d'achèvement et ceci, principalement en raison de la lenteur des progrès de mise en œuvre réalisés dans des domaines autres que le secteur de l'énergie, et de la contribution limitée du portefeuille aux questions transversales clés (telles que le VIH/SIDA, l'inégalité entre les sexes et la lutte contre les causes de la criminalité violente). La valeur ajoutée de ce nouveau produit d'IDEV est qu'il fournit au Conseil d'administration de la BAD et à l'équipe pays une évaluation rapide et indépendante du DSP, plutôt que l'apprentissage à long terme fourni par une évaluation complète du DSP. Une deuxième note de validation pilote d'un Rapport d'achèvement de Document de stratégie pays est prévue pour les Comores, elle aura pour but de consolider la méthodologie et de l'adapter au nouveau format de DSP que la Banque a adopté.

AMÉLIORATION CONTINUE

L'examen de la qualité et des performances de divers produits, systèmes, mécanismes et processus de la Banque par IDEV a permis d'en identifier les forces et les faiblesses – autant de connaissances que la Banque peut utiliser dans sa quête permanente de renforcement de son efficacité en matière de développement.

Synthèses de validation des Rapports d'achèvement de projet (2016–2017)

Les synthèses de validation des Rapports d'achèvement de projet (RAP) de 2016 et 2017 fournissent au Conseil d'administration, à la Direction et au personnel opérationnel de la Banque, des données probantes crédibles sur la qualité des RAP et la performance des projets de la Banque qui ont été retirés du portefeuille de la Banque en 2016 et 2017. Elles proposent également des enseignements et des recommandations à la Direction et au personnel opérationnel pour améliorer la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets. Les deux synthèses couvrent un total de 137 RAP dont 49 pour 2016 et 88 pour 2017. La qualité des RAP 2016–2017 est satisfaisante pour 73 % des 137 RAP, soit à peu près le même niveau de qualité qu'une série de RAP antérieurs comparables (72 %). Bien que ce score semble élevé, il y a une marge d'amélioration considérable. IDEV a recommandé que la Direction de la Banque entreprenne trois actions interdépendantes : (i) améliorer la qualité de la préparation et de la conception des projets ; (ii) renforcer l'appui à la supervision/l'exécution des projets ; et (iii) poursuivre et intensifier les efforts visant à améliorer la qualité des rapports d'achèvement des projets. Dans le cadre de l'initiative « Apprentissage par l'évaluation », IDEV prévoit deux activités en collaboration avec les départements concernés de la Banque, l'une visant à améliorer la qualité des RAP et l'autre à tirer des enseignements opérationnels des RAP.

Évaluation du Système de sauvegardes intégré de la Banque

Pour s'assurer que ses projets n'ont pas d'impact négatif sur les personnes ou l'environnement, la BAD a adopté en décembre 2013 un Système de sauvegardes intégré afin

de promouvoir une croissance socialement inclusive et écologiquement durable. L'évaluation de l'efficacité du SSI de la Banque par IDEV portait sur la pertinence et la robustesse de sa conception, l'efficacité du système, du processus, des ressources et des mesures incitatives en place et enfin, son efficacité émergente dans la réalisation des objectifs de sauvegarde de la Banque. L'évaluation a formulé plusieurs recommandations à la Direction de la Banque, telles que l'affectation de ressources suffisantes à la fonction de sauvegarde, la fourniture de conseil pour améliorer l'efficacité des sauvegardes environnementales et sociales, et le renforcement des capacités tant à la Banque qu'au niveau des PMR. Suite à la présentation de l'évaluation, le Département des sauvegardes de la Banque a préparé un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation visant à renforcer la fonction de sauvegardes environnementales et sociales à la Banque. IDEV a fourni un soutien consultatif visant à améliorer l'évaluabilité du plan d'action ainsi que l'application des recommandations issues de l'évaluation.

Évaluation de l'utilisation par la Banque du mécanisme de partenariat public-privé

Compte tenu de l'importance accordée aux partenariats public-privé (PPP) comme moyen de combler le déficit d'infrastructures du continent et de promouvoir le développement social et économique, IDEV a procédé à une évaluation de l'utilisation par la Banque de son mécanisme de partenariat public-privé sur la période 2006–2017.

L'évaluation a établi que la Banque n'a ni stratégie globale et formelle, ni lignes directrices, ni orientations opérationnelles pour les PPP. Bien que la Banque ait généralement abordé les PPP dans ses stratégies générales et sectorielles et ses documents de stratégie pays, elle ne dispose pas d'une cellule centrale chargée des PPP. Elle utilise plutôt une approche matricielle décentralisée, ce qui signifie que plusieurs unités au sein de la Banque gèrent les activités de PPP, avec des chevauchements occasionnels et sans la coordination et l'apprentissage institutionnel nécessaires. L'évaluation a formulé plusieurs recommandations visant à résoudre les principaux problèmes et défis qui ont entravé la capacité de la Banque à travailler de manière plus efficace,

stratégique et coordonnée dans la mise en œuvre des PPP. Ainsi, la Banque poursuit activement les réformes et les actions nécessaires pour traiter ces questions, de manière à pouvoir assumer un rôle de leader dans le contexte d'une demande accrue d'innovation dans la structuration des financements pour le développement des infrastructures dans les PMR.

Évaluation des systèmes et processus d'auto-évaluation de la Banque

La BAD dispose à la fois d'une évaluation indépendante et des [systèmes et processus d'auto-évaluation](#) (SPAE), qui sont interdépendants. Ces systèmes et processus l'aident à évaluer la qualité et les performances de son portefeuille, à rendre compte de son effort d'investissement, à répondre aux exigences en matière de rapports, à tirer des enseignements des expériences opérationnelles, à améliorer ses performances et à progresser vers une meilleure justification des résultats. Dans le cadre de son programme de travail 2016–2018, IDEV a évalué les SPAE de la Banque afin de compléter et achever ses travaux précédents sur l'assurance qualité tout au long du cycle du projet. L'évaluation a recommandé⁴ à la Banque de :

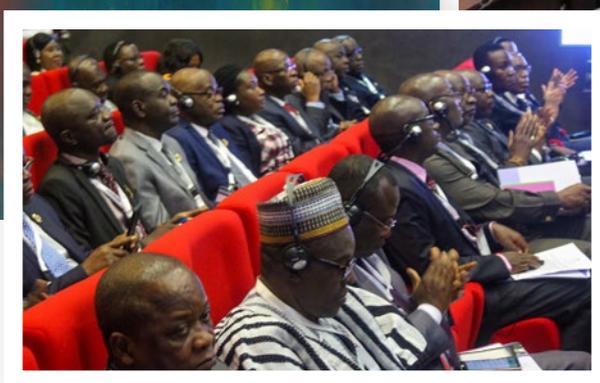
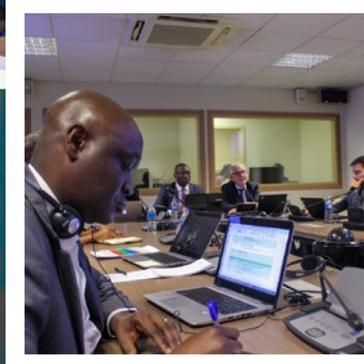
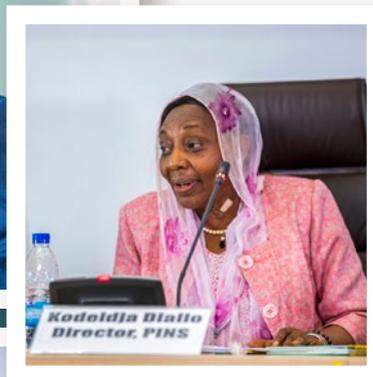
- (i) revoir le cadre de mesure des résultats et les cadres d'évaluation de la BAD sur l'ensemble du cycle du projet ;
- (ii) examiner la méthodologie de notation des RAP et des rapports de supervision élargie ;
- (iii) renforcer la redevabilité pour les produits des SPAE ;
- (iv) réévaluer les niveaux de dotation en personnel pour l'assurance qualité, le suivi et l'évaluation (S&E) des opérations tant souveraines que non souveraines ;
- (v) renforcer le respect des exigences en matière de rapports d'auto-évaluation institutionnelle ; et
- (vi) renforcer l'apprentissage par le biais des SPAE.

La mise en œuvre de ces recommandations devrait permettre d'améliorer le SPAE de la Banque.

Manuel d'évaluation

Une des lacunes identifiées dans le cadre de la revue indépendante par les pairs en 2018 (voir le [Rapport annuel 2018 d'IDEV](#)) était l'absence d'un manuel d'évaluation actualisé assurant la cohérence des processus et des méthodes d'évaluation améliorés, pour accroître l'impartialité (objectivité dans la conception et le processus), la transparence et la crédibilité dans le travail d'IDEV. En réponse, IDEV a développé un manuel d'évaluation qui contient les principes de base et la méthodologie adoptés pour mener ses évaluations. Le Manuel a été élaboré conformément aux principes de la politique d'évaluation indépendante de la Banque, s'appuyant sur les normes et les bonnes pratiques internationales en matière d'évaluation. Il intègre les nouvelles tendances internationales en matière d'évaluation et s'inspire de l'expérience d'IDEV dans la mise en œuvre de ses évaluations. Le Manuel intègre des approches méthodologiques rigoureuses, par exemple en promouvant de meilleures techniques d'évaluation d'impact, en concevant et en utilisant des théories du changement qui conduisent à de nouvelles lignes d'enquête et de réflexion sur l'évaluation. Il contient également la méthodologie de base pour mener différents types d'évaluation, l'assurance qualité, la gestion des connaissances, la diffusion et le renforcement des capacités. Le manuel servira de guide au personnel et aux consultants participant aux évaluations d'IDEV, pour répondre à la variabilité entre les évaluateurs ; il sera également un document de référence pour le personnel opérationnel chargé de la gestion des projets.

⁴ Le rapport n'ayant pas encore été présenté au CODE, les recommandations ne seront définitives qu'après l'approbation de celui-ci.





DÉVELOPPER UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION

En 2019, IDEV a contribué à la transformation de l'expérience en connaissances grâce à son mandat visant à développer une culture de l'évaluation à la Banque et dans les PMR. Les portefeuilles de gestion des connaissances (GC) et de renforcement des capacités d'évaluation (RCE) d'IDEV ont connu une augmentation significative d'activités visant à améliorer l'apprentissage par les résultats et à entretenir une culture du partage des connaissances et de l'apprentissage, à renforcer les capacités d'évaluation des parties prenantes et à développer des partenariats stratégiques.

PROMOUVOIR UNE CULTURE DU PARTAGE DES CONNAISSANCES ET DE L'APPRENTISSAGE

L'année 2019 a été marquée par un engagement plus proactif d'IDEV dans les activités de partage des connaissances et de l'apprentissage – tant en interne et qu'en externe.

IDEV a organisé 7 webinaires, qui ont attiré plus de 280 participants de la Banque mais aussi de toute l'Afrique et au-delà (voir [annexe 3](#)). Les membres de l'équipe d'IDEV ont participé et fait des présentations à de nombreux événements régionaux et mondiaux; notamment mais pas exclusivement à la 9^e conférence de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA), l'assemblée mondiale de l'Association internationale pour l'évaluation du développement (IDEAS), l'assemblée annuelle de l'Association américaine d'évaluation, la conférence du PNUD sur les capacités nationales d'évaluation (CNE), la conférence de l'Association sud-africaine de suivi et d'évaluation (SAMEA), le Forum international francophone de l'évaluation (FIFE), etc. De même, la contribution d'IDEV à l'initiative de la Semaine d'évaluation gLOCAL 2019 – elle a organisé deux webinaires et un atelier – a également favorisé le partage des connaissances et sensibilisé les autres au travail d'IDEV.

24

Pour promouvoir la culture du partage des connaissances et de l'apprentissage, IDEV a collaboré, en interne, avec d'autres unités de la Banque à l'organisation des événements suivants tout au long de 2019 :

Optimisation des opérations d'appui programmatique de la Banque comme un ensemble de mesures d'appui

En mai et juin 2019, les membres du personnel de la BAD ont discuté des opérations d'appui programmatique de la Banque (OAP) dans le cadre d'une série d'ateliers organisés conjointement par IDEV et le Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques de la Banque à Pretoria, Nairobi et Abidjan. Les ateliers avaient pour but de sensibiliser le personnel aux OAP, à l'application de la politique de la Banque en la matière, aux meilleures pratiques de conception et de mise en œuvre des OAP, mais aussi de partager les leçons tirées de la récente [évaluation indépendante des opérations d'appui programmatique de la BAD](#) par IDEV.

Journée mondiale de l'alimentation : Une alimentation saine pour atteindre l'objectif #FaimZéro

Pour marquer la Journée mondiale de l'alimentation le 16 octobre 2019, la Banque a organisé un événement

intitulé « Une alimentation saine pour l'objectif #FaimZéro ». Dans le cadre de cet événement, IDEV a participé à une table ronde et a partagé les principales conclusions de deux [évaluations récemment achevées de l'appui de la Banque au développement des chaînes de valeur agricoles](#). Les deux évaluations visaient à fournir des enseignements et des recommandations clés pour la stratégie *Nourrir l'Afrique* de la Banque.

De l'apprentissage à l'action : Optimiser les atouts du secteur privé dans la coopération au développement en Afrique

En octobre 2019, le Complexe Secteur privé, infrastructures et industrialisation (PIVP) de la BAD et IDEV ont organisé conjointement un événement de partage des connaissances intitulé « De l'apprentissage à l'action » pour discuter des moyens de stimuler la participation du secteur privé au développement de l'Afrique. Plus de 80 membres du personnel de la Banque ont participé à cet événement au siège de la Banque à Abidjan, physiquement et virtuellement. L'événement a été ouvert par Pierre Guislain, Vice-président du PIVP et Roland Michelitsch, Évaluateur général. Les évaluateurs d'IDEV ont partagé les leçons tirées de diverses évaluations menées à travers le continent, afin d'aider la Banque à maximiser le développement efficace du secteur privé, et le personnel des opérations a partagé ses points de vue et ses expériences.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ÉVALUATION DES PARTIES PRENANTES

Pour renforcer les capacités du personnel de la Banque, acquérir de nouvelles connaissances et profiter de nouveaux éclairages, IDEV a mis en œuvre plusieurs activités internes telles que les webinaires susmentionnés, des formations ciblées sur les logiciels d'analyse qualitative de données assistée par ordinateur, la gestion des connaissances et la gestion des conflits en évaluation. Dans le cadre de son engagement en faveur du renforcement des capacités, IDEV a financé la participation de 5 Jeunes Évaluateurs Émergents à l'Assemblée mondiale d'IDEAS 2019 à Prague.

Grâce à l'initiative SNES, IDEV a renforcé les capacités de 110 experts et superviseurs de S&E dans les principaux ministères, départements et organismes gouvernementaux en Éthiopie et en Tanzanie. En collaboration avec l'APNODE et ses partenaires stratégiques, IDEV a facilité la formation de 125 parlementaires africains au cours de l'année – certains parlementaires ont participé à des formations offertes lors de la 5^e Assemblée générale annuelle (AGA) de l'APNODE, d'autres ont participé à des formations sur place offertes par le Centre d'apprentissage pour l'évaluation et les résultats – Afrique anglophone (CLEAR-AA). La 5^e AGA d'APNODE, qui

s'est tenue à Abidjan en août, a non seulement annoncé la participation des parlements régionaux africains (le Parlement de la CEDEAO et le Parlement panafricain), mais a également suscité l'intérêt au-delà des sphères parlementaires pour inclure des groupes de la société civile, des universitaires et des groupes de réflexion politique de toute l'Afrique. Plus important encore, le travail d'IDEV en matière de RCE a permis d'obtenir l'adhésion locale au niveau national (par exemple, la création d'une section nationale de l'APNODE en Zambie) ainsi qu'une reconnaissance et une visibilité mondiales. Par exemple, IDEV a facilité la participation de ses partenaires stratégiques à des conférences mondiales, telles que

l'invitation de l'APNODE à l'Assemblée mondiale de l'IDEAS de 2019, la conférence du PNUD sur les capacités nationales d'évaluation et la conférence parlementaire du Commonwealth.

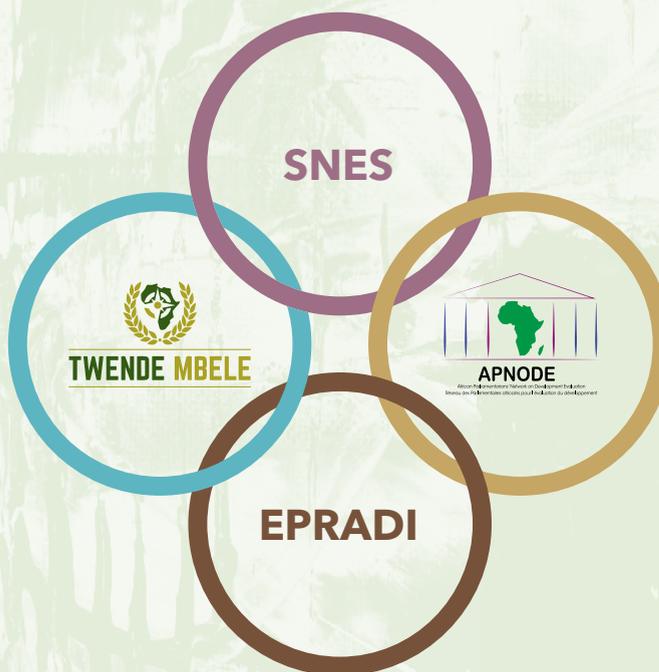
Ailleurs, la collaboration d'IDEV avec l'EPRADI a été revigorée, ce qui a permis d'obtenir des résultats positifs en faisant participer davantage de membres. Ces efforts collectifs ont abouti à la ratification du protocole d'accord par cinq membres et à un engagement plus profond qui s'est manifesté lors des deux réunions virtuelles et d'une réunion en face à face en marge de la 9^e conférence de l'AfrEA à Abidjan.

L'appui d'IDEV au renforcement des capacités d'évaluation dans les PMR en 2019 s'est articulé autour de quatre initiatives clés :

Le renforcement des systèmes nationaux d'évaluation

une initiative pilote menée en Éthiopie et en Tanzanie. Lancée en 2014, elle s'est officiellement terminée en 2019.

Twende Mbele
Une initiative de collaboration, d'apprentissage et de partage d'expérience entre pairs, composée de pays (le Bénin, le Ghana, l'Afrique du Sud et l'Ouganda) et de partenaires institutionnels (CLEAR-Afrique anglophone et IDEV), et visant à renforcer les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation pour une plus grande redevabilité des gouvernements.



Le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement

Un réseau visant à développer la capacité des parlementaires à demander et à utiliser l'évaluation pour améliorer la prise de décision et l'élaboration de politiques dans l'optique d'un développement transformateur.

La Plateforme d'évaluation pour les institutions régionales africaines de développement

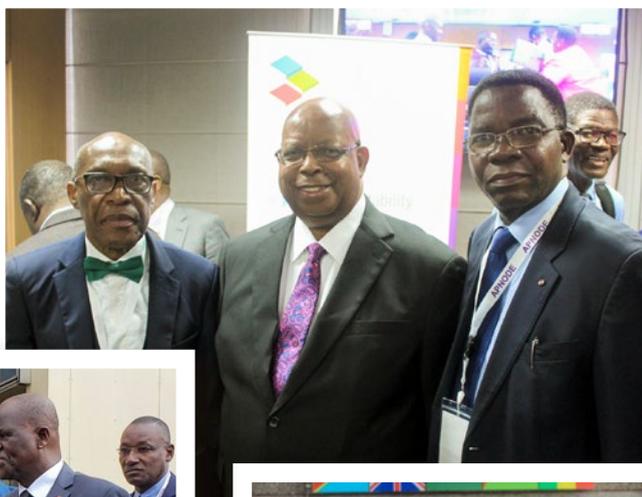
Une communauté de pratique régionale visant à promouvoir une culture de l'évaluation et à faire progresser l'évaluation pour renforcer les résultats organisationnels des institutions financières de développement sous-régionales en Afrique.

26

ÉTABLIR DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES

Du point de vue des partenariats, 2019 a été tout aussi dynamique pour IDEV. Elle a poursuivi sa collaboration continue avec Twende Mbele en siégeant à son comité de gestion ; elle a également renforcé son partenariat avec l'AfrEA en organisant conjointement la 9^e conférence de l'AfrEA à Abidjan. L'association entre IDEV et CLEAR a été approfondie dans la mesure où nous faisons partie des 40 parties prenantes invitées par CLEAR à réfléchir sur la stratégie de RCE de CLEAR pour l'Afrique. IDEV s'est

également engagé à conceptualiser et rédiger avec CLEAR-AA et des acteurs régionaux, un livre sur les « Systèmes d'utilisation des données probantes dans les parlements africains », un guide qui profitera aux membres de l'APNODE et aux parlementaires africains. De même, la collaboration d'IDEV avec EvalPartners, un partenariat mondial pour le renforcement des capacités d'évaluation, s'est concrétisée par une invitation à rejoindre son Comité exécutif.



VOIX DES ÉVALUATEURS

27



« Dans le contexte africain, le rôle de l'évaluation a encore plus de sens compte tenu des défis à relever. Face à la rareté des ressources, il est essentiel de garantir une bonne optimisation des ressources. Tout comme les autres produits d'évaluation, les notes de validation des rapports d'auto-évaluation de la Banque peuvent avoir une influence positive sur les résultats au niveau des projets, des pays et des régions, grâce au potentiel d'apprentissage qu'elles offrent pour les futures interventions de la Banque. »

Latefa Cone Camara

Chargée d'évaluation



« L'évaluation est fondamentale pour éclairer la conception/le développement de projets solides. Je crois que pour développer des projets ou des programmes percutants sur le continent africain, il nous faudra tirer des enseignements des résultats des évaluations, afin d'éclairer la conception de nouveaux projets qui fonctionnent. »

Rita Effah

Jeune professionnelle



« De l'évaluation à l'action, IDEV a réussi à influencer les instruments de la Banque. En 2019, l'évaluation du FAT-PRI a conduit à un financement supplémentaire de 5 millions d'UC mais également à un engagement avec la Direction sur une révision majeure des lignes directrices du fonds avec un effet potentiel sur le pipeline de la Banque et son impact dans les PRI. »

Oswald Mirianaud Agbadome

Chargé principal d'évaluation

28



« La première évaluation par IDEV des interventions de la Banque en matière de PPP a permis d'éclairer les travaux en cours visant à accroître l'efficacité de l'institution dans la mise en œuvre des PPP. La Banque prévoit de mettre en place une unité spécialisée dans les services consultatifs transactionnels en matière de PPP, ce qui permettra d'accroître le soutien au développement de la réserve de projets de PPP dans les PMR. »

Boubacar Ly

Chargé d'évaluation



« Le travail d'expert de la Banque est aussi essentiel que les opérations de prêt. Parallèlement aux OAP, la Banque devrait proposer des conseils en stratégie basés sur des études analytiques. Le dialogue politique doit être un travail d'équipe – mené par un responsable pays assisté par des experts choisis dans toute la Banque. Cette compréhension a trouvé un écho favorable lors des trois événements d'apprentissage organisés à la suite de l'évaluation des OAP de la BAD. »

Jacqueline Nyagahima

Chargée principale de la gestion des connaissances



« Dans nos efforts pour renforcer les capacités d'évaluation par la connaissance et l'apprentissage, IDEV a soutenu la Semaine d'évaluation gLOCAL 2019 de CLEAR avec le partage des idées et des leçons de deux évaluations (MSC & OAP). Ainsi, nous avons atteint deux de nos principaux objectifs, l'apprentissage et la promotion d'une culture de l'évaluation, tant à la Banque que dans les PMR. »

Kobena Hanson

Chargé principal du Renforcement des capacités d'évaluation



« L'évaluation du système de sauvegardes intégré de la BAD est l'un des bons exemples à retenir de 2019, notamment pour ce qui est de recueillir les expériences, codifier les connaissances, puis partager et mettre ces connaissances en application. Elle a apporté un grand soutien au Département des sauvegardes dans la formulation du plan d'action visant à améliorer son efficacité. »

Gilbert Adjimoti

Consultant en évaluation



« L'évaluation de l'assurance qualité tout au long du cycle de projet du Groupe de la Banque a consolidé les efforts de la Banque pour améliorer la qualité à l'entrée et la mise en œuvre de ses opérations. Le *Plan intégré d'assurance qualité* préparé en réponse à l'évaluation prévoit des actions concrètes et assorties de délais pour renforcer l'impact de la Banque en matière de développement. »

Madhusoodhanan Mampuzhasseril

Chef de division, IDEV.2

VOIX DES OPÉRATIONS ET DU CONSEIL



Sur l'évaluation du FAT-PRI

« Le FAT-PRI a été fondamental en ce qu'il a permis de renforcer le dialogue avec les pays et d'exercer un effet de levier pour la Banque. Les pays bénéficiaires ont continué à profiter des résultats effectifs des projets financés par le FAT-PRI. La récente évaluation d'IDEV l'a souligné de manière assez spectaculaire, notamment en ce qui concerne le développement des projets, le dialogue stratégique et le soutien institutionnel. Cet accent a en effet renforcé l'affectation des ressources du Fonds à des projets ayant un impact. »

Yacine Fal

Directrice générale adjointe - Afrique du Nord



Sur l'évaluation de la stratégie pays d'Eswatini

« Le soutien de la Banque à Eswatini a augmenté de manière significative entre 2014 et 2019, comme le montre la croissance d'environ 90 % du portefeuille. En outre, l'engagement et le dialogue avec le pays se sont approfondis depuis le lancement du nouveau modèle de développement et de prestation de services en 2017. Les recommandations de l'évaluation d'IDEV, qui comprennent la nécessité d'améliorer la qualité à l'entrée du portefeuille, de sauvegarder les avantages du développement et de renforcer le dialogue politique et la gestion des connaissances, ont été très utiles pour éclairer la conception du nouveau Document de stratégie pays couvrant la période 2020–2024. La mise en œuvre de ces recommandations contribuera à améliorer l'efficacité des interventions de la Banque en matière de développement à Eswatini. »

Josephine Ngure

Directrice Générale par intérim pour l'Afrique australe



Sur l'évaluation des PPP

« L'évaluation par IDEV du recours au mécanisme de partenariat public-privé tombe à point nommé, au moment où la Banque envisage d'accroître son appui aux PPP dans ses pays membres régionaux en raison d'une augmentation de la demande; ils constituent un bon moyen d'attirer davantage d'investissements du secteur privé et de combler le déficit de financement des infrastructures.

Les résultats et les recommandations de l'évaluation nous ont donc fourni des connaissances très bonnes et utiles, et mis en évidence une lacune majeure dans les politiques, notamment l'absence d'un cadre unique de PPP à la Banque, pour guider les interventions en matière de PPP et les appuis aux PMR.

En conséquence, la Banque développe actuellement son cadre opérationnel de PPP pour nous permettre de devenir une institution de développement de premier plan dans ce domaine en Afrique; il est donc juste de dire que l'évaluation d'IDEV a eu un impact sur le déclenchement d'un important changement de politique au sein de la Banque. »

Mike Salawou

Chef de division, Département Infrastructure et développement urbain



Sur l'évaluation du SSI

« Le système de sauvegardes qui sous-tend la BAD est fondé sur les connaissances acquises grâce à une expérience institutionnelle approfondie synthétisée dans l'évaluation du SSI – un pilier indispensable de la Banque. »

J. Steven Dowd

Administrateur représentant les États-Unis d'Amérique



DÉFIS RENCONTRÉS EN 2019

Dans le cadre de l'exécution de son programme de travail 2019, IDEV a dû relever plusieurs défis, notamment une lourde charge de travail et des contraintes en matière de ressources humaines, telles que des postes de direction vacants. Le nouvel Evalueur général, Roland Michelitsch, a pris ses fonctions à la Banque en septembre 2019. Deux nouveaux chefs de division, Madhusoodhanan Mampuzhasseril et Rufael Ebrahim Fassil, ont été confirmés plus tard dans l'année. Certains postes sont devenus vacants au cours de l'année suite au départ et/ou à la promotion de certains collègues.

En 2019, IDEV a également été confronté à des évaluations datant des années précédentes et qui nécessitaient du travail supplémentaire : par exemple, l'évaluation de l'appui de la Banque au secteur de l'eau (étayée par trois évaluations groupées de projets portant sur l'eau et l'assainissement en milieu urbain, l'eau et l'assainissement en milieu rural et la gestion de l'eau en agriculture), et d'autres évaluations qui ont été ajoutées au programme de travail en raison de leur pertinence contextuelle institutionnelle. Ces évaluations supplémentaires comprenaient les évaluations indépendantes de la mise en œuvre du MDPS de la Banque et du FAT-PRI. Le travail supplémentaire a eu pour effet de déplacer ou de retarder d'autres évaluations figurant dans le programme de travail d'IDEV 2019–2021. Cela s'est également traduit par une surexploitation des ressources humaines pour répondre aux exigences supplémentaires des évaluations susmentionnées.

En outre, certaines préoccupations ont été soulevées dans l'enquête de 2019 auprès du personnel de la Banque : cette enquête a obtenu un taux de réponse de 78 % à l'échelle de la Banque, le personnel d'IDEV ayant participé à 85 %. Elle a été pour le personnel d'IDEV, l'occasion de donner son avis, de souligner les points forts ainsi que les points à améliorer pour créer un environnement de travail favorable. Le personnel d'IDEV a identifié la promotion et le mérite, ainsi que le développement de carrière comme les deux principaux domaines à améliorer. Les discussions issues de l'enquête ont été approfondies lors de la retraite d'IDEV qui s'est tenue en décembre 2019. Cette retraite a permis d'élaborer un plan d'action pour améliorer les domaines de préoccupation du personnel et de définir les orientations stratégiques pour guider le travail d'IDEV.





VISION PROSPECTIVE

35

Avec l'arrivée du nouvel Évaluateur général et la confirmation des deux Chefs de division, IDEV a terminé 2019 avec un nouveau leadership et une nouvelle orientation stratégiques, et s'est fixé l'objectif de devenir le meilleur bureau d'évaluation au monde d'ici 2025. Cette vision s'appuie sur les résultats positifs obtenus par IDEV dans le cadre de la Politique d'évaluation indépendante révisée et la Stratégie d'évaluation indépendante 2013–2017, qui a été prolongée jusqu'en 2019. Cette nouvelle vision est également bien documentée par la revue indépendante par les pairs (RIP) de 2018 (voir le [Rapport annuel d'IDEV de 2018](#)). Les conclusions et recommandations émanant de la RIP aideront le nouvel Évaluateur général à renforcer la fonction d'évaluation indépendante de la Banque, dans un contexte institutionnel et de développement en pleine évolution. En se focalisant sur la transformation de l'expérience en connaissances puis en action, IDEV doit améliorer ses performances dans certains domaines spécifiques. En 2020, les orientations stratégiques suivantes guideront le travail d'IDEV :

- Axer les évaluations indépendantes sur les interventions conformes aux engagements pris dans le cadre du FAD-15, de l'AGC-VII, de la Stratégie décennale et du « Top 5 ».
- Concentrer les évaluations indépendantes là où il existe un manque de connaissances en matière d'évaluation.
- Accroître l'utilité des évaluations indépendantes, conformément aux recommandations du RIP, en se concentrant davantage sur l'intégration des connaissances issues des évaluations indépendantes pour éclairer les politiques, les stratégies, les programmes et les processus.
- Fournir de manière proactive des connaissances évaluatives ciblées au Conseil d'administration (par exemple sur les documents de politique et de stratégie présentés au CODE, entre autres) et aux départements politiques et opérationnels (par exemple en collaborant avec la Direction pour développer ou améliorer certaines théories du changement et cadres de résultats pour les projets, les politiques et les stratégies, entre autres).

IDEV entend notamment renforcer son engagement auprès de diverses parties prenantes internes et externes, en vue d'accroître l'utilité et l'utilisation de ses évaluations.

36

PLUS D'ENGAGEMENT AUX CÔTÉS DE LA DIRECTION DE LA BANQUE ET DES PARTIES PRENANTES TOUT AU LONG DU CYCLE D'ÉVALUATION

Apprendre de l'évaluation est un défi dans toute institution, et la BAD n'en fait pas exception. Malgré la livraison par IDEV des évaluations au Conseil d'administration et les réponses systématiques de la Direction de la Banque, les résultats des évaluations (constatations, enseignements et recommandations) sont insuffisamment utilisés dans les pratiques opérationnelles et les processus politiques aussi bien dans les différentes unités de la Banque que dans les cellules des PMR chargées de la mise en œuvre des projets. Cela a été confirmé par le système d'enregistrement des mesures prises par la Direction (MARS) et les évaluations sur la [qualité à l'entrée](#) et la [qualité de la supervision et de la clôture des opérations de la Banque](#). La RIP a recommandé à IDEV de renforcer ses consultations et son action de sensibilisation de la Direction de la Banque sur son programme de travail d'évaluation, et de collaborer avec la Direction sur l'amélioration de la participation aux groupes de référence d'évaluation. IDEV a pris ces recommandations à cœur et a renforcé son engagement auprès des

Départements des opérations et de la Haute Direction de la Banque ([voir le Rapport annuel 2018 d'IDEV et l'annexe 4](#)), mais elle reconnaît que l'on peut et l'on doit faire plus.

Dans ses efforts pour créer un environnement propice à l'apprentissage à partir des évaluations, IDEV entend consolider en 2020 son engagement et sa concertation avec la Direction et les autres parties prenantes identifiées dès la conception de chaque évaluation et tout au long du cycle d'évaluation. Le département concerné et son vice-président seront consultés dès le début sur la première note conceptuelle, et la collaboration se poursuivra avec le groupe de référence de l'évaluation sur le document d'approche, le rapport de démarrage, les conclusions émergentes, le rapport technique, et le projet de rapport de synthèse avec les projets de recommandations. Des ateliers de validation, une diffusion conjointe et d'autres activités seront entreprises en collaboration avec les services compétents de la Banque pour une plus grande portée et une meilleure adhésion.

ACCROÎTRE L'UTILITÉ ET L'UTILISATION DES ÉVALUATIONS

Le renforcement de notre engagement aux côtés des différentes parties prenantes devrait accroître l'utilité et l'utilisation des évaluations. La RIP a constaté que l'utilité des évaluations d'IDEV, et en particulier l'utilisation des évaluations par la Direction de la Banque, était moins que satisfaisante. IDEV reconnaît qu'il s'agit là d'un point à améliorer et estime que des mesures telles que la préparation de la cartographie des parties prenantes et l'évaluation de leurs besoins en connaissances, ainsi que l'élaboration de stratégies pour répondre à ces besoins, contribueront à garantir que les évaluations répondent aux questions

auxquelles les parties prenantes souhaitent obtenir des réponses, et amélioreront ainsi l'assimilation des résultats, des enseignements et des recommandations de ces évaluations. Ces efforts permettront également de garantir la pertinence, l'opportunité et la crédibilité de nos évaluations. En outre, IDEV a l'intention d'élaborer en 2020 une initiative « Apprentissage par l'évaluation », en collaborant avec les départements concernés de la Banque pour partager les bonnes connaissances avec les bonnes personnes au bon moment. La série d'ateliers sur les OAP de la Banque mentionnée ci-dessus en est un exemple.

METTRE EN ŒUVRE ET AMÉLIORER LE CADRE DE RÉSULTATS

37

Les évaluations d'IDEV de l'assurance qualité de 2018 et les récentes synthèses de validation des Rapports d'achèvement de projet ont alimenté le Plan intégré d'assurance qualité (PIAQ) 2019 de la Banque, qui vise à améliorer la qualité des opérations de la Banque. Une partie des actions du PIAQ consiste à mettre en œuvre et à améliorer le cadre de résultats tout au long du cycle du projet. Les actions du PIAQ comprennent l'Académie des Opérations récemment lancée, une formation en ligne à l'intention du personnel de la Banque. IDEV travaillera en collaboration avec les collègues chargés du Contrôle de la Qualité, à travers plusieurs modules de l'Académie des Opérations et en proposant des suggestions pour améliorer le cadre de résultats à chacune des phases du cycle du projet (de l'identification à l'achèvement).

De plus, en vertu du principe « Une seule Banque », IDEV travaillera avec la Direction pour renforcer l'alignement des cadres de résultats des secteurs public et privé. Cette harmonisation facilitera le suivi, l'évaluation et la communication des résultats de développement de la Banque au niveau des projets, des programmes, des secteurs et du Top 5, ainsi qu'au niveau institutionnel, contribuant ainsi à améliorer la redevabilité de la Banque en matière de résultats. Grâce à son engagement aux côtés d'autres unités de la Banque, IDEV peut organiser des ateliers ou des webinaires axés sur un meilleur alignement des cadres de résultats des opérations des secteurs public et privé, et sur le partage de l'apprentissage fondé sur des données probantes, afin de renforcer les capacités de la Direction et du personnel de la Banque dans ce domaine.

REMERCIEMENTS AUX PARTIES PRENANTES, AUX PARTENAIRES ET AU PERSONNEL

« *Si vous voulez aller vite,
allez-y seul. Si vous
voulez aller loin, allez-y
ensemble.* »

- Proverbe africain

La mise en œuvre réussie de notre programme de travail en 2019 est due au soutien et à la collaboration de nombreuses personnes et organisations que nous tenons à remercier pour leur assistance dans la réalisation des évaluations, le partage des connaissances et de l'apprentissage, le renforcement des capacités d'évaluation et la promotion de la culture de l'évaluation en Afrique.



ARRIVÉES ET DÉPARTS

39

ARRIVÉES

Agnes Mpho Rasupu – Stagiaire

Eustace Uzor – Chargé d'évaluation

Latefa Cone Camara – Chargée d'évaluation

Marc Ghislain Bappa Se – Consultant junior, gestion des connaissances et communication

Olive Bonga – Consultante en communication

Parfait Yao Kouassi – Assistant d'équipe

Rita Effah – Jeune professionnelle

Roland Michelitsch – Nouvel Évaluateur général, venant du groupe de la Banque interaméricaine de développement

Rufael Ebrahim Fassil – Nouveau Chef de division, IDEV.1, en provenance du PNUD Zimbabwe

Sonia Piotie – Consultante, Secrétariat de l'APNODE

Tomas Zak – Consultant junior, gestion des connaissances et communication

Venceslas Kouame Yamoi Kouakou – Consultant

DÉPARTS

Brenda Tautsagae – Consultante

Carla Felix Silva – Consultante

Daniel Alonso Valckx – Chargé d'évaluation, a rejoint le Bureau de l'évaluation du PNUD

Grace Gabala – Consultante en communication

Innocent Bledou – Consultant

Mohamed Coulibaly – Consultant, devenu Chargé de programme principal, Bureau national du Cameroun, BAD

Monica Lomena-Gelis – Chargée principale d'évaluation, a rejoint le bureau d'évaluation du Fonds international de développement agricole (FIDA)

Nagnouma Kone – Consultante, Secrétariat de l'APNODE

Robert Afuh Tayimlong – Jeune professionnel, est passé au Département du climat et la croissance verte



ANNEXES

Annexe 1 : Programme de travail d'IDEV 2019-2021	42
Annexe 2 : Résumé des évaluations d'IDEV achevées en 2019	46
Annexe 3 : Renforcement des capacités, partage des connaissances et apprentissage par le biais des webinaires d'IDEV en 2019	58
Annexe 4 : État de la mise en œuvre des engagements pris par IDEV en réponse à la Revue indépendante par les pairs	60
Annexe 5 : Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS)	64

42 Annexe 1 : Programme de travail d'IDEV 2019-2021

Évaluations du programme de travail précédent en cours à la fin de 2019

Type d'évaluation	Statut au 31 Déc. 2019
Évaluation groupée de projets	
Accès aux financements en Afrique	Finalisation du rapport de synthèse
Intégration de la croissance verte	Collecte des données + rédaction du rapport technique
Impact	
Évaluation d'impact de l'irrigation au Malawi	Rédaction du rapport technique
Évaluation d'impact sur le transport (Projet routier au Ghana)	Examen par les pairs du rapport technique
Stratégie et programme pays et d'intégration régionale	
Egypte	Finalisation du rapport de synthèse
Mali	Collecte des données + Préparation des rapports de base
Secteur et thème	
Rôle de la Banque dans l'accès accru au financement en Afrique	Finalisation du rapport de synthèse
Évaluation du secteur de l'énergie (mise à jour)	Finalisation du rapport de synthèse
Institutionnel	
Stratégie de la Banque pour remédier à la fragilité	Finalisation du rapport de synthèse
Intégration de la croissance verte dans les stratégies et opérations de la Banque	Collecte des données + rédaction du rapport technique

Évaluations prévues au programme de travail 2019-2021 commençant en 2019

43

Type d'évaluation	Statut au 31 Déc. 2019
Validation	
Validation de rapports d'achèvement de projets (RAP et RSE) 2018	En cours
Rapport de synthèse annuel de la validation	En cours
Évaluation groupée de projets	
Transport	En cours
Impact	
Énergie	En cours
Stratégie et programme pays et d'intégration régionale	
Mauritanie, Djibouti, Gabon	Planifié
Stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Ouest – Validation du rapport d'achèvement	Achevé
Secteur et thème	
Les partenariats de la Banque (cofinancement, syndication, coordination)	En cours
Stratégie de développement du secteur privé	En cours
Fonds spécial de la Facilité africaine de l'eau	En cours
Institutionnel	
La politique de revue et de restructuration du portefeuille du groupe de la Banque (1995)	En cours
La collaboration de la Banque avec la société civile	En cours
Synthèse d'évaluation	
Mettre à jour et compléter la synthèse de la prise en compte des questions de genre	En cours

44

Évaluations prévues au programme de travail 2019-2021 commençant en 2020

Type d'évaluation

Validation

Validation de rapports d'achèvement de projets (RAP et RSE) 2019

Rapport de synthèse annuel de la validation

Impact

Appui institutionnel à la gouvernance

Stratégie et programme pays et d'intégration régionale

Ouganda, Rwanda, Angola, Bénin, Comores

Secteur et thème

Instruments de garantie de la Banque

Opérations non souveraines

Institutionnel

La politique de crédit modifiée de 2014

Cadre de mesure des résultats à la Banque (2016-2025)

Synthèse d'évaluation

Réponse à la croissance inclusive

Évaluations prévues au programme de travail 2019-2021 commençant en 2021

45

Type d'évaluation

Validation

Validation de rapports d'achèvement de projets (RAP et RSE) 2020

Rapport de synthèse annuel de la validation

Évaluation groupée de projets

Gestion des projets du Fonds africain de développement dans les PMR

Impact

Soutien à un projet de formation technique, industrielle, professionnelle et dans le domaine de l'entrepreneuriat (TIVET)

Stratégie et programme pays et d'intégration régionale

São Tomé et Príncipe, Eswatini (+1 à confirmer)

Secteur et thème

Stratégie de la Banque intitulée « Des emplois pour les jeunes en Afrique » (2016-2025)

Appui de la Banque au secteur des énergies renouvelables (géothermie, hydro, solaire, éolien, etc.)

Institutionnel

La politique d'accumulation de créances non-concessionnelles (2011)

Stratégie de la Banque pour la période 2013-2022

Synthèse d'évaluation

Soutien pour la croissance et la productivité de l'agriculture et l'agro-alimentaire

46 Annexe 2: Résumé des évaluations d'IDEV achevées en 2019

Validations

Rapport de synthèse sur la validation des Rapports d'achèvement de projet de 2016

Qu'a évalué IDEV ?	IDEV a examiné les rapports d'achèvement de projet (RAP) de 49 opérations du secteur public achevées en 2016. IDEV a produit une Note d'évaluation indépendante du RAP (NERAP) pour chaque projet ainsi qu'un Rapport de synthèse sur l'ensemble des résultats des NERAP. Le but principal du processus d'évaluation était de tirer des enseignements pertinents et de formuler des recommandations en vue d'améliorer aussi bien la gestion des projets en cours que la conception et la gestion de ceux à venir.
Quelles sont les constatations d'IDEV ?	<ul style="list-style-type: none">■ L'évaluation a constaté que la performance globale (pertinence, efficacité, efficience et durabilité) de 38 des projets (77,5 %) était satisfaisante ou très satisfaisante, bien que les RAP aient tendance à noter la performance des projets plus satisfaisante que les NERAP.■ La performance des partenaires dans le projet a généralement été jugée satisfaisante, avec la plus grande note obtenue par la Banque elle-même.■ La qualité des RAP était généralement satisfaisante, cependant plusieurs RAP ont obtenu de faibles notes pour ce qui est de la présentation de données et d'éléments probants pour étayer les conclusions dégagées. Il n'y avait pas de différence substantielle entre les RAP par région ou par secteur.
Quelles sont les recommandations d'IDEV ?	<p>Le rapport comprend un ensemble de 14 recommandations, dont les 5 plus importants sont :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Le besoin le plus urgent pour la Banque est d'améliorer le S&E de la dimension genre des projets. Il est recommandé à la Banque d'étudier la possibilité de concevoir un cadre de S&E standard pour ses projets, basé sur un document « vivant » unique.■ En menant les NERAP, IDEV a souvent constaté l'absence de documents essentiels. Il est capital que la Banque définisse et fasse appliquer un ensemble de documents de base qui doivent être mis à la disposition de l'équipe d'évaluation indépendante.■ Il est fortement recommandé que la Banque accorde une attention encore plus grande à la question de la durabilité financière des réalisations et des impacts des projets.■ Il est recommandé de procéder à un examen approfondi de l'Analyse coûts-avantages parce que les résultats actuellement fournis par les RAP sont généralement peu convaincants.■ Vu que les projets qui ne nécessitent pas de prorogation de délai d'exécution sont rares, il est recommandé de procéder à un examen des projets en retard pour déceler des problèmes génériques en vue d'y remédier pour les projets futurs.
Quelle était la réponse de la Direction ?	La Direction a accueilli favorablement le rapport de synthèse. Elle espère également qu'IDEV procédera régulièrement à des évaluations similaires pour lui permettre d'inclure des notations validées dans les rapports annuels. Néanmoins, l'évaluation 2016–2017 est très franche et fait ressortir des domaines d'amélioration en ce qui concerne les orientations et le modèle de RAP, entre autres.
Chef de projet	<u>Foday Turay, Chargé d'évaluation en chef</u>

Rapport de synthèse sur la validation des Rapports d'achèvement de projet de 2017

Qu'a évalué IDEV ?	<p>IDEV a procédé à un examen pour valider les 88 auto-évaluations (RAP) préparées par les départements des opérations compétents de la Banque en 2017. Cet examen a produit une note d'évaluation du rapport d'achèvement de projet (NERAP) pour chaque RAP ainsi qu'un rapport de synthèse sur la cohorte annuelle des NERAP. Ce travail a notamment pour objectifs : (i) d'évaluer la qualité et de valider la performance de chacun des 88 projets couverts par les RAP, (ii) d'aider la Direction et le personnel de la BAD à améliorer la qualité du système des RAP ; et (iii) d'alimenter la base de données des résultats d'évaluations (EVRD) d'IDEV sur la performance des projets et la qualité des RAP.</p>
Quelles sont les constatations d'IDEV ?	<p>Le rapport de synthèse constate ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Les RAP et l'analyse indépendante qui en a été faite ont révélé que la pertinence des objectifs de développement pour les projets du portefeuille était très satisfaisante, tandis que la pertinence de la conception du projet était en moyenne satisfaisante, mais son cadre de résultats était faible. ■ En ce qui concerne les produits, les résultats et l'efficacité globale, en moyenne, les RAP ont jugé l'efficacité du développement satisfaisante, tandis que les NERAP l'ont jugé moins que satisfaisante. ■ Les RAP, en moyenne, ont jugé l'efficience comme satisfaisante, tandis que l'examen fait apparaître qu'elle est moins que satisfaisante. ■ La durabilité des projets examinés a été jugée satisfaisante, en moyenne, tant dans les RAP que par les NERAP. ■ L'examen montre que la qualité des RAP est inégale. Plusieurs rapports confondent produits et résultats, et seuls 65 des 88 RAP indiquaient s'ils avaient été élaborés dans les temps ou non (seuls 2/3 l'étaient).
Quelles sont les recommandations d'IDEV ?	<p>Certaines des principales recommandations concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'exactitude des estimations de coût du projet : Les évaluations initiales devraient certifier au Conseil que la conception des projets et les estimations de coûts sont pertinentes et fiables. ■ La capacité de l'emprunteur : La portée du projet doit être limitée quand la capacité de l'emprunteur est faible et que les ressources consacrées à l'exploitation et à la maintenance sont insuffisantes. ■ La qualité des rapports de supervision : Les rapports de supervision ne devraient pas se contenter de cocher des cases ; ils devraient aborder tout problème majeur ou toute question stratégique pouvant être source de préoccupation et devant être renvoyé à la haute Direction. ■ Les projets restructurés : Les lignes directrices pour les RAP devraient préciser clairement que la base de chaque RAP doit être les produits et résultats qui figurent dans le cadre logique de l'évaluation initiale, sauf si le projet a officiellement fait l'objet d'une révision. ■ La nécessité d'insister davantage sur la conception, la préparation et la mise en œuvre. ■ La nécessité de réunions de validation des RAP. ■ L'amélioration de la base de données de gestion et d'extraction des documents de la Banque.
Quelle était la réponse de la Direction ?	<p>La Direction a favorablement accueilli le rapport de synthèse. Elle espère également qu'IDEV procédera régulièrement à des évaluations similaires pour lui permettre d'inclure des notations validées dans les rapports annuels. Néanmoins, l'évaluation 2016–2017 est très franche et fait ressortir des domaines d'amélioration en ce qui concerne les orientations et le modèle de RAP, entre autres.</p>
Chef de projet	<p>Foday Turay, Chargé d'évaluation en chef</p>

48

Évaluations groupées de projets

Renforcer la gestion de l'eau agricole pour «Nourrir l'Afrique»

Qu'a évalué IDEV ?	IDEV a mené une évaluation groupée de neuf projets de gestion de l'eau agricole (GEA) qui ont été approuvés et mis en œuvre par la Banque africaine de développement au cours de la période 2005–2016. D'une valeur nette totale de 150 millions d'UC, ces projets sont situés dans sept pays dont la Gambie, Madagascar, le Mali, le Nigeria, le Kenya, le Rwanda et le Sénégal. L'objectif de l'évaluation était d'évaluer et d'analyser la performance de ces interventions et de tirer des enseignements susceptibles d'améliorer les futures interventions de GEA de la Banque dans le contexte des priorités stratégiques (le Top 5), notamment «Nourrir l'Afrique».
Quelles sont les constatations d'IDEV ?	<ul style="list-style-type: none">Pertinence : Les objectifs des projets de GEA étaient alignés sur les stratégies de la Banque et des pays en matière d'eau, ainsi que sur les besoins des bénéficiaires visés. Toutefois, la conception des projets s'est heurtée à des difficultés principalement imputables à la faiblesse des cadres de résultats.Efficacité : Les projets du groupe ont produit des résultats positifs mais modérés, améliorant généralement l'accès à l'eau pour les usages domestiques et agricoles, mais en deçà des attentes. Aucun des projets n'a atteint son objectif, et seuls 35 % des petits exploitants agricoles ciblés ont eu accès à l'eau pour l'irrigation ou le bétail.Efficience : Le groupe de projets a fait état de retours sur investissement élevés, mais aussi de retards de mise en œuvre importants entre l'approbation du projet et son achèvement, qui ont été attribués à des modifications de la portée et du budget du projet, des capacités en personnel insuffisantes, une rotation élevée du personnel, une préparation insuffisante et des inefficacités dans la passation des marchés.Durabilité : Les avantages des projets de GEA étaient susceptibles de se maintenir, malgré les faiblesses de la conception du projet, du renforcement des capacités, de la gestion institutionnelle, de l'environnement politique et de la gouvernance, et de la viabilité économique et financière des réalisations.
Quels sont les enseignements tirés de l'évaluation par IDEV ?	<ul style="list-style-type: none">Un cadre de conception intégré est essentiel pour que les interventions de la GEA atteignent les résultats de développement souhaités.Un mécanisme d'incitation qui encourage la participation et le partenariat est aussi important que les solutions techniques pour le déploiement des interventions de GEA.Une planification, une conception et une mise en œuvre prudentes qui tiennent compte des délais, des compétences et de la portée des activités sont essentielles au succès des interventions de GEA.Une stratégie crédible de recouvrement des coûts et une bonne gouvernance sont essentielles pour garantir la redevabilité des prestataires de services de GEA.Un robuste système de suivi et d'évaluation est essentiel pour soutenir l'efficacité du développement des projets et pour tirer des enseignements afin de reproduire et d'étendre les solutions innovantes de GEA.
Chef de projet	Mabarakissa Diomandé, Chargée senior d'évaluation

Évaluations de la Stratégie et programme pays et d'intégration régionale

49

Eswatini: Évaluation de la stratégie et du programme pays (2009–2018)

Qu'a évalué IDEV?	Le but de l'évaluation des stratégies et programmes pays d'Eswatini est d'éclairer la conception du prochain Document de stratégie pays (DSP). La période de référence de l'évaluation couvre deux cycles stratégiques: 2009–2013 et 2014–2018. Outre les projets d'investissement, l'évaluation a porté sur le travail d'analyse, les services de conseil, le dialogue, le développement des capacités et la coordination de l'aide de la Banque.
Quelles sont les constatations d'IDEV?	<ul style="list-style-type: none"> ■ La pertinence des activités de la BAD en Eswatini est jugée satisfaisante. Les interventions sont adaptées aux besoins ainsi qu'aux défis et priorités du pays en matière de développement ■ L'efficacité du premier cycle (2009–2013) du DSP est jugée insatisfaisante. Durant ce cycle, le portefeuille de la Banque ne s'est caractérisé que par l'assistance technique et les travaux d'analyse. Aucun projet d'investissement n'a été mis en œuvre et certaines opérations ont été abandonnées. L'efficacité du deuxième cycle (2014–2018) du programme n'a pas été évaluée, car tous les grands projets d'investissement étaient encore en cours d'exécution, et leurs produits et résultats n'étaient pas encore réalisés. Toutefois, les projets étaient en cours d'exécution et avaient partiellement produit, ou semblaient susceptibles de produire, la plupart des résultats escomptés. L'efficience de l'action de la BAD en Eswatini est jugée insatisfaisante. Les interventions souffrent des retards de mise en œuvre. ■ La durabilité est également jugée insatisfaisante. Les opérations en cours liées aux infrastructures sont jugées saines sur les plan technique et institutionnel. Cependant, ces opérations tendent à ne pas traiter les aspects plus immatériels du développement, c'est-à-dire l'exploitation et l'entretien, le renforcement institutionnel, le marketing, la politique sectorielle, etc. qui sont essentiels à la durabilité.
Quelles sont les recommandations d'IDEV?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer la sélectivité et la conception du portefeuille. ■ Améliorer la qualité à l'entrée. ■ Renforcer la gestion axée sur les résultats de développement. ■ Préserver les avantages du développement. ■ Renforcer le dialogue de politique et la gestion des connaissances.
Quelle était la réponse de la Direction?	La Direction a estimé que l'évaluation fournit des enseignements et des conclusions inestimables qui seront utiles pour la conception, la mise en œuvre et la gestion du nouveau DSP de la Banque (2019–2023) pour Eswatini. De manière générale, la Direction souscrit aux conclusions de ce rapport et prend note des améliorations progressives et de la flexibilité dans la mise en œuvre des programmes de la Banque en Eswatini.
Chef de projet	<u>Girma Earo Kumbi, Chargé principal d'évaluation</u>

Afrique du Sud : Note de validation du Rapport d'achèvement du Document de stratégie pays 2013–2017

Qu'a évalué IDEV ?	<p>IDEV a mené ce projet pilote de validation du Rapport d'achèvement du Document de stratégie pays sur la base d'une étude documentaire et en suivant les normes de bonnes pratiques en vigueur dans les banques multilatérales de développement. Elle a évalué la qualité du rapport d'achèvement en termes de la qualité des preuves fournies pour soutenir le rapport de performance ainsi que sa conformité avec les lignes directrices du rapport d'achèvement. La validation a été guidée par les cinq critères d'évaluation de base et s'est basée sur les preuves fournies dans le Rapport d'achèvement du Document de stratégie pays, leur qualité, leur cohérence et leur objectivité par rapport aux résultats présentés et aux objectifs du DSP, conçus pour répondre aux besoins en développement du pays. La validation devrait principalement contribuer au développement de la méthodologie de validation des rapports d'achèvement, qui sera révisée conformément au nouveau format du DSP. IDEV effectuera un deuxième projet pilote avant de finaliser la méthodologie par le biais d'un processus de consultation.</p>
Quelles sont les constatations d'IDEV ?	<p>■ L'orientation stratégique du DSP de la Banque était pertinente au démarrage et l'est restée tout au long de sa période. Cependant, la mise en œuvre du DSP 2013–2017 a été compromise par des insuffisances dans la formulation de son cadre de résultats, qui se caractérisait par des données trop agrégées et des indicateurs irréalistes.</p> <p>■ La note de validation qualifie la performance globale du programme de la Banque d'insatisfaisante, alors que le rapport d'achèvement du DSP la qualifie de satisfaisante. La différence est largement imputable à la lenteur des progrès de mise en œuvre réalisés dans des domaines autres que le secteur de l'énergie, et à la contribution limitée du portefeuille aux questions transversales clés (telles que le VIH/SIDA, l'inégalité homme-femme et la lutte contre les causes de la criminalité violente).</p> <p>■ Un certain nombre de faiblesses ont été identifiées dans la qualité du rapport d'achèvement du DSP, notamment une couverture limitée des dimensions du rapport (par exemple, des détails insuffisants sur les opérations autres que les prêts) et une analyse limitée de l'état de la mise en œuvre et de l'efficacité du portefeuille, en particulier dans des domaines tels que les questions transversales.</p>
Quels sont les enseignements tirés de l'évaluation par IDEV ?	<p>■ Il est essentiel que la Banque réponde avec flexibilité et rapidité aux nouveaux besoins et opportunités pour apporter un soutien efficace.</p> <p>■ La syndication, le cofinancement et les prises de participation sont des instruments de financement innovants qui ont bien progressé en Afrique du Sud.</p> <p>■ Une collaboration étroite avec les partenaires de développement, les universités, les groupes de réflexion et les organismes gouvernementaux est essentielle pour l'efficacité du travail économique et sectoriel.</p> <p>■ Pour un pays à revenu intermédiaire supérieur comme l'Afrique du Sud, l'utilisation des systèmes et procédures de passation de marchés publics du pays est souhaitable et constitue la meilleure solution pour obtenir des résultats efficaces en matière de passation de marchés.</p> <p>■ Le suivi et la mesure des résultats nécessitent l'identification de bases de référence et d'objectifs réalistes en termes de produits et de résultats dans le cadre du DSP axé sur les résultats et fondé sur une solide théorie du changement.</p>

Qu'a retenu IDEV?	<p>IDEV a soumis quelques points pour la considération de la Direction de la Banque dans les futurs DSP :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La Banque devrait revoir son approche de la gestion des risques, car elle a constitué une contrainte à l'obtention de résultats dans un certain nombre de cas. ■ Améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation, y compris une meilleure auto-déclaration des résultats des programmes et des projets (produits et résultats). Cela devrait être fait pour toutes les opérations de la Banque, en amont, en ce qui concerne les formats d'établissement de rapports et, en aval, s'agissant des prêts aux projets. ■ La Banque doit être plus réaliste quant à ses intentions et à ses échéances. Le DSP 2013–2017 s'est avéré trop optimiste quant à ce qui pouvait être réalisé, ce qui a entraîné de nombreuses annulations de projets et des décaissements de prêts incomplets.
Chef de projet	Akua Arthur-Kissi, Chargée senior d'évaluation

Validation du Rapport d'achèvement du Document de stratégie d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest

Qu'a évalué IDEV?	<p>La validation du Rapport d'achèvement du DSIR pour l'Afrique de l'Ouest était une analyse documentaire sur la performance de la stratégie régionale de la Banque. Elle a porté sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du DSIR (elle n'a pas couvert le critère de durabilité car la quantité d'informations disponibles était insuffisante pour une évaluation solide). La validation a également évalué la qualité du rapport d'achèvement en termes de qualité des éléments de preuve fournis à l'appui des rapports de performance ainsi que sa conformité aux lignes directrices relatives aux rapports d'achèvement.</p>
Quelles sont les constatations d'IDEV?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le DSIR était pertinent pour les stratégies de la Banque ainsi que pour les objectifs de développement de l'intégration régionale et les stratégies individuelles des pays. ■ Le DSIR était étayé par plusieurs études dans divers secteurs, servant de bonne base pour la planification et la conception de projets ainsi que pour le dialogue politique. ■ Certaines faiblesses ont été identifiées dans le cadre de résultats du DSIR: par exemple, l'attention limitée accordée aux questions transversales. ■ L'efficacité en termes de produits a été jugée satisfaisante dans l'ensemble. En ce qui concerne les résultats, aucune évaluation n'a été fournie en raison de la disponibilité limitée des données. ■ L'avancement de la mise en œuvre des projets du portefeuille est lent dans de nombreux cas en raison des retards liés à divers facteurs tels qu'une faible capacité de mise en œuvre ou une connaissance insuffisante des règles et procédures de la Banque en matière de passation de marchés et de décaissement. ■ En ce qui concerne la qualité du rapport d'achèvement du DSIR, malgré sa conformité aux lignes directrices, le rapport d'achèvement n'a pas fourni suffisamment d'éléments de preuve pour étayer le rapport sur les performances.
Quels sont les enseignements tirés de l'évaluation par IDEV?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il est essentiel de mettre l'accent sur le développement du secteur privé pour accélérer la transformation structurelle et favoriser le commerce et les investissements transfrontaliers. ■ Dans une région marquée par des déficits considérables en matière de capacité de mise en œuvre des projets, l'état de préparation des projets régionaux peut être une préoccupation sérieuse et ne doit pas être sous-estimé.

Qu'a retenu IDEV?	<p>IDEV a soumis les points suivants pour la considération de la Banque dans sa future stratégie et la mise en œuvre du portefeuille sur l'intégration régionale :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Être attentive à ses capacités financières et humaines disponibles lors de la planification de ses interventions régionales afin de s'assurer que ses objectifs demeurent réalistes.■ Améliorer les systèmes de suivi et évaluation, notamment en améliorant l'auto-évaluation des résultats des programmes et des projets (produits et résultats) et en déterminant dans quelle mesure les thèmes transversaux ont été pris en compte.■ Le renforcement des capacités à l'appui de la mise en œuvre des projets devrait continuer à être une priorité stratégique pour la Banque. Le rapport d'achèvement ainsi que les résultats de la validation montrent que la capacité à mettre en œuvre les projets régionaux reste un problème majeur, comme l'illustrent les retards considérables et les annulations de projets.
Chef de projet	<u>Latefa Cone Camara, Chargée d'évaluation</u>

Évaluations thématiques

Évaluation de l'utilisation par la Banque du mécanisme de Partenariat Public-Privé

Qu'a évalué IDEV?	<p>Cette évaluation a examiné les interventions de la BAD en matière de PPP en termes de politiques, de stratégies et de projets pour la période 2006–2017.</p> <p>L'évaluation fournit aux principales parties prenantes internes et externes des éléments crédibles sur le rôle de la Banque dans le soutien aux PPP.</p> <p>L'évaluation identifie les leçons et les recommandations visant à orienter les futurs cadres opérationnels et stratégiques de la Banque en matière de PPP dans un contexte de demande accrue des pays membres régionaux pour que la Banque soutienne des projets de PPP.</p>
Quelles sont les constatations d'IDEV?	<ul style="list-style-type: none">■ La Banque ne dispose ni d'un cadre général ni d'un mécanisme formel de coordination en matière de PPP.■ Les interventions de la Banque en matière de PPP, tant en amont qu'en aval, sont largement pertinentes et efficaces, avec des avantages susceptibles d'être durables.■ Dans la gestion de ses opérations de PPP, la Banque s'est montrée novatrice, mais réactive plutôt que proactive, et s'est heurtée à des retards de mise en œuvre ainsi qu'à des déficiences dans la qualité à l'entrée et les activités de supervision.■ Tous les éléments de soutien aux PPP sont présents à la Banque, mais dans des domaines et des départements différents, avec une coordination et une synchronisation limitées.
Quelles sont les recommandations d'IDEV?	<ul style="list-style-type: none">■ Définir un cadre stratégique pour les PPP qui comprend des critères de classification standards, un mécanisme de coordination, une capacité interne adéquate pour les PPP, un plan de communication, des ensembles de produits et de solutions, et un référentiel de projets dédié.■ Continuer à améliorer les opérations en renforçant la qualité à l'entrée et de la supervision et en mettant en place des mécanismes appropriés pour mesurer l'efficacité de la Banque en termes de coûts et de temps.
Quelle était la réponse de la Direction?	<p>La Direction a accueilli favorablement et approuvé les conclusions et recommandations de l'évaluation et a souligné son opportunité, étant donné que la demande d'innovation dans la structuration du financement du développement des infrastructures sur le continent ne cesse d'augmenter.</p> <p>La Direction estime que l'évaluation est également opportune dans la mesure où la Banque a déjà lancé des initiatives visant à créer un mécanisme interne d'appui aux PPP. À ce titre, l'évaluation met en lumière les principaux enjeux, défis et possibilités que la Banque doit aborder et explorer.</p>
Chefs de projet	<u>Boubacar Ly, Chargé d'évaluation</u> , et <u>Daniel Alonso Valckx, Chargé d'évaluation</u>

Évaluations institutionnelles

53

Évaluation de la mise en œuvre du Modèle de développement et de prestation de services de la Banque⁵

Qu'a examiné l'évaluation ?	L'objectif de l'évaluation était de faire le point sur la mise en œuvre du modèle de développement et de prestation de services de la Banque et d'en tirer des enseignements qui éclaireront les décisions futures dans le cadre des processus de reconstitution du Fonds africain de développement et de l'augmentation générale du capital de la BAD. L'évaluation a examiné le niveau de mise en œuvre du paquet de réformes (43 mesures regroupées en 5 piliers), ses résultats sur la capacité d'exécution de la Banque et les principaux défis de mise en œuvre.
Quelles sont les constatations de l'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les réformes du MDPS étaient ambitieuses et nombreuses. ■ Les réformes étaient bien identifiées, mais l'ambition de la transformation proposée était trop optimiste compte tenu du contexte, de l'histoire de la Banque et de sa capacité à gérer des changements importants, et à s'acquitter de son mandat principal. ■ Bien que des réformes aient eu lieu, le niveau de transformation organisationnelle n'a pas été aussi rapide ni aussi profond que prévu initialement. ■ La Banque a considérablement augmenté ses effectifs et, partant, sa base de connaissances. La Banque est plus grande qu'en 2015 en termes de personnel, de structure et de force financière, et la décentralisation a amélioré dans une large mesure la présence sur le terrain. ■ La mise en œuvre des réformes a déjà entraîné des changements positifs visibles dans les cinq piliers, mais pas selon l'ampleur prévue ou souhaitée. ■ Il reste un potentiel considérable d'amélioration supplémentaire ; faire de la Banque une institution plus efficace requiert du temps et des efforts soutenus.
Quels sont les enseignements tirés de l'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour concevoir et mettre en œuvre avec succès un tel ensemble de réformes, il est nécessaire de fixer des délais réalistes, d'assurer une analyse complète des hypothèses sous-jacentes et des éventuelles répercussions sur les réformes interdépendantes, et de mettre en place un mécanisme/une équipe de surveillance solide à même de susciter le ralliement à travers l'institution. ■ La consultation et la participation du personnel sont essentielles au processus de gestion du changement d'une telle réforme. La communication doit avoir lieu pendant la phase de conception mais aussi comme un processus continu pendant la mise en œuvre. ■ Les résultats ont été les meilleurs là où des réformes antérieures ont ouvert la voie, comme la décentralisation. ■ La Banque connaît déjà bien bon nombre de défis auxquels elle est confrontée. ■ La lassitude du personnel face aux réformes en est la plus grave conséquence involontaire.
Quelles sont les recommandations de l'évaluation ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en place un plan de mise en œuvre clair et une matrice de résultats pour les réformes restantes ou toute nouvelle réforme, y compris des rapports systématiques et transparents pour permettre la surveillance. ■ Les indicateurs clés de performance (ICP) sont un instrument de gestion essentiel. Il convient d'examiner leurs conséquences comportementales, en particulier les ICP communs. Les ICP peuvent se révéler à la fois incitatifs et dissuasifs. ■ Lorsqu'il existe des échéances claires, celles-ci doivent être revues et, en l'absence d'échéances claires, elles doivent être établies en tenant dûment compte de la faisabilité.

⁵ Réalisé par un cabinet de conseil externe, avec facilitation, orientation et assurance qualité par IDEV.

Quelle était la réponse de la Direction ?	La Direction a souscrit aux conclusions de l'évaluation et s'est efforcée de donner suite aux recommandations dans le cadre de trois séries d'actions : Mettre en œuvre l'approche organisationnelle d'« une seule Banque » ; renforcer la gestion des ressources humaines ; et améliorer l'efficacité et l'efficience des processus. Le rapport a été examiné par le Comité consultatif des gouverneurs lors des Assemblées annuelles de 2019 et les principales actions, telles que la mise en œuvre de l'approche « Une seule banque », ont été intégrées aux engagements de la Banque dans le cadre de l'AGC-VII et du FAD-15.
Chef de projet	<u>Oswald Mirianaud Agbadome, Chargé principal d'évaluation</u>

Évaluation du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire (FAT-PRI, 2002–2018)

Qu'a évalué IDEV ?	Le FAT-PRI est un instrument essentiel pour l'engagement de la Banque dans les pays à revenu intermédiaire. C'est le seul instrument de financement de la Banque qui fournit des ressources sous forme de dons aux PRI membres régionaux en mettant l'accent sur l'amélioration du volume, de la compétitivité et de l'efficacité du développement de ses opérations. L'évaluation a porté sur un portefeuille de 143 millions d'USD répartis sur 185 projets dans 19 pays afin d'évaluer l'efficacité du développement et la contribution du Fonds aux résultats de la Banque depuis sa création en 2002 jusqu'en 2018.
Quelles sont les constatations d'IDEV ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Fonds et ses opérations étaient pertinents, bien qu'avec quelques faiblesses dans la sélectivité et la qualité à l'entrée des projets. ■ Le Fonds a permis d'améliorer le portefeuille de la Banque dans les PRI. Toutefois, son efficacité à générer des résultats en matière de développement a été limitée dans de nombreux projets. ■ L'efficience du Fonds a été jugée très insatisfaisante par rapport aux lignes directrices du Fonds pour 2011. Cela a eu des répercussions sur l'efficacité, ainsi que sur l'intérêt et l'appropriation des projets par les clients. ■ Les projets FAT-PRI financés dans le cadre du portefeuille d'opérations en cours de la Banque avaient plus de chances d'être durables que les projets autonomes qui n'ont pas généré de nouveaux projets pour la Banque. ■ Le Fonds manquait d'orientation stratégique, de positionnement institutionnel au sein de la Banque et d'une équipe spécifique chargée de le gérer, et a donc souffert d'importants problèmes de gouvernance, de supervision et d'établissement de rapports.
Quelles sont les recommandations d'IDEV ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Clarifier la structure institutionnelle du Fonds et mettre en place une gestion efficace. ■ Renforcer la viabilité financière du Fonds et mettre en place une facilité de préparation de projet spécifiquement destiné aux PRI. ■ Améliorer les lignes directrices du Fonds et établir un processus d'assurance qualité plus solide pour les dons des PRI. ■ Augmenter l'appui aux opérations de prêt en cours de la Banque et envisager l'exécution par la Banque de certains projets lorsque cela est nécessaire.
Quelle était la réponse de la Direction ?	La Direction a souscrit aux recommandations de l'évaluation et prévoit de rattacher le dispositif institutionnel du Fonds au complexe du vice-président chargé du développement régional, de l'intégration et de la prestation de services (RDVP). La Direction a également accepté de réviser les lignes directrices du FAT-PRI et de relever les défis identifiés avec les ressources du Fonds.
Chef de projet	<u>Oswald Mirianaud Agbadome, Chargé principal d'évaluation</u>

Évaluation du Système de sauvegardes intégré de la BAD

Qu'a évalué IDEV ?	<p>IDEV a procédé à une évaluation de l'efficacité du SSI dans la réalisation de ses objectifs en matière de sauvegardes. Les objectifs de l'évaluation étaient d'évaluer la pertinence et la solidité de la conception du SSI, l'efficacité du système, du processus, des ressources et des mesures d'incitation en place, ainsi que son efficacité émergente dans la réalisation des objectifs de la Banque en matière de sauvegardes. L'évaluation couvre le travail de sauvegarde de la BAD pour les opérations des secteurs public et privé de juillet 2014 (date d'entrée en vigueur du SSI) à décembre 2018. Au total, 190 opérations financées par la Banque ont été incluses dans l'échantillon, soit la catégorie 1 (opérations ayant un impact et des risques environnementaux et sociaux significatifs), la catégorie 2 (opérations ayant un impact et des risques environnementaux et sociaux moins négatifs) et la catégorie 4 (opérations de la Banque impliquant des prêts à des intermédiaires financiers).</p>
Quelles sont les constatations d'IDEV ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le SSI est bien aligné sur la stratégie décennale de la BAD et a identifié à juste titre sa contribution aux objectifs institutionnels visant à assurer la durabilité des opérations financées par la Banque. ■ Les difficultés rencontrées dans le processus global d'identification et de préparation des projets à la Banque nuisent à la qualité de l'appui environnemental et social apporté aux clients lors des premières phases du cycle du projet. ■ Les rapports de la Banque sur les engagements en matière environnementale et sociale et sur les mesures d'atténuation ont été jugés insuffisants et incohérents dans les rapports de supervision des opérations du secteur public. ■ La performance des intermédiaires financiers en matière environnementale et sociale lors de l'évaluation a été jugée solide pour les 56 opérations en cours examinées, mais leur mise en œuvre a été difficile à évaluer. ■ Le principal obstacle à la mise en œuvre du SSI au cours de la période d'évaluation a été le faible nombre de spécialistes environnementaux et sociaux à la Banque.
Quelles sont les recommandations d'IDEV ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Augmenter les ressources environnementales et sociales de la Banque afin de mieux aider les emprunteurs et les clients à gérer les impacts et les risques environnementaux et sociaux tout au long du cycle des projets. ■ Aider les emprunteurs et les clients à gérer les impacts et les risques en matière environnementale et sociale tout au long du cycle des projets et établir des liens de soutien croisés systématiques entre les équipes chargées des mesures de sauvegardes en matière environnementale et sociale, du changement climatique et de l'égalité des sexes. ■ Développer un système d'information de gestion intégré et automatisé tout au long du cycle du projet et reprendre les examens de conformité aux sauvegardes et les audits E&S menés par la Direction. ■ Renforcer le contenu et l'orientation des composantes des sauvegardes afin de garantir un alignement complet sur les meilleures pratiques internationales. ■ Renforcer le processus d'examen de l'état de préparation ; assurer la conformité avec les sous-catégories E&S des opérations des IF ; et uniformiser les clauses des prêts concernant l'établissement de rapports sur les sauvegardes E&S pour les IF. ■ Renforcer l'établissement de rapports en matière de sauvegardes pour mettre davantage l'accent sur la prestation et les résultats. ■ Renforcer les connaissances et la sensibilisation des parties prenantes internes et externes aux exigences du SSI.
Quelle était la réponse de la Direction ?	<p>La Direction a accueilli favorablement l'évaluation, tout en reconnaissant qu'elle était opportune et qu'elle contribuerait à renforcer la conception et la mise en œuvre du SSI de la Banque. La Direction a accepté toutes les recommandations et les actions suggérées, et a préparé un plan d'action détaillé pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation.</p>
Chef de projet	<p><u>Monica Lomena-Gelis, Chargée principale d'évaluation</u></p>

56

Évaluation des Systèmes et processus d'auto-évaluation de la Banque

Qu'a évalué IDEV ?	IDEV a évalué les Systèmes et processus d'auto-évaluation (SPAE) de la Banque afin d'aider la Direction et le personnel opérationnel de la Banque à : (i) informer le Conseil d'administration et la Direction de la performance des SPAE de la Banque; (ii) promouvoir l'apprentissage à partir de l'expérience et améliorer l'efficacité opérationnelle; (iii) améliorer l'auto-évaluation et la gestion de la performance des opérations, des stratégies et des politiques; (iv) améliorer la pertinence et la qualité du Manuel des opérations de la Banque; et (v) soutenir la mise en œuvre du Modèle de développement et de prestation de services de la Banque et la reconfiguration des processus opérationnels.
Quelles sont les constatations d'IDEV ?	<ul style="list-style-type: none">■ Les SPAE de la Banque présentent de nombreuses caractéristiques positives. Ils définissent des normes et des procédures solides qui sous-tendent leur fonctionnement, ainsi qu'une articulation convaincante avec la fonction d'évaluation indépendante exercée par IDEV.■ Les principales faiblesses du SAE se situent au niveau de l'application des procédures, des normes et des standards établis.■ La BAD a une politique d'évaluation indépendante qui a été approuvée en 2016 et modifiée en 2019. Cependant, la Banque n'a pas de politique d'évaluation intégrée qui couvre à la fois la fonction indépendante et l'auto-évaluation par la Direction de la Banque elle-même.■ L'efficacité du SAE est limitée par sa méthodologie et sa structure de notation, ainsi que par la manière dont elle est appliquée aux Rapports d'achèvement de projet.
Quelles sont les recommandations d'IDEV ?⁶	<ul style="list-style-type: none">■ Examiner le cadre de mesure des résultats et les cadres d'évaluation de la BAD tout au long du cycle du projet pour assurer : (i) la cohérence interne du système de mesure et de rapportage des résultats de la BAD, du niveau opérationnel au niveau institutionnel, et (ii) l'harmonisation entre les opérations souveraines (OS) et non souveraines (ONS).■ Examiner et réviser, en étroite collaboration avec IDEV, la méthodologie de notation utilisée pour les RAP/RSE (Rapport de Supervision Elargie), y compris l'échelle de notation et les lignes directrices, afin d'améliorer la fiabilité du système de notation pour toutes les opérations, et de mieux aligner les OS et les ONS.■ Dans le cadre du redimensionnement de la BAD, revoir les niveaux de dotation en personnel des OS et des ONS pour le S&E et les activités d'assurance qualité.■ Renforcer la conformité aux exigences institutionnels en matière de rapports d'auto-évaluation en clarifiant les rôles, les procédures, la fréquence et les exigences en matière de rapports pour la supervision, le soutien à la mise en œuvre et l'achèvement. En outre, travailler avec IDEV sur un calendrier approprié et réaliste pour la validation en temps voulu des RAP/RSE afin d'alimenter le rapport annuel officiel sur l'efficacité du développement des interventions financées par la BAD.
Quelle était la réponse de la Direction ?	La Direction approuve les recommandations qui sont utiles à l'amélioration des processus et des outils en place pour surveiller et gérer la qualité opérationnelle et la performance du portefeuille, tout en renforçant l'apprentissage et la responsabilisation. La Direction a préparé un plan intégré d'assurance qualité, couvrant cinq domaines de réforme, qui aborde bon nombre des problèmes et défis mis en évidence dans ce rapport.
Chef de projet	Foday Turay, Chargé d'évaluation en chef

6 Le rapport n'a pas encore été présenté au CODE. Les recommandations ne seront définitives qu'après l'approbation du CODE et seront disponibles sur la [page web de l'évaluation](#).

Synthèse d'évaluations

57

Enseignements sur l'efficacité des partenariats de développement – Une synthèse des évaluations

Qu'a évalué IDEV ?	La synthèse de l'évaluation visait à identifier les leçons sur l'efficacité des partenariats de développement et des activités de coordination des donateurs. Elle rassemble des données d'évaluation et de recherches issues de 38 études portant sur des partenariats au niveau mondial, des organisations, des pays et des projets dans les Institutions financières internationales (IFI) ayant des objectifs et des processus institutionnels similaires à ceux de la BAD. Elle comprend des activités de partenariat telles que la mobilisation des ressources, la coordination, l'effet de levier, le cofinancement et les fonds fiduciaires.
Quelles sont les constatations d'IDEV ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Les partenariats apportent une solution stratégique et opérationnelle efficace aux mandats et activités toujours plus nombreux des IFI. ▮ Si les partenariats financiers s'avèrent quelque peu efficaces pour mobiliser des ressources et réduire les coûts de transaction, les partenariats non financiers jouent un rôle essentiel pour combler les lacunes en matière de capacités dans les dialogues politiques aux niveaux national et régional et d'efficacité de l'aide. ▮ En termes de véhicules spécifiques, le cofinancement est l'un des partenariats les plus efficaces pour la réalisation des projets. ▮ Les fonds fiduciaires jouent un rôle essentiel dans la capacité des IFI à assurer l'efficacité du développement, mais leur gouvernance et leur administration ont été difficiles. ▮ Le niveau d'efficacité des partenariats de développement est considéré comme moyen, bien qu'avec une grande variabilité en fonction du type de partenariat et des institutions. ▮ La durabilité reste un défi à la fois à atteindre (comme objectif) et à contrôler (comme indicateur de performance).
Quels sont les enseignements tirés de l'évaluation par IDEV ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Les partenariats de développement fonctionnent mieux lorsque les partenaires s'adaptent et sont capables de répondre aux possibilités de partenariat découlant des besoins et des priorités d'un client. ▮ Il est important de renforcer la capacité organisationnelle pour atteindre les objectifs des partenariats. ▮ Les partenariats qui sont intégrés sont plus susceptibles de réaliser leur plein potentiel. ▮ La sélectivité et une bonne gestion contribuent à la valeur ajoutée et à l'attrait d'une organisation pour de nouveaux partenariats. ▮ La faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation et des exigences en matière de rapports doit être améliorée pour garantir la performance des partenariats de développement.
Qu'a retenu IDEV ?	Les partenariats ont le potentiel de contribuer à l'impact sur le développement à long terme. Le succès des futurs partenariats exige l'établissement et le respect de règles de base des partenariats, qui comprennent : une forte volonté politique au niveau organisationnel ; des ressources adéquates ; et une stratégie de partenariat bien conçue et exécutée.
Chef de projet	<u>Oswald Mirianaud Agbadome, Chargé principal d'évaluation</u>

58

Annexe 3: Renforcement des capacités, partage des connaissances et apprentissage par le biais des webinaires d'IDEV en 2019



La promotion de l'utilisation des preuves de l'évaluation par les Parlementaires: opportunités et contraintes

Dans le cadre de la Semaine d'évaluation gLOCAL, CLEAR-AA et le Réseau des Parlementaires Africains pour l'Évaluation du Développement (APNODE) ont organisé un webinaire le 6 juin 2019. Le webinaire a mis en évidence les façons dont les députés tirent parti des possibilités et/ou s'adaptent aux contraintes dans leurs efforts pour améliorer et faire progresser l'utilisation des données probantes de l'évaluation.

[Cliquez ici](#) ou scanner le code QR pour en savoir plus sur le webinaire et la Semaine d'évaluation gLOCAL.



L'outil Most Significant Change (MSC): un outil de collecte d'information

Le 7 juin 2019, IDEV a organisé un webinaire pour examiner l'utilisation de l'outil « Most Significant Change » dans l'évaluation. Il a exploré l'[évaluation de la stratégie et du processus de décentralisation de la BAD](#) comme exemple.

[Cliquez ici](#) ou scannez ce code QR pour télécharger la présentation et regarder le webinaire.



Présenter pour convaincre : Storytelling avec visualisation de données

Ce webinaire s'adressait aux personnes qui sont intéressés par l'utilisation des données pour communiquer de façon pertinente et qui veulent concrétiser leurs idées sans compétences en codage ou en conception. Ce webinaire réalisé le 10 juillet était une plongée pratique dans la création de visuels de données attrayantes et professionnelles pour transmettre votre message en ligne ou sur papier.

[Cliquez ici](#) ou scannez ce code QR pour télécharger la présentation et regarder le webinaire.



L'évaluation participative

L'évaluation participative est une approche qui implique de donner une voix aux parties prenantes d'une intervention dans la conception, le processus et les résultats de l'évaluation de cette intervention. Ce webinaire qui s'est tenu le 26 juillet, a discuté des spécificités de cette méthodologie, ainsi que les défis et les opportunités liés à son application.

[Cliquez ici](#) ou scannez ce code QR pour télécharger la présentation et regarder le webinaire.



Les approches méta-évaluation pour améliorer les pratiques d'évaluation

La méta-évaluation est l'évaluation des évaluations, c'est-à-dire, la revue systématique des évaluations pour déterminer la qualité de leurs processus et de leurs résultats, ainsi que l'évaluation du rôle de l'évaluation dans un secteur de politique ou une organisation. Après avoir exploré quelques-uns des fondements théoriques clés de méta-évaluation, le webinaire qui s'est tenu le 25 octobre a partagé quelques exemples de cadres méta-évaluation faites sur mesure pour évaluer la valeur et le mérite d'un ensemble d'évaluations allant au-delà de la conception étroite de la qualité de l'évaluation.

[Cliquez ici](#) ou scannez ce code QR pour télécharger la présentation.



Comment est-ce que la Banque africaine de développement s'assure de la qualité des projets qu'elle finance ? - Connaissances issues des évaluations récentes

Le 8 novembre, ce webinaire a présenté les résultats, conclusions et recommandations des évaluations indépendantes de l'assurance qualité tout au long du cycle de projet, y compris de la qualité à l'entrée et de la qualité de supervision et clôture des opérations du Groupe de la Banque africaine de développement au cours de la période 2012–2017.

[Cliquez ici](#) ou scannez ce code QR pour télécharger la présentation et regarder le webinaire.



Vers un développement inclusif et écologiquement durable : comment la Banque africaine de développement s'y prend-elle ?

Ce webinaire qui s'est tenu le 27 novembre a diffusé les conclusions, leçons et recommandations issues de l'évaluation du Système de sauvegardes intégré de la Banque africaine de développement, ainsi que les mesures que la Banque prend pour assurer l'efficacité de ce dernier dans la réalisation de ses objectifs de sauvegardes.

[Cliquez ici](#) ou scannez ce code QR pour télécharger la présentation et regarder le webinaire.

60

Annexe 4 : État de la mise en œuvre des engagements pris par IDEV en réponse à la Revue indépendante par les pairs

Problème	Recommandation de la RIP	Réponse	Plan d'action	Date limite	Statut
Indépendance – Nouvelle stratégie d'évaluation	Le nouvel évaluateur général devra – après une période de familiarisation – élaborer ses orientations stratégiques pour la durée de son mandat et les soumettre à l'approbation du Conseil par l'entremise du CODE.	Accord de principe. À confirmer cependant par le nouvel évaluateur général.	Le nouvel évaluateur général sera avisé, une fois en place, de préparer une lettre sur les « orientations stratégiques » ou un chapitre à ajouter au programme de travail triennal 2019–21, ou un autre document dans le format de son choix.	TBD	Le nouvel évaluateur général a ajouté une section sur les considérations stratégiques dans la mise à jour du programme de travail 2019–2021 pour 2020, discuté avec CODE en novembre 2019. Il aura d'autres discussions avec les membres de CODE sur les orientations stratégiques lors d'une retraite avec CODE prévue pour le début de 2020.
Indépendance – L'indépendance entendue au sens d'impartialité, est également compromise par l'absence d'un manuel à jour qui garantit la conformité de toutes les évaluations à des méthodes et processus transparents de bonnes pratiques. Crédibilité – (...) L'absence d'un manuel d'évaluation actualisé pour définir les méthodes et les processus susceptibles d'introduire une plus grande transparence dans le travail de IDEV constitue une sérieuse lacune.	Pour assurer la cohérence des processus d'évaluation et l'amélioration des méthodes d'évaluation, il convient d'achever le projet de manuel (ou guide) de IDEV et de le mettre en œuvre systématiquement pour accroître l'impartialité (objectivité de la conception et du processus), la transparence et la crédibilité. Des méthodes d'évaluation appropriées devraient être choisies pour garantir l'apport d'un nouvel éclairage.	Approuvé. Un conseiller en chef de la qualité et des méthodes a rejoint IDEV en septembre 2018. Il est en train d'élaborer et de finaliser le manuel d'évaluation (actuellement à l'état d'ébauche) qui abordera ces préoccupations. Le manuel vise non seulement à harmoniser les procédures et méthodes internes, mais également à répondre aux normes et attentes internationales. Le conseiller Q&M contribuera également à la phase de démarrage des nouvelles évaluations en donnant des avis sur les méthodes d'évaluation appropriées.	Élaborer le manuel en procédant à de larges consultations et à des exercices pilotes pour s'assurer de sa qualité et de son adéquation avec les opérations de la Banque.	Fin du deuxième trimestre de 2019	Le manuel a été développé et partagé avec le département IDEV en décembre 2019, comme un document dynamique qui peut être développé davantage si nécessaire.

Problème	Recommandation de la RIP	Réponse	Plan d'action	Date limite	Statut
Utilité – IDEV a investi dans la concertation avec la direction en intensifiant les consultations dans trois domaines importants, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ■ Programme de travail ; ■ Au cours d'un certain nombre d'évaluations (mais pas toutes), pour mieux faire connaître les données d'évaluation et promouvoir une meilleure réceptivité des résultats de l'évaluation ; ■ Activités de sensibilisation et de partage des connaissances. 	Le processus amélioré de consultation sur le programme de travail peut être davantage renforcé en informant la direction du programme de travail final de l'évaluation afin de la sensibiliser davantage.	Approuvé. Une fois que le programme de travail d'IDEV pour 2019–2021 aura été approuvé par le Conseil d'administration, l'évaluateur général par intérim communiquera avec les membres de la haute direction pour les informer des évaluations qui seront réalisées dans leur domaine au cours de la période. Par ailleurs, au début de chaque évaluation individuelle, l'on sollicitera une rencontre avec le Vice-président et/ou le directeur concerné pour l'informer, le consulter et l'impliquer en temps opportun.	Publier et diffuser le programme de travail 2019–21 aux membres de la haute direction. Compléter l'activité par une séance d'information à l'intention de la direction de la Banque au début de chaque année.	Fin du premier trimestre de 2019	Réalisé : <ul style="list-style-type: none"> ■ L'évaluateur général par intérim a rencontré tous les vice-présidents pour leur présenter le programme de travail des premier et deuxième trimestres de 2019. ■ Une séance d'information a eu lieu lors de la réunion du SMCC en février 2020.
		Conformément à cette recommandation, IDEV estime également nécessaire d'accroître la participation et l'engagement de la direction et du personnel opérationnel dans le processus d'évaluation, en particulier dans les groupes de référence, et dans la mise en œuvre des recommandations.	Collaborer avec la direction pour renforcer la participation aux groupes de référence en matière d'évaluation, éventuellement par le biais d'un système d'incitation et d'indicateurs de performance à l'intention des points focaux des évaluations et des membres des groupes de référence.	Fin décembre 2019	Question soulevée par le nouvel évaluateur général lors de ses conversations bilatérales introductives avec les vice-présidents après son arrivée, lors de la séance d'information pour le CCSM et lors des conversations avec la direction sur les évaluations individuelles.
	Recourir au Comité de coordination de la haute direction et à d'autres instances du genre pour informer les dirigeants des évaluations stratégiques et examiner les mesures de suivi nécessaires.	Approuvé. IDEV se fera un plaisir de participer régulièrement aux réunions du SMCC, si la pratique d'inviter le GE au SMCC est rétablie. Dans le cas contraire, IDEV collaborera avec le SVP pour organiser des séances d'information spéciales sur les principales évaluations, comme cela a été le cas pour l'évaluation de l'assurance de la qualité en 2018.	Si IDEV reçoit l'ordre du jour des réunions du SMCC, il sera en mesure de préparer des notes de synthèse et un résumé des enseignements tirés des évaluations passées et actuelles pour éclairer les décisions de la direction.	Deuxième trimestre de 2019	En cours. Par exemple, IDEV a préparé un dossier contenant les conclusions et les recommandations de l'évaluation des ressources humaines de 2017 afin d'éclairer une discussion du SMCC sur la gestion des performances et l'augmentation des salaires selon le mérite.
		Dans le cadre de sa recherche d'un engagement renforcé des parties prenantes, IDEV a déjà commencé à organiser des ateliers d'apprentissage interne sur les évaluations réalisées.	Collaborer avec la haute direction sur les modalités d'organisation de sessions thématiques, à la demande, sur les principales évaluations et questions.	Deuxième trimestre de 2019	En cours. Par exemple, il existe une étroite collaboration sur le suivi des 3 évaluations de l'assurance qualité, l'évaluation du système de sauvegardes intégré et autres.
	Faire mieux connaître et utiliser les plateformes électroniques (site Internet, EVRD) et accroître leur convivialité grâce à des fonctions dynamiques et à des capacités de recherche efficaces.	Approuvé. EVRD est en cours de mise à jour avec les dernières notes de validation des RAP. À l'issue de ce processus, une campagne de sensibilisation sera organisée à l'échelle de la Banque.	Organiser une campagne de sensibilisation à l'échelle de la Banque, avec des séminaires de suivi en ligne et au moins une séance de démonstration par an, pour promouvoir ces plateformes.	Fin décembre 2019	Réalisé. Une campagne de sensibilisation à l'échelle de la Banque sur le EVRD a eu lieu en mai 2019 et divers webinaires ont été organisés.

Problème	Recommandation de la RIP	Réponse	Plan d'action	Date limite	Statut
<p>Indépendance – dotation en personnel : conformément aux pratiques de la Banque, le Président et le service des ressources humaines prennent toutes les décisions finales en matière de ressources humaines. Cette situation peut avoir et a eu des répercussions importantes sur les décisions de dotation en personnel d'IDEV et affecté son indépendance en matière de ressources humaines. Elle a favorisé un retard dans le recrutement des gestionnaires et personnel, portant ainsi le taux de vacance de postes à 26 %.</p>	<p>Accélérer les procédures de recrutement pour pourvoir les postes vacants et continuer à investir dans le développement du personnel, en ce qui concerne notamment les nouveaux employés.</p>	<p>Partiellement approuvé. Comme indiqué dans la Politique d'évaluation indépendante, IDEV suit les procédures de recrutement de la Banque pour pourvoir les postes vacants. Il dépend donc de l'appui du département des RH et ne peut à lui seul accélérer les procédures. Toutefois, des progrès satisfaisants ont été réalisés pour pourvoir les postes vacants identifiés au cours de la RIP. Au 16 janvier 2019, tous les postes vacants avaient été pourvus, à l'exception de celui de l'évaluateur général, de deux chefs de division et d'un assistant d'équipe.</p> <p>IDEV travaille avec le département des RH à l'élaboration d'un cadre de compétences de son personnel, ce qui permettra de déterminer les forces et les faiblesses du département. Le plan de formation du département pour 2019 s'appuiera sur ce cadre et contribuera à améliorer la capacité du personnel à exécuter le programme de travail.</p> <p>En ce qui concerne la question de l'intégration des nouveaux membres du personnel, le manuel d'évaluation en cours de finalisation, devrait fournir aux nouveaux employés, assez d'informations pour leur permettre de réaliser des évaluations. Avec la collaboration actuelle des pairs au sein du département, cela devrait favoriser une bonne intégration des nouveaux membres du personnel.</p>	<p>Élaborer un plan de formation selon une approche participative avec le personnel. Le plan de formation prévoit une bonne combinaison d'aptitudes et de compétences de base et non techniques pertinentes pour l'évaluation, le travail d'équipe, la gestion, etc.</p>	<p>Fin du premier trimestre de 2019</p>	<p>Réalisé – Plan de formation élaboré en collaboration avec le personnel et soumis au département des ressources humaines.</p>
<p>Indépendance – Il existe des directives sur les conflits d'intérêts pour gérer l'indépendance intellectuelle. Toutefois, il n'y a pas de système en place pour déterminer s'il y a eu des conflits d'intérêts et voir comment ils ont été traités ou gérés.</p>	<p>Mettre en place un système de suivi et d'enregistrement des cas de conflits d'intérêts et de la manière dont ils sont gérés</p>	<p>Approuvé. IDEV est en train d'élaborer un outil afin d'engager le personnel dans la gestion des conflits d'intérêts. Cet outil sera mis en œuvre et un système sera bientôt en place au sein de BDEV.O, afin d'enregistrer et de suivre cet engagement.</p>	<p>Mettre en place un système de gestion des conflits d'intérêts</p>	<p>Fin du premier trimestre de 2019</p>	<p>C'est fait :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un formulaire sur les conflits d'intérêts a été élaboré et mis en place pour l'ensemble du personnel et des consultants chargés de l'évaluation. ■ IDEV attirera également l'attention sur la politique en matière de conflits d'intérêts dans les processus de recrutement de consultants (demandes de manifestation d'intérêt et appels à propositions).

Problème	Recommandation de la RIP	Réponse	Plan d'action	Date limite	Statut
<p>Indépendance - Le processus budgétaire type peut donner à la direction de la Banque l'occasion d'ajuster les allocations en faveur du BDEV. Le processus s'applique à l'ensemble de la Banque (il n'affecte pas IDEV plus que les autres vice-présidences), et les risques ne se sont pas concrétisés dans la mesure où le budget de BDEV a augmenté, parfois bien au-delà de la moyenne des allocations pour l'ensemble de la Banque.</p> <p>(...) Un risque potentiel pour la crédibilité pourrait découler du coût des évaluations.</p>	<p>Mettre en place un système de planification et de gestion budgétaires pour les évaluations d'IDEV en vue d'assurer une utilisation efficace des ressources et envisager des mesures pour traiter les évaluations retardées depuis longtemps.</p>	<p>Partiellement approuvé. IDEV dispose d'un système de planification et de suivi budgétaire qui sert de base à ses propositions budgétaires, au programme de travail et à l'allocation des ressources aux évaluations individuelles. Ce système fonctionne de façon synchronisée sur le système budgétaire de la Banque et IDEV permet d'alimenter d'autres systèmes de la Banque tels que ATRS.</p> <p>IDEV convient toutefois que son système doit être revu afin d'explorer les voies et moyens d'améliorer les outils actuels aux fins d'une meilleure planification, surveillance, production de rapports et responsabilisation.</p> <p>IDEV s'efforcera, à l'avenir, de suivre de près la question du coût financier de ses évaluations et de faire des économies grâce à l'utilisation d'outils novateurs de collecte de données.</p> <p>Dans le cadre de son engagement à réduire le coût de l'évaluation, IDEV a recours de moins en moins aux consultants et implique davantage le personnel dans les premières étapes des évaluations.</p>	<p>Procéder à une évaluation interne de ses outils de planification, de gestion et de suivi budgétaire, tout en explorant des moyens novateurs pour réduire le coût des évaluations.</p>	<p>Septembre 2019</p>	<p>En cours. L'évaluation interne a été réalisée en août 2019, mais devra être revue en raison de l'introduction d'un nouveau système de budgétisation à l'échelle de la Banque en janvier 2020.</p>

64 Annexe 5 : Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS)

Le suivi des progrès de la mise en œuvre des recommandations des évaluations est une bonne pratique reconnue par les institutions de développement. CODE a adopté une proposition pour un système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS) à la BAD en 2013. L'objectif du MARS est de : (i) fournir un mécanisme efficace et efficient pour suivre systématiquement et rendre compte de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation approuvées, faites par IDEV ; (ii) renforcer la redevabilité ; (iii) accroître la transparence des opérations et des prises de décision de la Banque ; et (iv) accroître l'utilisation des évaluations et les enseignements qui en sont tirés. Le MARS est également destiné à être un outil pour aider le Conseil d'administration de la BAD dans son rôle de surveillance en fournissant des informations et des données actualisées sur les changements institutionnels, les réformes et d'autres questions cruciales. Seules les évaluations indépendantes avec une Réponse de la Direction sont incluses dans le MARS (cela exclut les évaluations qui ne contiennent pas de recommandations, telles que les évaluations groupées de projets et les synthèses d'évaluation).

Après la présentation au CODE d'une évaluation accompagnée de la Réponse de la Direction, IDEV télécharge l'évaluation avec ses recommandations individuelles dans le MARS. La Direction saisit ensuite les actions auxquelles elle s'engage en réponse à chaque recommandation, en identifiant le service d'exécution principal et la date d'achèvement prévue pour chaque action. Au 31 décembre 2019, 54 évaluations, 486 recommandations et 827 actions ont été enregistrées dans le MARS.

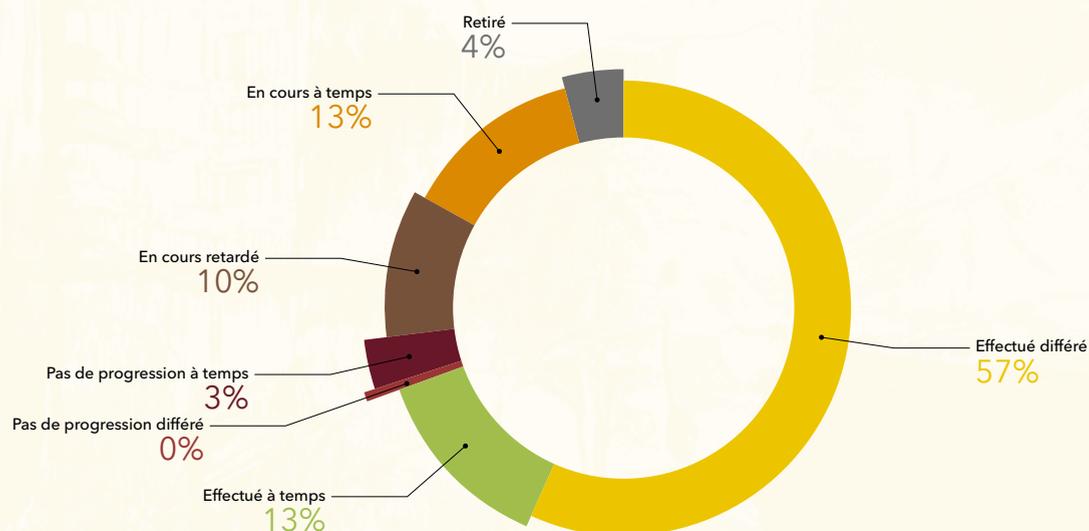
Évaluations, Recommandations et Actions enregistrées dans le MARS au cours des dernières années

Type d'évaluation	2015			2016			2017			2018			2019			Évaluations 2015-2019
	Évaluations	Recommandations	Actions													
Institutionnel & Processus	3	13	33	1	12	22	1	6	24	-	-	-	3	45	57	8
ESPP	1	3	5	7	40	131	3	18	52	4	23	83	2	10	25	17
EDSIR	-	-	-	-	-	-	1	5	31	1	7	26	-	-	-	2
Impact	-	-	-	2	4	39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Sectoriel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Thématique	2	17	33	-	-	-	-	-	-	3	16	49	1	8	8	6
Validations RAP & RSE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	14	1

Note : ESPP : Évaluation de la stratégie et du programme pays ; EDSIR : Evaluation du document de stratégie d'intégration régionale ; RAP : Rapport d'achèvement de projet ; RSE : Rapport de supervision élargie

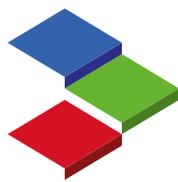
La Direction met ensuite à jour l'état de la mise en œuvre des actions sur une base trimestrielle, et fait un rapport au Conseil d'administration tous les six mois. Le graphique ci-dessous montre qu'au 31 décembre 2019, 70 % des actions actuellement dans le système ont été achevées, tandis que 23 % des actions sont en cours. Les retards de mise en œuvre, tant pour les actions achevées que pour les actions en cours, restent un défi majeur.

Statut des actions de la Direction en réponse aux recommandations d'IDEV au 31 décembre 2019



Source : Système MARS (Rapport de la Direction)

Alors que la Direction rend compte de l'état d'avancement des actions, IDEV doit évaluer le niveau d'adoption des recommandations d'évaluation et en rendre compte au CODE une fois par an. L'objectif de ce rapport est d'examiner la mesure dans laquelle la Direction a adopté les recommandations convenues en évaluant : (i) l'alignement des actions sur leurs recommandations respectives et (ii) le degré de mise en œuvre des actions. Conformément à cette disposition, IDEV travaille actuellement sur son premier rapport MARS qui sera disponible au début de 2020 et sera présenté dans le rapport annuel 2020. Il couvrira les recommandations pour lesquelles toutes les actions étaient dues en décembre 2018 ; cela concerne 198 recommandations, 304 sous-recommandations et 587 actions.



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

idev.afdb.org

Dieter
Gysbrechts



Jayne
Musumba



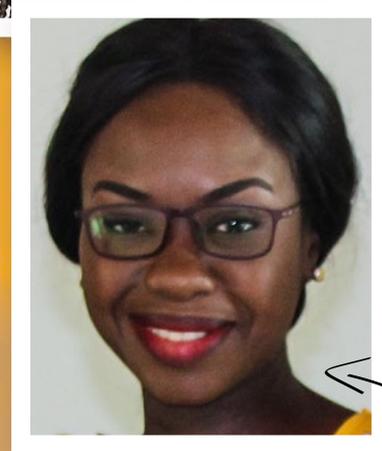
Olive
Bonga



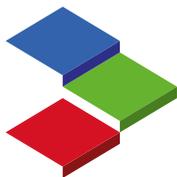
Karen
Rot-Münstermann



Tomas
Zak



Aminata
Kouma



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Évaluation Indépendante du Développement (IDEV)
Banque africaine de développement

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

Téléphone: +225 20 26 28 41

Courriel: idevhelpdesk@afdb.org

Site internet: idev.afdb.org

Twitter: [@evaluationafdb](https://twitter.com/evaluationafdb)

