

IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Programme de travail

2022–2024

Approuvé le 2 décembre 2021



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

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



Résumé du programme de travail 2022–2024



	2022	2023	2024
Gestion des connaissances/diffusion/sensibilisation			
Événements de partage des connaissances	10	10	10
Revue Evaluation Matters	3	3	3
Semaine de l'évaluation	1		1
Rapports annuels d'IDEV	1	1	1
Rapports MARS	1	1	1
Renforcement des capacités d'évaluation			
Appui aux plateformes (APNODE et EPRADI)	2	2	2
Soutien aux pays à travers Twende Mbele	7	7	7
Soutien aux organisations (EvalPartners)	1	1	1

REMERCIEMENTS	
Chef de projet :	Andrew Ajuang Anguko
Équipe projet :	Joseph Mouanda, Clement Banse, Oswald Agbadome, Akua Arthur Kissi, Aminata Kouma Moulod, Raky Gassama et Najade Lindsay
Chef de division, Division 1 :	Rufael Fassil
Chef de division, Division 2 :	Madhusoodhanan Mampuzhasseril
Chef de division, Division 3 :	Karen Rot-Münstermann
Évaluatrice générale :	Karen Rot-Münstermann (p. i.)

© 2021 Groupe de la Banque africaine de développement
Tous droits réservés – Publié en décembre 2021

Programme de travail 2022–2024

Exclusion de responsabilité

Sauf indication contraire expresse, les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans cette publication sont celles de ses divers auteurs et ne correspondent pas nécessairement aux vues de la direction de la Banque africaine de développement (la « Banque ») et du Fonds africain de développement (le « Fonds »), de leurs Conseils d'administration, Conseils des gouverneurs ou des pays qu'ils représentent.

Le lecteur consulte cette publication à ses seuls risques. Le contenu de cette publication est présenté sans aucune sorte de garantie, ni expresse ni implicite, notamment en ce qui concerne la qualité marchande de l'information, son utilité à telle ou telle fin et la non-violation de droits de tierce-parties. En particulier, la Banque n'offre aucune garantie et ne fait aucune déclaration quant à l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère « actualisé » des éléments du contenu. La Banque ne peut, en aucun cas, notamment en cas de négligence, être tenue pour responsable d'un préjudice ou dommage, d'une obligation ou d'une dépense dont on ferait valoir qu'ils sont consécutifs à l'utilisation de cette publication ou au recours à son contenu.

Cette publication peut contenir des avis, opinions et déclarations provenant de diverses sources d'information et fournisseurs de contenu. La Banque n'affirme ni ne se porte garante de l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère « à jour » d'aucun d'entre eux ni d'aucun autre élément d'information provenant d'une source d'information quelconque ou d'un fournisseur de contenu, ni d'une autre personne ou entité quelle qu'elle soit. Le lecteur s'en sert à ses propres risques.

À propos de la BAD

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

À propos de l'Évaluation Indépendante du Développement (IDEV)

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

Évaluation indépendante du développement (IDEV)

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

Table des matières

Remerciements	ii
Acronymes	iv
Résumé analytique	v
1 Introduction	1
2 Contexte	1
Contexte mondial	2
Le contexte africain	2
Au sein de la BAD	3
3 Aperçu de la performance du programme de travail pour la période 2019–2021	5
Évaluations	6
Activités de gestion des connaissances, de diffusion et de sensibilisation	13
Partenariats et activités de renforcement des capacités en matière d'évaluation	15
Défis auxquels IDEV a été confronté dans la mise en œuvre de son programme de travail 2019–2021	16
4 Orientations stratégiques d'IDEV pour 2022–2024	19
Répondre aux besoins de connaissances évaluatives	20
Affiner la gamme de produits d'IDEV pour atteindre le bon équilibre	20
Améliorer la qualité et la crédibilité du travail d'évaluation	21
Renforcer le recours aux évaluations	22
5 Proposition de programme de travail pour 2022–2024	24
Introduction	24
Approche de planification	24
Trois scénarios pour le programme de travail 2022–2024 d'IDEV	27
Évaluations	31
Activités de gestion des connaissances, de diffusion et de sensibilisation	34
Partenariats et activités de renforcement des capacités en matière d'évaluation	35
Assurer la qualité et l'utilité des évaluations	37
6 Besoins en ressources	41
Utilisation et prévisions budgétaires	41
7 Annexes	45
Annexe 1 : Description indicative des évaluations proposées (scénario de référence) pour 2022–2024	46
Annexe 2 : Théorie du changement d'IDEV et cadre de résultats avec indicateurs de performance clés	53
Annexe 3 : Affinement de l'échelle de notation	62

Acronymes

ADOA	Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement
AfrEA	Association africaine d'évaluation
AGC	Augmentation générale du capital
APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement
BAD	Groupe de la Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CLEAR	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
CODE	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement
CRV	Validation du rapport d'achèvement
DSIR	Document de stratégie d'intégration régionale
DSP	Documents de stratégie pays
EPRADI	Plateforme d'évaluation des institutions régionales de développement africaines
EPSIR	Évaluation de programmes et stratégies d'intégration régionale
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme pays
EvalPartners	Partenariat pour renforcer les capacités en évaluation
EVRD	Base de données de résultats des évaluations
FAD	Fonds africain de développement
GCE	Groupe de coopération en évaluation
IDEV	Évaluation indépendante du développement
MARS	Système d'enregistrement des actions de la Direction
MDPS	Modèle de développement et de prestation de services
NERAP	Note d'évaluation indépendante du rapport d'achèvement de projet
NERSE	Note d'évaluation du rapport de supervision élargi
OAP	Opération d'appui programmatique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONS	Opération non souveraine
PBD	Document de programme et de budget
PMR	Pays membre régional
PPP	Partenariat public privé
PRI	Pays à revenu intermédiaire
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RCE	Renforcement des capacités d'évaluation
RMP	Revue à mi-parcours
RSE	Rapport de supervision élargi
SD	Stratégie décennale
SMT	Stratégie à moyen terme
UC	Unité de compte

Résumé analytique

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) est une fonction indépendante chargée de renforcer l'efficacité de la Banque en matière de développement. En menant des évaluations indépendantes et en partageant de manière proactive les bonnes pratiques, IDEV veille à ce que la Banque et ses parties prenantes tirent des leçons de l'expérience, planifient et exécutent les activités de développement selon les normes les plus élevées possible. Le programme de travail d'IDEV pour 2022–2024 concrétise les trois objectifs stratégiques énoncés dans la politique d'évaluation indépendante : la responsabilité, l'apprentissage et la promotion d'une culture de l'évaluation. Le programme de travail a été développé à travers un processus impliquant une analyse de la performance du programme de travail 2019–2021 d'IDEV, ainsi que la détermination et la hiérarchisation des propositions d'évaluation dérivées de l'examen des documents et des consultations des parties prenantes.

Aperçu de la performance du programme de travail pour la période 2019–2021

IDEV a enregistré des progrès notables dans la mise en œuvre de son programme de travail 2019–2021. Ce programme de travail a été conçu pour renforcer davantage l'alignement d'IDEV sur les engagements de la Banque en matière de stratégie décennale (SD), d'augmentation générale du capital (AGC) et de Fonds africain de développement (FAD), ainsi que sur les High 5, et pour répondre aux besoins des principales parties prenantes et des utilisateurs potentiels. Elle a également répondu au contexte dynamique de l'évaluation, tant au niveau mondial, avec une pression en faveur de la responsabilisation et du soutien au développement de la capacité d'évaluation nationale, qu'au sein de la Banque, où la Direction définit de nouvelles orientations qui nécessiteront de tirer davantage de leçons de l'expérience.

Les évaluations réalisées étaient bien alignées sur les High 5 et les priorités du modèle de développement et de prestation de services (MDPS) – couvrant des sujets tels que le transport, l'énergie, l'intégration régionale, le développement du secteur privé, les partenariats et la syndication de prêts, le genre et l'engagement de la Banque avec la société civile, entre autres. IDEV a également répondu aux demandes de modification du programme de travail formulées par le Conseil d'administration et la Direction : Six évaluations qui ne figuraient pas dans le programme de travail initial ont été suggérées et réalisées (3 en cours et 3 achevées).

Au niveau des projets, IDEV a validé 197 Rapports d'achèvement de projet (RAP) et 32 Rapports de supervision élargis (RSE). En ce qui concerne les évaluations groupées de projets, IDEV en a terminé une, en a annulé une et la troisième est en cours. Une des trois évaluations d'impact prévues a été abandonnée ; les deux autres sont en cours.

IDEV a réalisé quatre évaluations de stratégie et programme pays (ESPP) et une validation du rapport d'achèvement de stratégie d'intégration régionale. Une évaluation à mi-parcours du Document de stratégie pays (DSP) a été convertie en une ESPP complète et est en cours, la validation d'une revue à mi-parcours du DSP a été reportée à 2022, et trois autres ESPP sont en cours.

Six évaluations sectorielles et thématiques devaient commencer en 2019–2021. Trois ont été achevées (l'évaluation des partenariats ayant été livrée sous la forme de deux rapports distincts, et l'évaluation du cadre d'évaluation de l'additionnalité et des résultats du développement remplaçant la politique de garantie), et trois sont en cours. Deux évaluations ont été ajoutées au programme de travail (une achevée – Fonds fiduciaire de la Facilité africaine de l'eau, et une en cours – Facilité d'appui à la transition).

Dans le domaine des évaluations institutionnelles, l'objectif initial de six évaluations a été porté à huit, soulignant la forte demande pour ce type d'évaluation. Quatre d'entre elles ont été livrées (avec l'évaluation de la Politique d'accumulation de la dette non concessionnelle remplaçant la Politique de crédit modifiée 2014 de la Banque), une est en cours, et deux ont été ajoutées (Financement de contrepartie et Réponse à la COVID-19) et sont également en cours.

Enfin, une synthèse d'évaluation a été livrée, comme prévu, et deux autres sont en cours.

En ce qui concerne la gestion et la diffusion des connaissances, IDEV a continué à publier et à préparer des produits de connaissance pour chaque évaluation réalisée. Le Département a également organisé des événements internes à la Banque ainsi que des événements régionaux de diffusion, de vulgarisation et de connaissances pour promouvoir l'apprentissage à partir des évaluations et soutenir une culture de l'évaluation à la Banque et dans les pays membres régionaux (PMR). Il a produit des notes d'enseignements pour étayer la réponse de la Banque à la COVID-19, a organisé la Semaine de l'évaluation du développement de la BAD en 2020, et a continué à produire sa revue trimestrielle Evaluation Matters. La base de données des résultats des évaluations (EVRD), entièrement consultable, contient désormais 4589 enseignements et 4774 recommandations, dans les deux langues de travail de la Banque, et le Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS) a suivi la mise en œuvre de 771 actions en réponse à 254 recommandations issues de 62 évaluations. Enfin, IDEV a produit des rapports annuels pour le Département, accompagnés d'animations vidéos.

En ce qui concerne les partenariats et le développement des capacités d'évaluation, IDEV a continué à travailler avec et à soutenir les PMR, les réseaux d'évaluation et les partenaires à travers le monde. IDEV a continué à soutenir l'offre et la demande d'évaluation par le biais de son implication dans l'APNODE (Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement), l'EPRADI (Plateforme d'évaluation des institutions régionales de développement africaines) et Twende Mbele, une initiative d'apprentissage par les pairs des gouvernements africains. En outre, les partenariats d'IDEV avec l'Association africaine d'évaluation, les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats, EvalPartners et le Réseau francophone de l'évaluation ont été renforcés.

Des difficultés ont surgi dans la mise en œuvre du programme de travail d'IDEV en raison de la pandémie de COVID-19, qui a empêché la collecte de données en face à face dans les PMR, et des retards dans le retour d'information reçu des parties prenantes, des pairs examinateurs et des groupes de référence de l'évaluation. IDEV atténue certains de ces défis en accélérant l'utilisation de la technologie et des consultants locaux pour la collecte de données dans les évaluations. IDEV étudiera également la possibilité d'accroître l'utilisation des technologies de l'information pour résoudre les problèmes de qualité des données au cours de la prochaine période du programme de travail.

Orientations stratégiques pour 2022–2024

La stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017¹, prolongée jusqu'en 2019, a expiré à la fin de 2019. IDEV a convenu avec le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) qu'il n'était pas nécessaire d'élaborer une nouvelle stratégie, mais plutôt d'inclure un chapitre sur les orientations stratégiques dans les programmes de travail triennaux d'IDEV, afin de faire le lien entre la politique d'évaluation indépendante de la Banque et le programme de travail, et de définir comment la politique sera mise en œuvre sur la période du programme de travail. En 2020, IDEV a défini de nouvelles orientations stratégiques visant à :

¹ <https://idev.afdb.org/fr/document/african-development-bank-independent-evaluation-strategy-2013-2019>

- i) Concentrer les évaluations indépendantes sur les interventions alignées sur les engagements du FAD-15, de l'AGC-VII, de la stratégie décennale de la Banque et des High 5 ;
- ii) Concentrer les évaluations indépendantes là où il existe un manque de connaissances en matière d'évaluation ;
- iii) Accroître l'utilité des évaluations indépendantes, en se concentrant davantage sur l'incorporation des connaissances générées pour informer les politiques, les stratégies, les programmes et les processus ; et
- iv) Fournir de manière proactive des connaissances évaluatives ciblées à la Banque et à ses PMR.

Au cours de la période du programme de travail 2022–2024, IDEV continuera à poursuivre ses trois objectifs fondamentaux tels que définis dans la Politique d'évaluation indépendante : contribuer à un apprentissage renforcé, fournir une base pour la responsabilisation et promouvoir une culture de l'évaluation à la Banque et dans les pays membres régionaux. Elle poursuivra l'application des quatre principes directeurs : i) indépendance ; ii) crédibilité, impartialité et transparence ; iii) utilité ; et iv) partenariat, qui sont alignés sur les normes et standards internationaux d'évaluation de l'aide au développement. En outre, conformément aux recommandations de l'Examen indépendant par les pairs de 2018 d'IDEV, elle poursuivra sa consultation et son information régulières de la haute Direction de la Banque, améliorera l'engagement des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation et renforcera le partage des connaissances.

En outre, IDEV entend poursuivre les quatre objectifs clés suivants au cours de la période 2022–2024 : i) répondre aux besoins en matière de connaissances évaluatives ; ii) parvenir à un bon équilibre dans la gamme de produits d'IDEV ; iii) améliorer la qualité et la crédibilité du travail d'évaluation pour approfondir l'impact ; et iv) renforcer l'utilisation des évaluations grâce aux connaissances, à la sensibilisation, au développement des capacités d'évaluation et à la qualité des interactions avec les parties prenantes.

Proposition de programme de travail pour 2022–2024

S'appuyant sur le programme de travail 2019–2021, dans lequel IDEV a atteint un état stable d'environ 12 évaluations de plus haut niveau par an, et sur les résultats de l'examen indépendant par les pairs, le programme de travail 2022–2024 d'IDEV a été conçu pour se concentrer plus fortement sur l'utilité et l'utilisation de ses évaluations, sur le partage des connaissances et l'engagement avec les parties prenantes. Il est également aligné sur la SD et les High 5 de la Banque et répond aux besoins des principales parties prenantes et des utilisateurs potentiels. Ses principales caractéristiques sont :

- Les évaluations de plus haut niveau (nationales/régionales, thématiques/sectorielles et institutionnelles) continuent d'être l'axe principal du travail d'IDEV.
- Les évaluations au niveau des projets se feront par le biais d'évaluations groupées de projets, qui sont axées sur l'apprentissage, et à travers des évaluations d'impact.
- La livraison en temps voulu des validations de RAP et de RSE pour s'assurer qu'elles : i) informent les évaluations de niveau supérieur en tant que composantes ; ii) soutiennent la responsabilité ; et iii) fournissent des informations crédibles sur les résultats du développement.
- Les activités de gestion des connaissances, de diffusion et de vulgarisation sont planifiées et séquencées de manière stratégique afin d'optimiser l'utilisation des résultats des évaluations pour soutenir : i) l'apprentissage et la prise de

décision au sein de la Banque (opérations, fonctions stratégiques et d'élaboration des politiques, services généraux) ; ii) la responsabilité envers les actionnaires ; et iii) l'apprentissage pour les PMR et les autres partenaires de développement.

- Le renforcement des systèmes, des capacités et de la culture d'évaluation au sein de la Banque et des PMR sera également un point important.

Cette proposition pour le programme de travail 2022–2024 d'IDEV prévoit trois scénarios différents (bas, de référence et haut) et une combinaison de produits qui se distinguent principalement par leur niveau d'ambition et par l'étendue de leur contribution aux besoins en connaissances de la Banque.

Les domaines d'évaluation proposés pour 2022–2024 ont été éclairés par un examen documentaire et des consultations avec un large éventail de parties prenantes, y compris l'équipe de Direction de la Banque, les membres du Conseil et les experts en évaluation d'IDEV. Les consultations ont également permis de mieux comprendre les principales questions de développement qui devraient être prises en compte dans chacun des domaines.

Le scénario de référence prévoit le début de 36 évaluations au cours des trois prochaines années, avec une attention particulière pour la promotion de l'utilité des évaluations et d'une culture d'évaluation à la fois à la Banque et dans les PMR. L'enveloppe des ressources demandées pour 2022–2024 s'élève à 7,50 millions d'UC par an dans le scénario de référence, ce qui implique un budget fixe en termes réels. L'augmentation nominale de 140 000 UC par an par rapport au budget approuvé pour IDEV en 2021 correspond au taux d'inflation du siège de 2,0 % utilisé dans le document de programme et de budget de la Banque. Cette légère augmentation fait suite à trois années de budget stable sur la période du programme de travail 2019–2021, et est inférieure à la croissance que la Direction prévoit pour le budget administratif global de la Banque.

La mise en œuvre du programme de travail 2022–2024 devrait se dérouler sans heurts, car IDEV a pourvu presque tous les postes vacants du Département. Toutefois, certains défis peuvent persister, comme la pénurie mondiale d'évaluateurs qualifiés, l'insuffisance des données et la faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation, tant à la Banque que dans les pays membres. Pour relever ces défis, IDEV continuera à renforcer sa capacité à concevoir et à mettre en œuvre des évaluations, à gérer les connaissances et à développer les capacités d'évaluation dans divers contextes, à être innovant dans ses approches et à contribuer à l'amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque. ■

Le Conseil d'administration de la BAD a approuvé le 2 décembre 2021 le programme de travail de l'Évaluation indépendante du développement pour 2022–2024, et plus particulièrement le scénario de référence.





x

02-0032
18
23 100,00
02-01131
15
12

1 Introduction

Guidée par la [Politique d'évaluation indépendante](#) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD), l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) mène des évaluations indépendantes des politiques, stratégies, opérations et processus de la Banque, en travaillant sur des projets, secteurs, thèmes, régions et pays. Le Département partage largement ses connaissances, promeut les capacités d'évaluation et s'engage dans des partenariats. Cela permet à la Banque et à ses parties prenantes de tirer des enseignements de l'expérience, de planifier et réaliser des activités de développement selon les normes les plus élevées possible. Ce document présente la proposition de programme de travail d'IDEV pour 2022–2024.

La préparation de cette proposition de programme de travail a suivi le même processus que pour les précédents programmes de travail triennaux d'IDEV (2016–2018, 2019–2021) : analyse des performances passées et de l'évolution du contexte, puis détermination et hiérarchisation des propositions d'évaluation potentielles issues de l'examen des documents et des consultations des parties prenantes de la Banque. En outre, les résultats d'une enquête externe auprès des parties prenantes ont également été pris en compte dans l'élaboration de ce programme de travail. La proposition de programme de travail 2022–2024 présente trois scénarios pour la combinaison des produits d'évaluation, en tenant compte du contexte international dynamique, de la Stratégie décennale (SD) et des High 5 de la Banque, des domaines d'intervention du Modèle de développement et de prestation des services (MDPS²), de l'Augmentation générale du capital (AGC-VII)³ et des engagements au titre du Fonds africain de développement (FAD)-15⁴, ainsi que des résultats et des enseignements tirés de la mise en œuvre du programme de travail 2019–2021 d'IDEV.

Le présent document commence par une brève discussion des facteurs contextuels pertinents, suivie d'un examen rétrospectif du programme de travail 2019–2021 qui résume les défis en matière de performance et de mise en œuvre. Il présente ensuite les orientations stratégiques d'IDEV pour 2022–2024. S'ensuivent le processus de préparation du programme de travail 2022–2024 et trois options pour ce programme de travail, y compris les besoins en ressources. ■

2 Contexte

Des changements importants sont intervenus dans le contexte de l'évaluation, tant au sein de la Banque qu'à l'extérieur de celle-ci, au cours des trois dernières années. Ces facteurs sont des moteurs de changement pour l'évaluation indépendante à la Banque.

2 [Évaluation indépendante de la mise en œuvre du MDPS de la BAD](#) : Le MDPS se concentre sur cinq piliers institutionnels : i) Se rapprocher du client pour améliorer la prestation ; ii) Reconfigurer le siège pour aider les régions à obtenir de meilleurs résultats ; iii) Renforcer la culture de la performance pour attirer et conserver les talents ; iv) Rationaliser les processus opérationnels ; et v) Améliorer la performance financière et accroître l'impact sur le développement.

3 <https://www.afdb.org/fr/evenements/7e-augmentation-generale-du-capital>

4 <https://adf.afdb.org/fr/fad-15/theme/>

Contexte mondial

Les impératifs d'appropriation par les pays et d'alignement sur les priorités et processus nationaux soulignés par l'Agenda 2030⁵ ont réorienté l'évaluation du développement vers le niveau national. Les Objectifs de développement durable mettent l'accent sur le soutien au renforcement de la culture et des programmes d'évaluation nationaux. IDEV et d'autres entités d'évaluation du développement devraient donc accroître leur engagement auprès des pays membres et contribuer à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux. En outre, les interventions en matière de développement sont devenues plus complexes, abordant plus de questions qu'auparavant (y compris le changement climatique, le genre, l'égalité, etc.) dans leur tentative de garantir que « personne n'est laissé pour compte ». Dans ce contexte, les critères d'évaluation internationaux promus par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont été redéfinis en 2019, introduisant un nouveau critère d'évaluation et améliorant la clarté des définitions.

Les nouvelles méthodes de collecte d'informations pour les évaluations constituent un autre enjeu mondial émergent. On constate une augmentation du nombre et des types de sources de données (big data, intelligence artificielle, science des données, blockchain, etc.) Les progrès rapides des technologies résultant de la quatrième révolution industrielle et de la numérisation connexe modifient également la façon dont les informations et les connaissances sont créées, utilisées et partagées. Ces évolutions ont un impact sur de nombreux aspects de la société, y compris l'évaluation. Le rythme rapide auquel ces nouvelles technologies deviennent accessibles entraînera une augmentation de leur application, offrant ainsi d'immenses possibilités de renforcer la contribution de l'évaluation à la résolution des problèmes de développement. Les évaluateurs doivent donc s'adapter à la prolifération des sources de données pour en exploiter le potentiel.

En mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé a déclaré la pandémie de COVID-19 comme une urgence de santé publique. Un changement drastique des priorités de développement mondial s'en est suivi. Alors que la COVID-19 continuait à se propager rapidement tout au long de l'année et en 2021, avec des conséquences et des implications d'une portée considérable, il y avait un fort besoin de preuves crédibles sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, pourquoi, pour qui et dans quelles circonstances. IDEV devra veiller à ce que ses évaluations saisissent l'effet de la COVID-19 sur les interventions mises en œuvre par la BAD. En outre, les restrictions de déplacement et le travail à distance sont devenus la nouvelle norme, et il a fallu adapter les approches et les méthodes d'évaluation. La pandémie de COVID-19 n'affecte pas seulement les processus de collecte de données, mais aussi les efforts de rétablissement qui l'accompagnent. Par conséquent, le programme « Reconstruire en mieux » peut impliquer la mise en œuvre de politiques et de programmes pilotes qui nécessitent une évaluation et un retour d'information rapides (évaluation rapide) avant d'être étendus ou ajustés.

Le contexte africain

La dernière décennie a été marquée par une croissance sans précédent, et six des dix économies à la croissance la plus rapide du monde au cours des cinq dernières années se trouvaient en Afrique. Néanmoins, cette croissance n'est pas universelle – certains pays africains ont du mal à surmonter la stagnation et la fragilité. Ce contraste contribue à accroître les attentes populaires dans toute la région. Ainsi, l'appel à la responsabilité et à une plus grande efficacité du développement émane de plus en plus des pays africains – des parlements, des États, des organisations de la société civile et des citoyens.

L'Agenda 2063⁶, par exemple, vise à renforcer l'impact sur le terrain en tirant les leçons du passé grâce à une analyse des projets de développement fondée sur des données et à un ciblage numérique des indicateurs de produits et de

5 <https://sdgs.un.org/2030agenda>

6 <https://au.int/en/agenda2063/goals>

résultats. Il préconise un changement de paradigme vers une planification axée sur les résultats et invite les États membres africains à intégrer son cadre de résultats dans leurs plans et systèmes nationaux afin de l'utiliser comme base pour le suivi et l'évaluation de leurs plans nationaux. En outre, l'Agenda 2063 appelle à la mobilisation des populations et à leur appropriation des programmes continentaux ; il réaffirme l'importance d'États et d'institutions capables, inclusifs et responsables à tous les niveaux et dans tous les domaines ; et il nous encourage, ainsi que nos gouvernements et institutions, à rendre des comptes sur les résultats.

Après s'être davantage approprié leurs propres processus de développement, les pays membres régionaux (PMR) attendent des résultats visibles de leurs dépenses en matière de développement. Ils exigent une meilleure information sur les résultats ainsi que des améliorations dans le suivi, deux éléments qui peuvent être utilisés pour progresser vers les objectifs de développement.

Au sein de la BAD

La Stratégie décennale 2013–2022 de la Banque et les High 5 guident actuellement tous les travaux de la Banque ; ils sont également un moteur essentiel des activités d'évaluation indépendante. La SD se concentre sur les grands défis tels que la croissance inclusive et verte, et souligne le rôle de la Banque en tant que courtier du savoir, catalyseur et rassembleur. Les High 5 sont axés sur les objectifs suivants : « Éclairer et alimenter l'Afrique en énergie », « Nourrir l'Afrique », « Industrialiser l'Afrique », « Intégrer l'Afrique » et « Améliorer la qualité de vie des populations africaines ». La SD expirera à la fin de 2022 et une nouvelle Stratégie est déjà en cours d'élaboration. Dès 2023, l'évaluation indépendante de la Banque devra donc aligner ses activités sur la nouvelle SD. Elle doit se concentrer sur de nouveaux thèmes, faire rapport sur des objectifs de plus haut niveau, examiner des interventions plus complexes, travailler sur des thèmes qui dépassent les frontières sectorielles et fournir un éventail de produits et de services suffisamment sophistiqué.

En outre, les évaluations indépendantes des interventions de la Banque devront être alignées sur les engagements pris dans le cadre des reconstitutions du FAD-15 (2020–2022) et du FAD-16 (2023–2025), ainsi que sur les engagements restants ou le suivi de l'AGC-VII. Au cours de la période de l'AGC-VII, la Banque continuera d'affiner son orientation stratégique dans cinq domaines, à savoir : investir dans des infrastructures de qualité, renforcer le secteur privé africain, promouvoir les investissements dans l'intégration régionale, renforcer la gouvernance économique, développer les compétences pour l'emploi, élargir les opportunités économiques pour les jeunes et mobiliser le financement du développement pour l'Afrique. Dans le même temps, la Banque a remanié son modèle opérationnel, sa structure organisationnelle et son cadre de tarification (appelés ensemble le MDPS). Par conséquent, IDEV ne doit pas seulement se pencher sur les progrès accomplis dans la réalisation des priorités de la Banque en matière de développement, mais aussi examiner l'organisation, la structure de l'entreprise et les processus nécessaires à la réalisation de ces priorités.

La Banque a approuvé une proposition visant à affiner l'orientation⁷ stratégique de la Banque au sein de chaque High 5 en investissant dans des opérations moins nombreuses, plus importantes et plus stratégiques et transformatrices. L'objectif primordial de la proposition est d'accroître la qualité et l'impact sur le développement des opérations de la Banque tout en améliorant l'efficacité organisationnelle de l'institution. Ces domaines d'intervention se reflètent autant que possible dans la proposition de programme de travail d'IDEV pour 2022–2024 et IDEV appliquera la sélectivité dans ses évaluations, conformément au document de sélectivité de la Banque. Lors de la détermination de l'approche des évaluations individuelles, IDEV s'assurera qu'elle peut contribuer à répondre aux questions auxquelles la Direction et le Conseil d'administration cherchent des réponses, et que ses évaluations sont aussi utiles que possible pour la Banque. ■

⁷ <https://www.afdb.org/fr/les-high-5>



m-G
PARTNER IN PROGRESS

3 Aperçu de la performance du programme de travail pour la période 2019–2021

Le programme de travail 2019–2021 d'IDEV, approuvé par le Conseil d'administration en février 2019⁸ et mis à jour en novembre 2019⁹, mai 2020¹⁰ et novembre 2020¹¹, proposait un ensemble de produits d'évaluation : validations indépendantes des auto-évaluations de la Banque ; évaluations au niveau des projets ; évaluations d'impact, sectorielles, thématiques, des pays, des régions et institutionnelles ; synthèses d'évaluation ; et autres produits. Il a également accordé une attention à la gestion des connaissances, aux partenariats et au renforcement des capacités d'évaluation.

Produits d'évaluation	 Planifiés	 Réalisés	 En cours
Validations des RAP	jusqu'à 195	197	
Validations des RSE	jusqu'à 75	32	
Synthèse des validations des RAP et RSE	3	3	
Évaluations groupées de projets*	3	1	1
Évaluations d'impact*	3		2
Évaluations pays/régionales (y compris les évaluations à mi-parcours et les validations des rapports d'achèvement)*	10	5	4
Évaluations sectorielles/thématiques	6 + 2	5	4
Évaluations institutionnelles	6 + 1	4	3
Synthèses d'évaluation	3	1	2
Autres produits			
Rapports annuels d'IDEV	3	3	
Rapports MARS	3	2	1
Manuel d'évaluation d'IDEV	1	1	

* Une évaluation groupée de projets et une évaluation d'impact annulées, une évaluation pays reportée

8 <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/Work%20Program%202019-21%20%28Fr%29%20%5BWeb%5D.pdf>

9 http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/IDEV%20Work%20Program%202019-2021%20-%20Update%20-%202019-10-31_French_DG.pdf

10 <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/IDEV%20WORK%20PROGRAM%202019-2021%20-%20Changes%20to%202020%20WP%20-%20-%20April%202020%20-%20FR%20-%20DG.pdf>

11 <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/IDEV%20Work%20Program%202019-2021-%202021%20Update%20%2B%20addendum%20FR.pdf>

Évaluations

Évaluations au niveau des projets

Validations des RAP et RSE

L'évaluation indépendante de chaque projet de la Banque n'est pas abordable. Une option plus rentable, pour laquelle IDEV a de l'expérience, consiste à valider les auto-évaluations de la Banque – les rapports d'achèvement de projet (RAP) pour les opérations du secteur public et les rapports de supervision élargis (RSE) pour les opérations du secteur privé. Dans le programme de travail 2019–2021, IDEV avait l'intention d'élever la qualité des RAP et RSE grâce au processus de validation, au retour d'information et à l'établissement de rapports globaux. Elle s'est engagée à valider jusqu'à 65 RAP et 25 RSE chaque année, et à produire un rapport de synthèse annuel.

Sur la période allant de janvier 2019 à septembre 2021, 197 RAP et 32 RSE ont été validés. Les visites de terrain prévues dans le programme de travail ont été entravées par les restrictions de déplacement dues à la COVID-19. En 2020, IDEV a achevé le rapport de synthèse de validation de RAP 2018 et le rapport de synthèse de validation de RSE combiné 2014–2019, tandis que le rapport de synthèse de validation de RAP 2019 a été livré en 2021. Dans la dernière mise à jour du programme de travail, le rapport de synthèse de validation des RAP et RSE de 2020 a été reporté pour permettre d'autres évaluations demandées par le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE).

		Année de réalisation (prévue)			
		2019	2020	2021	2022
Validations des RAP et RSE					
Année de programme de travail	2019	Validations des RSE pour la période de 2014–2018	Validations des RAP pour 2018: 65 (avec 10 % de visites sur le terrain)		
			Rapport de synthèse de la validation des RAP pour 2018		
	2020		Validations des RSE pour 2019	Validations des RAP pour 2019: 65 (avec 10 % de visites sur le terrain)	
			Rapport de synthèse de la validation des RSE pour la période de 2014–2019	Rapport de synthèse de la validation des RAP pour 2019	
	2021			Validations des RAP pour 2020: 65 (avec 10 % de visites sur le terrain)	Rapport de synthèse de la validation des RAP et RSE pour 2020
				Validations des RSE pour 2020	

● Réalisée ● Reportée

Évaluations groupées de projets

Les évaluations groupées de projets portent sur un groupe d'interventions similaires ou connexes qui peuvent permettre de tirer des enseignements plus généraux. La plupart sont conçues et programmées pour contribuer à des évaluations générales, thématiques ou sectorielles, mais elles peuvent aussi être autonomes. L'un des changements intervenus dans le programme de travail a été l'annulation de l'évaluation groupée des études économiques et sectorielles, qui devait commencer en 2020, la Direction ayant indiqué que le moment n'était plus opportun. Il a été convenu qu'une évaluation des études économiques et sectorielles serait incluse dans le programme de travail 2022–2024. Des deux autres évaluations groupées de projets de la période du programme de travail 2019–2021, celle portant sur les projets de transport a été livrée et celle sur la gestion des projets FAD dans les PMR est en cours.

Pour les évaluations groupées, IDEV organise des ateliers de capitalisation avec les départements opérationnels concernés, afin de discuter des résultats des évaluations et de faciliter l'apprentissage et l'assimilation des leçons par les collègues des opérations. Cette expérience s'est avérée positive.

		Année de réalisation (prévue)			
		2019	2020	2021	2022
Évaluations groupées de projets					
Année de programme de travail	2019			Transport	
	2020		Études économiques et sectorielles de la BAD <i>(le moment n'est plus opportun)</i>		
	2021				Gestion des projets FAD dans les PMR

● Réalisée ● En cours ● Annulée

Évaluations d'impact

Les parties prenantes sont de plus en plus nombreuses à vouloir démontrer l'impact des interventions sur les bénéficiaires visés. Les évaluations d'impact évaluent les changements (intentionnels et non intentionnels) qui peuvent être attribués à une intervention particulière, comme un projet, un programme ou une politique, en examinant la différence que l'intervention a apportée au bien-être des bénéficiaires. Deux évaluations d'impact prévues pour le programme de travail 2019–2021 dans les domaines de l'énergie et de l'appui institutionnel à la gouvernance sont en cours et seront livrées respectivement en 2021 et 2022. L'évaluation d'impact d'un projet de formation technique, industrielle, professionnelle et entrepreneuriale a été annulée pour faire place à d'autres évaluations demandées par CODE.

		Année de réalisation (prévue)			
		2019	2020	2021	2022
Évaluations d'impact					
Année de programme de travail	2019			Projet de connexion du dernier kilomètre au Kenya	
	2020				Projet d'appui à la modernisation des finances publiques – RDC
	2021				Projet de formation technique, industrielle, professionnelle et à l'entrepreneuriat <i>(Annulée en faveur des évaluations de la FAT et du financement de contrepartie)</i>

● En cours ● Annulée

Évaluations des stratégies et programmes pays et régionaux

Les documents de stratégie pays (DSP) et les documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR) sont les cadres de base de la Banque pour s'engager et soutenir le développement dans les PMR. En outre, l'intégration régionale est une priorité clé de la SD et l'un des High 5. Chaque année, un certain nombre de DSP sont achevés, et de nouveaux DSP sont conçus, examinés et approuvés pour la mise en œuvre. Les évaluations des stratégies pays et régionales sont entreprises sur la base de la couverture et de l'opportunité afin de guider le prochain DSP ou RISP.

Au cours du programme de travail 2019–2021, en raison de changements dans le calendrier de certains nouveaux DSP, IDEV a proposé de reporter l'ESPP du Gabon de 2018 à 2019, et d'entreprendre une ESPP complète de la Mauritanie au lieu d'une évaluation à mi-parcours. En outre, la validation du rapport d'achèvement (CRV) du DSP des Comores, prévue, a été remplacée par une validation à sélectionner parmi une cohorte de DSP préparés à l'aide du nouveau modèle de rapport d'achèvement de DSP et des directives en cours d'élaboration par la Direction. Les ESPP du Gabon, du Rwanda, de l'Angola et de l'Ouganda, ainsi que le DSIR-CRV de l'Afrique de l'Ouest ont été achevés, tandis que les ESPP de la Mauritanie, de Djibouti, du Bénin, et de Sao Tome et Principe sont en cours. La validation de la revue à mi-parcours du DSP d'Eswatini sera incluse dans le programme de travail de 2022.

		Année de réalisation (prévue)				
		2019	2020	2021	2022	
Évaluation au niveau des pays et des régions						
Année de programme de travail	2019	Validation du rapport d'achèvement du DSIR pour l'Afrique de l'Ouest		ESPP pour le Gabon		
				Évaluation à mi-parcours de la Mauritanie		
				ESPP pour Djibouti		
	2020		Validation du rapport d'achèvement du DSP pour les Comores <i>(Remplacée par un DSP-CRV dans le programme de travail 2021 à déterminer)</i>		ESPP pour l'Ouganda	
					ESPP pour le Rwanda	
					ESPP pour l'Angola	
					ESPP pour le Bénin	
	2021				ESPP pour le São Tomé	
					Validation de la revue à mi-parcours du DSP d'Eswatini	

● Réalisée ● En cours ● Remplacée/déplacée

Évaluations sectorielles et thématiques

La demande d'évaluations des grands thèmes de développement et des secteurs clés est très forte. Ces produits aident IDEV à s'aligner sur les priorités des High 5 de la Banque. Le Conseil d'administration et la Direction apprécient les évaluations de niveau stratégique pour leur fonction de surveillance et comme preuve pour la prise de décision.

Les évaluations des partenariats de la Banque (livrées sous la forme de deux rapports distincts, l'un sur les partenariats et l'autre sur les syndications de prêts), de la stratégie de développement du secteur privé de la Banque et du cadre ADOA 2.0 de la Banque, ajouté au programme de travail 2020 pour remplacer l'évaluation des instruments de garantie de la Banque, ont été livrées. À la demande du Département de l'eau de la Banque, une évaluation du Fonds fiduciaire de la Facilité africaine de l'eau a été ajoutée et livrée. Les quatre autres évaluations sectorielles/thématiques du programme de travail 2019–2021 sont en cours : i) l'évaluation des opérations non souveraines ; ii) une évaluation de la Facilité d'appui à la transition (FAT) de la Banque, demandée par CODE et ajoutée au programme de travail 2021 ; iii) l'évaluation à mi-parcours de la Stratégie de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique ; et iv) l'évaluation du soutien de la Banque aux énergies renouvelables (éolienne, solaire, hydroélectrique et géothermique).

		Année de réalisation (prévue)			
		2019	2020	2021	2022
Évaluations sectorielles et thématiques					
Année de programme de travail	2019		Évaluation de la stratégie de la Banque en matière de développement du secteur privé Évaluation des partenariats de la Banque (cofinancement, syndication, coordination) <i>(Achevée, livrée sous forme de deux rapports : Partenariats et syndications de prêts)</i> Évaluation du Fonds fiduciaire de la Facilité africaine de l'eau <i>(Ajoutée)</i>		
	2020		Évaluation des instruments de garantie de la Banque <i>(Remplacée par l'évaluation du cadre ADOA 2.0)</i>	Évaluation du cadre ADOA 2.0 Évaluation des opérations non souveraines	
	2021			Évaluation de la Facilité d'appui à la transition <i>(Ajoutée)</i>	Évaluation à mi-parcours de la stratégie de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique (2016–2025) Évaluation du soutien de la Banque aux énergies renouvelables (éolienne, solaire, hydraulique et géothermique)

● Réalisée ● En cours ● Remplacée/déplacée

Évaluations institutionnelles

L'efficacité organisationnelle est essentielle pour l'efficacité en matière de développement. La Banque est confrontée à d'importants défis et changements organisationnels qui affectent à la fois l'efficience et l'efficacité. Les parties prenantes ont donc exprimé un niveau d'intérêt élevé pour les évaluations institutionnelles. En témoignent les ajouts et les remplacements effectués au cours de la période du programme de travail.

Quatre évaluations institutionnelles du programme de travail 2019–2021 ont été réalisées : de la politique du Groupe de la Banque en matière de révision et de restructuration de portefeuille, de l’engagement de la Banque avec la société civile, du cadre de mesure des résultats de la Banque 2016–2025 et de la politique d’accumulation de la dette non concessionnelle (en remplacement de l’évaluation de la politique de crédit modifiée de 2014 de la Banque). L’évaluation de la Stratégie de la Banque pour 2013–2022 est en cours. En outre, les membres du Conseil ont demandé une évaluation du soutien apporté par la Banque aux PMR dans le cadre de la crise de COVID-19 et une évaluation du financement de contrepartie. Ces deux évaluations ont été incluses dans le programme de travail 2021 et sont en cours.

		Année de réalisation (prévue)			
		2019	2020	2021	2022
Évaluations institutionnelles					
Année de programme de travail	2019		Évaluation de la Politique de revue et de restructuration des portefeuilles du Groupe de la Banque		
			Évaluation de l’engagement de la Banque auprès de la société civile		
	2020		Évaluation de la politique de crédit modifiée 2014 de la Banque <i>(Remplacée par l’évaluation de la politique en matière d’accumulation de la dette non concessionnelle)</i>	Évaluation de la politique en matière d’accumulation de la dette non concessionnelle du Groupe de la Banque	
				Évaluation à mi-parcours du cadre de mesure des résultats de la Banque 2016–2025	
	2021				Évaluation de la stratégie de la Banque pour la période 2013–2022
					Évaluation du financement de contrepartie <i>(Ajoutée)</i>
				Évaluation de la réponse de la Banque à la COVID-19 <i>(Ajoutée)</i>	

● Réalisée ● En cours ● Remplacée/déplacée

Synthèses des évaluations

Les synthèses d'évaluation permettent d'extraire des connaissances et de tirer des enseignements clés sur des questions de développement plus larges et sur les défis auxquels sont confrontés non seulement la Banque, mais aussi d'autres agences, et peuvent jouer un rôle important dans l'apprentissage. Des techniques robustes de synthèse d'évaluation sont appliquées pour garantir que les leçons extraites sont pertinentes pour la Banque et fondées sur des preuves solides.

À partir du programme de travail 2019–2021, IDEV a livré une synthèse prévue, dans le domaine de l'intégration du genre, et les synthèses de la réponse à la croissance inclusive et du soutien à la croissance et à la productivité de l'agriculture et de l'agro-industrie sont en cours.

		Année de réalisation (prévue)			
		2019	2020	2021	2022
Synthèses des évaluations					
Année de programme de travail	2019		Mettre à jour et compléter la synthèse de l'intégration de la dimension de genre		
	2020			Réponse à la croissance inclusive	
	2021			Soutien à la croissance et à la productivité de l'agriculture et de l'agro-industrie	

● Réalisée ● En cours

Autres produits

Trois rapports annuels pour 2018, 2019 et 2020 et deux rapports MARS pour 2019 et 2020 ont également été produits au cours de cette période. Le rapport MARS pour 2019 était le premier de ce type produit par IDEV et présenté au CODE. Le rapport MARS 2021 est en cours et sera présenté d'ici la fin de l'année. Le Manuel d'évaluation d'IDEV, qui définit et assure la cohérence des méthodes et processus d'évaluation, a été produit à la fin de 2019. Le Manuel est mis en œuvre de manière systématique pour accroître l'impartialité (objectivité dans la conception et le processus), la transparence et la crédibilité des évaluations.

Le Manuel d'évaluation est mis à jour de temps à autre afin de garantir un alignement continu sur les normes de bonnes pratiques de l'Evaluation Cooperation Group (ECG), les critères d'évaluation internationaux et le glossaire du CAD-OCDE. Une mise à jour pour s'aligner sur les critères d'évaluation internationaux révisés et les définitions est en cours.

		Année de réalisation (prévue)			
		2019	2020	2021	2022
Autres produits					
Année de programme de travail	2019	Rapport annuel d'IDEV pour 2018	Rapport MARS d'IDEV pour 2019	Manuel d'évaluation d'IDEV <i>(Première version réalisée, mise à jour en cours)</i>	
		Manuel d'évaluation d'IDEV			
	2020		Rapport annuel d'IDEV pour 2019	Rapport MARS d'IDEV pour 2020	
	2021			Rapport annuel d'IDEV pour 2020 Rapport MARS d'IDEV pour 2021	

● Réalisée ● En cours

Activités de gestion des connaissances, de diffusion et de sensibilisation

Comme la gestion des connaissances est essentielle pour s'assurer que les connaissances de l'évaluation sont systématiquement saisies, échangées, utilisées et appliquées, IDEV aborde la gestion des connaissances de manière dynamique, proactive et intégrée pour tirer le meilleur parti des connaissances qu'elle génère et rassemble. IDEV intègre une réflexion sur la gestion des connaissances dès les premières étapes de chaque évaluation et prépare une stratégie de diffusion pour chaque évaluation qui identifie les principaux publics cibles et les moyens de partager les connaissances de l'évaluation avec eux. Les résultats de cette démarche sont par exemple visibles dans la nouvelle stratégie de la Banque en matière de genre, approuvée en décembre 2020, qui a été fortement informée par les enseignements de la synthèse d'évaluation du genre d'IDEV grâce à la préparation de produits de connaissance adaptés et à la tenue d'un atelier de capitalisation.

IDEV a mis l'accent sur son objectif de gestion des connaissances et de sensibilisation sur la période 2019–2021 afin de renforcer l'engagement des parties prenantes. Ceci en réponse aux demandes des clients ainsi qu'aux recommandations issues de la revue indépendante par les pairs de 2018 sur les activités d'IDEV. Depuis lors, l'engagement avec les parties prenantes a évolué avec une série d'activités de partage de connaissances, dont certaines concernent des évaluations du programme de travail précédent. Les [rapports annuels](#) d'IDEV fournissent plus de détails sur les activités réalisées chaque année.

Rapports d'évaluation et produits de connaissance

IDEV a mis en page, publié sur son site Internet, imprimé et diffusé tous les rapports d'évaluation réalisés pendant la période du programme de travail. Pour chaque évaluation réalisée, elle a également élaboré des produits de

connaissance qui reprennent les messages clés de l'évaluation et les adaptent au public cible. En 2019–2020, il y a eu une forte demande de la part du Conseil d'administration et de la Direction de la Banque pour des connaissances évaluatives, en particulier des leçons tirées de l'expérience, afin d'informer de nouvelles initiatives. IDEV a donc introduit les Notes d'enseignements comme un nouveau produit dans sa suite de produits de connaissance, comprenant déjà des brèves, des points saillants, des infographies, des vidéos, etc. et les a produites pour la synthèse d'évaluation de l'intégration du genre, pour cinq évaluations liées au secteur de l'eau (approvisionnement en eau et assainissement et gestion de l'eau agricole), et pour l'évaluation d'impact des projets d'irrigation au Malawi.

Pour aider la Banque à répondre plus efficacement à la pandémie de COVID-19, IDEV a lancé un microsite dédié avec des ressources de connaissances pertinentes et exploitables, y compris deux notes d'enseignements d'IDEV sur les leçons tirées de la réponse de la Banque à l'épidémie d'Ebola en 2014, et sur les leçons de l'instrument d'appui budgétaire de la Banque pour les pays en crise.

Revue Evaluation Matters

Chaque année, IDEV a produit et diffusé sa revue trimestrielle Evaluation Matters, qui présente différents points de vue et réflexions sur les questions d'évaluation et de développement. Les contributeurs à la revue s'appuient sur leurs propres connaissances et expériences. Au cours de la période 2019–2021, la revue Evaluation Matters a abordé des sujets tels que le genre et l'évaluation; les meilleures pratiques et l'innovation; les évaluations Made in Africa; la promotion d'une culture de l'évaluation; l'évaluation du futur; la Semaine de l'évaluation de la BAD; et la société civile dans l'évaluation.

Outils de connaissance

Le Système d'enregistrement des actions de la Direction

En collaboration avec le Département de la Banque chargé de l'exécution, de la gestion des performances et des résultats et le Département informatique, IDEV gère le Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS), un système informatisé qui permet de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations des évaluations d'IDEV et des actions connexes. Le MARS a été conçu pour renforcer la responsabilisation institutionnelle et aider le Conseil d'administration dans son rôle de surveillance. Dans le cadre de cet objectif, la Direction rend compte au CODE deux fois par an de ses progrès dans la mise en œuvre des actions tandis qu'IDEV rend compte au CODE annuellement du niveau d'adoption des recommandations d'évaluation. Au 31 décembre 2020, le MARS contenait 771 actions en réponse à 254 recommandations issues de 62 évaluations. La Direction avait réalisé 67 % des actions qu'elle s'était engagée à entreprendre, tandis que 26 % des actions étaient en cours et 7 % n'avaient pas encore commencé.

En 2020, IDEV et la Direction ont décidé pour la première fois de retirer les recommandations et leurs actions correspondantes du MARS parce qu'elles étaient entièrement mises en œuvre, trop anciennes ou plus pertinentes compte tenu des changements de politique ou des réformes de la Banque (en particulier, le MDPS). Cela a été réitéré en 2021.

Base de données des résultats des évaluations

Afin de rendre les résultats des évaluations facilement accessibles, IDEV a continué à alimenter et à améliorer la base de données des résultats des évaluations (EVRD), entièrement consultable en ligne, qui comprend les conclusions, les notes, les leçons et les recommandations des évaluations indépendantes et des auto-évaluations de la Banque. En octobre 2021, l'EVRD comprenait 4589 leçons et 4774 recommandations, dans les deux langues de la Banque (anglais et français), et accessibles au public, aux PMR, etc.



Événements

En collaboration avec les départements de la Banque et les bureaux pays concernés, IDEV a organisé un certain nombre d'événements de connaissance et d'apprentissage afin de partager et de diffuser les conclusions, les enseignements et les recommandations des évaluations, et de promouvoir les enseignements tirés des évaluations pour la conception des politiques et des programmes futurs. Alors qu'en 2019, les événements pouvaient encore se dérouler en personne, depuis 2020, tous les événements ont été organisés à distance, conformément aux restrictions liées à la COVID-19 et à la politique de travail à domicile de la Banque. Les événements axés sur l'interne ont inclus une série en trois parties sur les opérations basées sur des programmes en Afrique du Sud, au Kenya et en Côte d'Ivoire ; un événement de partage des connaissances pour discuter des moyens de stimuler la participation du secteur privé au développement de l'Afrique ; et des webinaires sur l'intégration des leçons tirées des évaluations de l'eau et de l'irrigation d'IDEV dans les nouvelles opérations. IDEV a également organisé sa semaine biennale de l'évaluation du développement de la BAD en 2020, un événement international, entièrement virtuel. L'événement a attiré plus de 600 évaluateurs, décideurs gouvernementaux, parlementaires, représentants de partenaires de développement, acteurs de la société civile, chercheurs et universitaires de toute l'Afrique et du monde entier pour partager leurs points de vue et expériences autour du thème : « De l'apprentissage au changement transformationnel en Afrique : Accélérer la réalisation des objectifs de développement durable par l'Afrique au cours de la décennie d'action ».

Le personnel d'IDEV a également soutenu et participé à des événements de connaissance organisés par d'autres, tels que la semaine annuelle d'évaluation gLOCAL et la conférence Africa Evidence.

Rapports annuels

Au cours de la période du programme de travail, IDEV a produit des rapports annuels pour 2018, 2019 et 2020, détaillant tous les produits d'évaluation, la gestion des connaissances et les activités de développement des capacités réalisées. Ces rapports sont chacun complétés par une page Web, un point fort et une animation vidéo, et diffusés à toutes les parties prenantes concernées à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque.

Partenariats et activités de renforcement des capacités en matière d'évaluation

IDEV collabore avec diverses parties prenantes aux niveaux national, régional et mondial pour promouvoir à la fois l'offre et la demande d'évaluations, en s'assurant que les facteurs contextuels de chaque PMR sont pris en considération pour obtenir un impact optimal. Une telle collaboration cherche à apprendre des approches éprouvées des partenaires et vise à mieux harmoniser les objectifs, les procédures et les pratiques d'évaluation.

En interne, IDEV a entrepris des efforts de développement des capacités d'évaluation visant à améliorer et à faire progresser une culture de l'évaluation en : i) faisant participer les parties prenantes tout au long du cycle de chaque évaluation ; ii) améliorant la qualité de l'auto-évaluation par le biais de la validation des RAP et RSE ; iii) partageant les leçons tirées des évaluations et en veillant à ce qu'elles soient appliquées ; iv) soutenant les capacités du personnel par le développement des connaissances et des compétences ; et v) soutenant l'évaluabilité des interventions de la Banque par un engagement précoce. IDEV a continué à renforcer les capacités de son personnel et de celui de la Banque par des formations ciblées, des webinaires et d'autres événements d'apprentissage sur une variété de méthodologies et de pratiques d'évaluation.

En externe, IDEV a contribué à l'offre et à la demande d'évaluation (renforcement des capacités et de la culture d'évaluation) dans les PMR grâce à des initiatives telles que le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE), l'Initiative CLEAR (Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats), la Plateforme d'évaluation pour les institutions africaines régionales de développement (EPRADI) et EvalPartners, pour n'en citer que quelques-unes. À cet égard, IDEV a soutenu l'organisation de la 9^e conférence biennale de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA) à Abidjan, et a activement contribué à l'événement en animant trois séances. Au cours de la période du programme de travail, IDEV a poursuivi son soutien au renforcement des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation via sa participation à Twende Mbele, un partenariat Sud-Sud d'apprentissage par les pairs entre six gouvernements africains. Il a également reçu récemment une demande de la Direction de la coopération technique en Afrique (DTCA) du ministère nigérian des Affaires étrangères pour soutenir ses activités d'évaluation. IDEV a continué à soutenir l'APNODE, dont elle héberge le secrétariat. L'assemblée générale annuelle 2019 de l'APNODE a été accueillie par la Banque à Abidjan. Elle a élu un nouveau comité exécutif et s'est rapprochée des parlements régionaux du continent. L'assemblée générale annuelle de 2021 a eu lieu en ligne. Le soutien d'IDEV à l'APNODE a permis de renforcer les aptitudes et les compétences des membres de l'APNODE et d'autres parlementaires à demander et à utiliser l'évaluation.

En reconnaissant la forte demande de renforcement des capacités d'évaluation par les PMR, IDEV a continué à investir dans le renforcement des partenariats existants dans ce domaine, entre autres avec ONU-Femmes, le Fonds des Nations Unies pour l'éducation des enfants (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Réseau francophone de l'évaluation, tout en cherchant à établir de nouvelles relations avec d'autres organismes tels que l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et l'Initiative mondiale pour l'évaluation (IME). En outre, IDEV a soutenu activement les jeunes évaluateurs et les associations locales d'évaluation dans le cadre de son mandat visant à développer les capacités d'un cadre d'évaluateurs en Afrique.

Défis auxquels IDEV a été confronté dans la mise en œuvre de son programme de travail 2019–2021

IDEV a été confronté aux défis suivants dans la mise en œuvre de son programme de travail.

La pandémie de COVID-19 a entraîné des restrictions de missions et de voyages qui ont affecté la réalisation des évaluations en 2020 et 2021. La réalisation de la collecte de données empiriques et des visites de sites pour les évaluations a été difficile, et l'accès limité aux gouvernements, aux bénéficiaires et aux partenaires a entravé la capacité des équipes d'évaluation à mener des entretiens en face à face avec les principales parties prenantes. Dans le même temps, la Banque a fait en sorte que tout le personnel travaille à domicile. Dans cet environnement, le personnel d'IDEV a dû faire preuve de créativité et d'innovation dans son travail et utiliser au maximum les ressources à sa disposition. Pour relever ces défis tout en continuant à mettre en œuvre son programme de travail, IDEV a utilisé des alternatives aux méthodes classiques de collecte de données d'évaluation en personne, notamment des outils de communication virtuels et en ligne pour interagir avec les parties prenantes externes et

les groupes de référence de l'évaluation. Il a également engagé des consultants locaux pour la collecte de données locales. Lorsque cela était possible, de nouvelles sources de données telles que le « big data », les ensembles de données géospatiales, l'imagerie satellite et la cartographie de la population ont également été envisagées et appliquées.

Cependant, au début de la pandémie, tant les équipes d'IDEV que les participants à l'évaluation **manquaient d'expérience dans les méthodes de collecte de données à distance**, c'est-à-dire la collecte de données par téléphone, en ligne ou sur d'autres plateformes virtuelles, les participants et les évaluateurs étant physiquement éloignés. La collecte de données à distance repose en grande partie sur l'utilisation des télécommunications et des outils numériques, tels que les appels téléphoniques, les enquêtes en ligne, les outils de communication virtuelle (SMS, WhatsApp, Signal, etc.) et l'imagerie par satellite. Cependant, le **manque de connectivité** reste un problème clé pour de nombreux évaluateurs qui cherchent à tirer parti des canaux distants pour la collecte d'informations. Il est difficile de partager des documents à distance dans des environnements à faible réseau. Le passage à la formation des recenseurs à distance était entièrement nouveau et a nécessité des investissements et des innovations pour s'assurer que les collecteurs de données avaient accès à Internet. Les protocoles de contrôle de la qualité, la programmation et la conception des activités ont dû être repensés et adaptés – les enquêtes téléphoniques, par exemple, nécessitent des instruments plus courts et plus simples pour garantir la qualité et réduire la fatigue.

Retard dans le retour d'information des parties prenantes, des pairs examinateurs et des groupes de référence : il a été difficile d'obtenir un retour d'information en temps voulu de la part des pairs examinateurs internes et externes, des membres des groupes de référence de l'évaluation et d'autres parties prenantes pendant la conduite des évaluations et l'examen des produits d'évaluation. Cela a retardé la livraison d'un certain nombre d'évaluations, car IDEV ne peut faire avancer les évaluations que jusqu'à un certain point sans un retour d'information et un contrôle de qualité adéquats, et doit donc attendre un retour d'information suffisant. À l'avenir, IDEV étudiera la possibilité d'inclure le travail des pairs évaluateurs internes dans leurs indicateurs de performance clés lors de l'évaluation des performances. Cela créerait probablement des incitations à un retour d'information rapide sur les rapports d'évaluation.

Les activités de gestion des connaissances, de sensibilisation et de développement des capacités d'évaluation ont également été affectées. Il a été difficile d'atteindre certains publics cibles. En outre, la durée d'attention est plus courte, car les gens sont préoccupés par de multiples questions. Toutes les activités se sont déroulées en ligne, ce qui offre des possibilités de participation plus large, mais peut constituer un défi particulier pour ceux qui ne disposent que de mauvaises connexions aux télécommunications et à l'Internet – notamment les fonctionnaires des gouvernements africains, les parlementaires, les universitaires et les représentants de la société civile. Les programmes des événements ont dû être raccourcis et adaptés en conséquence. ■



4 Orientations stratégiques d'IDEV pour 2022–2024

La stratégie d'évaluation indépendante 2013–2017¹², prolongée jusqu'en 2019, a expiré à la fin de 2019. Afin de guider la marche à suivre, IDEV a organisé des consultations avec CODE. Il avait été convenu qu'il n'était pas nécessaire d'élaborer une nouvelle stratégie, mais plutôt d'inclure un chapitre sur les orientations stratégiques dans les programmes de travail triennaux d'IDEV, afin de faire le lien entre la politique d'évaluation indépendante de la Banque et le programme de travail, et de définir comment la politique sera mise en œuvre sur la période du programme de travail. En 2020, IDEV a défini de nouvelles orientations stratégiques visant à :

- i) Concentrer les évaluations indépendantes sur les interventions alignées sur les engagements du FAD-15, de l'AGC-VII, de la Stratégie décennale de la Banque et des High 5.
- ii) Concentrer les évaluations indépendantes là où il existe un manque de connaissances en matière d'évaluation.
- iii) Accroître l'utilité des évaluations indépendantes, en se concentrant davantage sur l'incorporation des connaissances issues des évaluations indépendantes pour informer les politiques, les stratégies, les programmes et les processus ; et
- iv) Fournir de manière proactive des connaissances évaluatives ciblées à la Banque et à ses PMR.

Au cours de la période du programme de travail 2022–2024, IDEV continuera à poursuivre ses trois objectifs fondamentaux tels que définis dans la Politique d'évaluation indépendante :

- Contribuer à renforcer l'apprentissage au sein de la Banque et des pays membres régionaux afin d'améliorer les politiques, stratégies, programmes, projets et processus actuels et futurs.
- Fournir une base pour la responsabilité envers le public et les pays membres en documentant l'utilisation et les résultats de l'assistance du Groupe de la Banque.
- Promouvoir une culture de l'évaluation au sein de la Banque et des pays membres régionaux afin d'encourager l'accent sur les résultats du développement, l'apprentissage et l'amélioration continue de la qualité.

Elle poursuivra l'application des quatre principes directeurs de la Politique : i) indépendance ; ii) crédibilité, impartialité et transparence ; iii) utilité ; et iv) partenariat, qui sont conformes aux normes et standards internationaux en matière d'évaluation du développement, notamment les Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement et les normes de bonnes pratiques de l'ECG. En outre, conformément aux recommandations de l'Examen indépendant par les pairs de 2018 d'IDEV, elle poursuivra sa consultation et son information régulières de la haute Direction de la Banque, améliorera l'engagement des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation et renforcera le partage des connaissances.

12 <https://idev.afdb.org/fr/document/african-development-bank-independent-evaluation-strategy-2013-2019>

En outre, IDEV entend poursuivre les quatre objectifs clés suivants au cours de la période 2022–2024 : i) répondre aux besoins en matière de connaissances évaluatives ; ii) parvenir à un bon équilibre dans la gamme de produits d'IDEV ; iii) améliorer la qualité et la crédibilité du travail d'évaluation pour approfondir l'impact ; et iv) renforcer l'utilisation des évaluations grâce aux connaissances, à la sensibilisation, au développement des capacités d'évaluation et à la qualité des interactions avec les parties prenantes.

Répondre aux besoins de connaissances évaluatives

IDEV continuera tout d'abord à fournir des évaluations qui s'alignent sur les priorités de la SD et du MDPS de la Banque, et contribuent aux engagements de l'AGC-VII, du FAD-15 et du FAD-16. En outre, elle concentrera ses évaluations là où il existe une lacune dans les connaissances évaluatives. Avec plus de 100 évaluations livrées depuis 2015, IDEV dispose d'un corpus substantiel de connaissances évaluatives à exploiter, en plus des évaluations, des recherches et des travaux analytiques réalisés dans le monde entier par d'autres agences de développement, des universités, des groupes de réflexion et autres. De nombreuses évaluations commencent donc par une analyse des lacunes en matière de preuves, afin de concentrer les efforts sur les domaines où les preuves sont faibles ou manquantes.

Un large éventail de parties prenantes a été consulté pour la préparation de cette proposition de programme de travail (voir chapitre 5). Dans sa mise en œuvre, IDEV continuera à renforcer son engagement avec les parties prenantes tout au long du cycle d'évaluation afin de répondre à leurs besoins de connaissances. Au début de chaque processus d'évaluation, une cartographie des parties prenantes sera réalisée pour identifier les principaux publics cibles, et une évaluation de leurs besoins en matière de connaissances sera effectuée. Pendant le processus d'évaluation, des produits de connaissance et de communication adaptés permettront de répondre aux questions des parties prenantes.

La pandémie de COVID-19 ne s'étant pas encore calmée, la demande de connaissances devrait rester élevée, en particulier sur le thème « mieux reconstruire ». S'appuyant sur son expérience antérieure en matière de développement de notes d'enseignements et de lancement d'un microsite dédié pour aider la Banque à répondre plus efficacement à la COVID-19, IDEV s'attachera à aider la Banque à faire face à l'incertitude en la dotant de connaissances essentielles qui soutiennent la planification stratégique dans un environnement volatile et incertain. IDEV devra réfléchir et prendre en compte les effets directs et indirects de la COVID-19 dans nombre de ses évaluations nationales, sectorielles et thématiques, tant au niveau du contenu que de l'approche de l'évaluation. C'est là que des évaluations plus rapides et en temps réel peuvent intervenir pour fournir un apprentissage opérationnel.

Affiner la gamme de produits d'IDEV pour atteindre le bon équilibre

Depuis l'adoption de la Stratégie d'évaluation indépendante 2013–2017, IDEV a ajusté et adapté sa gamme de produits pour mieux servir la Banque. En réponse aux préférences exprimées par la Direction et le Conseil d'administration de la Banque, la Stratégie a proposé un changement dans la gamme de produits d'IDEV, en augmentant fortement l'accent sur les évaluations de plus haut niveau (sectorielles, thématiques, des pays, des régions et institutionnelles) tout en réduisant le nombre d'évaluations autonomes au niveau des projets. Elle a également accordé plus d'attention à la gestion des connaissances, aux partenariats et au développement des capacités d'évaluation. Ce changement d'orientation a été apprécié par les parties prenantes de l'évaluation au cours des deux dernières périodes du programme de travail. En outre, IDEV a introduit de nouveaux produits, notamment des évaluations d'impact, des évaluations à mi-parcours des stratégies pays, des validations du rapport d'achèvement du DSP, des validations du rapport d'achèvement du DSIR, divers produits de connaissance et de communication, et le système MARS pour suivre la mise en œuvre des recommandations

d'évaluation. Le Département a également réorienté les produits d'évaluation existants, tels que les évaluations groupées de projets et les synthèses d'évaluation, afin de se concentrer davantage sur les leçons à tirer de l'expérience (plutôt que sur la formulation de recommandations) et de mieux soutenir l'objectif de « contribution à l'apprentissage renforcé ». Ces nouveaux produits et innovations ont également été généralement appréciés par les parties prenantes.

Il est important de rester à l'écoute des besoins des parties prenantes afin de trouver un juste équilibre dans ce que nous faisons. Pendant la pandémie, il y a eu une forte demande de données rapides sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, afin d'éclairer une prise de décision tout aussi rapide. Parallèlement, les processus d'évaluation ont été entravés par des restrictions de voyage et des difficultés à atteindre les sources de documentation et les personnes interrogées, ce qui a entraîné le report de nombreuses évaluations. Étant donné que les décideurs n'ont pas seulement besoin d'informations rapides, mais aussi crédibles dans les situations d'urgence, il convient d'examiner les méthodes d'évaluation qui peuvent fournir plus rapidement les preuves requises. La plus grande disponibilité des sources de données (en temps réel), comme indiqué dans le chapitre Contexte, devrait être utile dans ce contexte.

Concrètement, IDEV envisage d'introduire l'**évaluation rapide** au cours de la période du programme de travail 2022–2024. L'évaluation rapide est une approche conçue pour mener une évaluation lorsque le temps ou les ressources sont limités, pour livrer rapidement les résultats de l'évaluation afin de guider la prise de décision rapidement et systématiquement. De nombreux termes sont utilisés pour décrire cette approche, notamment évaluation en temps réel, évaluation par rétroaction rapide, méthodes d'évaluation rapide, évaluation à cycle rapide et appréciation rapide. La caractéristique commune de ces différents modèles est l'accélération des délais de mise en œuvre, qui vont de dix jours à six mois. La portée de ces évaluations est nécessairement étroite, avec un ensemble limité de questions d'évaluation très ciblées. Dans l'évaluation rapide, les principales méthodes de collecte de données sont qualitatives (entretiens, observations directes, discussions de groupe, etc.), bien que des techniques quantitatives comme les enquêtes soient également souvent utilisées. Les évaluations rapides, comme les évaluations en général, peuvent être réalisées à n'importe quel stade d'une intervention. En partant d'une évaluation ex ante qui a lieu avant le début de l'intervention, une évaluation rapide peut être utilisée pour déterminer les questions qui doivent être abordées par l'intervention. À mi-parcours d'une intervention, elle pourrait être utilisée pour définir et faire des recommandations afin de résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. Enfin, à la fin de l'intervention, elle peut permettre d'évaluer les succès, les faiblesses et le potentiel de réplication ou d'élargissement. En outre, les résultats générés par une évaluation ex ante peuvent servir de référence pour mesurer la performance d'une intervention et fournir des informations contextuelles précieuses sur les croyances, les normes, les comportements à risque et les « points chauds » locaux susceptibles d'être intégrés dans la conception de l'intervention.

Améliorer la qualité et la crédibilité du travail d'évaluation

Bien que l'examen indépendant par les pairs de 2018 ait révélé qu'IDEV obtient de bons résultats en matière de qualité et de crédibilité, il est important de rechercher en permanence des moyens de s'améliorer encore pour approfondir l'impact et l'influence des évaluations à l'échelle de la BAD. Alors que la levée progressive des restrictions de voyage et autres restrictions liées à la pandémie devrait permettre la reprise de la collecte traditionnelle de données et des contacts en face à face avec les parties prenantes, IDEV compte maintenir d'autres méthodes de collecte de données à distance à l'avenir. L'augmentation du nombre et des types de sources de données et les progrès rapides des technologies mentionnés dans le chapitre Contexte sont donc une opportunité à exploiter.

Toute intervention est affectée par le contexte plus large dans lequel elle s'inscrit. Cela nécessite l'utilisation de conceptions d'évaluation sensibles à la complexité, et de systèmes de collecte de données capables de générer et d'analyser les types de données nécessaires pour modéliser la complexité. Le « **big data** » permet d'augmenter

considérablement les types de données qu'il est possible de recueillir, et de réduire le temps et le coût de la collecte des données. Les **images satellites** peuvent capter, en continu, des images aériennes des infrastructures, de l'activité économique, des schémas de migration, de la température, des niveaux d'humidité et d'autres caractéristiques de l'environnement naturel. Les **médias sociaux** tels que Facebook, WhatsApp et Twitter génèrent des volumes importants d'informations sur les attitudes et les comportements des utilisateurs. Dans le domaine de l'**analyse des données**, les algorithmes d'apprentissage automatique et d'intelligence artificielle peuvent être formés pour trouver avec précision des groupes de comparaison appariés en construisant des modèles prédictifs pour déterminer la « probabilité » pour chaque collectivité de bénéficier d'une intervention, et peuvent être utilisés pour trouver des expériences naturelles dans les « big data » historiques afin de tirer des conclusions quasi expérimentales sur l'attribution ou la contribution des programmes et des politiques aux résultats de la population ou de la collectivité. Une fois que ces algorithmes ont été formés sur un ou plusieurs ensembles de données, il est possible d'automatiser le processus d'évaluation et d'apprentissage, réduisant ainsi le temps et les ressources habituellement nécessaires à la réalisation d'une évaluation.

Grâce à l'accès accru aux outils permettant d'élargir les types de données pouvant être recueillies et à la puissance de l'exploration de données, de l'intelligence artificielle et de l'analyse prédictive, les évaluateurs seront en mesure de réduire le temps et les efforts consacrés à la collecte de données et à l'analyse de routine, afin de pouvoir appliquer leur expertise professionnelle à la conception, à la conduite et à l'interprétation de la signification et de l'importance des données et de l'analyse. IDEV examinera et institutionnalisera l'utilisation de ces technologies. Les investissements dans ces technologies nécessiteront initialement une augmentation du budget, mais à long terme, le coût diminuera.

Renforcer le recours aux évaluations

L'examen indépendant par les pairs a conclu que le recours aux évaluations au sein de la BAD pourrait être amélioré. Au cours de la période du programme de travail 2019–2021, tant la Direction de la Banque qu'IDEV se sont efforcés de signaler systématiquement la nécessité de tirer des enseignements des évaluations et de renforcer la culture de l'évaluation au sein de la Banque. La collaboration a été renforcée, et la demande d'enseignements tirés des évaluations a augmenté. Désormais, doté de quatre membres supplémentaires du personnel spécifiquement chargés de renforcer l'engagement des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation, IDEV va intensifier ses efforts pour promouvoir l'apprentissage à partir des évaluations et améliorer la boucle de rétroaction par laquelle les connaissances évaluatives informent les politiques, stratégies, processus et opérations nouveaux.

Une plus grande attention aux besoins en connaissances évaluatives dès le début d'une évaluation et tout au long du processus, comme indiqué ci-dessus, devrait contribuer à accroître l'adhésion et l'appropriation des résultats de l'évaluation par les départements et bureaux de la Banque censés les utiliser. Sur la base de certaines expériences positives en 2020¹³, la diffusion des conclusions, des enseignements et des recommandations de l'évaluation finale se fera autant que possible en collaboration avec les parties prenantes, telles que les départements de la Banque et les bureaux régionaux et pays concernés. IDEV continuera également à collaborer avec les utilisateurs de l'évaluation pour s'assurer que les connaissances de l'évaluation sont bien intégrées et prises en compte dans les nouvelles politiques, stratégies, cadres et opérations de la Banque. Les parties prenantes seront invitées à donner leur avis sur la qualité et l'utilité de l'évaluation d'IDEV, des produits et activités de connaissance et de communication, et de ses efforts de sensibilisation. Ces commentaires seront utilisés pour apporter les ajustements nécessaires au cours du programme de travail. ■

13 Par exemple, l'événement d'apprentissage organisé conjointement avec les départements de l'eau et de l'agriculture de la Banque sur les leçons tirées des évaluations d'IDEV dans le domaine de l'eau et de l'assainissement et de la gestion de l'eau agricole, et les deux webinaires organisés conjointement avec le bureau pays du Malawi, pour le personnel de la Banque et pour les fonctionnaires du gouvernement, sur les résultats de l'évaluation d'impact de deux projets d'irrigation au Malawi. Voir le rapport annuel d'IDEV 2020.



5 Proposition de programme de travail pour 2022–2024

Introduction

Le programme de travail 2022–2024, comme les précédents, cherche à opérationnaliser les trois objectifs de la fonction d'évaluation tels qu'énoncés dans la Politique d'évaluation indépendante : responsabilité, apprentissage et promotion d'une culture de l'évaluation. En outre, l'évaluation externe de la qualité des produits d'évaluation d'IDEV et l'examen indépendant par les pairs ont recommandé de mettre davantage l'accent sur l'engagement des parties prenantes et l'utilité des évaluations. Le programme de travail maintiendra l'alignement d'IDEV avec les priorités de la Banque en matière de Stratégie décennale, de MDPS, des engagements de l'AGC-VII et des FAD-15 et FAD-16. Il répondra aux besoins des principales parties prenantes et des utilisateurs potentiels et portera davantage sur le recours aux évaluations. En s'appuyant sur le programme de travail 2019–2021, IDEV se concentrera sur les activités suivantes :

- Les évaluations de niveau supérieur (évaluations de pays et de régions, évaluations thématiques/sectorielles et évaluations institutionnelles) continueront d'être l'axe principal.
- Le niveau des projets sera abordé par le biais d'évaluations groupées de projets qui sont axées sur l'apprentissage, et d'évaluations d'impact.
- Les validations des RAP et RSE seront livrées en temps voulu afin de garantir qu'elles : i) informent les évaluations de niveau supérieur en tant que blocs de construction ; ii) soutiennent la responsabilité ; et iii) fournissent des informations crédibles sur les résultats du développement.
- Des approches méthodologiques conformes au contexte de la pandémie de COVID-19 (application de la technologie dans la conduite des évaluations et utilisation de la méthodologie d'évaluation rapide) seront utilisées.
- Les parties prenantes de l'évaluation seront identifiées et impliquées tout au long du processus d'évaluation.
- Les activités de gestion des connaissances, de diffusion et de vulgarisation seront planifiées et séquencées de manière stratégique. Cela permettra d'optimiser l'utilisation des résultats de l'évaluation pour soutenir l'apprentissage et la prise de décision au sein de la Banque (opérations, fonctions stratégiques et d'élaboration des politiques, services généraux), la responsabilité envers les actionnaires, et l'apprentissage pour les PMR et les autres partenaires de développement.
- Les systèmes et les capacités d'évaluation ainsi que la culture de l'évaluation au sein de la Banque et des PMR continueront d'être renforcés.

Approche de planification

L'élaboration de ce programme de travail a suivi une approche systématique en deux phases.

La **phase I** comprenait une étude sur dossier et des consultations avec les parties prenantes afin d'établir une liste longue d'évaluations potentielles.

La **phase II** a consisté à classer par ordre de priorité les évaluations de la liste générée en phase I sur la base de quatre critères clés, à savoir l'opportunité, l'intérêt principal des parties prenantes, la matérialité et l'alignement sur les priorités du MDPS (en particulier pour les évaluations institutionnelles). Cela a conduit à la génération de trois scénarios budgétisés désignés comme bas, de référence et haut.

Phase I - Examen documentaire et consultations

Dans la première phase, IDEV a identifié un nombre élevé d'évaluations potentielles sur la base de l'examen des documents et des consultations au sein d'IDEV, avec tous les complexes de la Banque, et une enquête externe auprès des parties prenantes.

Examen documentaire: il s'agissait d'un examen approfondi de tous les documents pertinents de la Banque, y compris le programme de travail 2019–2021 d'IDEV et ses mises à jour 2019 et 2020, la politique et la stratégie d'évaluation indépendante, les rapports annuels 2019 et 2020 d'IDEV, le programme de travail de la Banque, diverses politiques et stratégies de la Banque, le rapport d'évaluation de la stratégie d'IDEV, l'aperçu de l'état du DSP 2021, l'évaluation de la qualité d'un échantillon de produits d'évaluation et le rapport des résultats de l'enquête auprès des parties prenantes. Une liste d'évaluations potentielles a été établie sur la base i) des priorités identifiées dans la Stratégie décennale et les High 5 ; ii) du potentiel d'informer l'élaboration de nouvelles politiques, stratégies et processus de la Banque et des pays/régions ; et iii) des évaluations reportées du programme de travail 2019–2021.

Consultations/discussions avec IDEV: Une enquête en ligne a été réalisée auprès du personnel d'IDEV avec une série de questions et leur demandant de faire des propositions. Cette opération a été suivie d'une présentation des résultats de l'enquête et de nouvelles discussions sur les évaluations à inclure dans le programme de travail 2022–2024.

Consultations des parties prenantes à l'échelle de la Banque et à l'extérieur: Les autres consultations ont eu lieu à l'échelle de la Banque et ont consisté en des réunions virtuelles avec des membres de CODE et des Vice-présidents, des Directeurs, des Chefs de division et des Chargés en chef de tous les complexes de la Banque, ainsi qu'avec d'autres professionnels opérationnels, afin d'obtenir leurs propositions sur les évaluations à mener. Une enquête en ligne a également été administrée aux parties prenantes externes figurant dans la base de données des contacts d'IDEV. Les propositions d'évaluation et les recommandations de toutes les parties prenantes consultées ont été intégrées dans la liste longue avant d'être classées par ordre de priorité.

Phase II - Établissement systématique des priorités

La liste longue des évaluations potentielles a ensuite été soumise à un exercice d'établissement systématique des priorités basé sur quatre critères clés afin de générer les sujets d'évaluation les plus potentiellement utiles/influents pour le programme de travail 2022–2024 d'IDEV. Les critères d'établissement des priorités sont présentés ci-dessous ; une échelle de priorité en quatre points (très élevé, élevé, moyen, faible) a été utilisée pour chacun d'eux.

- 1) **Opportunité:** l'opportunité de l'évaluation pour que sa contribution soit utile aux décisions/discussions clés des parties prenantes de la Banque – changement/conception/mise en œuvre des interventions, y compris les politiques, stratégies, directives, lignes directrices, programmes et processus.
- 2) **Intérêt des parties prenantes primaires:** le niveau d'intérêt exprimé par les parties prenantes primaires (Conseil d'administration/CODE ; haute Direction). Ces intérêts ont été révélés lors des consultations sur les sujets de

l'évaluation. Pour définir une évaluation particulière comme étant d'un intérêt très élevé, élevé, moyen ou faible, la priorité donnée par les parties prenantes a été utilisée.

- 3) **Matérialité** : Le degré de pertinence ou d'importance du domaine d'intervention pour la Banque en ce qui concerne la taille du portefeuille (important ou en augmentation) ou l'innovation (y compris les initiatives nouvelles ou pilotes, le changement de statut de crédit des pays, etc.)
- 4) **Alignement avec les priorités du MDPS (principalement pour les évaluations institutionnelles)** : il est difficile d'évaluer les évaluations institutionnelles sur la base de la matérialité. Par conséquent, les évaluations institutionnelles suggérées ont été évaluées en fonction de leur alignement sur les priorités du MDPS. Ces priorités sont les suivantes : Se rapprocher des clients ; Reconfigurer le siège pour soutenir les régions ; Promouvoir la culture de la performance et la responsabilité ; Rationaliser les processus d'entreprise ; Améliorer la viabilité financière et accroître l'impact sur le développement.

Les évaluations proposées sont alignées sur les priorités de la Banque et les engagements de l'AGC/FAD. Un certain discernement a également été appliqué afin de garantir un programme de travail équilibré qui réponde aux différents besoins. Il est important de noter que les évaluations déjà réalisées au cours des trois dernières années ont été filtrées. Ces évaluations n'ont été menées que récemment, et il n'est pas très utile de mener des évaluations similaires alors que certaines des recommandations n'ont pas encore été mises en œuvre. Cependant, une évaluation du même secteur/thème/groupe de projets peut toujours être envisagée dans des situations où l'accent est différent – si l'évaluation précédente portait sur les processus et que la nouvelle évaluation se concentre sur les résultats, par exemple. En effet, les leçons distillées dans les deux évaluations peuvent être sensiblement différentes, même si l'évaluateur est le même.

Les trois scénarios présentés ci-dessous sont le résultat de cet exercice d'établissement des priorités. La définition des trois scénarios a comporté la sélection d'évaluations par ordre décroissant sur la liste des priorités et la garantie d'un mélange approprié de types d'évaluation/de lignes de produits pour chaque scénario à l'appui des objectifs clés d'IDEV et la mise en correspondance des évaluations avec les High 5 et le MDPS. Le nombre moyen d'évaluations contenues dans le programme de travail 2019–2021 a servi de base au scénario de référence.



Trois scénarios pour le programme de travail 2022–2024 d'IDEV

La présente proposition propose trois scénarios différents pour le programme de travail 2022-2024 d'IDEV. Ces scénarios diffèrent principalement par leur niveau d'ambition. Ils diffèrent également par leur degré d'alignement sur les besoins de la Banque en matière de connaissances, et proposent une combinaison différente de produits pour réaliser cette contribution. La figure 1 décrit les principales caractéristiques des trois scénarios en organisant de différentes manières les évaluations les plus prioritaires. Le tableau 1 présente ensuite les détails de chaque scénario. Tout changement au niveau des évaluations prévues fera l'objet d'une discussion avec CODE lors des échanges annuelles sur la mise à jour du programme de travail. Il est également important de noter qu'IDEV reste ouvert aux demandes ad hoc de la Direction ou du Conseil, ce qui conduit parfois à remplacer ou à reporter certaines évaluations prévues pour les années suivantes.

Figure 1 : Résumé des caractéristiques des trois scénarios

Scénarios	Bas	Référence	Haut
Accent	<ul style="list-style-type: none"> Équilibre entre la responsabilisation et l'apprentissage Mise en correspondance avec les High 5, le MDPS, l'AGC-VII, le FAD-15 ou le FAD-16 DCE minimum 	<ul style="list-style-type: none"> Accent mis davantage sur l'apprentissage Mise en correspondance avec les High 5, le MDPS, l'AGC-VII, le FAD-15 ou le FAD-16 Accent mis sur l'utilité DCE moyen 	<ul style="list-style-type: none"> Accent mis davantage sur l'apprentissage Mise en correspondance avec les High 5, le MDPS, l'AGC-VII, le FAD-15 ou le FAD-16 Accent mis sur l'utilité DCE élevé
Gamme de produits d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> 90% sommatif 10% formatif Examen des RAP et RSE Pays/régional Sectoriel/thématique Institutionnel 	<ul style="list-style-type: none"> 80% sommatif 20% formatif Examen des RAP et RSE Pays/régional Sectoriel/thématique Institutionnel Groupes de projets Impact Synthèse 	<ul style="list-style-type: none"> 75% sommatif 25% formatif Examen des RAP et RSE Pays/régional Sectoriel/thématique Institutionnel Groupes de projets Impact Synthèse
Gamme de produits (DCE)	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux plateformes 	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux plateformes Soutien aux pays Soutien aux organismes 	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux plateformes Soutien aux pays Soutien aux organismes

Tableau 1 : Présentation détaillée des trois scénarios

	2022	2023	2024	Nombre total de produits
Validations des RAP et RSE				
Bas				
Validation des RAP	Jusqu'à 65	Jusqu'à 65	Jusqu'à 65	
Validation des RSE	Jusqu'à 25	Jusqu'à 25	Jusqu'à 25	
Rapport de synthèse de la validation des RAP/RSE		1		1
Référence				
Validation des RAP	Jusqu'à 65 (avec 10 % de visites sur le terrain)	Jusqu'à 65 (avec 10 % de visites sur le terrain)	Jusqu'à 65 (avec 10 % de visites sur le terrain)	
Validation des RSE	Jusqu'à 25	Jusqu'à 25	Jusqu'à 25	
Rapport de synthèse de la validation des RAP/RSE	1		1	2
Haut				
Validation des RAP	Jusqu'à 65 (avec 20 % de visites sur le terrain)	Jusqu'à 65 (avec 20 % de visites sur le terrain)	Jusqu'à 65 (avec 20 % de visites sur le terrain)	
Validation des RSE	Jusqu'à 25	Jusqu'à 25	Jusqu'à 25	
Rapport de synthèse de la validation des RAP/RSE	1		1	2
Évaluations groupées de projets				
Référence	1	1	1	3
	Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique	Soutien de la Banque à l'infrastructure ferroviaire et aéronautique dans les PMR	Projets financés par la Banque pour soutenir les PMR dans le domaine du changement climatique	
Haut	2	2	2	6
	À déterminer	Action positive pour le financement en faveur des femmes en Afrique (AFAWA)	A déterminer	
Évaluations d'impact				
Référence	1	-	1	2
	Un projet d'infrastructure sanitaire		Un projet d'emplois pour les jeunes	
Haut	1	-	1	2
Évaluation au niveau des pays et des régions				
Bas	2	2	2	6
	Validation de la RMP du DSP pour l'Eswatini	ESPP Namibie	Le cadre d'intégration régionale (2018–2025)	
	ESPP Soudan	EMP DSIR Nord	EMP DSP Cameroun	
Référence	4	4	4	12
	ESPP Kenya	EMP DSP Tanzanie	ESPP Gambie	
	ESPP Libéria	ESPP Sierra Leone	Validation du Rapport d'achèvement du DSP Seychelles	

	2022	2023	2024	Nombre total de produits
Haut	5	5	5	15
	ESPP Erythrée	Validation du Rapport d'achèvement du DSP Lesotho	EMP DSP Madagascar	
Évaluations sectorielles et thématiques				
Bas	1	1	1	3
	Études économiques et sectorielles	Évaluation du secteur des transports	Mise en œuvre du cadre de sélectivité	
Référence	2	2	3	7
	EMP de la politique de financement basé sur les résultats (2017)	Soutien de la Banque à la diversification économique	Mise en œuvre du plan d'action multidimensionnel sur la dette (2021–2023)	
			Forum sur l'investissement en Afrique (évaluation rapide)	
Haut	3	3	4	10
	Évaluation de l'efficacité des produits de connaissance de la Banque	A déterminer	Évaluation du soutien de la Banque aux TIC dans les PMR	
Évaluations institutionnelles				
Bas	1	1	1	3
	Évaluation des RH 1 (recrutement, rétention, progression de la carrière, gestion des performances)	Décentralisation de la Banque	Mise en œuvre des engagements de l'AGC-VII	
Référence	2	2	2	6
	Évaluation des RH 2 (dimensionnement et structure incitative)	Mise en œuvre de l'approche « Une seule Banque »	Communication externe de la Banque	
Haut	3	3	3	9
	Évaluation de la gestion du changement organisationnel à l'échelle de la Banque	Mise en œuvre du plan d'assurance qualité de la Banque <u>ou</u> Réingénierie des processus opérationnels	Évaluation du processus budgétaire <u>ou</u> Cadre de viabilité financière à long terme	
Synthèses d'évaluation/Études comparatives				
Référence	1	2	1	4
	Synthèse d'évaluations de la gestion des finances publiques	Étude comparative : Modèles de fonctionnement des BMD	Synthèse d'évaluation de l'assistance technique	
		Synthèse d'évaluation du dialogue sur les politiques		
Haut	1	2	1	4

	2022	2023	2024	Nombre total de produits
Sous-total				
Bas	4	5	4	13
Référence	12	11	13	36
Haut	16	15	17	48
Gestion des connaissances/Diffusion/Sensibilisation (identique pour tous les scénarios)				
Événements de partage des connaissances	10	10	10	30
Revue Evaluation Matters	3	3	3	9
Semaine de l'évaluation	1		1	2
Rapport annuel d'IDEV	1	1	1	3
Rapport MARS	1	1	1	3
Renforcement des capacités d'évaluation				
Appui aux plateformes (Bas)	2	2	2	6
Appui aux plateformes (Référence)	2	2	2	6
Soutien aux pays (Référence)	7	7	7	21
Soutien aux organismes (Référence)	1	1	1	3
Soutien aux pays (Haut)	7	7	8	22
Soutien aux organismes (Haut)	2	2	2	6



Évaluations

Cette section présente les évaluations spécifiques qui seront lancées au cours de la période 2022–2024 dans le scénario bas. Une brève description indicative de chaque évaluation figure à l'annexe 1. La portée et l'objet finaux de l'évaluation et les questions à examiner seront déterminés au cours de la phase d'établissement de la portée de chaque évaluation.

Évaluations au niveau des projets

Les évaluations de niveau projet sont des éléments de base essentiels pour les ESPP et les évaluations sectorielles, thématiques et institutionnelles. Toutefois, il n'est ni pratique ni abordable de procéder à une évaluation indépendante de chaque projet de la Banque. IDEV continuera donc à se concentrer sur les évaluations de plus haut niveau et n'entend pas reprendre les évaluations de projets uniques. Les évaluations groupées continueront d'être utilisées principalement pour l'apprentissage, comme ce fut le cas au cours de la période du programme de travail 2019–2021.

Validations des RAP et RSE

Comme ce fut le cas pour le programme de travail 2019–2021, IDEV s'efforcera de mener des revues de 65 RAP et 25 RSE au maximum chaque année pendant les trois prochaines années. Des visites sur le terrain seront effectuées pour 10 % des RAP dans le scénario de référence et pour 20 % dans le scénario haut. La discordance entre les notes des auto-évaluations et celles des revues d'IDEV sera suivie de près et consignée dans un rapport de synthèse (produit tous les deux ans) qui tirera également les enseignements des RAP et RSE validés ces années-là. IDEV inclura également les RAP et RSE ainsi que leurs notes de validation dans la base de données des résultats d'évaluation, afin d'accroître la crédibilité et la transparence du processus de validation.



Évaluations groupées

Comme indiqué précédemment, les évaluations groupées examinent un groupe d'interventions similaires ou apparentées qui ont un potentiel pour dégager des enseignements plus larges. IDEV prévoit de lancer trois évaluations groupées au cours des trois prochaines années dans le scénario de référence, afin de tirer des enseignements du programme *Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique (TAAT)*, du soutien de la Banque aux infrastructures ferroviaires et aéronautiques (pour informer et soutenir l'évaluation du soutien de la Banque au secteur des transports, voir ci-dessous), et des projets financés par la Banque pour soutenir les PMR dans le domaine du changement climatique.

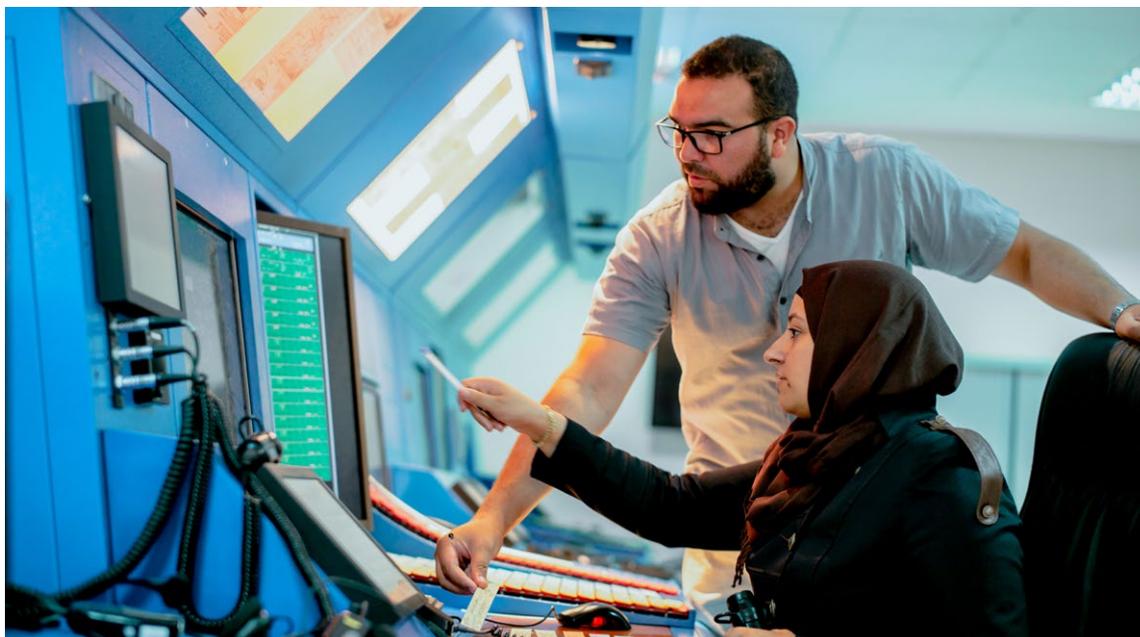


Évaluations d'impact

En raison du coût élevé et des compétences requises pour les évaluations d'impact, IDEV doit être stratégique en déterminant où elle peut apporter une valeur ajoutée, à la fois à des fins d'apprentissage et pour soutenir le développement d'une culture de l'évaluation au sein de la Banque. Par conséquent, deux évaluations d'impact ont été proposées pour le programme de travail 2022–2024. IDEV sélectionnera soigneusement des interventions pour l'évaluation d'impact. Avant de lancer une évaluation d'impact, une évaluation de l'évaluabilité sera effectuée pour garantir la faisabilité et la rentabilité de l'évaluation. Les critères suivants, qui ont été utilisés pour déterminer les évaluations d'impact dans les programmes de travail précédents, s'appliqueront.

- Niveau de risque: une évaluation d'impact peut être réalisée pour des projets qui sont considérés comme un risque élevé pour la Banque;
- Forte probabilité que l'évaluation d'impact produise des informations utiles dans le cadre des contraintes de ressources et de temps;
- Pertinence élevée de l'évaluation par rapport aux stratégies de la Banque ou du PMR ou aux High 5;
- Mise à l'échelle: une évaluation d'impact peut être réalisée pour des projets que la Banque envisage de mettre à l'échelle;
- Rapidité d'exécution.

Deux évaluations d'impact dans les domaines des infrastructures de santé, et des emplois pour les jeunes ont été proposées et seront examinées plus en détail.



Évaluations des stratégies pays et régionales

Le nombre d'évaluations de stratégies et de programmes pays et régionales proposé dans le programme de travail pour 2022–2024 est comparable à celui du programme de travail 2019–2021. Dans l'ensemble, IDEV prévoit de mener environ quatre ESPP chaque année dans le scénario de référence. Cela comprendra les validations des revues à mi-parcours et des rapports d'achèvement des DSP (Eswatini, Lesotho, et Seychelles) et les évaluations à mi-parcours (Tanzanie, Cameroun, Madagascar, Document de Stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique du Nord). Le plan comprend également l'évaluation du Cadre d'intégration régionale de la Banque (commencé en 2018 et expirant en 2025) pour informer la prochaine génération de DSIR. Les pays candidats aux ESPP sont sélectionnés à dessein sur la base de plusieurs critères afin d'assurer une couverture appropriée en termes d'opportunité, de types de pays et d'année de fin du DSP, dans le but de recueillir des apprentissages utilisés pour informer la prochaine stratégie. Il s'agit notamment du Kenya, du Soudan, du Libéria, de la Namibie, de la Sierra Leone et de la Gambie.

Évaluations sectorielles et thématiques

IDEV prévoit de lancer deux évaluations sectorielles et thématiques par an au cours des deux prochaines années, et trois dans la dernière année. L'objectif des évaluations sectorielles et thématiques est guidé par les priorités établies par la Banque, telles que les High 5, afin qu'elles puissent informer d'éventuels changements à l'avenir. Les évaluations porteront sur les études économiques et sectorielles de la Banque, son appui au secteur des transports (Informé par une évaluation groupée de projets ferroviaires et aériens, voir plus haut), le cadre de sélectivité ainsi que la politique de financement axée sur les résultats. En outre, IDEV a l'intention de mener une évaluation rapide du Forum sur l'investissement en Afrique, axée sur un nombre limité de questions d'évaluation.

Évaluations institutionnelles

Les évaluations institutionnelles resteront des outils importants pour améliorer l'efficacité et l'efficacités globales de la Banque. Dans le scénario de référence, IDEV prévoit de lancer deux évaluations institutionnelles chaque année pendant les trois prochaines années. Les évaluations institutionnelles continueront à se concentrer sur les stratégies et les processus essentiels à l'efficacité institutionnelle et au développement, y compris la gestion des ressources humaines (recrutement, rétention, progression de carrière, gestion des performances, dimensionnement et structure d'incitation), la communication externe, la décentralisation de la Banque, la mise en œuvre de l'approche « une seule Banque », et la mise en œuvre des engagements de l'AGC-VII.

Synthèses d'évaluation et études comparatives

Les synthèses d'évaluation et les études comparatives sont des approches rentables qui tirent parti des connaissances et des preuves d'évaluation déjà disponibles au sein de la Banque et dans d'autres institutions. En général, elles se concentrent sur un thème d'intérêt spécifique et rassemblent les leçons de l'expérience qui peuvent être utiles à la Banque et à ses clients. La sélection d'un tel thème sera basée sur le niveau d'informations crédibles et fiables disponibles sur le thème et sur l'utilité d'une telle étude pour les utilisateurs potentiels. IDEV entreprendra des synthèses d'évaluation de la gestion des finances publiques, du dialogue sur les politiques, et de l'assistance technique, ainsi qu'une étude comparative des modèles de fonctionnement des BMD au cours des trois prochaines années.



Activités de gestion des connaissances, de diffusion et de sensibilisation

IDEV a fait des efforts ces dernières années pour s'assurer que l'engagement des parties prenantes, le partage des connaissances et la communication font partie intégrante de chaque évaluation d'IDEV, et continuera à le faire dans le

programme de travail 2022–2024. Une plus grande attention sera accordée à la réactivité vis-à-vis des parties prenantes, au partage des connaissances, à l'apprentissage et à l'utilisation des évaluations.

Entre autres activités, IDEV :

- Continuera à publier toutes les évaluations sur son site Internet et à en distribuer des copies électroniques.
- Continuera à identifier et développer des produits de connaissance innovants émanant de ses évaluations, y compris des brèves et des points forts, des notes d'enseignements, des infographies, des vidéos, etc.
- Poursuivra davantage le développement de l'infrastructure d'échange de connaissances et des processus de communication et d'échange de connaissances clairement définis afin de garantir une gestion et un échange efficaces des connaissances en matière d'évaluation.
- Mettra l'EVVD à jour avec les résultats de l'évaluation et produira un rapport MARS chaque année.
- Organisera des événements internes à la Banque ainsi que des événements régionaux de diffusion, d'information et de connaissance (physiques et virtuels) pour promouvoir l'apprentissage des évaluations par la Banque, les PMR et les partenaires du développement, et soutenir une culture de l'évaluation au sein de la Banque et des PMR. En plus des événements au niveau de l'évaluation (tels que les ateliers de capitalisation pour les évaluations groupées de projets), cela comprendra également la semaine biennale de l'évaluation.
- Continuera à publier la revue Evaluation Matters 3 fois dans l'année.
- Contribuera aux événements d'évaluation et de connaissance organisés par d'autres, tels que la conférence biennale de l'AfrEA.

IDEV insiste sur la nécessité de s'engager avec les parties prenantes de l'évaluation telles que les départements des politiques et des opérations, les bureaux régionaux et pays de la BAD, les autorités locales et nationales, les bénéficiaires des interventions de la BAD, la société civile et la communauté du développement au sens large. IDEV a pris plusieurs mesures pour renforcer l'engagement avec les parties prenantes concernées dès le début et tout au long du processus d'évaluation, afin de s'assurer que l'évaluation répond à leurs questions et qu'elle est conçue et menée pour répondre à leurs besoins de connaissances. Au stade de la conception de chaque évaluation, une cartographie des parties prenantes est établie et une évaluation des besoins en matière de connaissances est réalisée, ce qui permet de définir une stratégie d'engagement des parties prenantes qui est mise en œuvre pendant le processus d'évaluation. Une fois l'évaluation livrée, IDEV la diffuse par les canaux appropriés et continue de s'engager auprès des utilisateurs de l'évaluation pour s'assurer que les conclusions, les leçons et les recommandations de l'évaluation sont bien intégrées et prises en compte dans les nouvelles politiques, stratégies, cadres, etc. de la Banque, mais aussi pour promouvoir leur prise en compte par les emprunteurs et autres partenaires dans le soutien aux opérations de la Banque dans les PMR.

Partenariats et activités de renforcement des capacités en matière d'évaluation

Les partenariats et le développement des capacités d'évaluation restent des priorités pour IDEV, conformément à l'objectif de la Banque de travailler plus étroitement avec les clients, de devenir un courtier du savoir et d'améliorer son orientation vers les résultats. À cette fin, IDEV continuera à travailler avec et à soutenir les plateformes d'évaluation, les PMR et les

organisations. IDEV continuera à soutenir (au cours des trois prochaines années) les plateformes qu'elle a aidé à créer, **APNODE** et **EPRADI**, en se concentrant principalement sur le renforcement de leurs membres et de leur empreinte, tout en promouvant la visibilité, la marque et l'impact de ces initiatives.

Dans le cadre du programme de travail 2022–2024, IDEV soutiendra le développement des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation des pays par le biais de **Twende Mbele**, le partenariat Sud-Sud appartenant aux pays et dirigé par eux, entre les gouvernements du Bénin, du Ghana, du Kenya, du Niger, de l'Afrique du Sud et de l'Ouganda. En outre, comme mentionné ci-dessus, IDEV a récemment reçu une demande de la **DTCA** du ministère nigérian des Affaires étrangères pour soutenir ses activités d'évaluation. La DTCA est à l'origine du Fonds de coopération technique nigérian auprès de la BAD, un mécanisme de don pour les projets et programmes de développement visant à soutenir le développement socio-économique et technologique des PMR ainsi qu'à promouvoir la coopération régionale et l'intégration économique en Afrique. IDEV fournira une assistance technique à la DTCA pour améliorer sa fonction de suivi et d'évaluation pendant la période du programme de travail 2022–2024.

D'autres engagements visant à renforcer les capacités d'évaluation individuelles et institutionnelles et l'environnement favorable à l'évaluation, comme avec **EvalPartners** et l'**Initiative mondiale pour l'évaluation (IME)**, seront encore renforcés et étendus. IDEV siège actuellement au comité exécutif d'EvalPartners et est un partenaire associé du IME. Un soutien supplémentaire sera accordé à EvalPartners dans le scénario de référence et au IME dans le scénario haut.

Pour atteindre ses objectifs, IDEV ne se contentera pas de renforcer les alliances existantes, mais cherchera également à développer de nouveaux partenariats stratégiques. La collaboration avec l'AfrEA et d'autres associations professionnelles d'évaluation, les **centres CLEAR pour l'Afrique anglophone, francophone et lusophone**, l'**UNICEF**, l'**ONU-Femmes** et le **PNUD** sera élargie afin de faire progresser mutuellement les mandats de développement des capacités d'évaluation des institutions, et les conversations exploratoires qui ont débuté avec l'**USAID** et le **Secrétariat du Commonwealth** seront poursuivies.

L'appui et les contributions d'IDEV aux différents partenaires et partenariats mentionnés ci-dessus, ainsi que les nouvelles opportunités de partenariat qui pourraient se présenter au cours de la période du programme de travail, prendront des



formes diverses : appuis humains, techniques, de connaissances, en nature et financiers (ces derniers sous forme de parrainages et de contributions n'excédant pas 80 000 UC par an).

En interne, IDEV développera et mettra en œuvre un programme de formations pour donner à son personnel les compétences dont elle a besoin pour mettre en œuvre ce programme de travail. Elle continuera à améliorer la portée et la profondeur de ses webinaires, formations et événements d'apprentissage pour renforcer les aptitudes et les compétences du personnel – ce qui renforcera la culture de l'évaluation et permettra aux collègues d'acquérir de nouvelles idées et de nouvelles connaissances. Cela contribuera en fin de compte à rendre l'équipe plus efficace et efficiente dans l'exécution du mandat d'IDEV.

Assurer la qualité et l'utilité des évaluations

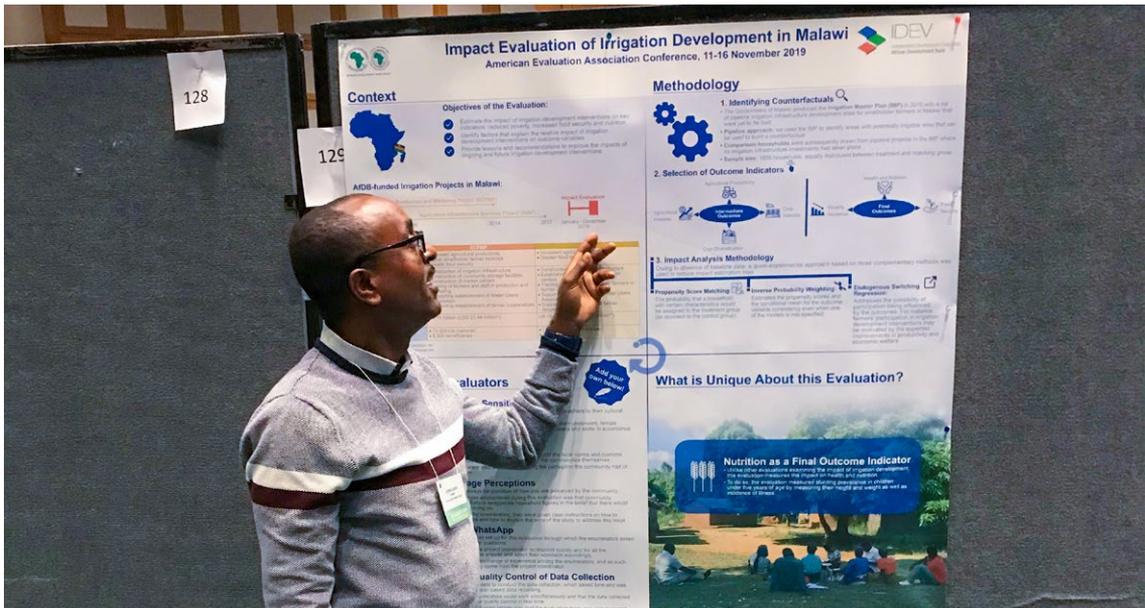
Comme les années précédentes, IDEV s'efforcera d'entreprendre des évaluations conformément aux normes internationales de bonnes pratiques d'évaluation afin de garantir la qualité et l'utilité de ses produits et services. Cela inclut l'utilisation d'examens par les pairs internes et externes, et l'engagement des parties prenantes.

IDEV a conçu plusieurs processus pour garantir la qualité de ses évaluations. Tout d'abord, il y a une plus grande implication du personnel opérationnel et des autres parties prenantes dans les groupes de référence des évaluations. Ces groupes sont mis en place pour chaque évaluation afin d'examiner l'exactitude et la qualité des différents produits tout au long du processus d'évaluation. Le groupe de référence veille à ce que les évaluations prennent en considération les points de vue et les besoins d'information des parties prenantes à l'évaluation et que les erreurs factuelles soient corrigées. Il vérifie que les résultats et les conclusions de l'évaluation reposent sur des preuves solides et que les recommandations en découlent logiquement. Une plus forte participation des parties prenantes de l'évaluation améliore non seulement la qualité, mais aussi l'utilité de l'évaluation grâce à une plus forte appropriation, adoption et mise en œuvre des recommandations d'IDEV.

Deuxièmement, les évaluations continueront à être examinées par des experts internes et externes. Le recours aux réviseurs est une étape obligatoire dans le processus de production d'une évaluation, afin de garantir sa qualité. En outre, le processus d'évaluation type a été codifié, avec un organigramme d'accompagnement, afin de clarifier et d'harmoniser davantage les pratiques d'évaluation dans l'ensemble du Département. En outre, le processus d'évaluation par les pairs à IDEV a été renforcé en utilisant des termes de référence, des listes de contrôle, des modèles et des formats de rapport normalisés.

Avec l'adoption des critères d'évaluation internationaux révisés en décembre 2019 et l'élaboration complète des directives d'accompagnement pour leur utilisation, IDEV mettra à jour son manuel d'évaluation en utilisant ces directives. Elle continuera également à investir dans le renforcement des capacités de son personnel. Les défis mentionnés ci-dessus concernant la réalisation de la collecte de données empiriques et des visites sur site pendant la pandémie de COVID-19 ont conduit à l'utilisation d'outils de collecte de données à distance et de nouvelles sources de preuves telles que le « big data » et les données géospatiales, ainsi qu'à l'engagement à distance avec les parties prenantes externes et les groupes de référence de l'évaluation. Comme IDEV prévoit de continuer à utiliser ces approches, elle renforcera les capacités du personnel en matière de collecte de données à distance et d'engagement à distance des parties prenantes par le biais de deux formations en 2021, afin de préparer la période 2022–2024.

Pour mettre en œuvre l'utilisation de la méthodologie d'évaluation rapide afin de répondre aux besoins urgents d'informations évaluatives des parties prenantes, comme proposé dans le chapitre sur les orientations stratégiques, IDEV organisera une formation à l'évaluation rapide pour son personnel en 2022. Il en va de même pour les technologies de



données modernes mentionnées ci-dessus. Elle a également collaboré avec le Département des ressources humaines pour élaborer un cadre de compétences pour le personnel d'IDEV, qui fournira des informations sur les forces et les faiblesses du Département. L'amélioration des compétences du personnel par le renforcement des compétences, la formation, le mentorat et une plus grande importance accordée au travail d'équipe au sein des divisions et entre elles se poursuivra.

Les consultants nationaux et régionaux joueront un rôle central dans le soutien à la collecte des données d'évaluation, car ils peuvent avoir un accès plus facile (par la langue, le fuseau horaire et la familiarité avec le contexte) aux informateurs clés non internationaux, tels que le personnel des institutions gouvernementales, les ONG et les autres parties prenantes. L'option optimale serait de mener des consultations à distance avec des équipes mixtes de consultants nationaux et internationaux fournissant des conseils et une assurance qualité. IDEV s'efforcera donc de maintenir une base de données de consultants locaux crédibles dans les PMR pour soutenir les évaluations, en particulier dans le domaine de la collecte de données. En outre, IDEV renforcera la capacité de ces consultants à s'adapter au contexte changeant et à la rigueur méthodologique requise pour générer des informations évaluatives crédibles. Elle s'assurera de la qualité des processus de breffage et de formation des équipes entre les consultants internationaux et nationaux dans les équipes mixtes, en particulier parce qu'ils n'ont probablement pas collaboré auparavant, et d'une division claire du travail.

IDEV utilisera également différentes méthodologies pour recueillir des informations. En combinant les approches en ligne et hors ligne et en exploitant d'autres canaux de collecte d'informations, on obtient parfois les meilleurs résultats lorsque la connectivité est faible ou que les enquêtes sont laborieuses. Le plus important est de s'assurer que les méthodes que nous utilisons sont à la fois sûres pour les personnes consultées dans les différents contextes, et appropriées pour répondre à nos besoins d'information.

Une échelle de notation affinée

IDEV utilise un système de notation pour évaluer la performance des interventions de la Banque, avec une échelle de notation harmonisée appliquée à toutes les interventions pour faciliter la synthèse et garantir que toutes les évaluations fournissent des notes cohérentes. En 2017, CODE a recommandé de passer de l'échelle de notation à 6 points qu'IDEV utilisait pour les évaluations de niveau supérieur à une échelle de notation à 4 points (Très satisfaisant – Satisfaisant –

Insatisfaisant – Très insatisfaisant) afin d'indiquer plus clairement si la performance de la Banque est réellement positive ou négative. IDEV a ensuite appliqué cette échelle dans ses évaluations de niveau supérieur. Il a été convenu de mettre en œuvre l'échelle de notation à 4 points en tant que projet pilote pour une période de deux ans, qui sera suivie d'une évaluation. (Annexe 3)

Après plusieurs années d'expérience avec l'échelle de notation en 4 points, IDEV conclut qu'un affinement de l'échelle est justifié. IDEV est unique parmi les bureaux d'évaluation indépendants des banques multilatérales de développement à avoir un saut abrupt d'Insatisfaisant à Satisfaisant, sans aucune note entre ces deux. Cela a provoqué des frictions avec la Direction au sujet des notes d'évaluation, en particulier dans le cas où des notes insatisfaisantes étaient attribuées là où la Direction estimait que les progrès réalisés n'étaient pas suffisamment reconnus. Le retour d'information sur l'échelle de notation à 4 points de la part des évaluateurs et consultants d'IDEV et du personnel des opérations de la Banque et de la Direction, complété par les leçons tirées de l'[évaluation des systèmes et processus d'auto-évaluation de la BAD](#), de l'[évaluation de la qualité des produits d'évaluation d'IDEV](#), de l'[examen indépendant par les pairs](#) et de l'examen des échelles de notation utilisées par d'autres membres de l'ECG, indiquent également tous la nécessité d'affiner l'échelle de notation, en particulier ses étiquettes, afin de permettre une appréciation plus nuancée des interventions qui n'ont pas été entièrement satisfaisantes, mais qui ont obtenu plus que ce qui justifierait une note insatisfaisante.

En outre, dans le contexte de l'approche « Une seule Banque », la BAD poursuit l'harmonisation des critères d'évaluation pour ses évaluations au niveau des projets des opérations souveraines et non souveraines, où les critères individuels seront évalués sur une échelle de 4 points et les indicateurs clés sur une échelle de 6 points. Cela permettra une plus grande granularité dans l'analyse et les rapports, et une comparaison directe des performances des opérations souveraines et non souveraines. L'échelle de notation pour les évaluations de plus haut niveau devrait également être alignée et harmonisée, afin de garantir un système de notation cohérent dans toute la Banque, tant pour l'auto-évaluation que pour les évaluations indépendantes.

Concrètement, IDEV prévoit ce qui suit pour les évaluations de plus haut niveau (voir l'annexe 3 pour plus de détails) :

- **Utiliser une échelle de notation à 4 points pour les critères d'évaluation individuels.** Pour les critères individuels (pertinence, cohérence, efficacité, efficacité et durabilité), IDEV prévoit d'utiliser une échelle de notation à quatre points : **Très satisfaisant (4) – Satisfaisant (3) – Partiellement insatisfaisant (2) – Insatisfaisant (1)**.
- **Utiliser une échelle de notation à 6 points pour la performance globale.** La note de performance globale est dérivée d'une évaluation de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficacité et de la durabilité. Étant donné qu'il s'agit d'une évaluation sommaire, il est possible de procéder à une plus grande gradation que pour un seul critère, c'est pourquoi IDEV prévoit d'utiliser une échelle de 6 points, comme suit : **Très réussi (6) – Réussi (5) – Globalement réussi (4) – Globalement échoué (3) – Échoué (2) – Totalemment échoué (1)**.

IDEV estime que cette proposition d'échelle de notation est mieux alignée sur les autres institutions de développement et les bonnes pratiques et prévoit de la mettre en œuvre à partir du programme de travail 2022–2024. ■



6 Besoins en ressources

Cette section présente les estimations budgétaires pour les trois scénarios décrits ci-dessus. Les budgets sont basés sur des hypothèses de coûts composées des frais de personnel et des coûts directs (tels que les consultants, les missions et les réunions), qui constituent différents postes d'engagement dans le système budgétaire de la Banque.

Les évaluations sont des entreprises complexes et à forte intensité de ressources qui nécessitent une équipe multidisciplinaire dotée de compétences quantitatives et qualitatives et d'experts en la matière. Chaque évaluation est un projet à part entière, impliquant le personnel et des consultants externes, et nécessitant généralement plusieurs missions sur le terrain. La durée prévue de chaque évaluation varie entre 12 et 18 mois en fonction de sa complexité.

IDEV a progressivement internalisé une plus grande partie de l'évaluation (par exemple lors de la phase de conception et du rapport d'évaluation sommaire). Cela a permis de réduire la dépendance à l'égard des cabinets de conseil, mais exige en contrepartie un soutien plus important de la part des consultants individuels et juniors et des assistants de recherche. De même, une attention accrue à l'utilité et à l'utilisation des évaluations, à l'échange de connaissances, à la sensibilisation et à l'engagement des parties prenantes conduit à une plus grande influence de l'évaluation, mais exige également un plus grand investissement en temps et en efforts de la part du personnel d'IDEV – ce qui conduit à nouveau à un plus grand recours à des consultants individuels. Parallèlement, nous avons constaté que les honoraires demandés par les consultants spécialisés dans les travaux de type évaluation sont en constante augmentation, même en cas d'appel d'offres international, et que ces derniers demandent régulièrement des honoraires supérieurs au barème de rémunération des consultants de la Banque. Il s'agit d'un phénomène mondial qui ne touche pas seulement la BAD, mais également d'autres institutions financières internationales et agences de développement bilatérales.

La pandémie de COVID-19 a également des implications financières : la réduction des déplacements du personnel d'IDEV et la diminution des événements physiques implique des économies, mais le remplacement des visites physiques sur le terrain par l'embauche de consultants locaux ou le recours à des technologies coûteuses de collecte de données à distance en fait accroître les coûts. À partir de 2022, nous prévoyons une reprise des dépenses pour les missions à mesure que les restrictions de voyage seront levées et que les équipes pourront à nouveau se rendre sur le terrain, mais pas pour revenir à leur niveau antérieur, car le recours accru aux moyens de communication virtuels deviendra probablement une caractéristique permanente. En même temps, ces économies seront contrebalancées par la nécessité d'engager des consultants locaux pour aider à obtenir des informations fiables du terrain, et par les coûts de la technologie moderne pour les méthodes innovantes de collecte de données à distance.

Enfin, IDEV a reçu un nombre croissant de demandes pour l'échange de connaissances, la formation et l'assistance technique de la part des PMR et d'autres agences qui souhaitent renforcer leurs systèmes d'évaluation. Répondre à ces demandes demande du temps et des efforts supplémentaires de la part du personnel d'IDEV.

Utilisation et prévisions budgétaires

Ces dernières années, IDEV a fait bon usage du budget administratif qui lui a été alloué, comme le montre la figure 2. La baisse en 2020 est due au budget des missions et réunions/événements resté inutilisé en raison des restrictions de voyage liées à la COVID-19, qui ont empêché toutes missions après février 2020, et toutes les réunions et événements

Figure 2 : Taux d'exécution du budget (%)

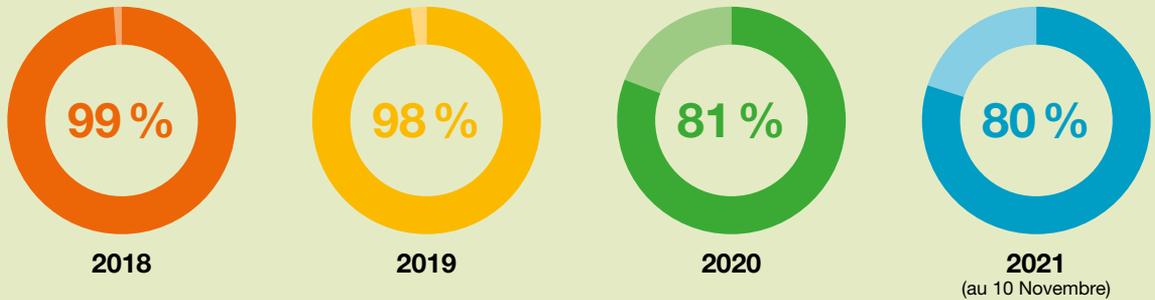
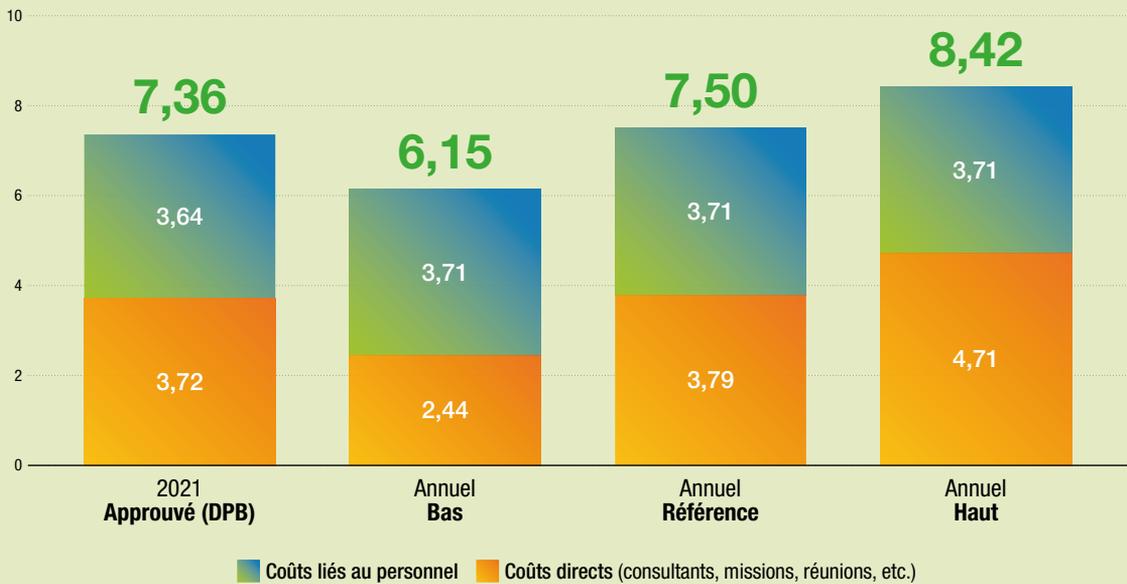


Figure 3 : Aperçu du budget annuel selon les trois scénarios proposés (en millions d'UC)



(tels que la Semaine de l'évaluation 2020) ont eu lieu en ligne. Il est prévu que les voyages officiels de missions et les réunions et événements en présentiel reprennent à la fin de 2021.

Les estimations budgétaires pour le programme de travail 2022–2024 sont définies à partir des hypothèses suivantes :

- Les coûts directs tels que définis dans le document de programme et de budget (DPB) de la Banque comprennent tous les coûts directement sous le contrôle du Département, y compris les services de consultants, les missions, les réunions/événements, le personnel temporaire, l'accueil, les divertissements, et le renforcement des capacités internes.
- L'inflation au siège de la Banque, où se trouve IDEV, est estimée à 2,0 % selon le DPB définitif pour 2021–2023¹⁴, annexe 2.
- Les coûts du personnel dans le scénario de référence de la figure 3 sont basés sur les postes existants.

L'enveloppe des ressources demandée pour 2022–2024 s'élève à 7,50 millions d'UC par an dans le scénario de référence, ce qui implique un budget fixe en termes réels (figure 3). L'augmentation nominale de 140 000 UA par an par rapport au budget approuvé pour IDEV en 2021 (7,36 millions d'UC) correspond au taux d'inflation du siège de 2,0 % utilisé dans le DPB de la Banque. Cette correction pour l'inflation fait suite à trois années de budget stable sur la période du programme de travail 2019–2021, et est inférieur à la croissance que la Direction prévoit pour le budget administratif global de la Banque (3,16 %) ¹⁵. ■

Le Conseil d'administration de la BAD a approuvé le 2 décembre 2021 le programme de travail de l'Évaluation indépendante du développement pour 2022–2024, et plus particulièrement le scénario de référence.

¹⁴ <https://www.afdb.org/fr/documents/document-du-programme-et-du-budget-2021-2023-dpb>

¹⁵ Orientation stratégique du programme de travail et du budget 2022–2024, BAD/BD/IF/2021/98



PRYSMIAN
POWER & SYSTEMS

Annexes

Annexe 1 : Description indicative des évaluations proposées (scénario de référence) pour 2022–2024	46
Annexe 2 : Théorie du changement d’IDEV et cadre de résultats avec indicateurs de performance clés	53
Annexe 3 : Affinement de l’échelle de notation	62

1 Description indicative des évaluations proposées (scénario de référence) pour 2022–2024

Type d'évaluation	Objectif	Alignement sur les besoins en informations évaluatives
Validation		
Validation des rapports d'achèvement de projet (RAP et RSE)	IDEV validera la performance de jusqu'à 65 projets achevés du secteur public et jusqu'à 25 projets du secteur privé avec un rapport d'achèvement de projet ou de supervision élargie et évaluera la qualité des RAP et des RSE, pour produire des notes de validation de RAP et RSE. Elle mettra également en œuvre des visites sur le terrain pour un échantillon de projets achevés disposant d'un rapport d'achèvement.	Fournir à la Direction de la Banque, au personnel et aux organismes de mise en œuvre des constatations et enseignements essentiels concernant la mise en œuvre et l'efficacité des projets soutenus par la BAD, ainsi que la qualité des RAP et RSE.
Rapport biennal de synthèse de validation	IDEV produit annuellement un certain nombre de notes de validation de RAP et RSE. Elle synthétisera, tous les deux ans, les résultats des notes de validation de RAP et RSE pour rendre compte à la fois de la performance des projets et de la qualité de l'auto-évaluation à la Banque, et tirera des enseignements pertinents, ainsi que des bonnes pratiques à l'usage du personnel des opérations de la Banque. Les enseignements seront également ajoutés à la base de données des résultats et enseignements d'évaluation d'IDEV pour une diffusion plus large.	Fournir au Conseil d'administration et à la Direction de la Banque un rapport biennal sur la performance des projets soutenus par la Banque et sur la qualité de l'auto-évaluation au sein de la Banque, ainsi que des enseignements dans ces deux domaines au personnel de la Banque.
Évaluations groupées de projets		
2022	<p>Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique (TTAA)</p> <p>Le programme Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique (TTAA) est une priorité clé du programme de transformation agricole de la BAD, également connu sous le nom de Stratégie <i>Nourrir l'Afrique</i>. TTAA est essentiellement une réponse basée sur la connaissance et l'innovation au besoin reconnu d'étendre les technologies éprouvées à travers l'Afrique dans le but d'augmenter la productivité et de rendre l'Afrique, autosuffisante pour les produits de base clés.</p> <p>L'évaluation examinera la conception et l'orientation des interventions ainsi que le soutien de la Banque à la promotion de ces technologies et évaluera la contribution des efforts de la Banque aux résultats obtenus.</p>	Générer des conclusions et des enseignements qui éclaireront la mise en œuvre de la Stratégie Nourrir l'Afrique (2016–2025). Elle fournira également des données probantes pour éclairer la prise de décisions sur la phase 2 du TTAA.
2023	<p>Soutien de la Banque à l'infrastructure ferroviaire et aéronautique dans les PMR</p> <p>Informier et soutenir l'évaluation du soutien de la Banque au secteur des transports (voir ci-dessous). Cette évaluation portera sur la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et la durabilité d'un groupe de projets de la Banque dans les sous-secteurs Transport ferroviaire et aérien d'un certain nombre de PMR.</p>	Elle fournira des enseignements pour éclairer les futures orientations stratégiques et opérationnelles de l'assistance de la Banque dans les sous-secteurs ferroviaire et aérien, et dans le secteur des transports au sens large, et éclairera une future révision de la politique sectorielle de la BAD en matière de transport (1993).

Type d'évaluation	Objectif	Alignement sur les besoins en informations évaluatives
2024	<p>Projets financés par la Banque pour soutenir les PMR dans le domaine du changement climatique</p> <p>Le changement climatique fait partie intégrante des engagements de la SD et de la 7^{ième} AGC et constitue un domaine de plus en plus important de l'appui de la Banque. La Banque devrait adopter une nouvelle politique, stratégie et plan d'action sur le changement climatique et la croissance verte d'ici fin 2021. En 2024, IDEV évaluera un ensemble de projets à travers lesquels la Banque soutient les PMR dans leur réponse au changement climatique. Plus précisément, l'évaluation se concentrera sur la conception et la couverture des interventions, ainsi que les dispositions organisationnelles internes, la collaboration et la coordination. Elle couvrira également le financement climatique et la performance des projets dans la mesure du possible. Enfin, elle tirera les enseignements de l'appui de la Banque aux PMR dans leurs efforts d'adaptation et d'atténuation de l'impact du changement climatique, pour éclairer les opérations futures.</p>	<p>Fournir au Conseil et à la Direction de la Banque les premiers enseignements de la mise en œuvre de la nouvelle politique, stratégie et plan d'action sur le changement climatique, et informer le prochain Plan d'action du Groupe de la Banque sur le changement climatique. Le Plan d'action de la Banque sur le changement climatique est informé par (et guide) la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des risques climatiques et d'adaptation et du Cadre d'investissement dans l'énergie propre de la Banque, qui traitent respectivement des questions plus larges d'adaptation et d'atténuation du changement climatique.</p>
Évaluations d'impact		
2022	<p>Un projet d'infrastructure sanitaire</p> <p>L'évaluation portera sur l'incidence du projet sur les résultats en matière de santé et la qualité des services liés à la population cible.</p>	<p>Éclairer la conception et la mise en œuvre de projets futurs dans le cadre de la nouvelle Stratégie de la Banque pour des infrastructures de santé de qualité en Afrique 2021–2030, qui devrait être approuvée d'ici à la fin de 2021, en fournissant à la Direction de la Banque, au personnel et au Conseil d'administration des enseignements utiles de l'appui du Groupe de la Banque aux infrastructures sanitaires dans les PMR.</p>
2023	-	
2024	<p>Un projet d'emplois pour les jeunes</p> <p>Cette évaluation portera sur l'incidence sur les indicateurs sociaux et économiques d'un projet d'emplois pour les jeunes sélectionné dans un PMR.</p>	<p>La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016–2025 prévoit une série d'évaluations d'impact d'un sous-ensemble d'activités dans différents domaines d'intervention dans le cadre de la Stratégie, afin d'évaluer l'impact global de la création d'emplois de la Stratégie. Cette évaluation viendra compléter ces évaluations d'impact prévues dans la stratégie et guidera également les orientations futures d'une éventuelle stratégie qui lui succédera.</p>

Type d'évaluation	Objectif	Alignement sur les besoins en informations évaluatives	
Évaluations de Stratégie et programme pays et d'intégration régionale			
2022	Validation de la revue à mi-parcours du DSP d'Es-watini, ESPP Soudan, Kenya et Libéria	Étant donné que les nouveaux DSP de la Banque pour le Kenya, le Soudan et le Libéria devraient être examinés et approuvés par le Conseil en 2023 ou 2024, IDEV commencera en 2022 les évaluations du DSP de la Banque pour chacun de ces pays. Elle validera également la revue à mi-parcours de la Direction du DSP d'Es-watini, comme convenu précédemment. Chaque évaluation de DSP se concentrera sur la manière dont le DSP a été conçu (y compris le positionnement et la sélectivité et la résolution des contraintes de développement les plus urgentes) et mis en œuvre, et la mesure dans laquelle il a produit des résultats et contribué aux résultats de développement au niveau national. Elle examinera également quels aspects du DSP ont fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi.	Les Documents de stratégie pays (DSP) et les Documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR) sont les cadres de base de la Banque pour s'engager et faire des affaires dans les PMR. Chaque année, certains DSP sont achevés et de nouveaux DSP sont conçus, discutés et approuvés pour mise en œuvre. Les DSP du Kenya, du Soudan et du Libéria se terminent en 2023 ou 2024. Les évaluations fourniront des constatations, des enseignements et des recommandations qui alimenteront l'élaboration des prochains DSP.
2023	ESPP Namibie, évaluation à mi-parcours du DSIR Nord, évaluation à mi-parcours du DSP Tanzanie, ESPP Sierra Leone	IDEV commencera en 2023 ses évaluations des DSP actuels pour la Namibie et la Sierra Leone afin d'éclairer l'élaboration et la discussion de nouveaux DSP pour les deux pays. L'évaluation à mi-parcours du DSP de la Tanzanie examinera la mise en œuvre du DSP de la Tanzanie tandis que l'évaluation à mi-parcours du DSIR Nord examinera la mise en œuvre du DSIR pour l'Afrique du Nord. Les évaluations porteront sur la pertinence, le positionnement, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les contributions aux résultats du développement sur le plan national/régional.	Les DSP de la Namibie et de la Sierra Leone se terminent en 2024. Les évaluations fourniront des constatations, des enseignements et des recommandations qui alimenteront l'élaboration des prochains DSP. Les évaluations à mi-parcours fourniront des constatations et des enseignements pour la mise en œuvre du DSP de la Tanzanie et du DSIR Nord pour le reste de la période.
2024	Le Cadre d'intégration régionale (2018–2025), évaluation à mi-parcours du DSP Cameroun, ESPP Gambie et validation du rapport d'achèvement du DSP pour les Seychelles	IDEV évaluera le Cadre d'intégration régionale 2018-2025 et le DSP pour la Gambie. Elle procédera également à une évaluation à mi-parcours du DSP du Cameroun et validera le rapport d'achèvement de la Direction du DSP des Seychelles. Chaque évaluation se concentrera sur la manière dont le document sous-jacent a été conçu (y compris le positionnement et la résolution des contraintes de développement les plus urgentes) et mis en œuvre, et la mesure dans laquelle il a produit des résultats et contribué aux résultats de développement sur le plan national/régional. Elle examinera également quels aspects ont fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi.	Le DSP de la Gambie se termine en 2025. L'évaluation fournira des constatations, des enseignements et des recommandations qui alimenteront l'élaboration du prochain DSP. L'évaluation du Cadre d'intégration régionale fournira des constatations, des enseignements et des recommandations pour le prochain document stratégique, tandis que l'évaluation à mi-parcours du DSP du Cameroun fournira des enseignements pour la mise en œuvre du DSP pour le reste de la période. La validation du rapport d'achèvement du DSP des Seychelles validera les résultats obtenus à partir de l'auto-évaluation.
Évaluations sectorielles et thématiques			
2022	Études économiques et sectorielles	Cette évaluation fait suite à l'évaluation de 2013 d'IDEV sur les études économiques et sectorielles (EES), qui s'est concentrée principalement sur les processus et procédures de préparation des EES. Comme indiqué dans cette évaluation, cette deuxième phase de l'évaluation des EES vise à adopter une perspective d'évaluation sommative, en se focalisant sur les résultats et l'impact, et donc en complétant le travail entrepris au cours de la première phase. Cette phase se concentrera sur trois aspects : i) la qualité technique des rapports d'EES de la Banque ; ii) le budget et l'évaluation des coûts des EES à la Banque ; et iii) l'impact des EES.	Informar la Direction de la Banque et le Conseil sur la qualité et l'impact des EES. Elle éclairera également la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des connaissances 2022–2026 de la Banque et de la Stratégie de la BAD 2023–2032 en cours de préparation.

Type d'évaluation	Objectif	Alignement sur les besoins en informations évaluatives
Évaluation à mi-parcours de la politique de financement basé sur les résultats (2017)	L'évaluation portera sur la Politique et la stratégie de la Banque en matière d'opérations de financement axées sur les résultats dans l'ensemble des secteurs et des régions et évaluera les résultats obtenus jusqu'à présent dans la mise en œuvre de ces opérations.	Éclairer la mise en œuvre de la Politique de financement axé sur les résultats pour le reste de la période.
2023	Secteur des Transports	L'évaluation fournira des enseignements et des recommandations pour éclairer la future révision de la politique sectorielle des transports (1993).
	Soutien de la Banque à la diversification économique	L'évaluation permettra de tirer des enseignements utiles de la capacité de la Banque à soutenir le programme « Mieux reconstruire », en particulier après la pandémie de la COVID-19.
2024	Mise en œuvre du cadre de sélectivité	Cette évaluation fournira des enseignements et des recommandations qui contribueront à une meilleure compréhension de la mise en œuvre du cadre de sélectivité et aideront la Direction à améliorer l'exécution à l'avenir.
	Mise en œuvre du plan d'action multi-dimensionnel sur la dette (2021–2023)	Cette évaluation soutiendra la responsabilité de la mise en œuvre du Plan et fournira des enseignements qui guideront les actions futures de la Banque dans le domaine de la viabilité de la dette et de la gestion de la dette.

Type d'évaluation	Objectif	Alignement sur les besoins en informations évaluatives
Forum pour l'investissement en Afrique (évaluation rapide)	Le Forum pour l'investissement en Afrique est la place de marché de l'investissement en Afrique, défendue par la BAD et ses partenaires, pour accélérer la réduction des déficits d'investissement du continent. Il fonctionne comme une plateforme multipartite et multidisciplinaire dédiée à l'avancement des projets vers des stades bancables, à la levée de capitaux et à l'accélération de la clôture financière des transactions. Cette évaluation examinera l'orientation stratégique, l'efficacité et l'efficacité du Forum pour l'investissement en Afrique dans la réalisation de ses objectifs depuis sa création. L'évaluation sera menée à l'aide de la méthodologie d'évaluation rapide et se concentrera donc sur un nombre limité de questions d'évaluation.	<p>L'évaluation fournira des enseignements et des recommandations à la BAD et aux partenaires sur les trois objectifs fondamentaux du FIA, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Faire avancer les projets jusqu'au stade bancable, par une préparation de projet efficace ainsi que des services de conseil en transaction efficaces qui font avancer les affaires dans le pipeline du Forum africain d'investissement. ■ Levée de capitaux pour mobiliser des partenaires et investisseurs, notamment institutionnels, pour un cofinancement accru. ■ Accélérer la clôture financière des transactions grâce à une approche coordonnée.
Évaluations institutionnelles		
2022	Évaluation des RH 1 (recrutement, rétention, progression de la carrière, gestion des performances)	L'évaluation portera sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité des stratégies de recrutement, de maintien en poste, d'avancement professionnel et de gestion des performances utilisées par la Banque.
	Évaluation des RH 2 (dimensionnement et structure incitative)	L'évaluation portera sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité des stratégies de dimensionnement et de structure incitative appropriées utilisées par la Banque.
2023	Décentralisation de la Banque	Les principaux produits et services de la Banque sont planifiés, préparés et fournis au niveau national ou sous-régional, et la prise de décision programmatique et financière est de plus en plus dévolue aux bureaux pays et régionaux. La décentralisation est devenue de plus en plus urgente en raison de la forte demande des clients, du MDPS, des nouveaux défis et opportunités liés à l'augmentation des ressources du FAD et de l'AGC, ainsi que de la demande concernant la gestion de la continuité des activités de la Banque. L'évaluation portera sur trois domaines : i) le renforcement des bureaux pays ; ii) l'expansion de la présence de la Banque dans les États fragiles ; et iii) la création et le renforcement de bureaux régionaux de développement et de prestation de services. L'évaluation portera sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité des stratégies entreprises pour mettre en œuvre la décentralisation et les résultats obtenus. Les facteurs qui ont soutenu ou entravé la décentralisation seront également examinés.

Type d'évaluation	Objectif	Alignement sur les besoins en informations évaluatives
Mise en œuvre de l'approche « Une seule Banque »	La BAD poursuit une approche « Une seule Banque » pour offrir une réponse holistique aux besoins de ses PMR en Afrique. Elle maximise l'utilisation des ressources, des instruments et des compétences du Groupe à travers les guichets de financement, et engage également à la fois le siège de la BAD et ses bureaux extérieurs. L'évaluation portera sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de l'approche « Une seule Banque ».	L'évaluation fournira des constatations et des enseignements utiles à la Direction et au Conseil en ce qui a trait à la mise en œuvre et au succès de l'approche « Une seule Banque ».
2024	Mise en œuvre des engagements de l'AGC-VII	Cette évaluation permettra d'évaluer la mesure dans laquelle les engagements de l'AGC-VII ont été mis en œuvre et les résultats de cette mise en œuvre. Elle examinera également les facteurs qui ont soutenu ou entravé la mise en œuvre des engagements.
	Communication externe de la Banque	L'évaluation portera sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience de la communication externe de la Banque. Elle examinera si la Banque a accru la visibilité, la crédibilité et la compréhension exacte de ses interventions auprès des principaux publics cibles. Elle se concentrera également sur la mesure dans laquelle la Banque a influencé la politique de développement en tirant parti de ses connaissances et de son expérience par le biais de la communication.
Synthèses d'évaluation		
2022	Synthèse d'évaluations de la gestion des finances publiques	Cette synthèse rassemblera des connaissances évaluatives internes et externes à la Banque et aux PMR et évaluera les efforts visant à soutenir la gestion des finances publiques dans les pays à revenu faible et intermédiaire. Elle examinera la pertinence, l'efficacité et l'efficience des stratégies et des instruments utilisés pour renforcer la gestion des finances publiques, et les résultats potentiels.
	Étude comparative : Modèles de fonctionnement des BMD	Cette étude comparera les modèles opérationnels de la BAD avec d'autres BMD sélectionnées et mettra en évidence les forces et les faiblesses des différents modèles, ainsi que les bonnes pratiques en matière d'efficacité et d'efficience.
2023	Synthèse d'évaluation du dialogue sur les politiques	L'évaluation des OAP 2018 d'IDEV et plusieurs évaluations de stratégies et programmes pays ont révélé que la Banque avait sous-performé dans le domaine du dialogue sur les politiques. Cette évaluation aidera à approfondir la compréhension de la question et fournira des enseignements à la Banque pour renforcer les stratégies d'engagement avec les PMR à l'avenir. Elle permettra également de tirer des enseignements pour la mise en œuvre du successeur de la Stratégie décennale de la Banque 2013–2022 qui est en cours de préparation.

	Type d'évaluation	Objectif	Alignement sur les besoins en informations évaluatives
2024	Synthèse d'évaluation de l'assistance technique	Le rapport synthétisera les données probantes de la BAD et d'autres sources sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience du soutien en matière d'AT fourni aux institutions/organisations et aux projets dans les PMR.	Elle fournira des enseignements pour la mise en œuvre de l'assistance technique par la Banque, notamment dans le cadre de la Stratégie de développement des capacités 2021–2025 de la Banque, et éclairera toute révision de cette Stratégie.

2 Théorie du changement d'IDEV et cadre de résultats avec indicateurs de performance clés

Théorie du changement d'IDEV

La théorie du changement d'IDEV vise à expliquer comment la fonction d'évaluation indépendante contribue à l'efficacité de la Banque en matière de développement. Pour ce faire, elle établit une base de responsabilisation pour l'utilisation et les résultats de l'aide du Groupe de la Banque ; elle renforce l'apprentissage afin d'améliorer les politiques, stratégies, programmes, projets et processus actuels et futurs ; et elle promeut une culture d'évaluation au sein de la Banque et des PMR afin d'encourager l'accent sur les résultats en matière de développement, l'apprentissage et l'amélioration continue de la qualité, qui sont soutenus par un engagement amélioré avec les parties prenantes concernées. La théorie du changement entend clarifier ce que la fonction d'évaluation indépendante tente de réaliser, les hypothèses formulées sur les canaux d'influence et les facteurs qui pourraient favoriser ou entraver sa valeur ajoutée pour améliorer l'efficacité en matière de développement.

La théorie du changement repose sur les trois objectifs complémentaires de l'évaluation indépendante : apprentissage, responsabilité et promotion d'une culture de l'évaluation. Elle établit les liens de causalité entre ses principales fonctions, ses activités primaires et les principaux produits correspondants, les résultats et, enfin, l'objectif global du Groupe de la Banque. Cette théorie du changement est fondée sur un examen des principaux documents stratégiques d'IDEV, à savoir : i) la Politique d'évaluation indépendante révisée, ii) la Stratégie d'évaluation indépendante (expirée), iii) les Orientations stratégiques du programme de travail 2022–2024, et iv) les programmes de travail d'évaluation précédents.

Pour atteindre ses principaux objectifs, IDEV met en œuvre les quatre principes directeurs de la fonction d'évaluation indépendante, tels qu'énoncés dans la Politique d'évaluation indépendante : i) indépendance ; ii) crédibilité, impartialité et transparence ; iii) utilité ; et iv) partenariat.

Axes de travail d'IDEV (activités). Les principaux axes de travail sont : i) Évaluations et validations indépendantes, ii) Gestion des connaissances, sensibilisation et diffusion ; et iii) Partenariats et renforcement des capacités d'évaluation. L'engagement des parties prenantes est une question transversale pour les trois axes de travail.

Produits :

I Évaluations et validations indépendantes

- **Évaluations :** Pour répondre à la demande de connaissances en matière d'évaluation, IDEV produit un ensemble de produits d'évaluation, y compris : i) des évaluations groupées de projets ; ii) des évaluations d'impact ; iii) des évaluations sectorielles et thématiques ; iv) des évaluations de stratégies pays et régionales ; v) des évaluations institutionnelles ; et vi) des synthèses d'évaluation et des études comparatives.
- **Validations :** IDEV produit quatre principaux produits de validation : i) les notes de validation des rapports d'achèvement de projet ; ii) les notes de validation des rapports de supervision élargis ; iii) les validations des rapports

de mi-parcours et d'achèvement des documents de stratégie par pays ; et iv) les validations des rapports de mi-parcours et d'achèvement des documents de stratégie d'intégration régionale.

- I Gestion, diffusion et dissémination des connaissances en matière d'évaluation :** Il est essentiel de tirer parti des connaissances issues des évaluations terminées et en cours et de les appliquer efficacement aux processus stratégiques et opérationnels pour encourager un changement positif dans les organisations de développement. Pour chaque évaluation, IDEV s'adresse aux parties prenantes et prépare des produits de connaissance et de communication afin de diffuser largement les constatations, les leçons et les recommandations de l'évaluation à travers une variété de canaux de communication, y compris les médias sociaux. Les produits de connaissance et de communication d'IDEV comprennent des brèves et des points forts, des notes d'enseignements, des infographies et des vidéos. Elle organise des événements physiques et virtuels, dont la Semaine de l'évaluation bisannuelle, et promeut l'utilisation de la base de données des résultats d'évaluation (EVRD). Elle publie également un magazine trimestriel intitulé « Evaluation Matters » ainsi qu'une lettre d'information électronique, « Evaluation Roundup », qui met en lumière les évaluations publiées et en cours d'IDEV, les nouvelles, les activités APNODE et les événements à venir d'IDEV et de ses partenaires. IDEV est ouvert à tout moyen innovant de partage des connaissances qui peut aider à atteindre un public plus large.
- I Partenariats et renforcement des capacités d'évaluation :** IDEV soutient le renforcement des capacités d'évaluation au sein de la Banque et dans ses PMR, tant du côté de l'offre que de la demande d'évaluation. Le département organise des formations et des événements d'apprentissage sur l'évaluation pour son personnel, ainsi que des webinaires ouverts à un public plus large. Il apporte également son soutien aux plateformes et aux initiatives de renforcement des capacités d'évaluation des PMR, telles que APNODE, EPRADI et Twende Mbele, ainsi qu'aux réseaux et organisations d'évaluation comme EvalPartners. Dans ce cadre, IDEV travaille avec des partenaires qui ont une expertise dans le domaine (tels que CLEAR et le PNUD) pour partager et apprendre des expériences, éviter la duplication des efforts, et assurer une synergie pour planifier et fournir des activités de renforcement des capacités aux normes les plus élevées possible.

Effets : Le recours des parties prenantes de la Banque aux évaluations pour concevoir, mettre en œuvre, suivre et rendre compte d'interventions en matière de développement de meilleure qualité influencera le changement du point de vue : i) d'une plus grande responsabilisation à l'égard des résultats ; ii) d'un apprentissage renforcé au sein de la Banque et des pays membres régionaux afin d'améliorer les politiques, stratégies, programmes, projets et processus actuels et futurs ; et iii) d'une culture de l'évaluation au sein de la Banque et des PMR afin d'encourager l'accent sur les résultats en matière de développement, l'apprentissage et l'amélioration continue de la qualité.

Afin d'atteindre les résultats escomptés, il est essentiel de prêter attention à la valeur des interactions substantielles des évaluateurs avec les diverses parties intéressées avant, pendant et après une évaluation. Tout en maintenant son indépendance, IDEV insiste sur la nécessité de s'engager avec les parties prenantes de l'évaluation telles que les départements de la politique et des opérations de la Banque, les bureaux régionaux et pays de la Banque, les autorités locales et nationales des pays, les bénéficiaires des projets, la société civile, les organismes de recherche, le monde universitaire et les consultants/entreprises, les organismes d'évaluation régionaux et internationaux et la communauté du développement au sens large. IDEV a pris des mesures pour renforcer l'engagement des parties prenantes concernées, en particulier la haute Direction de la Banque, dès le début et tout au long du processus d'évaluation, afin de s'assurer que les évaluations répondent à leurs questions et qu'elles sont conçues et menées pour répondre à leurs besoins de connaissances. Après la livraison d'une évaluation, IDEV continue de s'engager avec les utilisateurs de l'évaluation pour s'assurer que ses conclusions, leçons et recommandations sont bien incorporées et traitées dans les nouvelles politiques, stratégies, cadres, etc. de la Banque, mais aussi pour s'assurer que les emprunteurs et autres partenaires les prennent en compte dans le soutien des opérations de la Banque dans les PMR.

Pour que les évaluations et les validations fassent la différence, elles doivent d'abord être utiles, et le processus d'engagement vise à accroître l'utilité des preuves évaluatives générées par les évaluations et les validations réalisées. Deuxièmement, elles doivent être opportunes, en fournissant les connaissances évaluatives au moment où la partie prenante de l'évaluation en a besoin et y est réceptive. Troisièmement, elles doivent être facilement accessibles et utilisées par les parties prenantes pour éclairer les décisions stratégiques, les décisions organisationnelles (par exemple, le personnel, les ressources, les processus) et les décisions opérationnelles (par exemple, la conception et la mise en œuvre) sur les interventions en matière de développement, améliorant ainsi la qualité, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de ces interventions. En outre, les évaluations et les validations devraient renforcer la qualité du dialogue de politique de la Banque avec les PMR – en utilisant des arguments fondés sur des preuves comme outil d'engagement.

Impact escompté : Tout ceci contribuera à l'efficacité en matière de développement pour atteindre l'objectif primordial du Groupe de la Banque africaine de développement, à savoir une croissance économique durable et le progrès social en Afrique.

Risques et hypothèses. La théorie du changement d'IDEV repose sur certaines hypothèses et certains risques¹.

Les principales **hypothèses** sont les suivantes :

- i) IDEV peut trouver sur le marché des évaluateurs et des consultants hautement qualifiés qui sont bien équipés pour fournir des produits de haute qualité dans les délais.
- ii) IDEV peut s'adapter aux circonstances imprévues de l'environnement opérationnel telles que les pandémies (COVID-19, Ebola, etc.), les troubles politiques et l'instabilité dans les PMR.
- iii) La Banque et les PMR sont disposés à utiliser et à appliquer les connaissances évaluatives générées (constatations, leçons et recommandations) pour la prise de décision.
- iv) Soutien adéquat du Conseil d'administration/CODE et de la haute Direction pour les évaluations et les activités d'IDEV.

Les principaux **risques** sont les suivants :

- i) **Flou de la limite de l'indépendance.** Cela pourrait résulter d'un manque de clarté sur l'indépendance et le rôle d'IDEV dans l'engagement du personnel d'IDEV avec le reste de la BAD. Pour atténuer ce risque, IDEV a préparé des directives claires sur son rôle dans l'engagement avec les équipes qui préparent de nouvelles interventions et d'autres prises de décision à la suite d'une évaluation. L'approche d'engagement appropriée (élevée, moyenne, faible) sera déterminée au cas par cas.
- ii) **Manque de champions pour promouvoir une culture évaluative au niveau de l'encadrement supérieur.** Une culture d'évaluation consiste à utiliser systématiquement les informations sur les résultats pour tirer des enseignements de l'expérience et éclairer la prise de décision. Dans une organisation dotée d'une culture évaluative, les décisions relatives à la conception et à la mise en œuvre de nouvelles interventions sont rarement prises sans informations empiriques crédibles sur l'expérience pertinente et sans déclarations claires sur les

¹ Les hypothèses sont définies comme « les conditions nécessaires et positives qui permettent une relation de cause à effet réussie entre différents niveaux de résultats ». Les risques sont des événements ou des faits potentiels échappant au contrôle d'IDEV et susceptibles de nuire à l'obtention des résultats.

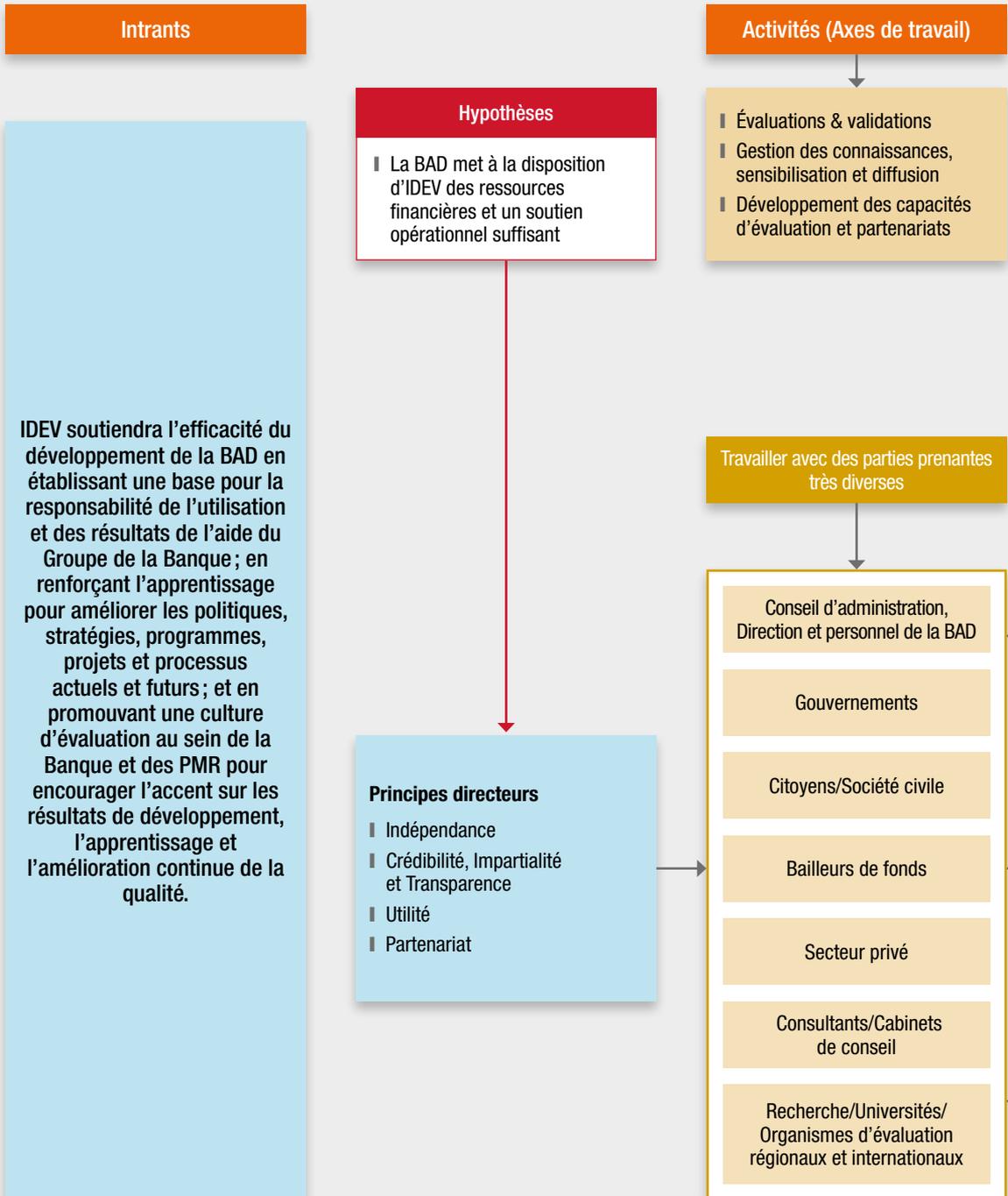
résultats qui seront obtenus si les décisions sont prises.² La clé d'une telle culture réside dans un leadership au sommet, qui encourage cet apprentissage dans toute l'organisation. Pour atténuer le risque que de tels champions ne se manifestent pas, IDEV maintiendra son engagement ferme auprès de la haute Direction.

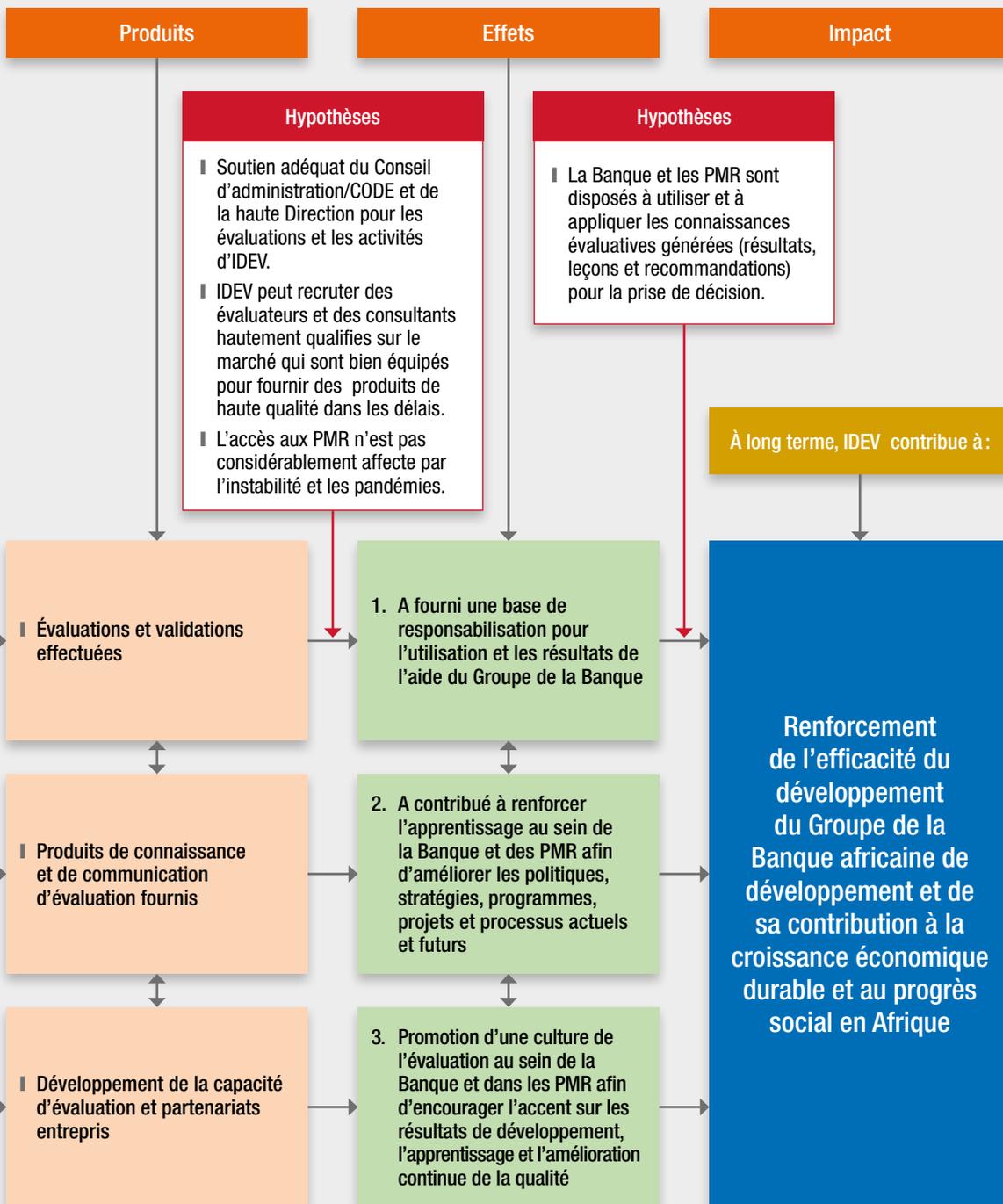
- iii) **Faiblesse de la boucle d'apprentissage/de rétroaction au sein de la Banque.** En plus d'un manque d'encouragement de la part de la Direction, le personnel peut ne pas avoir suffisamment de temps pour apprendre et intégrer les preuves de l'évaluation dans la conception de nouvelles interventions en raison de l'accent mis sur l'exécution en temps voulu de leur programme de travail (approbations) plus que sur la qualité (résultats). Pour atténuer ce risque, IDEV aidera la Banque à améliorer le processus d'assurance qualité pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques, stratégies, cadres, opérations, etc.
- iv) **Coopération inadéquate des équipes opérationnelles dans les évaluations.** Cela peut conduire à un manque d'accès par les équipes d'évaluation à la documentation, aux informations, aux connaissances tacites, etc. nécessaires pour construire une base de preuves solide pour l'évaluation. Pour atténuer ce risque, IDEV poursuivra un processus d'engagement fort, en tenant la Direction informée de toutes les évaluations à venir, en invitant un grand nombre de membres des groupes de référence de l'évaluation, en partageant les notes conceptuelles, les documents d'approche, etc. avec les membres des groupes de référence et en demandant un retour d'information, etc.
- v) **Troubles politiques, instabilité et risques liés aux pandémies dans les PMR.** La poursuite ou la réimposition de restrictions liées à la COVID-19 ou à d'autres maladies, l'instabilité ou les problèmes de sécurité dans certains PMR, entraînant l'impossibilité de voyager et de mener des travaux sur le terrain, constituent un risque. Pour atténuer ce risque, IDEV continuera à investir dans le renforcement de sa capacité de collecte de données à distance. La crise de COVID-19 met également en péril les progrès des PMR en matière de développement. Cela limite l'efficacité de la Banque en matière de développement.

2 John Mayne. 2008. Building an Evaluative Culture for Effective Evaluation and Results Management. Rome: Institute for Learning and Change. p. 11



Chaîne de résultats d'IDEV – Théorie du changement





Cadre des résultats d'IDEV

Chaîne des résultats et description de l'indicateur	Référence (2021) ³	Cible (2024)	Moyens de vérification	Fréquence de la collecte des données
Impact: Amélioration de l'efficacité du Groupe de la Banque africaine de développement en matière de développement et de sa contribution à la croissance économique durable et au progrès social en Afrique				
Preuve de l'amélioration de l'efficacité de la BAD en matière de développement			ADER, RA, rapports d'évaluation, etc.	Fin de la période du programme de travail
Effets directs et à moyen terme obtenus par IDEV conformément à ses trois objectifs stratégiques				
Effet 1 : À fournir une base de responsabilisation pour l'utilisation et les résultats de l'aide du Groupe de la Banque				
1.1 Pourcentage de membres du Conseil d'administration qui répondent « élevée » ou « importante » à la question de l'enquête : « Dans quelle mesure les évaluations réalisées par IDEV vous ont-elles été utiles pour évaluer l'efficacité de la BAD en matière de développement ? »	À déterminer		Rapport d'enquête sur les parties prenantes	Fin de la période du programme de travail
Effet 2 : Contribution au renforcement de l'apprentissage au sein de la Banque et des pays membres régionaux pour améliorer les politiques, stratégies, programmes, projets et processus actuels et futurs				
2.1 Pourcentage de nouvelles politiques et stratégies approuvées par le Conseil d'administration éclairées par des évaluations réalisées par IDEV	À déterminer		Examen théorique	Fin de la période du programme de travail
2.2 Pourcentage de parties prenantes qui estiment que la mesure dans laquelle elles ont utilisé les évaluations de IDEV pour prendre des décisions est « élevée » ou « importante ». Cela concerne i) les décisions stratégiques, ii) les décisions organisationnelles (par exemple, le personnel, les ressources, les processus), et iii) les décisions opérationnelles (par ex., la conception et la mise en œuvre)	À déterminer		Rapport d'enquête sur les parties prenantes	Fin de la période du programme de travail
2.3 Pourcentage des recommandations des évaluations dans MARS dont la mise en œuvre du plan d'action de la Direction a été jugée « substantielle » ou « élevée » par IDEV	41 %	70 %	Rapport sur le MARS d'IDEV	Chaque année
Effet 3 : Promotion d'une culture de l'évaluation à la Banque et dans les PMR afin d'encourager l'accent sur les résultats en matière de développement, l'apprentissage et l'amélioration continue de la qualité				

3 IDEV réalisera une enquête au cours des six prochains mois afin de déterminer la base de référence et les objectifs pour les indicateurs fondés sur l'enquête.

Chaîne des résultats et description de l'indicateur	Référence (2021) ³	Cible (2024)	Moyens de vérification	Fréquence de la collecte des données
3.1 Pourcentage de parties prenantes qui estiment que la mesure dans laquelle leurs capacités à concevoir, mener et utiliser des évaluations ont été renforcées est « élevée » ou « importante »	À déterminer		Rapport d'enquête sur les parties prenantes	Fin de la période du programme de travail
3.2 Pourcentage de parties prenantes qui estiment que la mesure dans laquelle IDEV contribue aux bonnes pratiques, normes et approches de l'évaluation à au sein et en dehors de la BAD est « élevée » ou « importante »	À déterminer		Rapport d'enquête sur les parties prenantes	Fin de la période du programme de travail
3.3 Pourcentage de répondants des plateformes, des PMR et des organisations qui estiment que leur niveau de satisfaction à l'égard du soutien d'IDEV est « élevé » ou « significatif »	À déterminer		Rapport d'enquête sur les parties prenantes	Fin de la période du programme de travail
Les produits livrés par IDEV qui contribuent à la réalisation de ses objectifs stratégiques				
■ 1 : Évaluations et validations effectuées				
1.1 Nombre de rapports d'évaluation et de validation prévus produits chaque année	12	13	Rapport annuel d'IDEV	Chaque année
■ 2 : Produits de connaissance et de communication d'évaluation fournis				
2.1 Pourcentage d'évaluations pour lesquelles au moins un produit de connaissance ou de communication est fourni dans les trois mois suivant la fin de l'évaluation	71 %	95 %	Rapport annuel d'IDEV	Chaque année
■ 3 : Renforcement des capacités d'évaluation et partenariats entrepris				
3.1 Nombre de formations, de webinaires et d'événements d'apprentissage prévus organisés chaque année	6	6	Rapport annuel d'IDEV	Chaque année

3 Affinement de l'échelle de notation

Introduction

IDEV utilise un système de notation pour évaluer la performance des interventions de la Banque⁴, avec une échelle de notation harmonisée appliquée à toutes les interventions pour faciliter la synthèse et garantir que toutes les évaluations fournissent des notes cohérentes. En outre, IDEV est membre de l'Evaluation Cooperation Group (ECG), qui promeut l'alignement de l'utilisation des critères d'évaluation internationaux par ses membres, en apprenant de leurs expériences respectives. IDEV et les autres membres de l'ECG sont confrontés à la question fondamentale de l'utilisation des échelles d'évaluation : quelle échelle utiliser, une échelle de 4 ou 6 points, et quelles étiquettes utiliser ?

Contexte

Avant 2015, IDEV utilisait une échelle de notation à 4 points pour évaluer la performance des interventions financées par la Banque. En 2015, lors de la préparation de l'évaluation globale des résultats de la BAD en matière de développement (EGRD⁵), IDEV a introduit une échelle de notation à 6 points. L'échelle à 6 points visait à fournir un niveau de nuance lors de l'application du jugement évaluatif qui serait plus cohérent avec la complexité accrue des interventions en matière de développement après l'adoption des ODD (voir le chapitre Contexte). Au cours de la période 2015–2017, IDEV a lancé un nombre important d'évaluations de niveau supérieur qui ont appliqué l'échelle à 6 points. Un certain nombre de discussions sur les évaluations de niveau supérieur au CODE ont toutefois montré un niveau de mécontentement de la part des membres du Conseil, en particulier en ce qui concerne les notes « modérément satisfaisant » et « modérément insatisfaisant » de l'échelle à 6 points qui ont été jugées comme ne donnant pas une indication assez claire de la question de savoir si la performance est vraiment positive ou négative et pouvant donc édulcorer le message.

Cela a conduit à l'élaboration du document « Renforcer les évaluations des stratégies et programmes nationaux »⁶ qui a été présenté à CODE pour examen en mai 2017. Le document a mis en évidence le jugement évaluatif et l'utilisation des notes parmi d'autres domaines à affiner dans l'analyse des évaluations de niveau supérieur. Au cours de la discussion, CODE a recommandé de passer d'une échelle de notation à 6 points à une échelle à 4 points (très satisfaisant – satisfaisant – insatisfaisant – très insatisfaisant), qu'IDEV a ensuite mise en œuvre dans ses évaluations de niveau supérieur. Il a été convenu de mettre en œuvre l'échelle de notation à 4 points en tant que projet pilote pour une période de deux ans, à l'issue de laquelle une évaluation serait réalisée et ses résultats présentés au CODE.

4 Le terme « intervention » est utilisé pour désigner l'objet de l'évaluation. Il englobe tous les différents types d'efforts : projet, programme, politique, stratégie, cadre, plan d'action, domaine thématique, institution ou entité, mécanisme de financement, etc.

5 [Évaluation globale des résultats de développement de la Banque 2004–2013](#)

6 ADB/BD/WP/2017/101

Échelles de notation

Les échelles de notation sont utilisées tant pour les évaluations de projets que pour les évaluations de niveau supérieur. Pour les **évaluations de projets**, il existe des normes de bonnes pratiques établies par l'ECG. Elles exigent pour les évaluations des opérations souveraines (OS) et des opérations non souveraines (ONS) un nombre pair de notes sur l'échelle de notation (4 ou 6), et que l'échelle de notation soit équilibrée, c'est-à-dire qu'il y ait autant de notes positives que négatives. Dans le cadre de l'approche « Une seule Banque », la BAD poursuit l'harmonisation des critères d'évaluation des OS et des ONS. Par conséquent, SNOQ et IDEV sont en train de réviser les directives pour les rapports d'achèvement de projet et leur validation, et IDEV et PINS sont en train de réviser les directives pour les rapports de supervision élargis et leur validation, afin d'être mieux alignés. L'échelle des ONS est une échelle à 6 points, que nous avons l'intention de conserver. L'échelle des indicateurs clés des OS passera de 4 à 6 points. Cela permettra une plus grande granularité dans l'analyse et les rapports et une comparaison directe des interventions des OS et des ONS. L'échelle de notation pour les **évaluations de niveau supérieur** devrait également être alignée et harmonisée, afin de garantir un système de notation cohérent à travers la Banque, tant pour l'auto-évaluation que pour les évaluations indépendantes.

L'échelle de notation de chaque indicateur doit englober des performances allant des plus négatives aux plus positives. Il doit y avoir un équilibre entre les caractérisations positives et négatives (par exemple, s'il y a quatre notes, deux sont moins que bonnes et deux sont bonnes ou meilleures ; ou s'il y a six notes, trois sont moins que bonnes et trois sont bonnes ou meilleures).

Les mots utilisés pour décrire ces évaluations doivent indiquer avec précision si les jugements sont moins que bons ou encore bons ou meilleurs, et doivent refléter clairement la graduation du pire au meilleur. L'échelle de notation actuelle en quatre points utilisée par IDEV (Très satisfaisant – Satisfaisant – Insatisfaisant – Très insatisfaisant) présente – de manière unique parmi les banques multilatérales de développement (BMD) – un saut abrupt d'« Insatisfaisant » à « Satisfaisant », sans aucune note entre les deux.

Affiner l'échelle de notation

Au cours de la période pilote, IDEV a recueilli un retour d'information continu sur l'échelle de notation à 4 points auprès de ses évaluateurs et consultants ainsi que du personnel des opérations de la Banque et de la Direction, complété par les enseignements tirés de l'évaluation des systèmes et processus d'auto-évaluation de la BAD, de l'évaluation de la qualité d'un échantillon des produits d'évaluation d'IDEV, de l'examen indépendant par les pairs et de l'examen des échelles de notation utilisées par d'autres membres de l'ECG. Tous ces éléments soulignent la nécessité d'affiner l'échelle de notation, en particulier ses étiquettes.

Évaluation des systèmes et processus d'auto-évaluation de la BAD : Une recommandation clé touchant à l'échelle de notation de cette évaluation était de réformer la méthodologie de notation des interventions du secteur public : *La structure de notation en 4 points devrait être révisée pour la rendre plus adaptée à la réalité du terrain, notamment pour traiter les situations qui ne répondent pas carrément aux critères « Satisfaisant » ou « Insatisfaisant ».*

Évaluation de la qualité des produits d'évaluation d'IDEV : L'évaluation a recommandé le reclassement de l'échelle de notation à 4 points pour permettre une perspective qui reflète plus positivement un certain degré de progrès vers une performance satisfaisante. Elle a recommandé de remplacer les étiquettes de notation existantes par les suivantes : « Insatisfaisant », « Partiellement insatisfaisant », « Satisfaisant » et « Très satisfaisant ».

Rapport de l'examen indépendant par les pairs : L'examen indépendant par les pairs a été mené par un panel d'experts en évaluation indépendants de l'ECCG et du réseau multilatéral des fonctions d'évaluation. Les discussions avec les parties prenantes de la BAD ont confirmé les préoccupations soulevées dans l'évaluation de la qualité en ce qui concerne l'échelle de notation qui avait été réduite à quatre points. L'examen par les pairs a critiqué le choix tranché entre « Satisfaisant » et « Insatisfaisant », qui suscite des inquiétudes chez la Direction, car il ne permet pas une appréciation plus nuancée des interventions qui n'ont pas été entièrement satisfaisantes, mais qui ont obtenu plus que ce qui justifierait une note insatisfaisante.

Examen des échelles de notation existantes d'autres BMD : L'examen révèle qu'aucune autre banque multilatérale de développement ne passe d'une note satisfaisante à une note insatisfaisante (tableau A3.1 ci-dessous). En outre, un rapport sur « l'Harmonisation des cadres d'évaluation des opérations souveraines et non souveraines » (Comparaison des systèmes de notation de l'auto-évaluation des projets des BMD) commandé par IDEV recommande que :

- Les évaluations des OS et des ONS devraient utiliser des échelles d'évaluation clé comportant le même nombre de points.
- Une échelle d'évaluation clé de 6 points devrait être utilisée par la BAD pour les OS (comme elle est déjà utilisée pour les ONS) afin de permettre des évaluations plus nuancées, l'apprentissage et l'agrégation des résultats des OS et des ONS.

En outre, au cours de la période pilote, IDEV a connu des frictions avec la Direction de la Banque au sujet des notes d'évaluation, en particulier dans le cas où des notes insatisfaisantes étaient attribuées là où la Direction estimait que des progrès non négligeables n'étaient pas suffisamment reconnus. Un exemple en est le désaccord entre IDEV et la Direction sur l'évaluation du secteur de l'eau en 2019, qui a finalement été résolu, sur les conseils de CODE, par le biais d'un facilitateur externe.

Sur la base de l'expérience acquise avec l'échelle de notation à 4 points au cours de la période pilote, et dans le contexte de l'harmonisation des échelles de notation pour les évaluations au niveau des projets, IDEV prévoit de procéder comme suit pour les évaluations de niveau supérieur à partir de 2022 : évaluer les critères d'évaluation individuels sur une échelle de notation à 4 points, mais avec des étiquettes différentes, à savoir Insatisfaisant, Partiellement insatisfaisant, Satisfaisant et Très satisfaisant, et évaluer la performance globale sur une échelle de notation à six points. Le plan spécifique est le suivant.

- 1) **Utiliser une échelle de notation à 4 points pour les critères d'évaluation individuels.** Pour les critères individuels (pertinence, cohérence, efficacité, efficience et durabilité), IDEV prévoit d'utiliser une échelle de notation en quatre points :
 - **Très satisfaisant (4) :** Qualité élevée dans tous les aspects du critère considéré⁷ ; toutes les dimensions du critère sont pleinement satisfaites, et cela est considéré comme une bonne pratique.
 - **Satisfaisant (3) :** Qualité globalement satisfaisante du critère considéré ; toutes les dimensions du critère sont respectées, mais certaines d'entre elles présentent des lacunes mineures.

7 Dimensions des critères : Pertinence (conception, alignement des objectifs sur les politiques et les stratégies et sélectivité dans le cas des ESPP) ; Cohérence (cohérence interne et externe) ; Efficacité (réalisations et résultats) ; Efficience (analyse coûts-avantages et rapidité) ; Durabilité (capacités financières, économiques, sociales, durabilité (capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires pour maintenir les avantages nets dans le temps).

- **Partiellement insatisfaisant (2)** : Qualité globalement insuffisante du critère considéré ; une ou plusieurs dimensions du critère n'ont pas été respectées et des améliorations substantielles sont nécessaires pour que le critère obtienne la note satisfaisante.
- **Insatisfaisant (1)** : Qualité insuffisante de la plupart des aspects du critère considéré ; la plupart des dimensions du critère n'ont pas été respectées.

2) Utiliser une échelle de notation à 6 points pour la performance globale. La note de performance globale est dérivée d'une évaluation de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité. Étant donné qu'il s'agit d'une évaluation sommaire, une plus grande gradation est possible que pour un seul critère, c'est pourquoi IDEV prévoit d'utiliser une échelle de 6 points, comme suit.

- **Très réussi (6)** : L'intervention a atteint ou dépassé toutes les cibles principales, les objectifs, les attentes et les résultats et n'a pas présenté de lacunes ou des lacunes négligeables quant à la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.
- **Réussi (5)** : L'intervention a atteint la quasi-totalité (à titre indicatif, note $\geq 85\%$) des cibles, objectifs, attentes et résultats principaux et présentait tout au plus des lacunes mineures⁸ en matière de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité.
- **Globalement réussi (4)** : L'intervention a atteint la majorité (à titre indicatif, $60\% \leq \text{note} < 85\%$) des cibles, objectifs, attentes et résultats principaux et présentait des lacunes modérées au niveau de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité.
- **Globalement échoué (3)** : L'intervention a atteint moins de (à titre indicatif, $30\% \leq \text{note} < 60\%$) de ses cibles, objectifs, attentes et résultats principaux et présentait des lacunes importantes du point de vue de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité.
- **Échoué (2)** : L'intervention n'a atteint qu'une minorité ou presque (à titre indicatif, note $< 30\%$) de ses cibles, objectifs, attentes et résultats et présente des lacunes importantes quant à la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.
- **Totalement échoué (1)** : L'intervention n'a atteint aucune de ses cibles, objectifs, attentes et résultats et présente de graves lacunes du point de vue de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité.

IDEV considère que l'échelle de notation proposée est mieux alignée sur celle des autres institutions de développement (tableau A3.1) et sur les bonnes pratiques, et prévoit de la mettre en œuvre à partir du programme de travail 2022–2024.

⁸ Tout au plus des lacunes mineures : à titre indicatif pas plus de 5 % ; Presque tous les objectifs principaux : à titre indicatif plus de 95 % ; Majorité des objectifs principaux : à titre indicatif entre 80–94 % ; Lacunes modérées : moins de 30 % à titre indicatif ; Peu de ses objectifs principaux : moins de 25 % à titre indicatif ; Lacunes significatives : plus de 70 % à titre indicatif ; Seulement une minorité : moins de 20 % à titre indicatif ; Lacunes majeures : Plus de 70 % à titre indicatif.

Tableau A3.1 : Comparaison des terminologies relatives aux échelles des indicateurs clés des BMD

Classement des indicateurs clés	+++ (Meilleur)	++	+	-	--	--- (Pire)
BAsD (ONS)	Très réussi	Réussi		Moins que réussi		Échoué
BAsD (OS)	Très réussi	Réussi		Moins que réussi		Échoué
BSTDB (ONS)	Excellent	Satisfaisant		Partiellement insatisfaisant		Insatisfaisant
BERD (ONS)	Excellent	Bien	Satisfaisant	Marginal	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
BEI (OS+ONS)	Excellent	Satisfaisant		Partiellement insatisfaisant		Insatisfaisant
BID (ONS)	Très réussi	Réussi	Partiellement réussi	Partiellement échoué	Échoué	Totalement échoué
BID (OS)	Très réussi	Réussi	Partiellement réussi	Partiellement échoué	Échoué	Totalement échoué
BM (OS)	Très satisfaisant	Satisfaisant	Modérément satisfaisant	Modérément insatisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
IFC (ONS)	Très réussi	Réussi	Globalement réussi	Globalement échoué	Échoué	Totalement échoué
MIGA (ONS)	Très réussi	Réussi	Globalement réussi	Globalement échoué	Échoué	Totalement échoué
BAD (ONS)	Très réussi	Réussi	Globalement réussi	Globalement échoué	Échoué	Totalement échoué
BAD (OS)	Très satisfaisant	Satisfaisant		Insatisfaisant		Très insatisfaisant
ADOA BAD (ONS)	Excellent	Très bien	Bien	Marginal	Insatisfaisant	Très insatisfaisant

BAsD Banque asiatique de développement

BAD Banque africaine de développement

BSTDB Banque de commerce et de développement de la mer Noire

BERD Banque européenne pour la reconstruction et le développement

BEI Banque européenne d'investissement

BID Banque interaméricaine de développement

IFC Société financière internationale

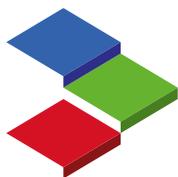
MIGA Agence multilatérale de garantie des investissements

BM Banque mondiale



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

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



idev.afdb.org