



# **MOPAN 2015-16** **Évaluations**

**Banque Africaine de Développement**

Résumé exécutif

## Résumé exécutif

Cette évaluation institutionnelle de la Banque africaine de développement couvre la période allant de 2014 à la mi-2016. Tout en appliquant la méthodologie MOPAN 3.0, l'évaluation tient compte des systèmes organisationnels, des pratiques et des comportements, ainsi que des résultats obtenus par la Banque africaine de développement. L'évaluation porte sur cinq domaines de performance : quatre se rapportent à l'efficacité organisationnelle (gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion de la performance) et un cinquième qui concerne l'efficacité du développement (résultats). Cet exercice évalue la performance de la Banque africaine de développement selon un cadre d'indicateurs clés et de micro-indicateurs associés qui comprennent les normes caractérisant une organisation multilatérale efficace. L'évaluation fournit également un aperçu de la trajectoire de sa performance. La Banque africaine de développement a déjà été évaluée par le MOPAN en 2012.

### Contexte

#### LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

- A considérablement pris de l'ampleur depuis sa création en termes de volume de prêts, de nombre d'opérations et de personnel, et de complexité de ses engagements et de son environnement
- Sa stratégie pour 2013-2022 se concentre sur deux objectifs pour améliorer la qualité de la croissance en Afrique : atteindre une croissance plus inclusive et s'assurer que cette croissance inclusive soit durable
- Offre un ensemble de ressources financières, de connaissances et de services techniques et conseils stratégiques à ses États membres et met l'accent sur cinq priorités opérationnelles
- Un Conseil des Gouverneurs représentant tous les pays membres se réunit chaque année
- Est considérée comme l'un des principaux financiers africains et est au cœur de la transformation du continent
- Est récemment revenue à Abidjan après une délocalisation « temporaire » de 11 ans à Tunis (de 2003 à 2014).

#### Aperçu de l'organisation

- Création en 1964
- Emploie plus de 1 800 personnes
- Engagements pour 2015 : 6.33 milliards UC
- Dépenses en 2015 : 3.03 milliards UC
- Présente dans 54 pays africains membres
- Opère à travers :
  - Son siège à Abidjan, en Côte d'Ivoire
  - 5 centres régionaux
  - Une présence dans 38 pays

### Performance Générale

La conclusion générale de l'évaluation du MOPAN de 2016 est que la Banque africaine de développement (BAD) répond aux exigences d'une organisation multilatérale efficace et qu'elle atteint son objectif. La BAD est une organisation solide et résiliente qui, tout en opérant dans un environnement particulièrement difficile, peut s'adapter et s'améliorer continuellement pour faire face aux conditions changeantes.

Son orientation stratégique et son cadre de travail sont clairs ; son modèle institutionnel est solide et ses structures, processus et procédures internes soutiennent de manière générale une prestation de services raisonnablement efficace et efficiente conformément à son mandat. Le AAA décerné à la Banque témoigne de sa solidité financière et de son respect des exigences fiduciaires, sociales et environnementales et des garanties qu'elle peut offrir.

En plus d'être une source de financement très importante pour le développement du continent africain, la BAD offre également de solides orientations politiques et un fort leadership intellectuel sur un ensemble de questions. La Banque reconnaît son rôle de catalyseur et sa capacité de transformer le continent, ainsi que son avantage comparatif qui lui permet de fournir aussi bien des financements que des connaissances à ses clients. Elle comprend le contexte, notamment les opportunités et les défis des économies africaines. La décentralisation est au cœur du modèle institutionnel de la Banque et sa mise en œuvre sera essentielle pour lui offrir toutes les capacités d'atteindre ses objectifs.

Les attentes sont grandes pour un acteur aussi important dans le développement de l'Afrique, et la BAD répond largement à ces attentes. À mesure que le rôle de la Banque évolue et devient de plus en plus important, les performances dans certains domaines doivent néanmoins être renforcées et améliorées. Ces domaines comprennent des systèmes et des politiques de ressources humaines axés sur les résultats et sur la performance, une attention plus constante sur la bonne gouvernance et sur l'accroissement des ressources pour traiter les questions transversales, une gestion des résultats et des cadres budgétaires dont les faiblesses ont été identifiées, et une analyse et un renforcement des capacités et de la durabilité.

### Points forts et domaines à améliorer

#### Points forts

- **Une vision claire à long terme, bien alignée sur les besoins et les priorités des pays membres de la région et de plus en plus sur les grands défis mondiaux** – La BAD possède une stratégie bien définie conforme aux priorités du continent, de la région et des pays et soutenue par une articulation claire de ses avantages comparatifs.
- **Une poursuite continue de la décentralisation** – Son nouveau modèle institutionnel et de prestation du développement de 2016 est plus décentralisé. La Banque accorde plus d'autonomie aux cinq pôles régionaux et est soutenue par une nouvelle délégation des pouvoirs et la création de davantage de bureaux locaux.
- **Un cadre financier sain, dynamique et efficace et une mobilisation des ressources orientée vers les domaines prioritaires de la Banque** – cela reflète une performance financière forte dans des circonstances difficiles, comme le retour bien géré du siège à Abidjan, tire profit de l'additionnalité grâce aux prêts du secteur privé.
- **Un système de garanties de haut niveau complet, intégrée, bien perçu et qui facilite le respect des normes sociales et environnementales** – Cela permet de s'assurer que l'ensemble des projets de la Banque respectent les critères liés au genre, à l'environnement et au changement climatique, avec, le cas échéant, une mise en place de mesures d'atténuation.
- **Les activités de la Banque sont de plus en plus marquées par un engagement fort envers le Partenariat de Busan, notamment dans des domaines difficiles tels que l'utilisation des systèmes nationaux.** La Banque examine soigneusement les risques liés à l'utilisation des systèmes nationaux, s'agissant par exemple des passations de marchés, et reconnaît la nécessité de renforcer les capacités des systèmes nationaux.
- **Une fonction d'évaluation indépendante claire avec une qualité accrue des évaluations** – L'unité de l'évaluation indépendante du développement (IDEV en anglais) est, comme son l'indique, indépendante et possède un rôle clairement défini dans la documentation institutionnelle stratégique. En réponse à des lacunes identifiées précédemment, des mesures spécifiques ont été mises en place pour améliorer la qualité des évaluations.

#### Domaines à améliorer

- **Faire en sorte que les systèmes et les politiques de RH soient davantage axés sur les résultats et la performance.** Il existe peu d'informations disponibles sur les systèmes et les politiques de RH axés sur la performance et sur leur fonctionnement. Davantage de travaux sont nécessaires, par exemple sur les « contrats axés sur les résultats » pour le personnel.
- **Mettre davantage l'accent sur la bonne gouvernance et les ressources pour répondre aux questions transversales** – L'intégration de la gouvernance et de la fragilité dans la conception des projets n'est pas encore systématique. D'autres ressources sont nécessaires pour appuyer l'analyse des questions transversales de manière plus générale et pour effectuer un suivi plus rigoureux des résultats liés au genre et au climat.
- **Améliorer les cadres de gestion et de budgétisation axés sur les résultats** – Bien que les processus décisionnels basés sur la performance soient déjà mis en place, certains domaines tels que l'intégration des considérations liées à la gestion axée sur les résultats dans les stratégies nationales et lors de la phase de conception, le ciblage réaliste et axé sur les résultats, et des systèmes de suivi et d'évaluation qui démontrent la contribution spécifique de la BAD aux résultats observés, restent des domaines à améliorer.
- **Obtenir de meilleurs résultats en matière d'intégration régionale** – Il a tout d'abord été difficile pour la BAD de mener une réflexion claire et établir des étapes cohérentes dans la mise en œuvre de sa stratégie d'intégration régionale. Cela a donné lieu à des résultats limités dans ce domaine de plus en plus important. Plus récemment, la Banque a engagé davantage de ressources, s'est engagée plus activement avec les parties prenantes et utilise un ensemble plus large de processus pour favoriser l'intégration régionale.
- **Traiter les questions liées à l'analyse de la capacité, au renforcement de la capacité et aux approches pour la durabilité** – Bien que l'analyse des capacités fasse partie des éléments de routine des opérations de la Banque, ce domaine n'est pas encore pleinement développé ni utilisé. La BAD a rencontré des difficultés pour réaliser sa stratégie de renforcement des capacités de 2011 et son rôle prévu en tant que point focal n'a pas encore été réalisé. La durabilité n'a pas toujours été suffisamment prise en compte ou traitée dans les opérations de la Banque.