

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



EVALUATION INDEPENDANTE DE LA STRATEGIE ET DU PROGRAMME DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT EN EGYPTE (2009-2018)

REPONSE DE LA DIRECTION

BDEV

Septembre 2020

Document traduit



Réponse de la Direction

La Direction accueille avec satisfaction les résultats de l'évaluation conduite par BDEV sur les stratégies et les programmes de la Banque africaine de développement en République arabe d'Égypte. L'évaluation a porté sur la performance et les résultats des opérations de la Banque dans le pays, a mis en évidence les points forts et a formulé des recommandations pour améliorer la mise en œuvre des opérations actuelles. Elle a également permis d'éclairer les décisions relatives aux futurs programmes. De manière générale, la Direction souscrit aux enseignements, aux conclusions et aux recommandations de l'évaluation, dont bon nombre sont conformes aux constatations faites lors des contrôles, des suivis et des examens de portefeuille courants. Les résultats et les recommandations de l'évaluation formeront la base du dialogue avec les autorités et de la conception du nouveau DSP (2022-2026) et guideront la mise en œuvre des opérations en cours et la conception des programmes futurs.

INTRODUCTION

En mars 2019, le Département de l'évaluation indépendante du développement a lancé un exercice d'évaluation des stratégies et programmes pays de la Banque en République arabe d'Égypte pour la période 2009-2018.

La stratégie pays de la Banque sert de base à son engagement stratégique avec ses pays membres régionaux et constitue un cadre de programmation qui détermine les programmes et les projets ainsi que l'allocation des ressources financières pour atteindre des objectifs de développement nationaux spécifiques. Consciente de cette importance, la Direction entend améliorer sans cesse son approche afin de mieux servir ses clients dans un contexte évolutif.

Aussi, accueille-t-elle favorablement l'évaluation indépendante, qui dresse un tableau objectif des points forts et des points faibles des programmes de la Banque et propose des recommandations pour les améliorer. L'évaluation a permis de conclure que les programmes de la Banque sont très pertinents pour le pays, qu'ils ont eu un impact sur la croissance et le développement national et qu'ils sont durables. En outre, il en est ressorti que la Banque a été efficace dans la mise en œuvre de ses programmes, notamment en constituant un portefeuille de qualité et en obtenant un bon retour sur investissement.

L'évaluation a révélé que les efforts déployés pour tirer parti de cette expérience pourraient contribuer à étayer les résultats obtenus, à renforcer la croissance inclusive et à accroître l'influence de la Banque dans l'économie. Parallèlement, BDEV a insisté sur la nécessité d'augmenter les effectifs dans les pays pour assurer un dialogue efficace sur les politiques, le développement des entreprises, en particulier dans le secteur privé, et l'établissement de partenariats. L'évaluation a aussi plaidé en faveur d'un dialogue continu avec les autorités afin de réduire les retards et d'une approche plus stratégique de l'utilisation des rares ressources de dons.

La Direction apprécie la rigueur de l'évaluation qui a été menée de manière transparente et participative. Dans l'ensemble, elle adhère aux constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation. Celles-ci guideront le dialogue avec les autorités et la conception du nouveau DSP (2022-2026), ainsi que la mise en œuvre des opérations en cours et la conception des programmes futurs.

PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION

Cette section est une synthèse de la réponse de la Direction aux principales constatations et conclusions des principaux points de l'évaluation, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, la viabilité et la performance de la Banque.

Pertinence

L'évaluation a révélé que les stratégies et le portefeuille de la Banque en Égypte étaient très pertinents pour le gouvernement, les autres clients ainsi que les bénéficiaires. En effet, la conclusion de l'évaluation réaffirme l'engagement de la Banque à porter une attention accrue aux besoins et aux priorités des pays membres régionaux dans tous les aspects de son mandat, conformément à ses stratégies. Ainsi, les projets sont systématiquement sélectionnés en fonction de leur alignement sur les priorités nationales et de leur probabilité d'obtenir des résultats tangibles.

L'existence de plans de développement nationaux rigoureux et le rôle du ministère de la Coopération internationale sont essentiels à l'élaboration des stratégies et des programmes de la Banque. Le ministère a donné une orientation claire en ce qui concerne les priorités et les besoins nationaux. Il a maintenu un engagement ouvert avec la Banque et d'autres partenaires de développement, ce qui a facilité un dialogue permanent sur l'adaptation des programmes pour répondre aux besoins changeants. Par exemple, après la réduction de la marge de manœuvre consécutive à la rétrogradation du pays, le gouvernement et la Banque se sont rapidement engagés et ont convenu de retirer la priorité au principal projet de transport en cours et de réaffecter ses ressources à d'autres secteurs.

La Direction prend note de l'observation de l'évaluation selon laquelle la période sous revue a été caractérisée par des priorités changeantes en fonction de l'évolution du contexte du pays, mais la Banque a été en mesure de réagir de manière sélective et flexible et de déployer la stratégie et les instruments appropriés. Au cours de cette période, la Banque a renforcé sa présence sur le terrain et a réussi à établir une relation étroite avec le gouvernement. Cela a facilité le dialogue avec les parties prenantes sur la constitution d'une réserve de projets, la conception et la mise en œuvre des projets.

L'évaluation a recommandé que si la Banque devait envisager de mettre en place une Opération à l'appui des réformes (OAP) pour aider l'Égypte à faire face à une éventuelle situation budgétaire défavorable due à des chocs externes, celle-ci

devrait s'inspirer de l'expérience acquise au fil des ans dans la mise en œuvre de cette modalité de prêt pour renforcer ou poursuivre les réformes. La mise à profit des expériences passées constitue un élément central de la conception des programmes de la Banque. Dans le sillage de la pandémie mondiale de COVID-19, la Banque a approuvé une opération d'appui budgétaire au secteur de l'électricité, « Programme d'appui à l'électricité et à la croissance verte (EGGSP) », afin de soutenir les mesures prises par le gouvernement égyptien pour protéger les personnes les plus vulnérables et consolider l'économie, notamment en préservant les acquis de la période de réforme. À l'instar des précédentes OAP, le programme EGGSP s'inscrit dans le cadre d'une approche programmatique axée sur un dialogue soutenu visant à approfondir la mise en œuvre des réformes. Il soutiendra également les réformes visant à stimuler les nouveaux investissements privés dans le secteur de l'électricité et à accroître le déploiement des énergies propres, conformément aux objectifs de l'Égypte en matière de croissance verte.

Efficacité

L'évaluation a mis en évidence les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs et des résultats visés dans les différents stratégies et programmes de la Banque. L'évaluation a jugé les opérations satisfaisantes ou très satisfaisantes et a souligné le rôle essentiel joué par la conception éclairée, souple et ciblée de l'appui au programme ainsi que par l'appropriation et le leadership des pouvoirs publics dans l'atteinte des résultats en matière d'efficacité. La Direction souhaite ajouter que la Banque a également obtenu des résultats tangibles qui sont bien alignés sur le Document de stratégie d'intégration régionale en Afrique du Nord (NA-RISP). Par exemple, grâce à l'appui à l'Agence égyptienne pour les partenariats pour le développement (EAPD) au sein du Ministère des Affaires étrangères, le Ministère a affiné sa stratégie de coopération avec les pays africains. Les forums annuels d'investissement Égypte-Afrique, avec l'événement inaugural soutenu par le financement de la Banque, sont devenus des plateformes importantes pour la promotion du commerce et des investissements avec les pays africains. Par ailleurs, la Direction prend note des facteurs qui ont pesé sur l'obtention des résultats, parmi lesquels figurent les retards pris dans la

passation de marchés et l'insuffisance des effectifs de la Banque dans le pays.

En ce qui concerne la dotation en personnel dans le pays, 43 % des effectifs chargés de la gestion du portefeuille actif et 58 % des effectifs affectés à la préparation du programme de prêts de 2020 et à la constitution de la réserve de projets pour 2021-2023 ne sont pas établis en Égypte. Les chefs de projet basés au bureau pays de l'Égypte (COEG) s'occupent tous de plusieurs secteurs, allant bien au-delà de leurs attributions de base pour assurer le dialogue et le suivi nécessaires tout en contribuant au développement des activités. Par conséquent, compte tenu de l'augmentation et de la diversification du portefeuille de l'Égypte, la Direction accueille favorablement la recommandation préconisant le renforcement des effectifs et l'amélioration de la combinaison des compétences au sein du bureau pays afin d'approfondir le dialogue sur les politiques, de favoriser la constitution du portefeuille et de renforcer les partenariats, ainsi que d'améliorer l'agilité de la Banque. Cela est particulièrement important pour le développement des activités dans le secteur privé, qui suppose un suivi et un dialogue systématiques avec les parties prenantes. À cet égard, la Direction étudiera les options possibles pour avoir dans le bureau pays un chargé d'investissement à temps plein, dédié au développement des affaires et à la création d'opérations non souveraines. Entre-temps, à compter de septembre 2020, la Direction a décentralisé un chargé d'investissement à RDGN à Tunis pour soutenir en grande partie les activités non souveraines en Égypte.

Bien que les questions transversales (genre, croissance inclusive et disparités régionales, environnement et croissance verte) occupent une place plus importante dans les documents de stratégie pays au fil du temps, les auteurs de l'évaluation estiment qu'il est possible d'obtenir des résultats plus tangibles.

La Direction souscrit à ces observations. En ce qui concerne le genre, la Direction exige désormais une analyse des « marqueurs de genre » dans le cadre des nouvelles opérations et la présence de spécialistes de cette question dans les missions de

supervision et de préparation. S'agissant de l'environnement et la croissance verte, les opérations doivent faire l'objet d'un examen préalable et les considérations relatives au changement climatique et à la croissance verte doivent être prises en compte dans les projets. Par ailleurs, les départements sectoriels et COEG travaillent systématiquement avec le Département PECCG pour identifier les opérations susceptibles de bénéficier d'un financement dans le domaine du climat. Le Projet d'assainissement rural intégré en Haute-Égypte, approuvé en décembre 2019, est un exemple de projet d'infrastructure récent qui met fortement l'accent sur le genre et le changement climatique.

Efficiences

L'évaluation a jugé satisfaisantes les performances globales de la Banque en matière d'efficience, ce qui traduit une appréciation positive de l'utilisation des ressources, de la qualité du portefeuille et de la rentabilité des investissements dans les projets. La Direction prend acte de l'observation de BDEV concernant les retards enregistrés dans la mise en œuvre. En effet, des retards au démarrage ont été observés, en raison principalement d'un long processus de ratification au niveau national ; et les retards de mise en œuvre matérielle sont largement imputables aux procédures de passation de marchés, à la qualité de la conception des projets et à des événements extérieurs imprévus.

La Direction souscrit à ces recommandations, qui sont en phase avec les conclusions de la revue de performance du portefeuille de 2019. Par conséquent, elle a pris des mesures pour les appliquer¹ (en regroupant/limitant le nombre d'activités de passation de marchés pour les nouveaux projets, et en examinant de manière informelle les demandes d'achat et de décaissement avant leur soumission officielle, le cas échéant), certaines étant encore en cours de mise en œuvre (par exemple, le recrutement en temps utile d'auditeurs pour les projets). La Banque maintiendra également son engagement avec le gouvernement pour accélérer la mise en œuvre, notamment en ce qui concerne le processus de ratification.

¹ Égypte - Mise à jour et extension du Document de stratégie pays

(DSP) 2015-2019 à décembre 2021
(ADB/BD/WP/2019/263/Rev.1) (Annexes 10 & 11).

Il est également important de veiller à ce que le suivi et la supervision soient effectués de manière systématique. À cette fin, le Bureau de développement et de prestation de services de la région Afrique du Nord (RDGN) et COEG accordent déjà une plus grande attention au suivi systématique des missions de supervision, en veillant à ce qu'elles soient menées à bien dans les délais impartis tout en s'assurant de l'amélioration de la qualité des rapports, notamment sur les questions transversales comme le genre.

Ces efforts déployés par le pays seront complétés par des réformes institutionnelles dans le domaine du suivi et de la supervision. La Banque envisage de créer des postes de chargés des résultats et du suivi dans chaque bureau régional afin de soutenir les bureaux pays dans les procédures de suivi et d'évaluation.

Durabilité

La Direction note avec satisfaction que les opérations de la Banque en Égypte ont obtenu une note satisfaisante sur les principales dimensions de la durabilité. La Banque continuera à privilégier cet aspect dans le nouveau DSP et en fera une priorité dans les critères de sélection pour les futurs programmes.

Gestion du programme :

Tirer parti des capacités et des connaissances : BDEV note que l'utilisation des rares ressources de dons et les succès enregistrés en matière de dialogue ont été des facteurs particulièrement importants pendant les années où l'Égypte n'avait pratiquement pas de marge de manœuvre. Toutefois, il serait judicieux de renforcer le lien entre les dons et le développement des affaires afin d'optimiser l'utilisation des ressources. Nous convenons de l'importance de cette question, et la Direction a déjà entrepris de mettre en œuvre la recommandation relative à l'intégration et aux synergies entre les dons et les prêts. À cet égard, la Direction a notamment défini de nouvelles directives applicables au Fonds d'assistance technique aux pays à revenu intermédiaire (FAT-PRI), qui permettent de garantir que les ressources du Fonds sont consacrées à la préparation des projets, à l'assistance technique et aux services consultatifs. Pour ce qui est de l'utilisation du travail lié au savoir dans les DSP, la Direction a

déjà mis en place des notes de diagnostic pays, qui guident et sous-tendent la préparation des DSP eu égard à la définition des piliers thématiques et des domaines opérationnels.

Partenariats et coordination de l'aide : BDEV note que la Banque a réussi à nouer des relations de travail solides avec le ministère de la Coopération internationale, le principal interlocuteur au sein du gouvernement pour les investissements axés sur le développement. Cela montre que la Banque est très présente sur le terrain et qu'elle fait preuve de flexibilité et de réactivité. La Direction prend note de l'observation selon laquelle la Banque a tissé des liens solides avec plusieurs ministères de tutelle, en particulier dans le domaine des infrastructures, et qu'elle pourrait renforcer sa coopération globale en développant davantage ses relations avec d'autres ministères de tutelle.

L'évaluation note également que la Banque a réussi à établir de solides partenariats avec d'autres partenaires de développement, tout en recommandant que les partenariats soient renforcés dans les secteurs sociaux. La Direction souscrit à cette recommandation, dans la mesure où de nombreux partenaires de développement interviennent généralement dans ce domaine avec de petits projets, ce qui accroît la fragmentation. Néanmoins, il existe une coopération étendue entre les partenaires de développement, mais, au lieu d'être axée sur le cofinancement (comme c'est généralement le cas dans les grands projets d'infrastructures), celle-ci se résume souvent à tirer parti des interventions d'autres partenaires de développement.

Soutien aux résultats de développement Performance des emprunteurs : La Direction partage les observations selon lesquelles les emprunteurs obtiennent généralement de bons résultats dans leurs différents projets tout en jouant un rôle essentiel dans la conception et la prise de décision finale concernant la mise en œuvre des projets. L'évaluation a souligné la nécessité d'une plus grande participation du secteur privé dans la programmation des DSP. Les départements sectoriels, notamment AHGC (Genre, Femme, Société civile), seront impliqués dans le dialogue avec le secteur privé et la société civile concernant la préparation du prochain DSP.

L'évaluation a pris note de la recommandation de plusieurs organes d'exécution (ministères de tutelle) concernant la nécessité de les associer davantage aux décisions de programmation prises par le ministère de la Coopération internationale. La Direction mettra l'accent sur cette question dans ses échanges avec les autorités. Toutefois, nous constatons que le ministère de la Coopération internationale a déjà pris des mesures dans ce sens. En effet, au deuxième trimestre 2020, en collaboration avec les ministères de tutelle, le ministère de la Coopération internationale a lancé des séances de discussions sur les plateformes multipartites, afin d'engager le dialogue avec les partenaires de développement sur les priorités du gouvernement, les réformes, les programmes ainsi que les besoins et les possibilités de financement dans les ministères concernés. Ces initiatives se sont déjà révélées utiles pour renforcer le positionnement de la Banque et confirmer les possibilités de prêt et de dialogue dans certains des secteurs visés à ce jour (agriculture, transport et

industrie), et continueront à guider la sélection et l'harmonisation des programmes futurs de la Banque.

CONCLUSION

La Direction prend note des observations et des recommandations de l'évaluation. Nombre d'entre elles, y compris la faiblesse de l'exécution des programmes, sont conformes aux conclusions du suivi et des examens réalisés régulièrement et ont donc déjà été mises en œuvre ou le seront sous peu. Néanmoins, les résultats de l'évaluation nous éclairent beaucoup et guideront les actions que nous menons actuellement ainsi que les programmes et stratégies que nous élaborerons par la suite. Les réponses à chacune des quatre recommandations formulées dans le rapport d'évaluation sont présentées dans le tableau ci-dessous.

SUIVI DES ACTIONS DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION
<p>RECOMMANDATION 1 – La réserve de projets de la Banque et le prochain DSP de l'Égypte devraient établir un équilibre adéquat entre les opérations de soutien budgétaire, d'une part, et d'investissement, d'autre part, en s'appuyant sur l'avantage comparatif de la Banque. Les deux modalités de prêt se sont adaptées à l'évolution du contexte national et ont donné de bons résultats au cours de la période d'évaluation. À l'avenir, il convient d'envisager de se concentrer sur les points suivants :</p>	
<p>a) La situation budgétaire de l'Égypte pourrait changer soudainement en raison de la volatilité de l'économie et des chocs économiques mondiaux. Dans de tels cas, si la Banque lance une OAP, elle devrait s'appuyer sur l'expérience acquise au fil des ans dans la mise en œuvre de cette modalité de prêt pour renforcer ou poursuivre les réformes.</p> <p>b) S'appuyer sur le solide portefeuille de la Banque dans le développement des infrastructures dans les régions les plus pauvres du pays ; soutenir des investissements dans l'amélioration de la connectivité qui contribueront à intégrer les régions défavorisées dans l'économie.</p> <p>c) À travers le renforcement des partenariats et de la coordination avec d'autres partenaires au développement, oser soutenir les priorités nouvelles du pays pour lesquelles la Banque ne dispose pas d'un levier puissant. Ces priorités comprennent la place de choix que le gouvernement accorde désormais aux transports dans le cadre du développement des infrastructures, et les efforts déployés pour atteindre les régions défavorisées du pays.</p>	<p>APPROUVÉE. La Direction approuve les mesures proposées. Les récentes approbations et la réserve de projets de la Banque portent sur une gamme d'instruments conçus pour répondre au mieux aux besoins de financement. L'appui budgétaire, comme celui accordé récemment au programme d'appui à l'électricité et à la croissance verte, a été très efficacement utilisé en Égypte. Cette aide est équilibrée par des projets d'investissement utilisant des prêts BAD normaux et des financements basés sur les résultats (récemment utilisés pour le programme d'assainissement rural intégré en Haute-Égypte). En ce qui concerne les opérations non souveraines, la réserve comporte des prêts BAD ordinaires ainsi que des lignes de crédit et des instruments de financement du commerce. En termes de levier dans les secteurs prioritaires, la Banque a établi une position solide dans les réformes politiques, l'énergie, l'approvisionnement en eau et l'assainissement et l'agriculture. La Direction prévoit d'améliorer les partenariats dans ces domaines et dans d'autres domaines prioritaires émergents, comme le transport, par les moyens suivants i) cofinancer la réserve d'opérations ; ii) collaborer au dialogue sur la réforme des politiques et au partage des connaissances avec divers partenaires au développement, dont le FMI, la Banque mondiale, la JICA et l'AFD; iii) diriger et participer activement à divers groupes de travail sectoriels.</p> <p>Actions supplémentaires :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Banque continuera d'intégrer l'inclusion sociale dans la conception des projets d'infrastructure, en tenant compte notamment des éléments transversaux liés à la disparité géographique, à la protection sociale (en particulier pour les plus pauvres) et à la création d'emplois. Pour cela, COEG travaillera avec le gouvernement et les départements sectoriels pour veiller à ce que les futurs prêts comprennent au moins une opération qui favorisera l'inclusion et le développement dans les régions défavorisées du pays. [COEG, T4 2022] 2. La Banque collaborera avec d'autres partenaires du développement pour cofinancer au moins une opération dans le secteur des transports. [COEG, T4 2022]

SUIVI DES ACTIONS DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION
RECOMMANDATION 2 – La Banque devrait renforcer l'équilibre de son portefeuille de programmes et de projets, en :	
<p>a) Accroissant l'attention portée au secteur privé par le renforcement des capacités dans ce domaine avec des ressources adéquates pour le développement des entreprises.</p> <p>b) Étudiant la possibilité d'une meilleure intégration et de meilleures synergies dans le portefeuille des EES, des dons et des prêts.</p> <p>c) Poursuivant le renforcement du dialogue avec le gouvernement égyptien sur des mesures propres à garantir le réalisme et une plus grande stabilité dans la réserve de programmes.</p>	<p>APPROUVÉE. La Direction est d'accord avec ces mesures et a déjà commencé à mettre en œuvre certaines d'entre elles. Par exemple, dans le cadre de l'approche « Une seule Banque », la prestation de service doit, de manière générale, replacer le travail lié aux connaissances au centre du développement de la réserve. En outre, la Direction a élaboré de nouvelles directives pour le FAT PRI, qui mettent l'accent sur l'utilisation des dons comme ressources complémentaires aux prêts. Dans le cadre des efforts visant à promouvoir le développement des entreprises dans le secteur privé, la Banque continuera de collaborer et de dialoguer avec le gouvernement et le secteur privé, en fournissant des services consultatifs (par exemple, comment structurer les transactions) dans des domaines stratégiques spécifiques et en aidant les entités du secteur privé à mobiliser des financements pour combler les lacunes en matière de financement par divers moyens, y compris le Forum africain sur l'investissement. En ce qui concerne l'utilisation des ressources pour le développement des entreprises dans le secteur privé, à compter de septembre 2020, la Direction a décentralisé un responsable des investissements à RDGN à Tunis pour soutenir en grande partie les activités non souveraines en Égypte.</p> <p>La Direction continuera d'entretenir le dialogue avec le gouvernement égyptien sur la réserve de prêts afin de déterminer un programme de prêt tenant compte des priorités nationales.</p> <p>Actions supplémentaires :</p> <p>3. La Banque poursuivra ses réflexions sur la nomination d'un Chargé d'investissements dans le Bureau pays de l'Égypte à plein temps, dédié au développement des affaires et à la création d'opérations non souveraines en Égypte, en liaison avec les différents départements sectoriels. [RDGN1, T4 2022]</p>

SUIVI DES ACTIONS DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION
RECOMMANDATION 3 – La Banque devrait renforcer son rôle de courtier du savoir, en :	
<p>a) Définissant une logique claire en matière de stratégie et de programmes pour sous-tendre la priorité accordée à la production et à l'utilisation des connaissances dans le prochain DSP.</p> <p>b) Assurant la sélectivité dans le financement du travail sur le savoir afin de soutenir des domaines essentiels, compte tenu de la rareté probable des ressources en dons.</p> <p>c) Mettant en place des moyens de mesurer et de mieux rendre compte des résultats des activités de la Banque en matière de soutien à la connaissance, telles que les études, les EES et l'assistance technique.</p>	<p>APPROUVÉE. La Direction est d'accord avec ces mesures, certaines étant déjà abordées plus haut dans ce document². Concernant l'utilisation des connaissances dans les DSP, la Direction a déjà mis en place des notes de diagnostic pays (NDP) pour aider à mieux articuler les piliers thématiques et les domaines d'intervention opérationnels. Elle a également mis en avant une nouvelle approche axée sur les résultats qui permet d'intégrer et de suivre pleinement les EES et de poursuivre le dialogue avec le gouvernement.</p> <p>En ce qui concerne la sélectivité dans le financement du travail axé sur les connaissances, la Direction reconnaît que ce point est important et veillera à hiérarchiser le travail de connaissance en fonction du développement de la réserve.</p> <p>Actions supplémentaires :</p> <p>4. Cette année, la Banque a conçu un nouvel outil, la « matrice de dialogue sur la réforme des politiques » (PRDM), pour suivre le dialogue stratégique dans les pays membres régionaux. La PRDM vise à planifier, budgétiser et suivre, de manière systématique, les résultats des dialogues que la Banque entretient sur les principales réformes politiques, tout en favorisant les liens avec ses activités de prêt et hors prêt. La PRDM comprend également systématiquement des études économiques et sectorielles (EES), soit pour simplement éclairer les réformes politiques, soit pour soutenir les opérations, notamment par le biais d'OAP et d'autres instruments opérationnels. Une note d'information relative à la PRDM sera soumise prochainement au Conseil. [RDVP, T4 2020]</p> <p>5. COEG appliquera le nouveau cadre de résultats pour les stratégies pays qui permet de suivre les progrès accomplis et les principales réalisations des études, des EES et de l'assistance technique de manière globale. [COEG, T4 2021]</p>
RECOMMANDATION 4 – La Banque devrait renforcer la mise en œuvre du programme, en :	

² Référence à la page 3, premier paragraphe, sous le titre « Gestion de programme — Tirer parti des capacités et des connaissances ».

SUIVI DES ACTIONS DE LA DIRECTION

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION
<p>a) Veillant à ce que son bureau en Égypte dispose d'un effectif adéquat, à la mesure des besoins en matière de dialogue stratégique, de développement du portefeuille et de renforcement des partenariats.</p> <p>b) Continuant à travailler en étroite collaboration avec le gouvernement pour réduire les retards systémiques par le développement des capacités en vue d'accroître la rapidité et la transparence des marchés publics.</p> <p>c) Renforçant le dialogue avec le gouvernement afin d'adopter des mesures visant à faciliter le processus de ratification des projets, qui a causé de nombreux retards.</p>	<p>APPROUVÉE. La Direction approuve les mesures proposées. La sous-recommandation a) a été couverte par l'action 3), tandis que la b) et la c) ont été traitées plus haut dans ce document³.</p> <p>La Direction prévoit de créer un poste de Chargé du suivi et des résultats pour la région Nord afin de soutenir le renforcement du suivi et de l'évaluation au niveau du pays, notamment en fournissant des conseils avisés aux équipes opérationnelles, en aidant à faire respecter les normes et à mettre en œuvre efficacement les outils révisés. De plus, AHWS, en collaboration avec COEG, embauchera un consultant spécialiste de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement, pour soutenir le développement des activités liées à l'eau, les prêts, le conseil et les activités analytiques ainsi que la gestion du portefeuille sectoriel. L'organisation de plusieurs séances de sensibilisation personnalisées au fil des ans et la tenue de cliniques fiduciaires annuelles organisées par la Banque ont aidé au renforcement des capacités de façon continue. De plus, étant donné que le poste de Chargé des achats au sein de COEG est vacant depuis mars 2019, un consultant a été recruté pour soutenir les opérations dans le pays, en plus de l'appui fourni par l'équipe SNFI basée au Bureau régional. Entre 2017 et 2019, le délai moyen pour que SNFI examine les documents de passation de marchés était de 1 à 2 jours.</p> <p>Les équipes assurent un dialogue permanent avec les autorités sur les mesures visant à accélérer le processus de ratification des projets. La Direction renforcera cet aspect et coordonnera ses efforts avec les autres partenaires de développement.</p> <p>Actions supplémentaires :</p> <p>6. Afin de réduire les retards opérationnels et de soutenir et renforcer de manière significative les capacités des organismes d'exécution, deux postes clés sont en passe d'être pourvus : i) le processus de recrutement d'un Chargé des achats (arabophone) est terminé, la nouvelle recrue prendra ses fonctions en septembre 2020 ; et ii) le recrutement d'un nouveau Spécialiste en gestion financière basé au bureau pays. [SNFI, T2 2021]</p>

³ Référence à la page 3, troisième paragraphe, sous le titre « Efficacité ».