



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

De l'expérience à la connaissance...

De la connaissance à l'action...

De l'action à l'impact

Sénégal : Évaluation de la Stratégie et du Programme de la Banque (2004-2013)

Qu'a évalué IDEV ?

L'évaluation englobait trois documents de stratégie pays (DSP) au cours de la période 2004–2013 pendant laquelle la Banque a approuvé 32 opérations à hauteur d'environ 525,9 millions d'UC dans plusieurs secteurs : transport (38%), réforme du secteur public ou gouvernance (20%), agriculture et développement rural (15%), énergie électrique (12%), eau et assainissement (11%) et social (4%). Les opérations du secteur privé sont comprises dans le secteur énergie dans le DSP 2005–2009 et sont comptés dans le secteur des transports en 2010 avec 3 opérations, représentant 27 pour cent de l'aide de la Banque.

Portefeuille de la BAD au Sénégal en chiffres (2004-2013)

32
Opérations
approuvées

529,9 millions d'UC
Montant approximatif de
l'ensemble du portefeuille

38%
Part du portefeuille investie
dans le secteur des Transports

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

Les stratégies et les programmes de la Banque sont axés sur les résultats et bien alignés avec les priorités du développement du pays et avec les attentes des bénéficiaires. La Banque a réussi à aligner son programme d'intervention sur les priorités des politiques de développement du gouvernement et les attentes des populations, essentiellement grâce au canevas de DSP axé sur les résultats, à la clarté des priorités du gouvernement et à la pratique de la consultation incluant le secteur privé et les acteurs non étatiques. Cependant, cette orientation



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



axée sur les résultats doit se traduire par la mise en œuvre et par une meilleure appréciation des résultats du développement. L'efficacité pourrait se renforcer par une amélioration des unités de suivi et d'évaluation éparpillées dont la performance n'est pas adéquate et la production des informations est concentrée sur les résultats du développement plutôt que sur la mise en œuvre.

Une plus grande sélectivité et un positionnement stratégique basés sur des études analytiques. La Banque s'est engagée dans 6 secteurs surtout pour répondre aux besoins du pays et aux demandes du gouvernement. Cette décision n'est pas le résultat d'un processus de prise de décision basée sur l'expérience et la situation des partenaires de développement au pays.

Les résultats attendus ont été réalisés dans plus de 80 pourcent des opérations, avec quelques résultats tangibles de développement. L'évidence montre que les projets routiers permettent d'accroître la mobilité urbaine, les échanges transfrontaliers, et les activités génératrices de revenus dans les communautés rurales riveraines. Dans le secteur public, les réformes ont permis de mettre en place les structures et les institutions de bonne gouvernance dont le pays a besoin. En agriculture, les aménagements hydro agricoles développés par la Banque ont permis d'augmenter les superficies emblavées et les productions locales.

La Banque a réussi à rassembler des investisseurs privés autour des projets PPPs avec un fort potentiel, résultant en une augmentation des opérations du secteur privé à 144,4 millions d'UC, soit environ 27 pourcent du portefeuille en 5 ans. Les investissements routiers ont facilité la mobilité urbaine à Dakar, où vit 55 pour cent de la population du pays. L'aide de la Banque au terminal à conteneurs au Port de Dakar a amélioré la productivité (le temps d'attente des navires, la durée de rotation).

La durabilité des résultats du développement nécessite de l'attention. Les défis principaux sont les suivants :

- Absence de mécanismes de durabilité développés ex-ante ou des mécanismes actuels sans efficacité.
- La contribution du budget public au fonds d'entretien routier est lacunaire.
- L'engagement non-optimal des organisations communautaires dans l'entretien des infrastructures rurales.

L'efficacité de la Banque varie selon le secteur. Les projets dans le secteur des transports ont montré de bons coûts unitaires comparés à la moyenne régionale alors que les projets dans le secteur de l'agriculture, de l'énergie, de l'eau et assainissement ou développement social ont accusé des retards.



La Banque est intervenue pour atténuer les changements climatiques et a appuyé la mise en œuvre de mesures d'adaptation dans le secteur agricole. Elle a également appuyé les systèmes d'irrigation qui ont amélioré la gestion de l'eau et diminué la vulnérabilité des agriculteurs face aux aléas climatiques et inondations.

La performance du gouvernement du Sénégal est modérément satisfaisante. Le pays dispose de priorités stratégiques claires qui ont abouti à des résultats tangibles. Toutefois, des difficultés liées à la mobilisation de la contrepartie, au retard dans la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement ainsi que dans le démarrage des activités limitent cette performance.

Quelles sont les recommandations d'IDEV pour la nouvelle stratégie ?

Renforcer le positionnement stratégique de la Banque. Une meilleure sélectivité dans les zones d'intervention basée sur une étude analytique adéquate est recommandée pour permettre à la Banque d'optimiser ses résultats de développement. En ce qui concerne la transformation des économies locales, la Banque pourrait, en ciblant des domaines spécifiques: (i) investir dans le développement des routes rurales ce qui viendrait compléter les routes principales ainsi que; (ii) saisir les opportunités existantes des partenariats publics-privés (PPPS) pour augmenter son impact dans les domaines de l'énergie, l'accès à l'eau et l'assainissement, l'agriculture et le développement rural.

Accroître l'efficacité de la supervision des opérations à travers trois actions complémentaires: (i) assister le gouvernement dans la mise en place d'un dispositif national efficace de suivi-évaluation axé sur les résultats (ii) organiser les équipes de supervision de manière à couvrir tous les aspects pertinents, y compris le contrôle qualité afin d'éviter les nombreuses malfaçons physiques observées sur certains ouvrages; et (iii) veiller au respect de l'application des recommandations des missions de supervision.

Assurer la durabilité des infrastructures. Pour les routes en particulier, la Banque devrait encourager le gouvernement à mettre en place un mécanisme efficace garantissant que l'Etat apportera sa contribution au Fonds d'entretien routier autonome dans les délais de manière à permettre le respect du programme annuel d'entretien routier. Par ailleurs, une implication accrue des organisations communautaires dans la gestion des infrastructures locales devrait être prise en compte dans la mise en œuvre des procédures de la Banque, non seulement en termes de consultation mais aussi de participation à la gestion, à travers la passation de marchés.

Quelle approche méthodologique a été utilisée ?

L'approche méthodologique a adopté trois dimensions: nationale, sectorielle et projet. Cette approche combinée offre plus de possibilités d'analyse et de compréhension des résultats. Elle permet de surmonter les difficultés liées au manque de données factuelles nécessaires à une analyse complète. L'exercice a été orienté par un ensemble de



Les opérations de la Banque visent à augmenter la résilience des populations rurales. Elles concernent principalement l'intensification des systèmes de production et l'amélioration de la productivité; les systèmes et structures d'irrigation; les pistes rurales; la structuration et professionnalisation des paysans et la vulgarisation agricole. Sur la base du critère d'efficacité, cette évaluation a jugé l'agriculture et le développement rural comme étant modérément satisfaisants.

questions formulées pour répondre aux pratiques internes d'IDEV en matière de préparation des évaluations de stratégie et programme pays. Sur la base de ces questions regroupées par critère d'évaluation des indicateurs ont été définis ou tirés des DSP, des rapports d'évaluation des projets et du cadre de mesure des résultats élaboré par le département des résultats et du contrôle qualité de la Banque pour mesurer les résultats obtenus à chaque niveau d'analyse. Les critères sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

Dans le cas particulier de la pertinence, l'évaluation a pris en compte la sélectivité des choix de la Banque et son positionnement stratégique. L'évaluation s'est appuyée sur une échelle de notation à 6 points par critère. Pour chaque secteur, la note de performance correspond à la moyenne des notes des projets. La note globale des stratégies et programmes d'assistance de la Banque sur la période est la moyenne des notes obtenues au niveau de chaque secteur.

A des fins de triangulation, ces indicateurs ont été renseignés avec des données rassemblées à partir de plusieurs sources (équipe pays, gouvernement, élus locaux, société civile, secteur privé, bénéficiaires des projets, partenaires au développement) et suivant différentes méthodes : revue documentaire, enquête rapide avec questionnaire, entretiens semi-structurés, et observation directe. Les sites visités et les répondants ont été choisis en tenant compte de la représentativité géographique, du niveau d'exécution des projets, et de leur accessibilité. Deux ateliers de consultation des parties prenantes ont été organisés.

Limites de l'évaluation

L'évaluation a été confrontée essentiellement à des difficultés liées à la disponibilité des données concernant les effets des stratégies et programmes de la Banque. L'équipe s'est efforcée de renseigner les critères d'évaluation en triangulant les sources et méthodes de collecte des données.

A propos d'IDEV

L'Évaluation indépendante du développement du Groupe de la Banque africaine de développement conduit des évaluations indépendantes des opérations, politiques et stratégies de la Banque, en travaillant sur des projets, secteurs, thèmes, régions et pays. Par la conduite d'évaluations et le partage proactif des bonnes pratiques, IDEV s'assure que la Banque et ses parties prenantes apprennent des expériences passées, et planifient et réalisent des activités de développement conformément aux plus hauts standards.

Quelles sont les réponses de la Direction ?

La Direction a exprimé sa satisfaction par rapport aux résultats de l'évaluation d'IDEV, qui a cherché à contribuer à l'amélioration de son efficacité et à sa crédibilité. L'évaluation a souligné le besoin d'un accent plus fort sur le contrôle qualité dans les projets d'infrastructure et la création de procédures appropriées quand il s'agit de l'implication des communautés rurales. Elle a aussi souligné l'importance d'un personnel suffisant au Bureau régional par rapport au portefeuille de la Banque, vu les responsabilités régionales du bureau. Par ailleurs, l'évaluation a préconisé la systématisation de la capitalisation et de la gestion des connaissances tirées des opérations ainsi que la dissémination des résultats de la Banque surtout dans les zones rurales. La préparation de la nouvelle stratégie d'aide au Sénégal (2016–2020) et les opérations qui en découlent tiennent compte des conclusions et des recommandations diverses.

Chef de l'équipe d'évaluation : Tonssour Clément Bansé, Chargé d'évaluation, IDEV

La publication de ce document a été coordonnée par David Akana, Spécialiste en Communications et gestion des connaissances

Le rapport complet est disponible en ligne à l'adresse idev.afdb.org



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 20 26 20 41 Fax : +225 20 21 31 00
Courriel : idevhelpdesk@afdb.org

