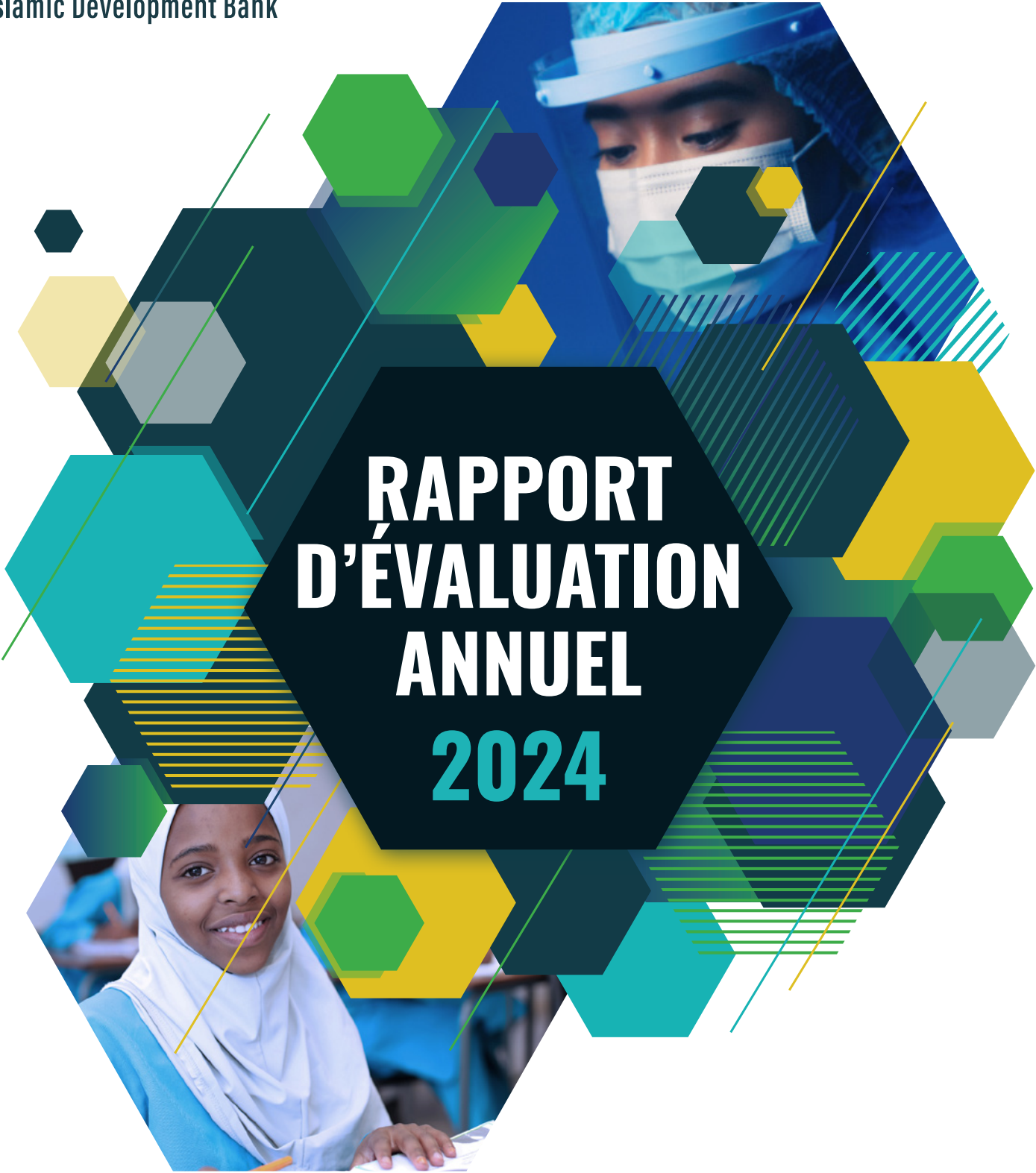




RAPPORT D'ÉVALUATION ANNUEL 2024

DÉPARTEMENT D'ÉVALUATION INDÉPENDANTE (IEvD)



TABLE OF CONTENTS

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	4
REMERCIEMENTS	5
AVANT-PROPOS	6
MESSAGE DU DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT D'ÉVALUATION INDÉPENDANTE	7
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	8
2024 EN CHIFFRES	10
CHAPITRE 1 : ÉVALUATIONS DE PROJETS ET PROGRAMMES	12
Secteur de la santé renforcement des systèmes et élargissement de l'accès à des services de qualité	13
Secteur de l'éducation élargissement des débouchés et amélioration de la qualité de l'éducation	16
Enseignements transversaux	18
Principaux enseignements	19
CHAPITRE 2 : ÉVALUATIONS MACROÉCONOMIQUES	22
Évaluation thématique des politique et stratégie de coopération et d'intégration régionales	24
Évaluation du secteur de l'agriculture et du développement rural	26
Évaluation des fonds awqaf pour la réduction de la pauvreté	28
Évaluation du fonds de solidarité islamique pour le développement	30
Évaluation du processus de passation de marchés de services de conseil de la bid	32
Principaux enseignements et conclusions tirés des évaluations macroéconomiques	34
CHAPITRE 3 : MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES ÉVALUATIONS	38
Mise en œuvre des recommandations à l'échelle de l'organisation	40
Impulsion du changement	42
ANNEXES	44
Annexe 1 : Liste des projets et programmes	45
Annexe 2 : Résultats par secteur sur la base des quatre critères d'évaluation	48
Annexe 3 : Liste et notes d'évaluation des RAP validés en 2024	50
Annexe 4 : Liste des évaluations macroéconomiques	51
Annexe 5 : Liste des activités de sensibilisation sélectives	52

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ADR	Agriculture et développement rural
AS	Assistance spéciale
AT	Assistance technique
BID	Banque islamique de développement
BM	Banque mondiale
BMD	Banques multilatérales de développement
BAD	Banque africaine de développement
BAuD	Banque asiatique de développement
CDC	Coopération et renforcement des capacités
CDE	Conseil des Directeurs exécutifs
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
EAP	Évaluation de l'aide aux pays
EEP	Évaluation de l'engagement pays
EPP	Évaluation de projets et de programmes
FIBA	Fonds d'investissement des biens awqaf
FSID	Fonds de solidarité islamique pour le développement
IA	Intelligence artificielle
IEvD	Département d'évaluation indépendante
IPDET	Programme international de formation à l'évaluation du développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
ODEC	Comité des Opérations et de l'Efficacité du Développement
PAD	Plan d'action de la direction
PME	Petites et moyennes entreprises
PMMA	Pays membres les moins avancés
RAP	Rapport d'achèvement de projet
STEER	Suivi systématique de l'exécution des recommandations d'évaluation
SIACE	Société islamique pour l'assurance des investissements et du crédit à l'exportation
SID	Société islamique pour le développement du secteur privé
SIFC	Société internationale islamique de financement du commerce
FC	Fonds de contrepartie



REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été préparé par une équipe dirigée par Nur ABDI et composée de Dr Ahmed ABDELGAWAD, Ehtisham UL HASSAN, ABM Javeed AHSAN, Md Golam MORTAZA, Dieynaba NIABALY, Reem AHMED et Hassan Mahmoud ALRABAYIAH.

Les orientations générales du rapport ont été définies par Dr Parjiono Cipto WIDARTO, président du Comité des Opérations et de l'Efficacité du Développement avec l'appui des autres membres du comité. Le rapport a été préparé sous la supervision d'Ahmed AG ABOUBACRINE, directeur par intérim du Département d'Évaluation indépendante, de janvier 2024 à février 2025, et Mohameden Mohamed SIDIYA, directeur dudit département depuis février 2025.

L'équipe exprime ses remerciements à Amin ABDULLAHI, Mohamed ALSAYED, Dr Abdourahamane Dit BAFFA KEITA, Oguz CEYLAN et Dr Musa JEGA IBRAHIM pour leur relecture critique et leurs précieux commentaires qui ont permis d'enrichir ce rapport.



AVANT-PROPOS

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport d'évaluation annuel 2024 du Département d'Évaluation indépendante. Ledit rapport fait état des progrès remarquables réalisés par le département, notamment l'élargissement de son champ d'action à diverses thématiques, la validation des auto-évaluations, en sus des évaluations de projets et des évaluations macroéconomiques, réaffirmant ainsi l'engagement du Groupe de la Banque islamique de développement à promouvoir la redevabilité et l'apprentissage dans ses interventions en matière de développement.

Les activités du Département d'Évaluation indépendante sont au cœur de la mission du Groupe de la Banque islamique de développement qui consiste à stimuler un développement durable et inclusif. En effectuant des évaluations rigoureuses fondées sur des preuves et en favorisant le partage des connaissances, le département permet de tirer des enseignements des expériences passées pour mieux aborder l'avenir. Le thème du rapport de 2024 porte sur les secteurs de la santé et de l'éducation qui sont essentiels pour le développement socioéconomique des pays membres.

La redevabilité reste au cœur de notre éthique. Depuis 2022, la Banque islamique de développement a renforcé ses systèmes de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations grâce aux rapports semestriels que le département soumet aux Directeurs exécutifs. Pour la première fois, le rapport d'évaluation annuel comprend un examen exhaustif des initiatives de mise en œuvre des recommandations. À la clôture de l'exercice 2024, des avancées de taille

ont été enregistrées : 29 plans d'action de la direction (PAD) comprenant 263 mesures relatives à des évaluations de projets et évaluations macroéconomiques affichent un taux de réalisation de 78 %. En particulier, 13 plans d'action ont atteint un taux de réalisation de 99 % pour les projets, contre 73 % pour les évaluations macroéconomiques. Ces chiffres ne doivent pas être perçus comme de simples statistiques, mais comme une preuve de la détermination de notre institution à transformer les idées en actions et à maintenir l'excellence opérationnelle.

Le Département d'Évaluation Indépendante jouera un rôle de plus en plus important face à la complexité croissante des défis de développement. Qu'il s'agisse de répondre aux défis liés à la mise en œuvre ou de garantir la viabilité à long terme grâce à une appropriation renforcée à tous les niveaux, l'évaluation indépendante s'avère essentielle pour donner corps à des interventions qui trouvent un écho auprès de nos pays membres et des communautés que nous servons.

Au nom du Comité des Opérations et de l'Efficacité du Développement, je tiens à exprimer ma sincère gratitude à S.E. Dr Muhammad AL JASSER, président de la Banque islamique de développement, et aux membres de la direction pour leur soutien sans faille à la fonction d'évaluation indépendante. Je tiens également à exprimer ma sincère gratitude à l'équipe du Département d'Évaluation Indépendante pour son engagement constant à améliorer l'efficacité de la Banque en matière de développement grâce à des méthodologies d'évaluation rigoureuses et à promouvoir une diffusion plus large, permettant ainsi de renforcer l'apprentissage institutionnel. Mes remerciements vont également à tous les départements et tous les membres du Groupe de la Banque islamique de développement pour leur précieuse coopération et leur soutien dans notre entreprise.

Dr Parjiono Cipto WIDARTO

Président du Comité des Opérations et de l'Efficacité du Développement – 2024



MESSEGE DU DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT D'ÉVALUATION INDÉPENDANTE

Au cours de l'année 2024, le Département d'Évaluation indépendante a connu un regain d'activités avec l'exécution d'un large portefeuille de projets, de programmes et d'évaluations macroéconomiques, ainsi que la diffusion de connaissances acquises dans des domaines pertinents. Les enseignements tirés de ces activités ont été mis à profit pour faciliter la prise de décision institutionnelle et renforcer ainsi l'efficacité au sein du Groupe de la Banque islamique de développement. Conformément à l'orientation stratégique de la Banque islamique de développement (BID) en matière de développement du capital humain, nos activités ont été axées cette année sur la santé et l'éducation qui sont des piliers du progrès socioéconomique durable dans nos pays membres. Nous avons également lancé en 2024 d'importantes évaluations thématiques, nationales et institutionnelles afin d'éclairer la prise de décision de la direction et du conseil.

Le département a réalisé onze évaluations de projets, une évaluation groupée des opérations d'assistance spéciale en Éthiopie et une évaluation complète relative au Programme des œuvres caritatives du roi Abdallah bin ABDELAZIZ (KAAP). En outre, cinq évaluations macroéconomiques ont été effectuées, notamment une évaluation sectorielle de l'agriculture et du développement rural, une évaluation thématique de la politique de coopération et d'intégration régionales de la BID, une évaluation du processus de passation de marchés de services de conseil de la BID et deux évaluations institutionnelles concernant le Fonds de solidarité islamique pour le développement et le Fonds d'investissement des

biens awqaf, les deux principaux fonds de lutte contre la pauvreté du Groupe de la BID.

Avec le regain d'importance de l'évaluation dans le développement international, le département se veut le fer de lance de l'apprentissage et de la diffusion des connaissances pour une compréhension plus large de l'essence même de cette activité dans tous les aspects des fonctions du Groupe de la BID, de sorte que tous les services puissent réfléchir sur la redevabilité en la matière dans l'exécution de leurs tâches. C'est ainsi qu'il a organisé plusieurs événements consacrés à l'évaluation, notamment le sixième Symposium sur l'évaluation du Groupe de la BID qui a regroupé plus de 200 participants issus du Groupe, des banques multilatérales de développement, des universitaires et des acteurs du secteur privé. Nous avons également investi dans le renforcement des capacités d'évaluation par le biais du Programme international de formation à l'évaluation du développement (IPDET) qui a permis d'améliorer les capacités d'évaluation des cadres de la BID en les dotant des compétences nécessaires pour contribuer à l'écosystème d'apprentissage de la Banque.

Par ailleurs, nous avons renforcé nos partenariats durant l'année. En collaboration avec l'Organisation de coopération et de développement économiques, nous avons lancé le Glossaire des termes clés de l'évaluation en trois langues (arabe, anglais et français) lors de la réunion annuelle de la BID tenue en avril 2024 à Riyad. Nous avons été heureux d'aider de nombreux pays en développement à participer à des événements régionaux et internationaux d'apprentissage en matière d'évaluation pour le renforcement des capacités.

Je tiens à remercier S.E. le président de la BID, les membres de la direction et du Comité des Opérations et de l'Efficacité du Développement pour leur soutien tout au long de l'année, ainsi que tous les départements et services de la BID pour leur excellente collaboration. Je tiens également à remercier tout particulièrement notre équipe du Département d'Évaluation indépendante pour son travail acharné et son engagement.

Ahmed AG ABOUBACRINE

Directeur par intérim du Département d'Évaluation indépendante

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le rapport d'évaluation annuel 2024 donne un aperçu intégré des conclusions et des enseignements tirés des activités d'évaluation menées par le Département d'Évaluation indépendante au cours de l'année. Il couvre à la fois les évaluations de projets et de programmes ainsi que les évaluations macroéconomiques. En 2024, le département a axé son programme d'évaluation sur les secteurs de la santé et de l'éducation, conformément à la Revue stratégique 2023-2025 de la Banque dont les résultats ont mis en évidence les réalisations et les défis systémiques. L'évaluation du secteur de la santé a donné des résultats mitigés pour plusieurs projets. Des résultats positifs ont été obtenus comme pour le Projet d'urgence sanitaire en Jordanie qui a permis une prise en charge médicale efficace de plus de 5,5 millions de patients, dépassant l'objectif fixé. De même, les évacuations médicales à l'étranger ont été réduites de 92% en Mauritanie grâce au Centre national de cardiologie. Cependant, des difficultés importantes ont été rencontrées pour plusieurs projets. C'est le cas de l'Hôpital Dalal Jamm au Sénégal pour lequel un retard de 11 ans a été accusé dans l'exécution du projet, avec une augmentation des coûts qui sont passés de 59,28 millions de dollars à 94,33 millions en raison des défis rencontrés dans la coordination entre les donateurs, des difficultés dans le processus de passation de marchés et de la faillite d'un entrepreneur. De nombreuses structures ont connu des difficultés financières, des projets tels que Dalal Jamm ne recevant du gouvernement que 25 % de leurs charges opérationnelles. Les unités médicales mobiles mises en place dans sept pays asiatiques en sont également une autre illustration. Bien que ce programme ait permis de faire 1,49 million de consultations, il ne présentait aucun plan de transition clair pour son intégration dans les systèmes de santé nationaux, ce qui soulève des inquiétudes quant à la continuité des services à la fin du financement des donateurs. Les projets alliant développement des infrastructures et formation du personnel comme l'Hôpital national de référence de Mulago en Ouganda ont donné de meilleurs résultats en matière de prestation de soins de santé et de durabilité.

Des difficultés similaires dans la mise en œuvre ainsi que des préoccupations en matière de durabilité se sont manifestées dans le secteur de l'éducation, même si le taux de réussite y est relativement plus élevé. Le Projet d'appui à l'enseignement de base au Togo a permis de construire 100 écoles et de porter ainsi le nombre d'inscriptions à 43 642 élèves (dont 20 312 filles), tandis qu'à Djibouti, il a permis de relever les taux de rétention grâce à la distribution gratuite de manuels et à l'octroi de bourses. Le Projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur islamique en Indonésie a permis de transformer quatre établissements scolaires en universités à part entière, mais n'a pas atteint son objectif de recrutement de professeurs titulaires d'un doctorat, avec seulement 35,7 % au lieu des 56,25 % prévus. Certains projets ont accusé du retard dans la mise en œuvre en raison de problèmes de passation de marchés et de défaillances financières des entrepreneurs, à l'instar du Projet national d'appui à l'éducation en Ouganda. Tandis que le Projet d'appui à l'enseignement supérieur en Indonésie montrait des signes de viabilité en générant 40 % des coûts opérationnels grâce aux frais de scolarité et à la location d'installations, de nombreuses écoles à Djibouti et en Ouganda avaient du mal à faire face aux frais d'entretien et de services publics de base. Il est ressorti des évaluations que le fait d'associer le développement des infrastructures et l'amélioration des programmes scolaires, la formation des enseignants et les mesures incitatives pour les élèves a permis d'améliorer l'efficacité des résultats. Au-delà de ces observations spécifiques à chaque secteur, ce rapport met en lumière les évaluations macroéconomiques effectuées séparément axées sur quatre domaines essentiels.

Tout d'abord les fonds spécialisés, notamment le Fonds de solidarité islamique pour le développement (FSID) et le Fonds d'investissement des biens awqaf (FIBA) ont enregistré des résultats solides, non sans faire face à des difficultés de taille. Le FIBA a réalisé une augmentation de capital et des rendements modérés, mais il a enregistré un taux d'annulation de 55 % doublé d'une mise en œuvre lente et d'un excédent limité pour les programmes sociaux : seules 6 de ses 16 études de cas ont produit un excédent suffisant après le service de la dette. Le FSID n'a mobilisé que 26 % de son capital

cible, a été confronté à des défis en matière de gouvernance et ses revenus ont été instables ; bien qu'il ait obtenu des résultats probants en matière de réduction de la pauvreté dans tous les secteurs, sept des projets évalués ont présenté des faiblesses en termes d'efficacité et de durabilité. Ces deux fonds doivent faire l'objet de réformes en matière de gouvernance, de finances et d'opérations pour pouvoir contribuer à une réduction durable de la pauvreté.

◆ **Deuxièmement**, l'évaluation de la coopération et de l'intégration régionales a révélé que même si la politique et la stratégie 2019 de la Banque islamique de développement (BID) y afférentes sont globalement pertinentes pour les pays membres, leur mise en œuvre se heurte à des obstacles considérables. Il s'agit notamment d'absence de cohérence avec un certain nombre de stratégies sectorielles, d'insuffisance de systèmes de suivi et d'investissements dans des domaines essentiels tels que le commerce transfrontalier, la gestion transfrontalière des ressources naturelles et l'intégration des marchés financiers islamiques. Si les projets réalisés dans les domaines des transports et de l'énergie ont donné d'excellents résultats, en particulier dans la création de réseaux d'infrastructures, le nombre limité de partenariats avec d'autres organisations multilatérales et le secteur privé a réduit l'ampleur de leur impact.

◆ **De plus**, les problèmes de coordination interne tels que l'insuffisance d'expertise du personnel et des ressources allouées aux services chargés de mener à bien la coopération et l'intégration régionales ont réduit la capacité de la Banque à tirer pleinement parti de sa stratégie en faveur d'un développement régional à grande échelle.

◆ **Enfin**, il ressort des conclusions de l'évaluation sectorielle de l'agriculture et du développement rural que les interventions financées par la BID ont permis de renforcer la sécurité alimentaire, les moyens de subsistance et la résilience face au climat, notamment grâce à des initiatives de promotion des énergies propres et d'une agriculture climato-intelligente. Cependant, l'évaluation a relevé des retards systémiques dans la passation de marchés, une mauvaise tenue des dossiers et une évaluation insuffisante des

risques au stade de la conception, ce qui a donné lieu à des dépassements de coûts et un manque d'efficacité. Bien que de nombreux projets d'agriculture et de développement rural se soient révélés efficaces et bien alignés sur les priorités nationales, leur viabilité restait incertaine en raison de l'absence d'appropriation par les communautés, de l'intégration limitée des stratégies de sortie et de la faible coordination entre les gouvernements, les parties prenantes locales et la Banque.

Pour la première fois, le rapport fournit des informations actualisées sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des rapports d'évaluation précédents, grâce au système appelé Suivi systématique de l'exécution des recommandations d'évaluation (STEER) introduit en 2020 afin d'améliorer la transparence et de renforcer la redevabilité dans la mise en œuvre des conclusions des évaluations. Depuis son lancement, STEER a traité 497 recommandations qui ont donné lieu à 687 mesures spécifiques issues de 92 évaluations. Les résultats de la mise en œuvre laissent apparaître une réussite considérable avec les évaluations des projets et des programmes qui donnent un taux d'achèvement de 99 % pour 44 actions, contre 73 % pour 219 actions pour ce qui est des évaluations macroéconomiques. En 2024, STEER a traité 211 recommandations comprenant 263 actions.

En sus de son activité principale qui est l'évaluation, le département a accordé la priorité à la diffusion des connaissances et au renforcement des capacités tout au long de l'année 2024. L'événement phare a été le sixième Symposium sur l'évaluation du Groupe de la BID qui s'est tenu les 8 et 9 octobre 2024 et a réuni des parties prenantes issues des banques multilatérales de développement, du monde universitaire, du secteur privé et les membres du personnel du Groupe de la BID, l'objectif étant de renforcer l'évaluation en tant que mécanisme efficace de prise de décisions stratégiques, d'apprentissage et de redevabilité.

Le département a également proposé 44 produits de la connaissance et organisé une dizaine d'événements d'apprentissage, notamment des webinaires, ateliers de renforcement des capacités et événements de partage des connaissances dans les pays. L'annexe 5 fait le point de ces événements.

2024

EN CHIFFRES



13

évaluations de projets et de programmes

(secteurs : santé, éducation)



11

évaluations de projets

dans 10 pays membres :
Bangladesh, Djibouti, Égypte,
Indonésie, Jordanie, Mauritanie,
Ouganda, Sénégal, Togo, Türkiye



1

évaluation de programme

Programme du roi Abdallah ben Abdelaziz
pour les œuvres caritatives (KAAP) dans
sept pays asiatiques



1

évaluation groupée

Opérations d'assistance spéciale en
Éthiopie



11

évaluations macroéconomiques

5

réalisées en 2024

Évaluation thématique des politique
et stratégie de coopération et
d'intégration régionales

.....
Évaluation sectorielle : agriculture,
eau et développement rural

.....
Évaluation institutionnelle du Fonds de
solidarité islamique pour le développement

.....
Évaluation institutionnelle du Fonds
d'investissement des biens awqaf

.....
Évaluation du processus de passation des
marchés de services de conseil de la BID

6

lancées en 2024

Évaluation thématique de l'autonomisation
des femmes et de la promotion des jeunes

.....
Évaluation à la demande de Thiqah

.....
Évaluation de l'engagement pays pour l'Égypte

.....
Évaluation institutionnelle de l'efficacité
opérationnelle dans l'exécution des
projets et le processus de sortie

.....
Évaluation de l'Engagement Pays pour le Nigeria

.....
Évaluation institutionnelle de l'expérience du
Groupe de la BID en matière de décentralisation



19 notes de validation de rapports d'achèvement de projets



3

énergie



3

éducation



3

agriculture



4

santé et autres services sociaux



3

transports



3

et Eau, assainissement et services urbains



44

produits de la connaissance



11

événements liés à la connaissance



20

recueils de connaissances



11

articles sur l'évaluation



8

vidéos, avec des rapports d'évaluation visuels



4

bulletins d'information



1

rapport d'évaluation annuel



4

webinaires et séminaires pour le partage et la diffusion des connaissances



4

ateliers sur le renforcement des capacités d'évaluation



2

ateliers de partage de connaissances dans les pays



1

symposium du Groupe de la BID sur l'évaluation



CHAPTER

1

ÉVALUATIONS DE PROJETS ET PROGRAMMES

Perspectives multisectorielles
axées sur la santé et l'éducation



1 / Au cours de l'année 2024, 11 grands projets de développement dans les secteurs de la santé et de l'éducation ont fait l'objet d'évaluations qui ont permis d'avoir des informations complètes sur leurs réalisations, leurs difficultés et leur durabilité. Les principales conclusions, les obstacles et les enseignements sont présentés ci-dessous.



SECTEUR DE LA SANTÉ RENFORCEMENT DES SYSTÈMES ET ÉLARGISSEMENT DE L'ACCÈS À DES SERVICES DE QUALITÉ

2 / Figurent parmi les projets évalués l'Hôpital Dalal Jamm au Sénégal, le Centre national de cardiologie en Mauritanie, le Projet d'urgence sanitaire en Jordanie et le Programme d'unités médicales mobiles dans le cadre du KAAP. Ces projets sont tout à fait pertinents au regard des priorités nationales et internationales en matière de santé, et s'inscrivent en droite ligne de l'Objectif de développement durable (ODD) n° 3 (Bonne santé et bien-être). Ils ont permis d'élargir l'accès aux services de santé essentiels, contribuant ainsi à la baisse des taux de mortalité et à l'amélioration d'autres indicateurs de santé. Par exemple le Projet d'urgence sanitaire en Jordanie a permis de fournir des services de santé à plus de 5,5 millions de patients en deux ans, dépassant ainsi son objectif de 2,67 millions, tandis qu'avec le Centre national de cardiologie, les évacuations médicales à l'étranger ont été réduites de 92 %, ce qui démontre l'importance de la localisation des services spécialisés.

3 / Malgré tout, ces projets ont éprouvé un certain nombre des difficultés. En effet, les retards dans la mise en œuvre et les dépassements de coûts ont constitué des problèmes récurrents, en particulier à l'Hôpital Dalal Jamm où la mauvaise coordination entre les multiples bailleurs de fonds et l'absence d'évaluations précoces

des risques ont entraîné un retard de 11 ans dans le lancement du projet.

4 / De même, la viabilité financière reste une préoccupation majeure. Si les gouvernements ont contribué au financement des opérations, de nombreux hôpitaux et centres de santé ont continué de lutter pour préserver leur indépendance financière, notamment en Mauritanie et au Sénégal. Le recours au financement des donateurs sans plans de transition clairs comme dans le cas du Programme des unités médicales mobiles soulève des inquiétudes quant à la continuité des services après la fin du financement extérieur.

5 / Un autre fait important est le rôle des capacités techniques dans la réussite des projets. Les projets qui ont intégré la formation du personnel au développement des infrastructures à l'instar de l'Hôpital national de référence de Mulago en Ouganda, ont permis d'améliorer la prestation des soins de santé et la viabilité à long terme contrairement à d'autres. Cependant, des insuffisances en matière de formation et l'absence de plans de maintenance des équipements ont entravé la mise en œuvre complète dans certains cas. Le cas du service FIV (fécondation in vitro) de l'hôpital de Mulago, qui a connu des retards en raison d'une conception initiale inadéquate, pose avec plus d'acuité la nécessité d'une planification détaillée des projets et de processus de passation de marchés éprouvés. La gestion financière efficace est apparue comme un défi majeur dans nombre de projets de santé évalués ainsi qu'en témoignent les dépassements de coûts et manquements dans la passation de marchés et les décaissements.



Nous nous réjouissons particulièrement de la disponibilité de services spécialisés comme la cardiologie, de la qualité du personnel médical et de son attitude positive et encourageante.

— Un patient de l'Hôpital Dalal Jamm, Sénégal.



6 / À titre d'exemple, le projet de l'Hôpital Dalal Jamm au Sénégal, dont le budget initial était de 59,28 millions de dollars a finalement coûté 94,33 millions, soit une augmentation de 59 % due à des dépenses imprévues liées à des modifications dans la construction et à des retards dans la passation du marché des équipements. La construction du Centre national de cardiologie de la Mauritanie a également accusé un retard de 43 mois en partie dû au changement de site et à la longueur du processus de passation du marché des équipements médicaux de pointe. Par contre, certains projets ont démontré une bonne efficacité financière en dépit de leur complexité. Le Projet d'urgence sanitaire en Jordanie qui a été lancé en riposte à la crise des réfugiés syriens a réussi à maintenir la variation des coûts en deçà de 2 %, tout en élargissant considérablement les services de santé. Ceci tient en grande partie à son mécanisme de financement axé sur les résultats qui lie directement les décaissements aux services de santé effectivement fournis et garantit ainsi une utilisation efficace des ressources. Cette expérience démontre l'importance des modèles de financement axés autant que possible sur la performance, pour améliorer la rentabilité et garantir la redevabilité dans la mise en œuvre des projets.

7 / De toute évidence, certains projets sont confrontés à des problèmes de viabilité financière et institutionnelle à long terme. Par exemple, l'Hôpital Dalal Jamm au Sénégal ne reçoit actuellement que 25 % de ses coûts opérationnels du gouvernement, ce qui



Mes collègues et moi avons suivi une formation approfondie en cardiologie. Depuis, nous avons réalisé de nombreuses interventions complexes, notamment des opérations à cœur ouvert, de manière autonome. Le renforcement de nos capacités a non seulement bénéficié aux patients, mais également amené d'autres médecins locaux à se spécialiser.

— Un agent de santé du Centre national de cardiologie, Mauritanie.

le met dans une situation difficile pour la couverture des frais d'entretien et de remplacement des équipements. Ceci constitue une menace à la viabilité à long terme de ses prestations, notamment pour les services spécialisés comme l'oncologie et la cardiologie.

8 / Il en est de même pour le Programme des unités médicales mobiles dans sept pays asiatiques qui, même s'il est parvenu à faire 1,49 million de consultations dans des zones reculées, suscite des inquiétudes quant à sa pérennité du fait de sa dépendance financière à l'égard des donateurs étrangers. Aucun plan de transition clair n'a été mis en place pour intégrer ces unités dans les systèmes de santé nationaux, ce qui risque d'entraîner l'interruption des services une fois les financements extérieurs achevés. Cette expérience

souligne l'importance d'intégrer dès le départ des stratégies de viabilité financière, telles que le cofinancement public ou des modèles locaux de production de revenus, dans la conception des projets.





SECTEUR DE L'ÉDUCATION

ÉLARGISSEMENT DES DÉBOUCHÉS ET AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ÉDUCATION

9 / Parmi les projets évalués dans le secteur de l'éducation, le Projet d'appui à l'enseignement de base à Djibouti, le Projet d'amélioration de l'accès et de la qualité de l'enseignement de base au Togo et le Projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur islamique en Indonésie ont permis de réaliser des progrès considérables en matière d'amélioration de l'accès à l'enseignement et de développement des infrastructures. Ces projets ont contribué directement à l'Objectif de développement durable n° 4 (Éducation de qualité) en développant les infrastructures éducatives, en augmentant le nombre d'inscriptions scolaires et en améliorant la formation des enseignants. À titre d'exemple, le Projet d'enseignement de base au Togo a permis de construire 100 écoles et ainsi augmenter de plus de 43 000 le nombre d'élèves inscrits tout en réduisant les disparités entre les sexes.

10 / Toutefois, les difficultés dans la mise en œuvre et en termes d'efficacité n'en étaient pas moins évidentes. Nombre de projets ont pris du retard en

raison de difficultés dans la passation des marchés, de l'absence de capacités financières des entreprises contractées et d'un manque de coordination entre les parties prenantes. Par exemple, bien qu'ayant réussi à transformer quatre instituts islamiques en universités à part entière, le Projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur islamique en Indonésie a connu des retards en raison de la complexité logistique liée à la gestion d'un programme regroupant quatre universités différentes, chacune ayant ses propres spécificités et infrastructures. Le Projet d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) également évalué par le département en Ouganda, a mis en évidence la nécessité de renforcer les liens avec l'industrie afin de garantir l'adéquation de la formation avec les besoins du marché du travail pour améliorer l'employabilité des diplômés.

11 / Le Projet national d'appui à l'éducation en Ouganda a subi les conséquences liées aux difficultés financières des entreprises contractées qui ont été telles que la construction de certaines écoles n'a pas été achevée. Le Projet d'amélioration de l'accès et de la qualité de l'enseignement de base au Togo a été retardé de 24 mois du fait, entre autres, de la compréhension limitée des processus de passation de marchés de la Banque islamique de développement (BID) par le maître d'œuvre. Ces expériences soulignent l'importance de sélectionner des entreprises financièrement stables et



Avant le projet, il n'existait aucune école secondaire dans la région, et les élèves devaient parcourir cinq à sept kilomètres à pied pour rejoindre l'école la plus proche après l'école primaire. Auparavant, en tant que parents, nous dépensions environ 2 dollars par jour et par élève pour le transport. L'école a été une véritable bénédiction, en particulier pour les élèves pauvres, en leur offrant un enseignement de qualité dispensé par des enseignants qualifiés.

— Père d'un élève de 5e au Collège de Sans Fil, Djibouti.

de veiller à ce que les maîtres d'œuvre reçoivent une formation adéquate en passation de marchés et en gestion financière.

12 / L'un des principaux enseignements des évaluations du secteur de l'éducation est que même si les investissements dans les infrastructures sont essentiels, ils ne suffisent pas à garantir l'amélioration des résultats scolaires. Les projets alliant investissements physiques et améliorations des programmes scolaires, formation des enseignants et mesures incitatives pour les élèves, ont eu un impact accru en comparaison avec ceux qui n'en comportaient pas. À Djibouti, la fourniture gratuite de manuels et l'octroi de bourses ont encouragé la scolarisation, en particulier chez les filles. Dans certains cas, l'absence d'investissements complémentaires tels que la formation des enseignants à l'utilisation des nouveaux équipements de laboratoire a limité l'utilisation optimale des produits du projet. Bien que le Projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur islamique ait érigé des infrastructures permettant aux universités d'offrir des programmes diversifiés, il n'a pas atteint son objectif de recrutement de professeurs titulaires d'un doctorat, puisque seuls 35,7 % des enseignants le sont au lieu des 56,25 % prévus. Ainsi, bien qu'essentiel, la construction d'infrastructures seule ne suffit pas pour améliorer la qualité de l'éducation : des investissements complémentaires dans la formation des enseignants et la mise au point de programmes scolaires sont tout aussi indispensables.

13 / Dans certains projets, la question de la durabilité s'est manifestement posée en l'absence d'une planification à long terme adéquate, notamment en termes d'affectation des ressources financières nécessaires à l'exploitation et la maintenance. À titre d'exemple, les projets d'éducation au Togo et en Ouganda ont fait face à des difficultés liées au financement de la maintenance, car de nombreux comités de gestion scolaire communautaires n'avaient pas les moyens financiers nécessaires pour garder les installations en bon état.

14 / En revanche, le Projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur islamique en Indonésie a montré des signes prometteurs de durabilité. Les universités créées dans le cadre du projet ont généré 40 % de leurs coûts opérationnels grâce aux frais de

scolarité et à la location d'installations, démontrant ainsi un modèle financier viable qui permet de réduire la dépendance à l'égard du financement public. Cela met en évidence le potentiel des établissements d'enseignement supérieur à trouver diverses sources de revenus pour garantir leur viabilité financière à long terme.



85 % de nos diplômés trouvent un emploi, se lancent dans l'entrepreneuriat ou poursuivent des études supérieures dans les six mois suivant l'obtention de leur diplôme.

— Direction de l'Université de Semarang, l'une des quatre universités soutenues par le Programme d'appui au développement de l'enseignement supérieur islamique.





ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

15 / La viabilité, l'adaptabilité et la gouvernance sont essentielles pour assurer un impact significatif des projets mis en œuvre sur le développement. La nécessité d'une planification de la durabilité dès le départ est un thème récurrent dans les projets de santé et d'éducation. La viabilité financière reste un défi important, de nombreux projets étant encore tributaires de financements extérieurs. Les gouvernements doivent allouer des ressources pour l'exploitation et la maintenance après l'achèvement des projets afin d'en garantir la durabilité. Le Programme des unités médicales mobiles met en évidence les risques liés aux interventions à court terme qui ne s'accompagnent pas d'une stratégie claire de transition vers l'appropriation locale.

16 / La flexibilité dans la conception et la mise en œuvre des projets s'est également avérée cruciale. Les projets qui se sont adaptés aux nouvelles exigences telles que la révision des plans de passation de marchés, l'ajustement des mécanismes de financement ou la modification de la conception des infrastructures ont obtenu de meilleurs résultats. Par exemple le Centre national de cardiologie de Mauritanie a réussi à rattacher son modèle initial à l'évolution des besoins, démontrant ainsi les avantages d'une gestion évolutive des projets.

17 / La gouvernance et la coordination entre parties prenantes sont déterminantes pour la réussite d'un projet. Les projets bénéficiant d'un engagement fort du gouvernement et d'une collaboration efficace entre les différentes parties prenantes avaient plus de chances d'atteindre pleinement leurs objectifs. Par contre, ceux comme l'Hôpital Dalal Jamm au Sénégal dont la supervision était fragmentée, ont rencontré d'énormes difficultés dans la mise en œuvre. Le renforcement des structures de gouvernance, l'exercice clair de la redevabilité et la promotion de la collaboration locale sont essentiels pour améliorer les résultats futurs des projets.

18 / Les évaluations de 2024 mettent en exergue l'importance d'une planification adéquate, de la viabilité financière et du renforcement des capacités dans les projets de développement. Si de nombreux projets ont permis d'améliorer l'accès aux soins de santé et à l'éducation, l'efficacité, la passation de marchés et le financement à long terme restent des domaines clés à améliorer. En intégrant la souplesse, l'appropriation locale et les stratégies de durabilité dans leurs futurs projets, la BID et ses partenaires pourront faire en sorte que les investissements dans le développement continuent d'être des vecteurs de changements significatifs et durables dans les communautés qu'ils servent. La section suivante présente les principaux enseignements tirés des projets de santé et d'éducation évalués.



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

19 / Les conclusions tirées de l'évaluation des projets, programmes, politiques, stratégies ou autres interventions de la Banque offrent une bonne occasion d'apprendre, de réfléchir sur les expériences passées et de déterminer les domaines à améliorer. Elles permettent à la Banque de mieux comprendre ce qui a bien fonctionné et ce qui peut être amélioré.

20 / Par conséquent, les problèmes et les difficultés qui sont apparus lors du processus d'évaluation des projets et des programmes en 2024 ont été formulés sous forme d'enseignements clés. Ces enseignements portent sur l'importance d'une conception globale et d'une évaluation des risques comme éléments essentiels pour garantir la qualité à l'entrée, d'une stratégie de mise en œuvre cohérente qui prend en considération les principales parties prenantes et renforce leur capacité à mettre en œuvre des projets et programmes, d'une coordination efficace et de stratégies de durabilité innovantes et adaptées, notamment un système d'exploitation et de maintenance approprié, comme composantes essentielles d'une approche réfléchie à même d'améliorer l'efficacité des opérations de la BID. Les principaux enseignements sont présentés ci-après.

a / Une conception holistique et des évaluations de risques permettent de réduire considérablement les difficultés dans la mise en œuvre

Un des principaux enseignements tirés des évaluations menées en 2024 est l'importance qu'il convient d'attacher à des examens de conception exhaustifs et des évaluations de risques rigoureuses dès le début du cycle de vie des projets. Des projets tels que l'Hôpital national de référence de Mulago en Ouganda et l'Hôpital Dalal Jamm au Sénégal ont montré que des omissions dans la conception telles qu'une prise en considération insuffisante des facteurs environnementaux ou une mauvaise anticipation des exigences techniques, ont entraîné des retards importants, des reprises et un gaspillage

des ressources. Par exemple, l'absence d'une salle à pression négative dans la conception de l'unité de FIV de l'Hôpital national de référence de Mulago en Ouganda a nécessité des travaux de réfection coûteux, tandis que les problèmes de salinité à l'Hôpital Dalal Jamm au Sénégal ont mis en évidence les conséquences d'une évaluation insuffisante des risques environnementaux. La correction des défauts de conception dès le départ et l'intégration des plans détaillés de gestion des risques peuvent permettre d'améliorer considérablement l'efficacité des projets et d'atténuer les difficultés imprévues. D'autre part, la reconstruction et la modernisation de l'Hôpital universitaire d'Okmeydani en Turquie - un des projets évalués par le département en 2024 - ont été faites pour résister aux tremblements de terre et garantir l'intégrité des services essentiels.

b / La coordination entre les parties prenantes est essentielle pour une mise en œuvre rapide et efficace

Il ressort des évaluations que des mécanismes solides de coordination entre les parties prenantes sont essentiels à la mise en œuvre rapide et réussie des projets. Dans des cas comme celui de l'Hôpital Dalal Jamm, une communication insuffisante et un manque de coordination entre les parties prenantes au projet en ont perturbé le calendrier et les résultats. Par exemple, les retards dans le financement de contrepartie et l'absence de clarté quant aux rôles des parties prenantes ont entraîné des dysfonctionnements et compromis l'efficacité. Au contraire, des efforts coordonnés tels que ceux déployés au Centre national de cardiologie de Mauritanie où le comité de surveillance du gouvernement





a collaboré efficacement avec les partenaires au développement, ont mis en évidence les avantages de partenariats bien en cohérence. L'établissement de protocoles de communication clairs et de rôles bien définis pour les parties prenantes permet de garantir une exécution plus souple du projet.

c / La viabilité financière requiert une diversification et une appropriation locale

La dépendance à l'égard des financements extérieurs demeure un risque majeur pour la pérennité des projets, ainsi qu'en témoignent celui relatif à l'urgence sanitaire en Jordanie et le Programme des unités médicales mobiles. Ces projets ont mis en lumière les dangers liés à la dépendance exclusive à l'égard des financements des donateurs sans intégrer de plans de transfert de la responsabilité des opérations aux acteurs locaux. Par exemple, les unités médicales mobiles ne disposaient pas de mécanismes permettant d'intégrer leurs opérations dans les systèmes de santé nationaux, ce qui a entraîné des

problèmes de durabilité une fois le financement des donateurs arrivé à terme. En revanche, les sources de financement diversifiées du projet de Centre national de cardiologie en Mauritanie qui allient la production de revenus internes et des contrats de maintenance stratégiques illustrent un modèle financier plus résilient. Les futurs projets doivent privilégier les stratégies prévoyant la mobilisation de ressources locales et l'apport des États afin de garantir leur durabilité.

d / Le renforcement des capacités et la formation ponctuelle permettent d'améliorer l'état de préparation des projets

Le renforcement constant des capacités et les initiatives de formation parallèles se sont avérés essentiels à la mise en œuvre efficace des projets. Le Centre national de cardiologie en Mauritanie et les programmes EFTP en Ouganda ont démontré les avantages de la formation corrélée au développement des infrastructures. En Mauritanie le personnel

médical a été formé parallèlement aux phases de construction et de passation de marchés, ce qui lui a permis d'être opérationnel dès l'achèvement du projet. Grâce à cette approche les prestataires de soins de santé locaux ont pu appliquer de manière autonome des procédures de pointe telles que l'angioplastie coronarienne. De même, dans le cadre du Projet national d'appui à l'éducation (phase II) en Ouganda, la participation des élèves et du personnel à la maintenance des équipements a permis d'améliorer à la fois l'apprentissage pratique et la rentabilité. L'intégration des initiatives de formation à la mise en œuvre de projets favorise l'autonomie et la durabilité tout en améliorant la qualité des services.

e / L'inclusion sociale et l'équité renforcent l'impact et l'acceptation des projets

Les projets qui ont donné la priorité à la sensibilité au genre et à l'inclusion sociale ont eu un impact plus important et ont été mieux acceptés par la communauté. Le Projet d'urgence sanitaire en Jordanie et les projets d'éducation au Togo et à Djibouti ont montré combien il est important de lever les obstacles auxquels sont confrontés les groupes marginalisés, notamment les femmes et les populations rurales. Au Togo, par exemple, les actions ciblées comme l'octroi de bourses d'études et les campagnes de promotion de l'éducation des filles ont permis d'augmenter le nombre d'inscriptions et d'améliorer la fréquentation scolaire. À Djibouti également, le Projet d'appui à l'enseignement de base comprenait des installations sportives qui ont favorisé non seulement l'épanouissement des élèves, mais également le renforcement des relations communautaires. Garantir l'inclusivité dans la conception des projets renforce l'équité et suscite des interventions qui répondent aux besoins des différents bénéficiaires.

f / Les systèmes de suivi-évaluation sont essentiels pour la redevabilité et l'adaptation

L'établissement de cadres de suivi-évaluation solides a été identifié comme un levier essentiel pour atteindre les objectifs des projets et garantir la redevabilité. Le Projet d'urgence sanitaire en Jordanie a été confronté à des difficultés liées à l'incohérence des données et à l'insuffisance des mesures de référence, ce qui a entravé le suivi efficace des résultats. Il en

est de même du cadre de résultats du Projet de Centre national de cardiologie de la Mauritanie qui n'a pas permis d'établir la distinction entre les réalisations et les résultats. Ces insuffisances soulignent la nécessité de mettre en place des systèmes de suivi-évaluation clairs et exhaustifs, avec la collecte de données en temps réel et des indicateurs bien définis. Les cadres de suivi-évaluation solides facilitent la gestion adaptative et garantissent la conformité des projets aux objectifs fixés.

g / La localisation des services réduit la dépendance et renforce l'appropriation et la durabilité

Les évaluations ont mis en évidence l'intérêt que revêtent la localisation des services et l'autonomisation des acteurs locaux pour réduire la dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure. Le Centre national de cardiologie en Mauritanie a permis de réduire considérablement les évacuations sanitaires en créant les capacités locales pour les soins de santé spécialisés. Dans la même veine, l'engagement d'entrepreneurs locaux dans le Projet d'appui à l'enseignement de base à Djibouti a non seulement amélioré l'efficacité du projet, mais aussi favorisé le développement des compétences et l'appropriation par la communauté. En développant les infrastructures, l'expertise et les partenariats locaux, les projets peuvent mieux répondre aux besoins de leurs bénéficiaires tout en garantissant leur viabilité à long terme et leur autonomie.





CHAPTER

2

ÉVALUATIONS MACROÉCONOMIQUES

Appui des résultats et objectifs stratégiques
de l'organisation

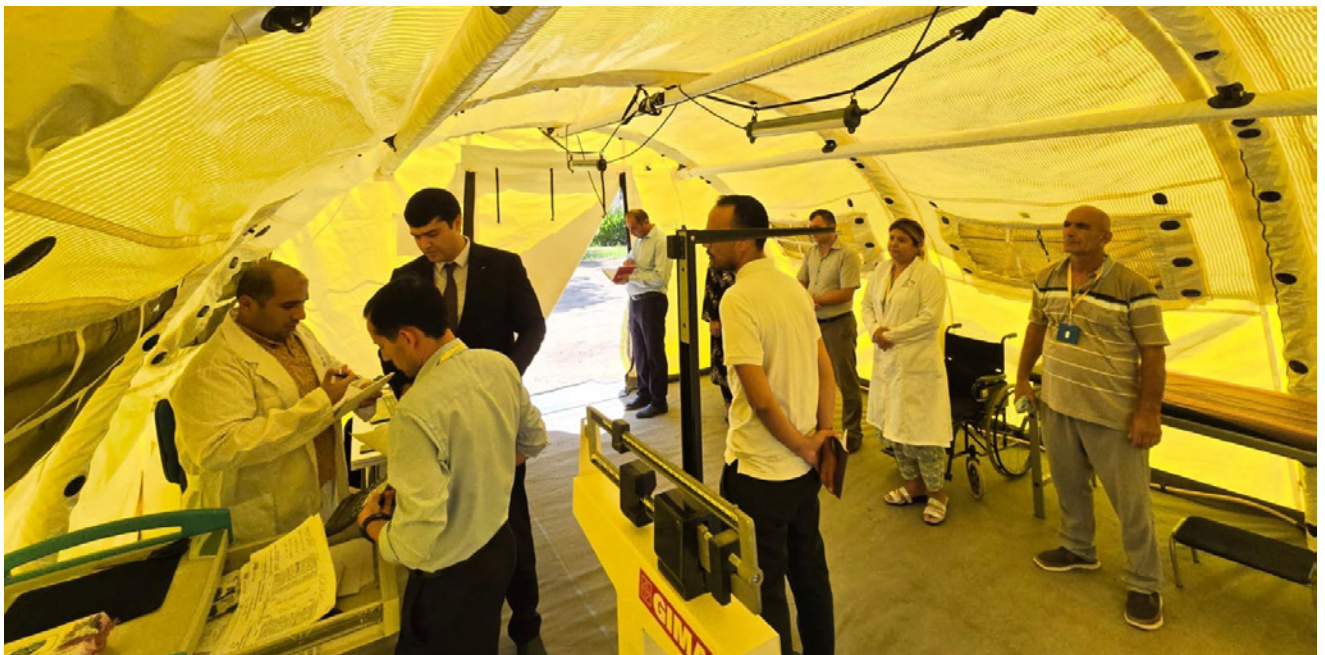


21 / Onze évaluations macroéconomiques ont été effectuées en 2024 dont cinq avaient commencé en 2023. Il s'agit notamment de l'évaluation thématique de la politique et de la stratégie de coopération et d'intégration régionales, de l'évaluation sectorielle de l'agriculture, de l'eau et du développement rural, des évaluations institutionnelles du Fonds de solidarité islamique pour le développement (FSID) et du Fonds d'investissement des biens awqaf (FIBA) et de l'évaluation du Processus de passation des marchés de services de conseil de la Banque islamique de développement (BID). S'y ajoutent six nouvelles évaluations lancées en 2024 qui devraient être achevées en 2025 : l'évaluation thématique de l'Autonomisation des femmes et de la promotion des jeunes, l'évaluation à la demande de Thiqah, l'évaluation de l'engagement pays pour l'Égypte, l'évaluation institutionnelle de l'efficacité opérationnelle dans la mise en œuvre et à la sortie, l'évaluation de la Collaboration pays pour le Nigeria et l'évaluation institutionnelle de l'expérience de décentralisation du Groupe de la BID.

22 / Ces évaluations présentent des analyses complètes des initiatives stratégiques, des interventions sectorielles et des fonctions institutionnelles de la BID, ainsi que de leur adéquation avec les priorités de développement des pays, la vision, la mission et les stratégies du Groupe de la BID. Ce chapitre fait état des

principales conclusions et des enseignements tirés de ces évaluations macroéconomiques. L'évaluation de la coopération et de l'intégration régionales a porté sur la mise en œuvre de la politique et de la stratégie 2019-2023 connexe de la BID, notamment son alignement sur les priorités des pays membres et la mission de promotion de la coopération Sud-Sud de la Banque. L'évaluation sectorielle de l'agriculture, de l'eau et du développement rural était axée sur l'impact des investissements agricoles de la BID sur les progrès réalisés par les pays membres en matière de sécurité alimentaire, de résilience face au climat et de moyens de subsistance en milieu rural. Les évaluations institutionnelles du FSID et du FIBA ont porté essentiellement sur leur viabilité financière, leur efficacité opérationnelle et leur contribution à la réduction de la pauvreté.

23 / Les conclusions de ces évaluations détermineront les décisions stratégiques futures, l'allocation des ressources et les réformes institutionnelles, ce afin de renforcer l'impact des interventions de la Banque sur le développement de l'ensemble de ses pays membres.





ÉVALUATION THÉMATIQUE DES POLITIQUE ET STRATÉGIE DE COOPÉRATION ET D'INTÉGRATION RÉGIONALES

24 / Depuis sa création, la Banque islamique de développement a pris conscience du potentiel que recèlent la coopération et l'intégration régionales et l'a démontré à travers ses stratégies d'entreprise et ses interventions dans le cadre des projets. La promotion de la coopération économique entre les pays membres est un des aspects fondamentaux de la mission énoncée dans l'Accord portant création de la Banque, tandis que les membres du Groupe (SIACE, SID et SIFC) financent le commerce et l'investissement à l'échelle régionale. La Stratégie décennale 2016-2025 du Groupe de la BID accorde la priorité à la coopération et l'intégration régionales, positionnant la Banque comme un « connecteur » et un « catalyseur » de l'intégration économique mettant au point des programmes sous-régionaux et engageant 2,5 milliards de dollars pour accompagner l'intégration régionale. Si la BID a adopté ses politique et stratégie de coopération et d'intégration régionales en 2019 et mis en œuvre divers projets et programmes, sa Revue stratégique 2023-2025 n'a pas été exclusivement axé sur la coopération et l'intégration régionales. Cependant, la « Déclaration de Riyad » marquant le cinquantenaire de la Banque en 2024 a renforcé cet engagement en considérant la coopération et l'intégration régionales comme l'un des cinq vecteurs clés de la

mission de la Banque qui positionne le Groupe de la BID comme un acteur de la coopération Sud-Sud œuvrant à la promotion de l'intégration régionale, à l'établissement de cadres réglementaires, au renforcement des capacités et à la mobilisation de partenariats.

25 / L'évaluation de la politique et de la stratégie de coopération et d'intégration régionales du Groupe de la BID a porté sur leur pertinence par rapport aux stratégies de développement des pays membres et leur institutionnalisation dans les opérations et le mécanisme de coordination établi pour sa mise en œuvre. Sur la base des conclusions, des enseignements et des recommandations sont formulés afin d'améliorer l'efficacité des futures initiatives, l'orientation stratégique et l'approche opérationnelle de la coopération et de l'intégration régionales. Pour la période 2019-2023, l'évaluation s'est appuyée sur des données recueillies dans le cadre de missions et à partir d'analyses de portefeuille, d'examens de documents et de consultations avec le personnel opérationnel du Groupe de la BID; elle a axé l'examen de la performance sur trois critères, à savoir la pertinence, la réactivité et les résultats.

26 / Dans l'ensemble, la politique et la stratégie de coopération et d'intégration régionales sont considérées comme très pertinentes par rapport aux besoins des pays membres, car dans leur conception elles sont en cohérence avec les bonnes pratiques établies. Le Programme de coopération et d'intégration régionales est également très judicieux pour ces pays, en particulier dans des domaines tels que les transports, l'énergie, l'agriculture et l'intégration commerciale, qui correspondent bien à leurs priorités de développement. Toutefois, ils ont une compréhension limitée de la stratégie faute de communication appropriée et attendent de la BID qu'elle renforce la coordination avec les autres banques multilatérales de développement (BMD) et organisations régionales. Les besoins exprimés en matière d'intégration régionale varient selon le contexte. Par exemple, les pays d'Asie centrale accordent la priorité à la connectivité dans les domaines des transports et de l'énergie, tandis que ceux d'Afrique de l'Ouest se focalisent davantage sur les transports et l'intégration agricole régionale. La stratégie de coopération et d'intégration régionales repose sur quatre piliers et quatre rôles. Certes ces



pilliers couvrent des volets « matériels » et « immatériels » nécessaires à l'intégration régionale, mais ils omettent des domaines clés tels que l'intégration agricole régionale, la gestion transfrontalière des ressources hydriques et les infrastructures touristiques régionales. Le cadre de résultats n'est pas suffisamment aligné sur les piliers et ne prévoit pas une répartition claire des responsabilités. Sur le plan institutionnel, des ressources suffisantes pour mener à bien le programme d'intégration régionale du Groupe ne sont pas prévues à la Section d'Intégration régionale du Département de Coopération et Renforcement des Capacités. Si la BID est en phase avec d'autres BMD en mettant l'accent sur la coopération et l'intégration régionales, il n'en demeure pas moins qu'elle se focalise davantage sur des projets de subventions à petite échelle destinés à des études et au renforcement des capacités plutôt que sur des projets de financement public à grande échelle. Bien que différente, cette approche a suscité une prise de conscience par rapport à la numérisation, la santé et la facilitation des échanges commerciaux. Selon l'indice d'intégration de la BID, les pays membres ont de meilleurs résultats dans les domaines du réseau de production et du commerce, mais accusent du retard en ce qui concerne les marchés financiers, la connectivité et l'intégration institutionnelle.

27 / L'évaluation de la réactivité selon le cadre de résultats de la coopération et l'intégration régionales laisse apparaître que la BID a été attentive à leur politique et stratégie. Cependant, elle accuse deux insuffisances majeures, à savoir l'absence d'alignement sur les piliers de la stratégie et d'un suivi approprié. Il ressort des conclusions un résultat mitigé quant à la cohérence de la politique et de la stratégie de coopération et d'intégration régionales avec les politiques et stratégies sectorielles de la Banque. Par exemple, ladite politique s'aligne sur les politiques et stratégies en matière de transport, d'énergie et de TIC, mais non sur celles relatives à l'agriculture, au changement climatique, à la fragilité et la résilience. Rien n'indique qu'il y avait des activités en préparation dans le cadre du Plan d'action pour la coopération et l'intégration régionales. En outre, les stratégies de partenariat et les cadres de collaboration avec les pays membres de la BID ne répondent qu'en partie au Programme de coopération et d'intégration régionales. La section qui en a la charge

manque d'expertise sectorielle suffisante et fait donc appel aux ressources des départements concernés du Groupe de la BID afin de promouvoir efficacement l'intégration régionale, stimuler ledit programme et coordonner la mise en œuvre dans tous les services, y compris dans les membres du Groupe.

28 / En termes de résultats, les activités de la BID sont jugées modérées au vu des projets en la matière approuvés entre 2019 et 2023. La diversification des projets approuvés était limitée, la plupart étant groupée dans le secteur des transports et quelques-uns dans celui de l'énergie. Les projets de finances publiques approuvés dans le cadre de la coopération et de l'intégration régionales étaient très pertinents et axés sur les secteurs des transports et de l'énergie. Les projets financés sous forme de prêt au titre du Pilier 1, en particulier dans les domaines des transports et de l'énergie et dont quatre ont été menés à bien, ont été jugés très efficaces en termes de résultats et d'impact. Le volume des approbations de projets sous forme de subvention a baissé entre 2019 et 2023 en comparaison avec la période 2014-2018, la plupart des subventions étant axées sur des études, des formations, des ateliers et des conférences. Aucun investissement de taille n'a été enregistré au titre de la gestion transfrontalière des ressources naturelles, du commerce transfrontalier, des corridors économiques et de l'intégration des marchés financiers islamiques, qui constituent des domaines prioritaires de la coopération et l'intégration régionales.

29 / Il est difficile d'évaluer l'impact des opérations du Groupe de la BID dans ce cadre en raison de l'absence de données et d'indicateurs mesurables. Il n'existe aucun mécanisme officiel de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de coopération et d'intégration régionales dans les différents services du Groupe, ce qui limite l'appropriation de ladite stratégie par ses entités affiliées. Il est noté une absence de communication évidente entre le Complexe des Opérations et la Section de Coopération et d'Intégration régionales dans la mise en œuvre de la stratégie et la programmation des projets. L'évaluation a également noté une collaboration limitée avec les organisations multilatérales, ce qui compromet la capacité de mobiliser des ressources financières additionnelles.



ÉVALUATION DU SECTEUR DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL

30 / Le secteur de l'agriculture et du développement rural (ADR) joue un rôle crucial dans les économies des pays membres de la BID. Cette dernière accompagne le secteur par le biais de divers cadres stratégiques et notamment les politique et stratégie de l'agriculture et du développement rural (2020-2025), en cohérence avec sa Stratégie décennale et les ODD. L'évaluation a porté sur les interventions de la BID dans ces secteurs sur la période 2014-2022, en s'attachant à déterminer si celle-ci avait réussi à promouvoir l'agriculture et le développement rural durables en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité des opérations. Ont également été évalués les politiques, stratégies, projets et subventions (assistance technique), y compris douze projets ADR dans neuf pays, dont huit ont été achevés et quatre sont en cours d'exécution. Deux études de cas approfondies ont été menées sur l'Indonésie et le Sénégal sur la base de la répartition géographique (Asie et Afrique), de la taille du portefeuille ADR et de la diversité des sous-secteurs de l'ADR.

31 / L'une des principales conclusions de l'évaluation est que les opérations ADR sont alignées sur les priorités des pays membres, la Stratégie décennale de la BID et la Stratégie sectorielle de l'agriculture et du développement rural (2020-2025), ainsi que sur les autres politiques thématiques (coopération et intégrations régionales, changement climatique, autonomisation des femmes) et sectorielles (eau) de la Banque. Sur les douze projets évalués, quatre sont jugés très pertinents

et les huit autres pertinents. Collectivement, ces projets ont contribué à réduire la pauvreté et à renforcer les moyens de subsistance durables en augmentant les revenus des ménages ruraux, en améliorant la sécurité alimentaire, en élargissant l'accès à des logements abordables et en renforçant la résilience.

32 / Dans l'ensemble, les opérations ADR sont jugées efficaces. Sur les huit projets achevés parmi les douze évalués, six sont jugés efficaces et seuls deux inefficaces. Le nombre d'opérations ADR financées par la Banque est passé de 46 projets pour un montant de 720 millions de dollars en 2017 à 31 à hauteur de 653 millions en 2019.

33 / Cependant, face à la crise alimentaire mondiale provoquée par la pandémie à coronavirus, la BID a approuvé un montant de 10,54 milliards de dollars pour le Programme global de sécurité alimentaire (FSRP) en 2021. Dans l'ensemble et comme indiqué précédemment, les projets d'agriculture et de développement rural ont contribué au renforcement de la résilience face à l'insécurité alimentaire, à l'amélioration des moyens de subsistance et au renforcement des capacités d'adaptation au changement climatique. La Banque a également réalisé des progrès appréciables dans l'appui aux petites et moyennes entreprises et la création d'emplois. Les partenariats solides et la coopération entre les centres régionaux de la BID et les pays membres ont contribué à la réussite des opérations ADR. Cependant, des insuffisances de taille ont compromis l'efficacité, notamment une conception technique déficiente, une participation communautaire limitée, des retards dans les passations de marchés, en particulier en Afrique de l'Ouest, un financement de contrepartie insuffisant et les capacités limitées des entrepreneurs dans plusieurs pays, ce qui a eu une incidence sur les délais de mise en œuvre et les résultats des projets. Au-delà de ces obstacles à la mise en œuvre, l'équipe d'évaluation a rencontré des difficultés méthodologiques dans l'évaluation avec précision des résultats, notamment en raison de l'absence de données mesurables sur les indicateurs de performance clés, de la non-fiabilité des statistiques et des insuffisances dans la tenue des registres opérationnels au niveau national, ce qui a considérablement limité la capacité à quantifier l'impact réel des opérations ADR.

“

Avant que le projet n'améliore l'accès à l'eau potable, nos enfants et nous passons la plupart de notre temps à chercher de l'eau. Aujourd'hui, nous pouvons consacrer ce temps à d'autres activités génératrices de revenus et les enfants peuvent aller à l'école.

— Un bénéficiaire du projet régional d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural de l'UEMOA.

34 / Ces opérations se sont avérées inefficaces, notamment pour les grands projets non subventionnés dont seuls deux sur les douze évalués ont été jugés efficaces, neuf moins efficaces et un inefficace. Nombre de projets ont accusé des retards et des dépassements de coûts. Si en moyenne le délai entre l'approbation et la signature est raisonnable (5,04 mois), des retards apparaissent dans les étapes ultérieures, avec une moyenne de 6,74 mois entre la signature et l'entrée en vigueur et 8,34 mois entre l'entrée en vigueur et le premier décaissement. Entre autres, les principaux facteurs compromettant l'efficacité sont les retards dans les passations de marchés, la lenteur du processus d'approbation de la BID, les changements

institutionnels dans les pays membres (restructuration des ministères et des maîtres d'œuvre), l'insuffisance des fonds de contrepartie et les mauvaises prestations des entrepreneurs. La pandémie à coronavirus intervenue entre 2020 et 2022 a exacerbé ces retards.

35 / Les opérations ADR présentent une viabilité modérée avec cinq des douze projets évalués susceptibles d'être viables, trois moins susceptibles de l'être et les quatre autres n'ayant pas été évalués car ils sont encore en cours de mise en œuvre. Les initiatives de renforcement des capacités lancées dans le cadre de ces projets ont permis de doter les communautés de compétences en matière de gestion des ressources hydriques, d'entrepreneuriat chez les jeunes et d'agriculture climato-intelligente. Toutefois, la viabilité à long terme nécessite de meilleures stratégies de sortie et une implication accrue des communautés locales et des gouvernements.

36 / La mise en œuvre efficace des politiques opérationnelles de la Banque et de sa politique de sauvegarde environnementale et sociale, a contribué à l'amélioration des résultats de développement avec l'intégration des considérations d'ordre environnemental et social dans le choix, la préparation et la mise en œuvre des projets. Ceci a contribué à l'adoption de bonnes pratiques agricoles et à la promotion d'initiatives en faveur des énergies propres.





ÉVALUATION DES FONDS AWQAF POUR LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

37 / Le Fonds d'investissement des biens awqaf (FIBA) joue un rôle crucial dans la redynamisation des institutions awqaf dans les pays membres et non-membres de la BID. La BID a créé le FIBA en 1997, une initiative majeure visant à développer les biens awqaf qui ont historiquement permis de financer durablement l'éducation, la santé et les services sociaux au sein des communautés musulmanes. Une évaluation institutionnelle du FIBA a été effectuée en 2024 pour en mesurer les résultats globaux et l'impact socioéconomique entre 2014 et 2023. L'évaluation a porté sur 16 projets dans 10 pays représentant plus de 50 % des 29 projets réalisés par le Fonds, à la faveur de visites sur le terrain, de discussions en ligne et de l'examen de documents.

38 / Malgré des rendements modérés, le FIBA a enregistré une augmentation de son capital et de ses actifs à partir de 2018, avec des indicateurs financiers stables. Au cours des dix dernières années le capital libéré a enregistré une hausse considérable de 51 % (de 76 millions à 115 millions de dollars), de même que l'actif net qui s'est accru de 59 % (de 83 millions à 132,85 millions de dollars). Les résultats

d'investissements sont restés modérés avec des rendements moyens de 2,93 % sur les actions et de 2,61 % sur les actifs nets. Le Fonds est demeuré rentable avec un revenu annuel net moyen de 2,70 millions de dollars avec un pic de 3,35 millions en 2021 avant un léger recul à 3,17 millions en 2023. Les dividendes payés ont représenté en moyenne 2,14 % du capital libéré, la valeur nette par certificat restant stable avec une moyenne de 11 382 dollars sur la période.

39 / Les opérations du FIBA laissent apparaître des résultats mitigés, avec des taux d'annulation élevés et des retards dans la mise en œuvre, ce malgré une large couverture géographique et une diversification sectorielle. Depuis sa création, le Fonds a approuvé le financement de 106 projets pour un montant total de 918 millions de dollars. Son portefeuille a été considérablement affecté par des difficultés de mise en œuvre qui se sont traduites par un taux d'annulation élevé de 55 % (58 projets pour un coût total de 536 millions de dollars). Quelque 29 projets (205 millions de dollars) ont été réalisés tandis que 15 (155 millions) sont encore actifs. Le volume des approbations annuelles a atteint une moyenne de 45 millions de dollars avant de commencer à baisser en 2018. Le portefeuille actuel couvre 15 pays dont 4 non-membres, avec une concentration dans des pays à revenu élevé. Les principaux instruments de financement sont le crédit-bail (52 %) et l'istisna (31 %) qui ciblent essentiellement la santé, l'éducation et les secteurs sociaux. Une préoccupation majeure est que 11 sur les 15 projets actifs accusent des retards considérables, certains dépassant huit à dix ans depuis leur approbation.

40 / Si certains projets ont permis d'avoir des résultats concrets, leur impact social s'est avéré limité pendant les périodes de remboursement, seuls quelques-uns ayant généré un excédent suffisant pour financer des programmes sociaux. Il ressort de l'évaluation de 16 études de cas que les projets du FIBA sont bien alignés sur les ODD, notamment dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du développement social. Tandis que la plupart des projets réalisés ont permis d'obtenir les résultats physiques escomptés avec des taux d'occupation élevés (70 % à 100 %), leur impact social immédiat a été limité pendant la période de remboursement avec des revenus essentiellement



consacrés au service de la dette. Seuls 6 des 16 projets ont produit un excédent suffisant après le service de la dette pour financer des programmes sociaux de manière significative. Néanmoins, les projets réussis ont eu des incidences sociales positives avec l'accompagnement annuel de 19 000 étudiants grâce à des bourses d'étude, des services médicaux à 23 000 patients et la création d'emplois permanents dans le cadre de leurs opérations.

41 / En conclusion, certes le FIBA a enregistré une croissance financière et obtenu des résultats importants mais l'évaluation a mis en évidence des problèmes systémiques cruciaux qui doivent être résolus. Le taux d'annulation exceptionnellement élevé par rapport à la moyenne de la BID révèle des faiblesses fondamentales dans la sélection et la préparation des projets. L'efficacité du Fonds en matière de développement est entravée par des retards importants dans la mise en œuvre, la plupart des projets actifs voyant leur délai d'exécution prolongés. La marge de manœuvre

limitée restreint les nouvelles possibilités de financement, tandis que la faible capacité de mise en œuvre, l'insuffisance de l'assurance des actifs et les retards dans l'enregistrement des hypothèques compliquent l'exécution des projets. Malgré la réussite de la mise en œuvre physique et la cohérence des projets réalisés avec les ODD, l'équilibre difficile à trouver entre le service de la dette et la production d'excédents pour l'impact social demeure un problème fondamental, seul un tiers environ des projets évalués générant des ressources suffisantes pour les programmes sociaux. La concentration dans les pays à revenu élevé et les difficultés à produire des revenus dans les pays membres les moins développés limitent davantage l'impact du FIBA sur le développement inclusif. Il est essentiel pour le FIBA de relever ces défis structurels pour remplir sa mission qui consiste à redynamiser les institutions awqaf et optimiser leur contribution au développement durable.





ÉVALUATION DU FONDS DE SOLIDARITÉ ISLAMIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT

42 / Le Fonds de solidarité islamique pour le développement (FSID) a été créé en 2007 en tant que fonds spécial de la BID chargé de lutter contre la pauvreté, promouvoir la croissance en faveur des pauvres et renforcer les capacités de production des pays membres grâce à des financements concessionnels. Une évaluation institutionnelle du FSID a été effectuée pour en mesurer les résultats globaux et l'efficacité en matière de développement entre 2013 et 2022. L'exercice a porté sur ses structures de gouvernance, la mobilisation de ressources, ses résultats opérationnels et sa viabilité financière, en prenant en considération un échantillon représentatif de projets réalisés dans quatre pays membres et divers secteurs.

43 / La structure de gouvernance du FSID a évolué depuis sa création, mais elle continue d'accuser des lacunes en matière de cohérence institutionnelle, de cohésion dans la gestion, d'orientation stratégique et d'identité organisationnelle. Le Fonds a démarré ses activités en tant qu'unité avant de devenir un département, et opère présentement sous un directeur général, ce qui reflète une instabilité dans sa gouvernance. En 2023, la BID a approuvé une structure révisée alignée sur ses fonctions essentielles, mais l'évaluation a révélé que 75 % du personnel interrogé estiment que le FSID manque d'efficacité en tant que fonds d'impact pour la réduction de la pauvreté. La Stratégie de transformation 2030 du

FSID a également connu des retards dans sa mise en œuvre : sur les dix initiatives de la Phase I (« Jeter les bases »), seules deux ont été lancées dans les délais et deux partiellement mises en œuvre, tandis que six n'ont pas démarré au cours de la période 2020-2021. Les politiques essentielles en matière de prêts, de subventions, de gestion des risques et de mobilisation de ressources n'ont été approuvées qu'en mars 2024, ce qui met en évidence les retards persistants dans la mise en place des cadres opérationnels fondamentaux.

44 / Depuis sa création, le FSID n'a mobilisé que 26 % de son capital cible, tandis que la volatilité persistante des retours sur investissements compromet la viabilité opérationnelle. À la clôture de l'exercice 2022, les engagements financiers ne se chiffraient qu'à 2,6 milliards de dollars sur les 10 milliards prévus. Le capital libéré, soit 2,53 milliards de dollars provenait des pays membres (1,53 milliards) et de la BID (1 milliard). Dans la mesure où les revenus générés par l'investissement du capital n'ont pas augmenté de manière régulière, le Fonds continue de faire face à des difficultés quant à sa capacité d'approbation et sa viabilité financière.

45 / Alors que les projets financés par le FSID ont eu des retombées positives sur le développement dans tous les secteurs, ses résultats opérationnels ont été mitigés avec des indicateurs d'efficacité supérieurs à ceux de la BID, mais aussi des retards dans la mise en œuvre des projets et des difficultés d'exécution. Les interventions financées par le FSID ont eu des résultats de développement probants : construction de 769 écoles pour 178 032 élèves, formation de 7 652 enseignants et de 132 958 professionnels de santé,

accès à des services de soins de santé primaires pour 73,6 millions de patients et accès à l'eau potable pour 67 744 ménages. Les études de cas portant sur des programmes phares ont montré des résultats significatifs : plus de 19 000 habitants des zones rurales dont plus de 50 % de femmes ont bénéficié des programmes d'alphabétisation professionnelle au Tadjikistan et au Tchad, tandis que dans ce dernier pays des initiatives dans le domaine de la santé telles que l'Alliance pour la lutte contre la cécité évitable ont permis de réaliser un millier d'opérations de la cataracte. Le portefeuille du Fonds a surpassé celui de la BID dans les indicateurs d'efficacité, notamment en termes de délai de démarrage et de mise en œuvre. Cependant, l'évaluation de sept projets réalisés dans quatre pays membres a donné des résultats mitigés : si tous les projets étaient très pertinents et globalement efficaces pour atteindre leurs objectifs, leur efficacité et leur durabilité n'ont pas été satisfaisantes. Un programme d'amélioration de la qualité du portefeuille a été lancé en 2023 pour remédier à ces problèmes.

46 / Le FSID a poursuivi sa focalisation sur les pays membres les moins avancés (PMMA) sans pour autant atteindre ses objectifs en matière d'allocations ; le fait que ses opérations portent sur plusieurs secteurs et touchent différentes régions a potentiellement réduit son impact sur le développement. Au cours de la période 2013-2022 le FSID a consacré 72 % de ses financements aux PMMA contre un objectif de 80 %, soit 62 % à l'Afrique, 22 % à l'Asie et 15 % à la région MENA. La répartition par secteur a porté sur la santé (21,2 %), l'agriculture (21,4 %), l'éducation (17,7 %) et l'énergie (15,5 %). Dans le cadre de la nouvelle stratégie, le FSID entend mener progressivement ses opérations grâce à des programmes phares plutôt que des projets isolés. Entre 2013 et 2022, le Fonds a mené 24 programmes phares avec 264 projets cofinancés avec d'autres donateurs. Cependant, ces programmes étaient répartis entre divers secteurs, ce qui risquait de compromettre leur objectif et leur efficacité.

47 / En conclusion, le FSID est confronté à d'importants défis de viabilité financière qui appellent une transformation stratégique de son modèle d'entreprise et des approches innovantes en matière de mobilisation des ressources. La modélisation financière réalisée

en 2020 a laissé apparaître que le FSID parviendrait à peine à maintenir sa viabilité entre 2021 et 2030, sous réserve de deux conditions essentielles : le volume de l'encours des prêts prévu ne dépasse pas les bénéfices non distribués prévus et les plafonds de croissance des engagements non décaissés cumulés (CUC) soient strictement respectés. Les simulations de crise ont montré que même dans des hypothèses modérées, la viabilité financière serait gravement compromise. L'évaluation propose une approche de mobilisation des ressources à quatre niveaux alliant les capitaux disponibles, les structures parallèles du waqf, le financement participatif et les fonds nationaux. Si les maîtres d'œuvre se sont déclarés satisfaits de la contribution des projets financés par le Fonds à l'échange de connaissances et au renforcement des capacités, les enquêtes menées auprès du personnel ont révélé une non-satisfaction à l'égard des initiatives du Fonds en matière de partage des connaissances et de la visibilité des résultats obtenus. Il est essentiel pour le FSID de s'attaquer aux défis structurels pour remplir sa mission de lutte contre la pauvreté et optimiser l'impact sur le développement dans les pays membres.





ÉVALUATION DU PROCESSUS DE PASSATION DE MARCHÉS DE SERVICES DE CONSEIL DE LA BID

48 / En 2025, la BID a approuvé une politique de passation de marchés qui a pris effet l'année suivante, remplaçant ainsi les directives précédentes. Cette mesure a été par la suite précisée dans la délégation de pouvoirs de la Banque. En 2021, une politique révisée a été approuvée qui, entre autres, reconnaît explicitement les services de conseil comme un soutien spécialisé apporté par des personnes qualifiées ou des cabinets de conseil, accorde la priorité aux fournisseurs des pays membres, met l'accent sur une plus grande intégration technologique et souligne les considérations économiques, sociales et environnementales. Cette politique actualisée élargit également les méthodes de sélection pour inclure les accords-cadres et procédures d'urgence dans le but d'optimiser la rentabilité et garantir une réponse rapide en cas de crise. Toutefois, la politique révisée n'a toujours pas été publiée ni mise en œuvre, ce qui oblige la Banque à poursuivre ses activités selon le cadre de 2015. L'évaluation visait à examiner l'approche adoptée par la Banque pour la sélection des consultants entre 2015 et 2022, en mettant l'accent sur la durée, les coûts et les ressources

humaines. Elle a passé en revue les principaux documents stratégiques et procédures tout au long du cycle de sélection des consultants, en tenant compte des entretiens, enquêtes et analyses comparatives avec d'autres banques multilatérales de développement.

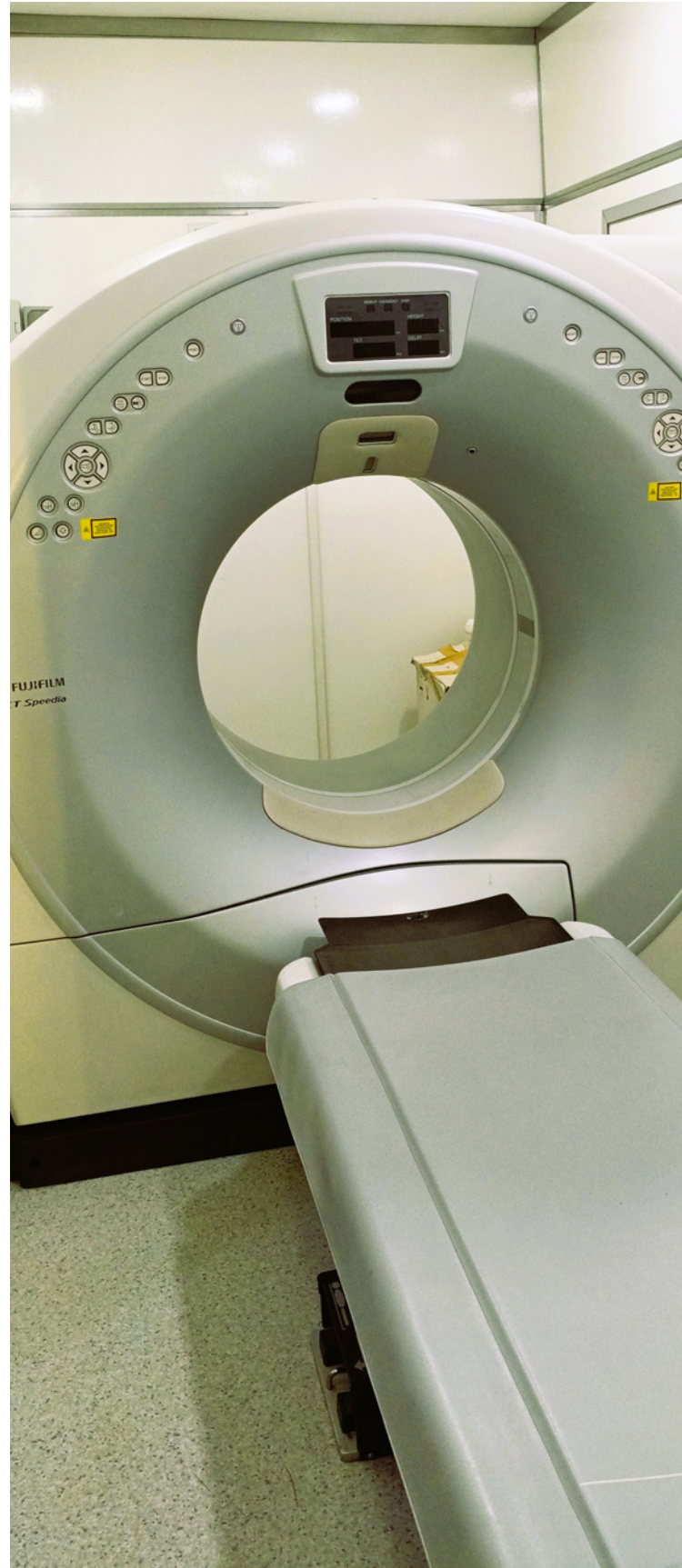
49 / La politique révisée de 2021 comporte des améliorations considérables dans sa structure, avec des modèles d'accords-cadres, des méthodes améliorées de sélection des prestataires et un meilleur mécanisme d'intégration numérique. Cependant, sa non-publication a valu une mauvaise application, de sorte que les améliorations n'ont pas eu d'impact significatif sur l'efficacité et l'efficience des activités de passation de marchés qui s'appuient sur la politique de 2015. Il s'y ajoute que la BID a adopté plusieurs plateformes de passation de marché numériques (SAP, JIRA, ARIBA, MS Teams) afin d'améliorer la transparence et l'efficacité, mais ces plateformes ne sont pas entièrement intégrées, ce qui rend les processus de passation de marchés fastidieux. Bien que conçu pour améliorer la collaboration avec les fournisseurs, le processus d'enregistrement de la plateforme ARIBA est trop complexe, ce qui décourage la participation des consultants. Seuls 16 % des employés trouvent ARIBA convivial, tandis que 44 % ont du mal à s'y retrouver en raison de sa complexité. De plus, les informations relatives à la passation de marchés en temps réel ne sont pas facilement accessibles, ce qui réduit l'efficacité et limite la prise de décision fondée sur les données.

50 / Le cadre de gouvernance de la politique de passation de marchés de la BID est conforme aux meilleures pratiques, mais il manque d'efficacité dans l'exécution. Les politiques de passation de marchés prévoient des mesures rigoureuses en matière d'intégrité, notamment des politiques relatives aux conflits d'intérêts, des mécanismes de prévention de la fraude et des contrôles de conformité, mais les capacités d'application limitées entraînent une mise en œuvre insuffisante, ce qui réduit l'efficacité. En outre, la BID ne dispose pas d'une page web dédiée à la passation de marchés, ce qui limite l'accessibilité et la transparence puisque les politiques ne sont pas systématiquement diffusées, les opportunités ne sont pas communiquées et des supports pour la formation ne sont pas proposés.



51 / Pour leur part, d'autres BMD telles que la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque mondiale ont adopté des mécanismes d'exécution plus efficaces. Elles ont des seuils d'approbation plus élevés en matière de délégation de pouvoirs, des systèmes intégrés de passation de marchés et un processus décisionnel décentralisé, ce qui leur permet d'accélérer les cycles de sélection des consultants. En outre, elles proposent des programmes de formation structurés et des bases de données de fournisseurs, garantissant ainsi une plus grande accessibilité et un processus de passation de marchés plus convivial.

52 / La Division de Passation de Marchés de la BID est chargée de superviser les processus, mais elle manque de personnel et ses initiatives de renforcement des capacités sont limitées. Elle doit jouer un rôle crucial dans la gestion des processus de passation de marchés et la garantie de la conformité, mais les contraintes comme l'insuffisance de personnel compromettent son efficacité. Un seul spécialiste est chargé de la sélection des consultants, ce qui est insuffisant compte tenu du volume des activités. Contrairement à d'autres BMD qui disposent d'équipes dédiées à la sélection de consultants, la BID s'appuie sur une approche généraliste, ce qui ralentit les cycles de passation de marchés et limite la supervision des processus. De plus, même si elle a organisé des séances de formation du personnel aux systèmes ARIBA et de passation de marchés, les initiatives de renforcement des capacités demeurent limitées et non structurées. Il n'existe aucun programme de formation institutionnalisé pour le personnel ou les consultants externes et par conséquent il devient difficile pour les parties prenantes de comprendre pleinement et d'utiliser efficacement les processus de passation de marchés.





PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS TIRÉS DES ÉVALUATIONS MACROÉCONOMIQUES

A / Évaluation des politique et stratégie de coopération et d'intégration régionales du Groupe de la BID

53 / Dans la conception de la Stratégie de coopération et d'intégration régionales du Groupe de la BID, il n'y a pas eu d'intégration entre ses piliers stratégiques et le cadre de résultats, ce qui a créé un décalage structurel dans la mise en œuvre et le suivi. Le cadre de résultats de la coopération et de l'intégration régionales a organisé les indicateurs selon les membres du Groupe et non les quatre piliers de la stratégie, et du fait de ce décalage les indicateurs de performance ne correspondaient pas directement aux piliers stratégiques qu'ils étaient censés mesurer. Une approche plus efficace consisterait à organiser le cadre en piliers, chacun ayant des objectifs précis, des résultats, des indicateurs de suivi avec des bases de référence et des cibles claires, ainsi que des activités bien définies. Qui plus est, l'évaluation n'a révélé aucun système permettant d'assurer un suivi régulier de la mise en œuvre de la Stratégie de coopération et d'intégration régionales, ni aucune preuve de suivi des progrès réalisés par rapport au cadre de résultats établi.

54 / Les activités opérationnelles relevant du Programme de coopération et d'intégration régionales du Groupe de la BID ne sont pas encore pleinement institutionnalisées pour intégrer ces domaines dans les opérations. La Section d'Intégration régionale a été créée et fait actuellement office de point focal, mais elle opère avec des ressources humaines et financières limitées. Il n'existe aucun mécanisme officiel de coordination établi pour diriger et superviser les opérations de coopération et d'intégration régionales du Groupe de la BID, ni aucune responsabilité formelle partagée

pour mettre en œuvre sa stratégie conformément à ses piliers. Plusieurs cycles de restructuration organisationnelle intervenus récemment ont eu des incidences négatives sur les opérations et activités connexes, ce en dépit de la formulation d'une politique et d'une stratégie en 2019.

55 / Les pays membres de la BID ont une connaissance limitée du Programme de coopération et d'intégration régionales du Groupe. Les études de cas évaluées ont montré que les gouvernements avaient peu ou aucune connaissance de la politique et de la stratégie afférentes, même s'ils en reconnaissent l'importance pour le renforcement de la coopération économique et de l'intégration régionale. Il convient également de souligner qu'au sein même du Groupe de la BID, l'adhésion aux dites politique et stratégie laisse à désirer. Ni le Complexe des Opérations, y compris les centres régionaux, ni les membres du Groupe ne considèrent le programme comme une priorité, tandis que la stratégie en soi ne leur confère aucune responsabilité opérationnelle. Les centres régionaux n'ont qu'une connaissance modeste de leur rôle dans la mise en œuvre de la stratégie et de la manière de collaborer avec la Section d'Intégration régionale.

56 / Il est essentiel d'élargir les partenariats au-delà des projets de subventions pour les intégrer aux projets de coopération et d'intégration régionales de financement public afin d'optimiser l'impact sur le développement régional. La BID entretient de bonnes relations de coopération avec ses partenaires au développement dans le cadre de projets de subvention de la coopération et de l'intégration régionales, tandis que les partenariats similaires pour les projets afférents de financement public restent limités. Les opérations de coopération et d'intégration régionales se sont avérées plus efficaces lorsqu'elles reposent sur des accords de cofinancement. Pour être efficace, les futures opérations du Groupe de la BID devront nécessairement faire l'objet d'un cofinancement adéquat. Pour optimiser ses ressources le Groupe doit participer de manière stratégique aux nouvelles initiatives mondiales et régionales à la faveur de partenariats solides, en veillant à la complémentarité et en évitant les chevauchements. Il sera également essentiel de renforcer les partenariats avec les pays membres, les autres BMD et les acteurs

du secteur privé afin d'amplifier l'impact des initiatives de coopération et d'intégration régionales.

B / Évaluation du secteur Agriculture et développement rural de la BID

57 / L'intégration d'une évaluation adéquate des risques, d'une analyse des coûts d'exploitation et de caractéristiques de résilience aux catastrophes dès la phase de conception contribue de manière significative à la viabilité à long terme des projets. Le Projet d'approvisionnement en eau de Kabala en Sierra Leone a montré comment une mauvaise planification a engendré des difficultés majeures. L'installation d'un groupe électrogène de 750 kW a entraîné des coûts d'exploitation exorbitants et compromis la viabilité financière, tandis que, faute d'un plan solide de résilience aux catastrophes, la structure de prise d'eau fluviale a été détruite par une inondation trois mois seulement après son achèvement, rendant l'ensemble du système inopérant. Des solutions rentables telles que les stations de pompage à haute pression et les sources d'énergie hybrides, le tout adossé à des stratégies globales de résilience aux catastrophes, peuvent atténuer ces risques et améliorer la viabilité à long terme des projets.

58 / La collaboration avec les bénéficiaires finaux dès la phase de conception des projets permet de veiller à ce qu'ils répondent à des besoins précis et aux exigences particulières de leur lieu d'implantation. Dans le cas du Projet national d'amélioration des bidonvilles en Indonésie, l'absence d'une communication adéquate a conduit à la construction de maisons d'une seule pièce au lieu des deux pièces préférées. Il en est de même du Projet d'approvisionnement en eau de Kabala en Sierra Leone où une consultation insuffisante de la communauté a entraîné le déplacement du site de l'usine de traitement alors que la mise en œuvre avait commencé, ce qui a donné lieu à des retards et des coûts supplémentaires.

59 / La viabilité des projets appelle une stratégie de sortie bien définie et une bonne coordination entre les parties prenantes, notamment les bénéficiaires, les collectivités locales et les principaux partenaires. Le Projet national d'amélioration des bidonvilles et le Projet d'agriculture intégrée en Indonésie constituent des exemples positifs où une collaboration efficace et



l'implication des parties prenantes ont contribué à un transfert en douceur des projets et à leur durabilité.

60 / La méconnaissance des règles de passation de marchés et de décaissement de la Banque peut causer des retards importants dans la mise en œuvre et la concrétisation des avantages des projets. En effet, les projets pour lesquels des ateliers de démarrage ou de formations sur les directives de la BID à l'intention du personnel du maître d'œuvre et de l'unité de mise en œuvre n'ont pas été organisés, ont éprouvé des difficultés en raison d'une mauvaise connaissance de ces procédures.

61 / Une étude de faisabilité sur les projets au stade de la conception permet de réduire considérablement les difficultés de mise en œuvre et d'améliorer l'efficacité des investissements, même lorsqu'il existe déjà des études sectorielles ou programmatiques. Dans le cadre du Projet national d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural au Mozambique, le fait de s'appuyer sur une étude de faisabilité générale à l'échelle nationale réalisée par d'autres partenaires au développement et sans une évaluation spécifique au projet, a entraîné des difficultés de mise en œuvre, telles que des tentatives de forage infructueuses et une analyse inefficace des investissements entre les différentes options d'approvisionnement en eau. Cet

état de fait a été exacerbé par une coordination insuffisante entre les organismes gouvernementaux, ce qui a causé des retards et des dysfonctionnements.

62 / Les partenariats avec d'autres BMD et organisations spécialisées améliorent l'utilisation des ressources, le partage des compétences et les résultats globaux des projets. Cela a été démontré en Indonésie où la BID a mené à bien deux grands projets en collaboration avec la Banque mondiale et le Fonds international pour le développement agricole (FIDA), avec des résultats et des retombées considérables.

C / Évaluation institutionnelle du Fonds d'investissement des biens awqaf

63 / Pour les grands projets des organisations caritatives, l'externalisation des opérations à des opérateurs spécialisés (par exemple, dans l'immobilier, l'hôtellerie et les services de santé) peut garantir une meilleure efficacité, efficience et durabilité des projets. Cette approche doit être mise en œuvre avant la fin des travaux afin de garantir une mise en service immédiate. Une gestion adéquate par des spécialistes justifiant d'une expertise pertinente dans le secteur permet d'améliorer considérablement la performance des biens financés par le Fonds d'investissement des biens awqaf (FIBA) et de garantir les rendements escomptés pour les institutions bénéficiaires.

64 / Le fait d'allier financement du FIBA et subventions philanthropiques dans les plans de financement de projets sociaux permet de garantir le remboursement des obligations financières ainsi que des revenus suffisants aux organisations bénéficiaires pour la couverture de leurs activités caritatives. Cela peut nécessiter la mise en place d'une subvention minimum adaptée aux spécificités de chaque projet. Une contribution plus élevée du bénéficiaire peut également être envisagée. Parmi les solutions possibles, une période de financement plus longue peut être envisagée, ce qui pourrait nécessiter une modification de la politique d'investissement du FIBA.

65 / La réalisation d'une étude sur « l'utilisation optimale du terrain » avant de se lancer dans des projets immobiliers, en particulier pour l'aménagement de sites vierges, permet de concevoir les projets

dans une optique d'utilisation optimale. Le choix de consultants qui maîtrisent le contexte local et ont l'expérience de projets similaires peut aider à éviter des estimations irréalistes des coûts et des revenus. Il est essentiel de planifier à l'avance afin de s'assurer que toutes les licences et tous les permis nécessaires ont été préalablement obtenus afin d'éviter les retards ou les changements dans la conception.

66 / Dans certains pays et surtout les PMMA, les projets génèrent des revenus limités et sont exposés aux risques liés aux fluctuations de change. Le FIBA pourrait étudier la possibilité de financer des projets waqf pour les PMMA dans un autre pays où les revenus peuvent être plus élevés, plus stables, avec un risque de change limité et un gain en capital potentiel sur le bien. Pour évaluer la réussite du FIBA, il est essentiel d'adopter une approche holistique qui tienne compte de son impact tant sur la relance des pratiques du waqf que sur la réalisation du développement socioéconomique, en reconnaissant son potentiel d'impact à long terme au-delà des avantages sociaux immédiats.

D / Évaluation institutionnelle du Fonds de solidarité islamique pour le développement

67 / Il est essentiel pour le FSID de disposer de ressources financières durables et suffisantes pour répondre aux exigences des pays membres en vue d'accompagner leurs efforts de lutte contre la pauvreté. La mobilisation des ressources demeure l'enjeu le plus pressant pour le FSID depuis son lancement en 2008, puisqu'il n'a atteint que 25 % de son objectif de capitalisation en 2022. La volatilité du revenu montre que les ressources en capital ne génèrent pas de flux stables, ce qui limite la capacité du FSID à maintenir sa viabilité financière et à remplir efficacement sa mission.

68 / Les changements fréquents au sein de la direction et une structure organisationnelle peu claire ont eu des incidences sur les résultats, avec des retards dans la mise au point d'une stratégie et des difficultés dans sa mise en œuvre. Sans une surveillance étroite de la gouvernance, une appropriation de la gestion de la redevabilité et une cohérence institutionnelle, le FSID ne peut atteindre ses objectifs stratégiques ni mettre pleinement en œuvre ses initiatives de transformation.

69 / Une supervision rigoureuse, une assurance de qualité et un suivi constant des projets et programmes sont essentiels à leur réussite. Leur mise en œuvre avec bonheur dépend en grande partie des capacités institutionnelles du FSID, notamment la disponibilité des ressources financières, l'engagement, la célérité dans les décaissements, ainsi que la qualité et l'expérience du personnel. Les mécanismes d'aide à la préparation sont essentiels pour mettre au point des projets et programmes de qualité bancables visant à réduire la pauvreté, et pour atténuer les risques d'annulation ultérieurs. La mise en valeur des modèles de réussite de projets de réduction de la pauvreté et la mise en place de systèmes de suivi efficaces peuvent renforcer la confiance des donateurs et améliorer les résultats opérationnels.

70 / Le renforcement de la capacité d'exécution du FSID est une nécessité absolue. Ses ressources financières limitées sont réparties entre neuf secteurs au lieu du nombre maximum de cinq fixés par sa mission et couvrent 24 programmes phares. Le Fonds peut renforcer son impact en concentrant ses ressources sur un nombre réduit de priorités stratégiques et en veillant à une séparation adéquate des tâches entre ses structures et les services de la BID. Des données précises, fiables et facilement accessibles sur le portefeuille sont aussi extrêmement importantes pour évaluer correctement la performance et justifier les décisions stratégiques.

E / L'évaluation de la passation des marchés de services de conseil de la BID

71 / Les seuils d'approbation faibles et les processus à plusieurs niveaux créent des goulots d'étranglement dans la sélection des consultants. Les administrateurs ne peuvent approuver que les transactions d'un montant maximum de 30 000 dollars, toutes les autres devant être validées par le vice-président ou le président, ce qui se traduit par un délai de trois mois en moyenne pour la sélection d'un consultant.

72 / L'insuffisance de l'appui au renforcement des capacités limite la compréhension des processus d'acquisition par le personnel. Les membres du personnel chargés des tâches de passation de marchés

sont principalement formés sur le tas et se voient offrir peu d'opportunités de formation spécifique. Par conséquent leur compréhension des processus peut être insuffisante, sapant ainsi leur capacité à répondre efficacement aux besoins de passation de marchés.

73 / Le processus de passation de marchés institutionnel et notamment la sélection des consultants ne sont pas totalement numérisés. Bien que la Banque utilise divers systèmes tels que SAP, ARIBA, Jira et MS Teams, ces plateformes restent mal intégrées, avec des processus d'enregistrement fastidieux et une disponibilité limitée des données, avec des incidences sur les flux de travail internes et l'expérience des utilisateurs extérieurs.

74 / L'absence d'un site web dédié à la passation de marchés limite l'accès aux opportunités pour les consultants potentiels. Contrairement aux BMD paires qui disposent de sites dédiés, la BID s'appuie sur des plateformes tierces, ce qui limite l'accès aux politiques, aux procédures et aux opportunités tant pour le personnel que pour les prestataires de services.



CHAPTER

3

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES ÉVALUATIONS



75 / Depuis 2020, le président de la Banque islamique de développement (BID) a publié la Directive opérationnelle n° 16 pour répondre à la nécessité d'améliorer la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations. Sur la base de cette directive le Département d'Évaluation indépendante a lancé STEER (Suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations), un système visant à combler les insuffisances en matière de redevabilité tout en s'alignant sur la politique d'évaluation indépendante de la BID.

76 / STEER fournit au Conseil des Directeurs exécutifs des informations précieuses sur la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations grâce à des plans d'action de la direction (PAD). Ce système renforce l'engagement de la BID en matière de redevabilité tout en garantissant une prise de décision efficace sur la base des conclusions des évaluations.

77 / Depuis 2022, le système a permis de documenter 92 évaluations accompagnées de 92 PAD. Ces évaluations ont donné lieu à 497 recommandations qui ont ensuite été traduites en 687 mesures.



MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION

78 / Le dernier rapport semestriel sur la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations portait sur 29 rapports accompagnés des PAD correspondants. Ces PAD étaient répartis comme suit : 27 pour la BID (dont 14 au niveau macroéconomique et 13 pour les projets et programmes), 1 pour la Société islamique pour le développement du secteur privé (SID) et 1 pour le Fonds de solidarité islamique pour le développement.

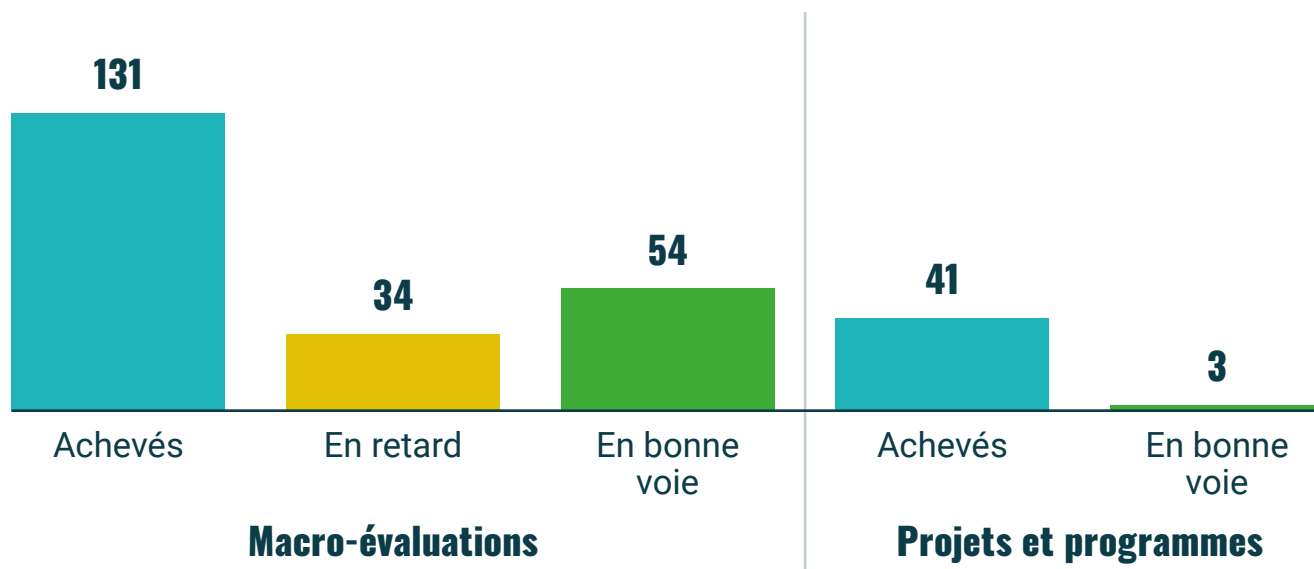
79 / Sur les 29 PAD, 16 ont été entièrement mis en œuvre et 13 sont encore en cours d'exécution. Ci-après le point sur la mise en œuvre des mesures en moyenne.



Type d'évaluation	PAD	Recommandations	Mesures	Mise en œuvre en moyenne
Macroéconomique	16	167	219	73%
Projets et Programmes	13	44	44	99%
TOTAL	29	211	263	78%

80 / S'agissant de la mise en œuvre des mesures, les évaluations macroéconomiques ont porté sur 16 PAD comprenant 167 recommandations et donné lieu à 219 mesures, soit un taux de mise en œuvre moyen de 73 %. En revanche, les évaluations de projets et programmes ont porté sur 13 PAD qui comprenaient également 44 recommandations et n'ont donné lieu qu'à 44 mesures, soit un taux de mise en œuvre moyen remarquable de 99 %.

81 / S'agissant de la mise en œuvre, sur un total de 263 mesures, 172 ont été menées à bien, 57 sont en bonne voie d'achèvement et 34 ont dépassé leur date d'achèvement prévue. Les retards accusés concernaient essentiellement les évaluations macroéconomiques, car les PAD sont plus complexes. Ils nécessitent la coordination des efforts de plusieurs services sous la direction du département chargé de la mise en œuvre.



IMPULSION DU CHANGEMENT

82 / La Banque a mis en œuvre d'importantes réformes tout au long de l'année 2024, répondant ainsi à plusieurs recommandations issues d'évaluations indépendantes qui appelaient à une amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la viabilité des projets.

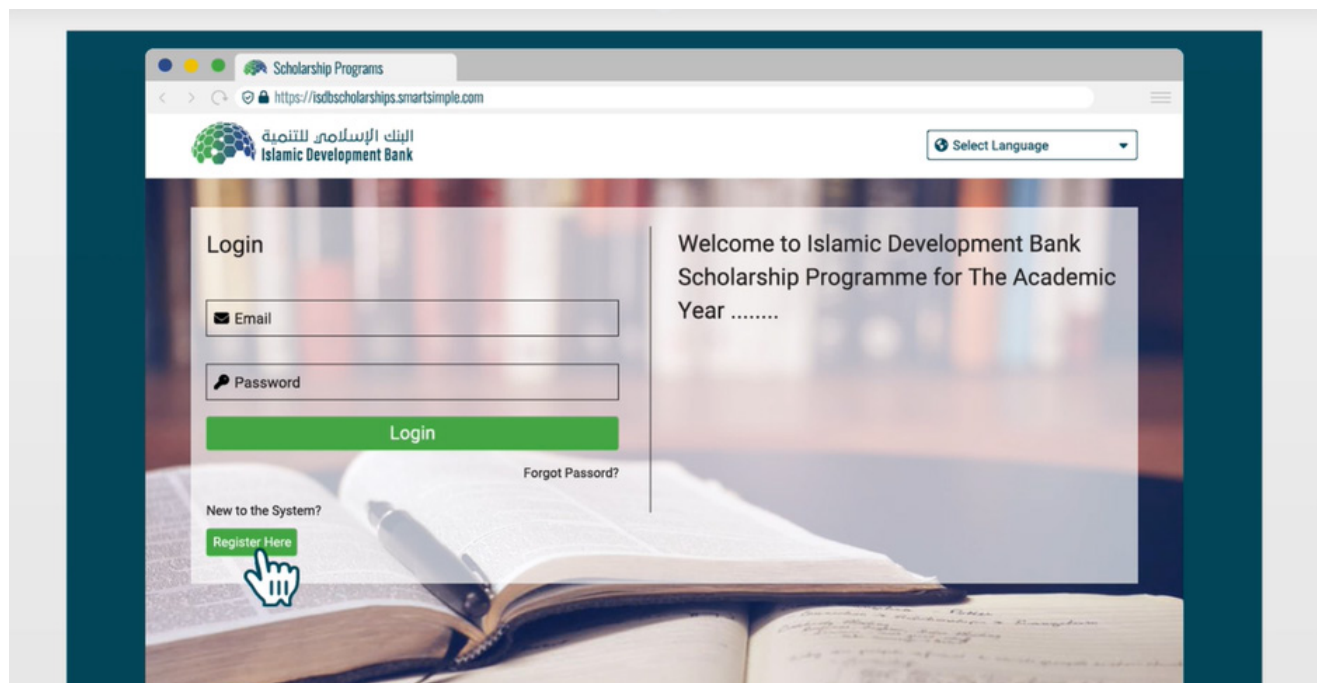
83 / Par exemple, après la découverte de lacunes dans les méthodes d'évaluation des projets par le rapport de synthèse sur les validations des rapports d'achèvement de projet (RAP), la Banque a mis en place un système d'examen par les pairs et lancé des programmes de formation afin de renforcer les connaissances du personnel en matière de pratiques d'évaluation. Un mécanisme de suivi a également été mis en place pour garantir la mise en œuvre des recommandations du RAP en les intégrant dans la conception des projets dans tous les secteurs et tous les pays. Pour renforcer cela, une section spéciale a été ajoutée au modèle de document d'évaluation de projet pour saisir les enseignements tirés et suivre la mise en œuvre des recommandations du RAP.

84 / Les initiatives de la Banque en matière de sécurité alimentaire ont également subi des changements considérables à la suite d'une

évaluation du programme. La Division de l'Agriculture, du Développement rural et de l'Eau est désormais chargée de garantir l'alignement entre les nouveaux projets et les politiques sectorielles, tout en mettant en œuvre des cadres de suivi solides des progrès et en traitant les difficultés en temps réel.

85 / La BID a remanié son Programme de bourses d'études après une revue exhaustive de son pôle Science, technologie et innovation. La Banque a lancé un portail de candidature personnalisé pour mieux mettre en cohérence les possibilités d'études aux besoins de développement des pays membres et des communautés musulmanes établies dans des pays non-membres. Elle a également adopté un cadre structuré de gouvernance, de mise en œuvre et de suivi pour améliorer l'efficacité du programme et la redevabilité, suite à une recommandation visant à mettre en place un cadre logique et un mécanisme de suivi pour le Programme de bourses d'études. Une stratégie appropriée de mobilisation des ressources a également été adoptée pour combler le déficit budgétaire en vue de renforcer l'efficacité des programmes.

86 / L'évaluation du Programme d'assistance spéciale en Inde a conduit à l'inclusion de clauses dans les accords de projet pour veiller à ce qu'un certain pourcentage d'étudiants issus de milieux



économiquement défavorisés reçoit une éducation gratuite ou à prix réduit, et ainsi favoriser l'inclusion. Le Programme de bourses d'études a également permis de renforcer l'appui aux centres de formation des fonctionnaires, garantissant à un plus grand nombre d'étudiants issus de milieux défavorisés l'accès à un encadrement de qualité et l'amélioration de leurs chances de réussite aux examens de la fonction publique.

87 / Par ailleurs et suite aux recommandations de l'évaluation de l'aide aux pays pour la Côte d'Ivoire, la participation active aux forums de coordination des donateurs a permis d'améliorer la collaboration avec les partenaires au développement. Grâce à cette approche la passation de marchés a été rationalisée, les retards ont été réduits et l'exécution des projets a été améliorée. Suite à une autre recommandation,

les responsables des opérations de pays pour la Côte d'Ivoire et la Guinée ont travaillé en collaboration avec les maîtres d'œuvre pour définir une stratégie de communication visant à améliorer la visibilité et l'image de marque du Groupe de la BID, notamment lors de la conception et de la mise en œuvre des projets.

88 / Ces exemples montrent comment les recommandations issues des évaluations ont influé directement sur les changements dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes, permettant ainsi d'améliorer l'efficacité, la viabilité et l'inclusivité des initiatives.





ANNEXES





ANNEXE 1 : LISTE DES PROJETS ET PROGRAMMES

INTITULÉ DU PROJET			
Projet de reconstruction et modernisation de l'hôpital universitaire d'Okmeydani dans le cadre du projet d'atténuation et de préparation aux risques sismiques à Istanbul			
PAYS MEMBRES		TYPE D'ÉVALUATION	
Türkiye		Évaluation de projets	
DESCRIPTION		ÉVALUATION GÉNÉRALE	
		RÉUSSI	
ÉVALUATION DE SOUS-CRITÈRE			
Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité

INTITULÉ DU PROJET			
Projet d'urgence sanitaire			
PAYS MEMBRES		TYPE D'ÉVALUATION	
Jordanie		Évaluation de projets	
DESCRIPTION		ÉVALUATION GÉNÉRALE	
		RÉUSSI	
ÉVALUATION DE SOUS-CRITÈRE			
Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité

INTITULÉ DU PROJET			
Projet de développement du Centre national de cardiologie à Nouakchott			
PAYS MEMBRES		TYPE D'ÉVALUATION	
Mauritanie		Évaluation de projets	
DESCRIPTION		ÉVALUATION GÉNÉRALE	
		RÉUSSI	
ÉVALUATION DE SOUS-CRITÈRE			
Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité

INTITULÉ DU PROJET			
Projet d'enseignement de base			
PAYS MEMBRES		TYPE D'ÉVALUATION	
Togo		Évaluation de projets	
DESCRIPTION		ÉVALUATION GÉNÉRALE	
		RÉUSSI	
ÉVALUATION DE SOUS-CRITÈRE			
Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité

INTITULÉ DU PROJET			
Projet de développement de l'enseignement primaire			
PAYS MEMBRES		TYPE D'ÉVALUATION	
Bangladesh		Évaluation de projets	
DESCRIPTION		ÉVALUATION GÉNÉRALE	
		RÉUSSI	
ÉVALUATION DE SOUS-CRITÈRE			
Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité

INTITULÉ DU PROJET			
Projet d'assistance à l'enseignement de base			
PAYS MEMBRES		TYPE D'ÉVALUATION	
Djibouti		Évaluation de projets	
DESCRIPTION		ÉVALUATION GÉNÉRALE	
			
ÉVALUATION DE SOUS-CRITÈRE			
Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité
			

INTITULÉ DU PROJET

Projet de développement d'une unité spéciale de soins de santé maternelle et néonatale à l'Hôpital national de référence de Mulago

PAYS MEMBRES

Ouganda

TYPE D'ÉVALUATION

Évaluation de projets

DESCRIPTION**ÉVALUATION GÉNÉRALE**
RÉUSSI
ÉVALUATION DE SOUS-CRITÈRE

Pertinence



Efficacité



Efficience



Durabilité

**INTITULÉ DU PROJET**

Phase II du Projet d'appui à l'éducation nationale

PAYS MEMBRES

Ouganda

TYPE D'ÉVALUATION

Évaluation de projets

DESCRIPTION**ÉVALUATION GÉNÉRALE**
RÉUSSI
ÉVALUATION DE SOUS-CRITÈRE

Pertinence



Efficacité



Efficience



Durabilité

**INTITULÉ DU PROJET**

Projet de construction et d'équipement de l'Hôpital Dalal Jamm
(y compris le financement additionnel et le financement initial)

PAYS MEMBRES

Sénégal

TYPE D'ÉVALUATION

Évaluation de projets

DESCRIPTION**ÉVALUATION GÉNÉRALE**
**PARTIELLEMENT
RÉUSSI**
ÉVALUATION DE SOUS-CRITÈRE

Pertinence



Efficacité



Efficience



Durabilité

**INTITULÉ DU PROJET**

Projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur islamique

PAYS MEMBRES

Indonésie

TYPE D'ÉVALUATION

Évaluation de projets

DESCRIPTION**ÉVALUATION GÉNÉRALE**
TRÈS RÉUSSI
ÉVALUATION DE SOUS-CRITÈRE

Pertinence



Efficacité



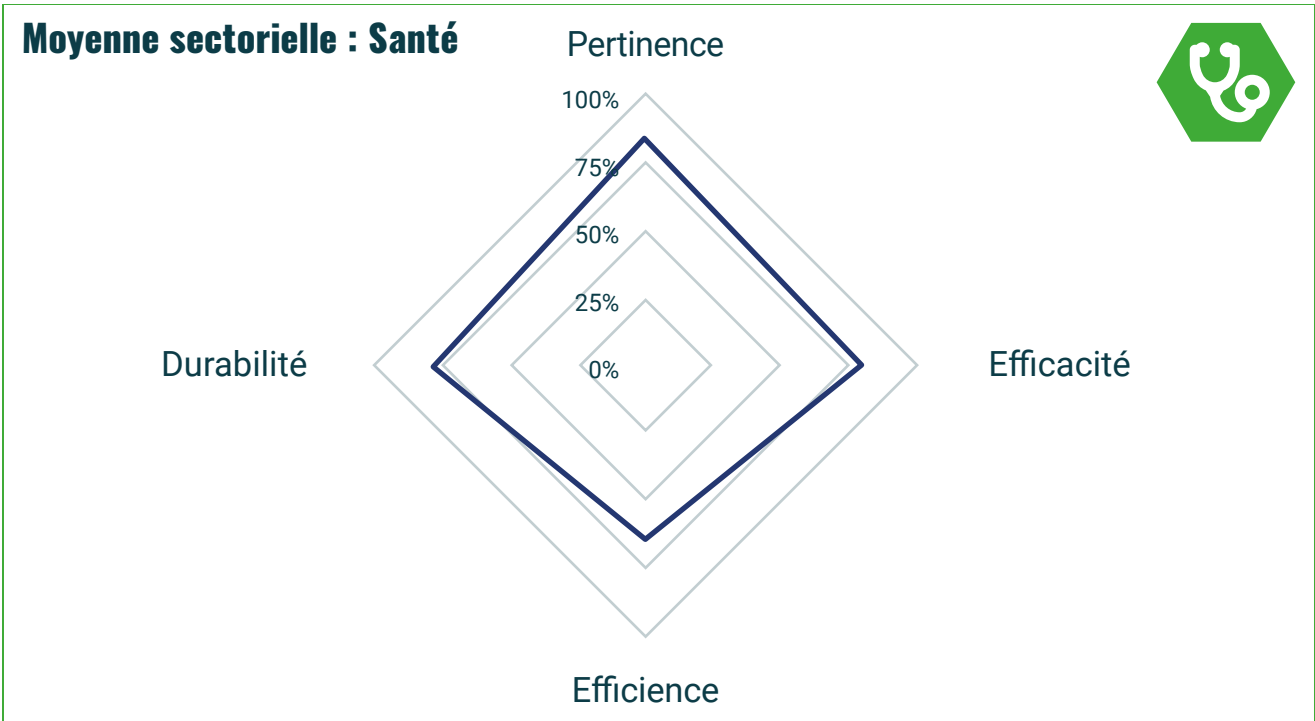
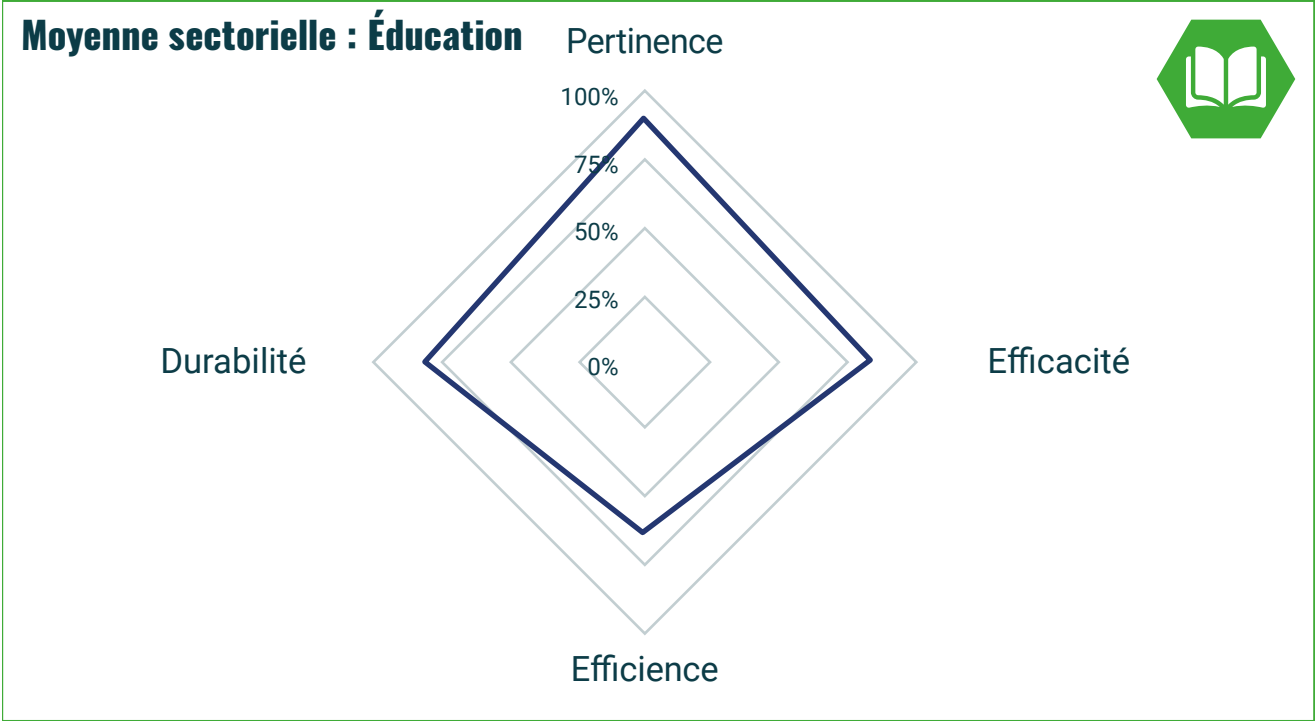
Efficience



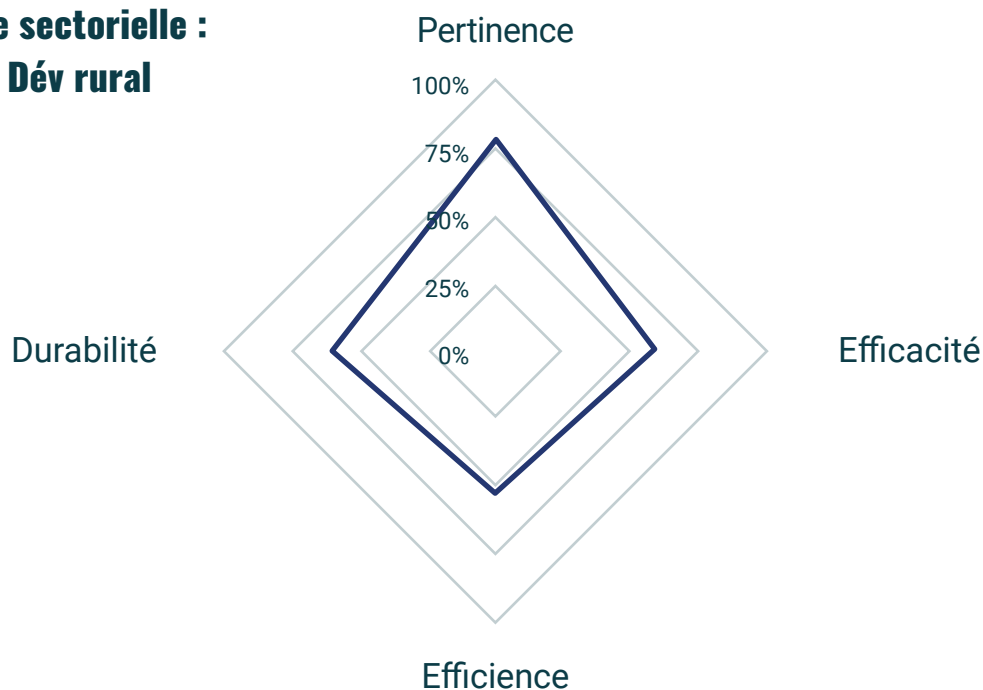
Durabilité



ANNEXE 2 : RÉSULTATS PAR SECTEUR SUR LA BASE DES QUATRE CRITÈRES D'ÉVALUATION



**Moyenne sectorielle :
Agric. & Dév rural**



Note : Les graphiques présentent les notes moyennes (0 à 100 %) sur la base de quatre critères (pertinence, efficacité, efficacité et durabilité) pour chaque secteur. L'analyse porte sur 17 projets évalués répartis entre l'éducation (5), la santé (6), l'agriculture et le développement rural (7).

Source : Banque islamique de développement et Département d'évaluation indépendante

ANNEXE 3 :

LISTE ET NOTES D'ÉVALUATION DES RAP VALIDÉS EN 2024

INTITULÉ DU PROJET	PAYS	SECTEUR	PERTINENCE	EFFICACITÉ	EFFICIENCE	DURABILITÉ	ÉVALUATION GÉNÉRALE
Projet de centrale hydroélectrique d'Asagi Kalekoy - Programme d'énergie propre et d'infrastructures énergétiques	Türkiye	Énergie	Très pertinent	Très efficace	Très efficient	Probable	Très réussi
Programme d'alphabétisation professionnelle pour la réduction de la pauvreté (VOLIP)	Tadjikistan	Éducation	Très pertinent	Efficace	Efficient	Probable	Réussi
Programme des Villages durables (SVP)	Kirghizstan	Agriculture	Peu pertinent	Moins efficace	Efficient	Probable	Réussi
Projet de développement de quatre institutions d'enseignement supérieur	Indonésie	Éducation	Très pertinent	Très efficace	Efficient	Probable	Réussi
Projet de centrale électrique à l'ouest du Caire	Égypte Égypte	Énergie	Pertinent	Très efficace	Efficient	Probable	Réussi
Projet de centrale thermique d'Assiout (El-Walidia)	Egypt	Énergie	Pertinent	Efficace	Efficient	Très probable	Réussi
Projet d'approvisionnement en eau de la région Ouest	Côte-d'Ivoire	Eau	Très pertinent	Très efficace	Moins efficient	Probable	Réussi
Hope Field Hospital pour les réfugiés Rohingyas à Cox Bazar	Bangladesh	Santé et autres services sociaux	Très pertinent	Très efficace	Très efficient	Probable	Très réussi
Projet de réhabilitation de la Route principale Millosheve-Mitrovica M2 (26,7KM)	Kosovo	Transport	Pertinent	Très efficace	Efficient	Probable	Réussi
Projet de route Kulyab - Kalaikhumb (Tronçons A et F)	Tadjikistan	Transport	Très pertinent	Efficace	Efficient	Probable	Très réussi
Projet d'hydraulique rurale et d'amélioration de l'assainissement	République kirghize	Eau, assainissement et services urbains	Très pertinent	Efficace	Efficient	Probable	Réussi
Projet d'appui au développement des services d'oncologie en République d'Ouzbékistan	Ouzbékistan	Santé et autres services sociaux	Très pertinent	Très efficace	Efficient	NA	Très réussi
Projet de développement de l'agriculture intégrée dans les gouvernorats de Kef et Kasserine	Tunisie	Agriculture	Pertinent	Efficace	Moins efficient	Probable	Réussi
Programme d'hydraulique rurale et d'assainissement dans la zone UEMOA	Mali	Eau, assainissement et services urbains	Pertinent	Efficace	Moins efficient	Moins probable	Partiellement réussi
Programme de lutte contre l'épidémie d'Ébola en Guinée, au Liberia, au Mali et en Sierra Leone, Projet en Guinée (KAAP)	Guinée	Santé et autres services sociaux	NA	NA	NA	NA	Réussi
Programme de lutte contre l'épidémie d'Ébola en Guinée, au Liberia, au Mali et en Sierra Leone, Projet en Guinée (KAAP)	Liberia	Santé et autres services sociaux	NA	NA	NA	NA	Réussi
Apprentissage précoce, éducation non formelle et formation professionnelle pour les enfants et adolescents rohingyas au Bangladesh (KAAP)	Bangladesh	Éducation	NA	NA	NA	NA	Très réussi
Projet de développement rural intégré communautaire participatif	Cameroun	Agriculture	NA	NA	NA	NA	Très réussi
Projet de route Bir El Hith – Qartaba	Liban	Transport	Très pertinent	Efficace	Efficient	Probable	Réussi

ANNEXE 4 :

LISTE DES ÉVALUATIONS MACROÉCONOMIQUES

NOM	(CLIQUER OU SCANNER POUR EN SAVOIR PLUS)
Évaluation des politique et stratégie d'intégration régionales	
Évaluation institutionnelle du Fonds de solidarité islamique pour le développement	
Évaluation institutionnelle du Fonds d'investissement des biens awqaf	
Évaluation du secteur de l'agriculture et du développement rural (politique, stratégie et opérations)	
Évaluation du processus de passation de marchés de services de conseil	

ANNEXE 5 :

LISTE DES ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION SÉLECTIVES

TITRE	LIEN	SCANNER QR
Participation du département à la 31e réunion d'EvalNet	Cliquer ici	
Animation par le département d'une séance de discussion sur l'évaluation des prestations institutionnelles lors de la Semaine asiatique de l'évaluation 2024	Cliquer ici	
Mise en exergue par le département de l'impact transformateur de l'évaluation localisée lors d'un webinaire	Cliquer ici	
Atelier de diffusion : Partage des résultats d'évaluation et des apprentissages avec les parties prenantes	Cliquer ici	
Discussion des enseignements tirés des évaluations de l'aide aux pays lors du webinaire du Groupe de coopération sur l'évaluation	Cliquer ici	
Article de presse – Participation du département aux réunions de printemps 2024 du Groupe de coopération sur l'évaluation	Cliquer ici	
Sixième Symposium d'évaluation du Groupe de la BID 2024 et Semaine d'apprentissage de l'évaluation du département	Cliquer ici	
Coopération des intervenants de la BID et leurs partenaires pour définir l'évaluation des ODD par les pays	Cliquer ici	
Lancement par le département de l'évaluation de la politique d'autonomisation des femmes et de la stratégie de promotion des jeunes du Groupe de la BID	Cliquer ici	



RAPPORT D'ÉVALUATION ANNUEL 2024

DÉPARTEMENT D'ÉVALUATION INDÉPENDANTE (IEvD)

www.isdb.org/independent-evaluation

