IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

*De l'**expérience** à la **connaissance**...*
*De la **connaissance** à l'**action**...*
*De l'**action** à l'**impact***



Botswana :

Évaluation à mi-parcours de la stratégie et du programme pays (2022–2026)

Résumé analytique

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

Mai 2025

Une **évaluation de stratégie pays** IDEV

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



Résumé analytique

Introduction

Ce rapport présente les principales constatations, recommandations et leçons formulées à la suite d'une évaluation du Document de stratégie pays (DSP) de la Banque africaine de développement (BAD ou « la Banque ») pour le Botswana couvrant la période 2022-2026[1], en date d'octobre 2024. Cette évaluation à mi-parcours (EMP) vise principalement à évaluer la mise en œuvre et les performances du DSP à ce jour, et à proposer des contributions et des recommandations à la Direction de la Banque afin d'ajuster, le cas échéant, la conception et la mise en œuvre de la stratégie et de son programme au Botswana pour le reste de la période du DSP.

Méthodologie

L'évaluation à mi-parcours (EMP) est formative et vise à tirer des enseignements pour améliorer la période restante du DSP. Elle utilise une approche théorique et applique les critères d'évaluation internationaux de **pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'efficience** pour évaluer la performance de la stratégie et du programme de la Banque. Les données proviennent de diverses sources et ont été triangulées pour étayer les contestations. Ces sources comprenaient des examens documentaires, des entretiens, des discussions de groupe et des visites sur le terrain. Elles ont été complétées par une revue de portefeuille et une évaluation des résultats des projets. Cependant, l'évaluation de l'efficacité des interventions de la Banque a été limitée par nombre restreint de projets achevés au cours de la période d'évaluation. Cette difficulté a été abordée par la triangulation des données et les consultations avec les principales parties prenantes au Botswana.

Contexte de développement du Botswana

Le Botswana est un pays enclavé à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, qui compte 2,67 millions d'habitants. Le pays a l'une des plus faibles densités démographiques de la région de l'Afrique australe. La bonne gouvernance et la stabilité politique du Botswana, comme en attestent son score élevé de 68,1 à l'Indice Ibrahim de gouvernance 2023 et sa récente transition politique, mettent en évidence la solidité de la gouvernance et des cadres institutionnels du Botswana. Cependant, son économie reste fortement tributaire des revenus tirés du diamant, qui ont été affectés par la baisse de la demande mondiale et des chocs externes tels que la pandémie de COVID-19 et les conflits internationaux. Alors que les efforts de diversification de l'économie ont permis d'augmenter la contribution du secteur non diamantaire au produit intérieur brut (PIB) à 45,6 % entre 2015 et 2023, l'exploitation minière, les entreprises publiques et le secteur public continuent de dominer l'activité économique. Les défis structurels, notamment l'accès limité au financement et la petite taille du marché intérieur, continuent de freiner la croissance du secteur privé, malgré des réformes telles que la création de zones économiques spéciales et l'adoption de politiques d'investissement étranger.

Les contraintes structurelles, notamment le taux de chômage élevé, les déficits d'infrastructure et le manque de dynamisme du secteur privé, continuent d'entraver le progrès économique du Botswana. Le chômage persistant des jeunes, aggravé par l'inadéquation entre les compétences offertes par le système éducatif et celles exigées par le marché du travail, met en évidence la capacité limitée du secteur privé à absorber les nouveaux arrivants. En outre, les lacunes en matière d'infrastructures

dans des domaines critiques tels que l'énergie, l'eau et les transports réduisent la productivité et la compétitivité, entravant les efforts de diversification de l'économie. Les petites et moyennes entreprises (PME) dominent le secteur privé, mais se heurtent à des obstacles majeurs pour accéder au financement et à l'assistance technique, ce qui limite leur capacité à renforcer la résilience et l'inclusivité économique.

Stratégie et programme de la Banque au Botswana (2022-2026)

Le Botswana est classé par la BAD comme un pays de catégorie C, éligible uniquement au financement de la Banque africaine de développement (BAD). Le DSP 2022-2026 pour le Botswana s'articule autour de deux piliers stratégiques, à savoir **Pilier I :** Renforcer la résilience économique par le soutien à la gouvernance économique et le développement du secteur privé ; et **Pilier II :** Développement des infrastructures pour améliorer la compétitivité et la productivité. Des thèmes transversaux tels que l'égalité de genre, l'emploi des jeunes et la résilience climatique sont intégrés dans tous les projets. Le Programme Opérationnel Indicatif (POI) du DSP s'élève à 184,71 millions d'UC.

À mi-parcours du DSP, le portefeuille actif de la Banque au Botswana comprend huit projets pour un engagement total de 198,42 millions d'UC (281,76 million d'USD). Quatre d'entre eux ont été approuvés dans le cadre du précédent DSP (2015-2019, prolongé jusqu'en 2021) et les quatre autres dans le cadre du DSP actuel. Le portefeuille se caractérise par une concentration dans les projets multisectoriels et le secteur financier, qui représentent respectivement 68,8 % et 30,3 % de la valeur totale du portefeuille, tandis que l'agriculture et l'énergie représentent 0,5 % et 0,4 %, respectivement. En termes d'instruments de financement, le portefeuille comprend cinq projets d'assistance technique, une opération d'appui programmatique (OAP), une ligne de crédit (LDC) et un prêt à l'investissement. Cinq projets sont des opérations souveraines (OS) et deux sont des opérations non souveraines (ONS). Le plus grand projet du portefeuille est le Programme d'appui à la relance économique (ERSP) Phase II, un programme d'appui budgétaire visant à renforcer la résilience économique du Botswana et à promouvoir une gouvernance budgétaire solide au lendemain de la pandémie de COVID-19. Le secteur financier est principalement financé par la ligne de crédit accordée à la Botswana Development Corporation (BDC), qui facilite la croissance des PME afin de soutenir les efforts de diversification économique du Botswana. Des allocations plus modestes, mais essentielles sont destinées à l'agriculture à travers des projets tels que le Projet de développement agro-commercial intégré du Zambèze, qui promeut l'agriculture durable, et au secteur de l'énergie, où le Programme de soutien aux énergies renouvelables du Botswana s'aligne sur les objectifs de résilience climatique et d'énergie propre.

Constatations

Pertinence

Le DSP de la Banque a été jugé pleinement conforme aux objectifs, stratégies et priorités de développement national du Botswana. Le DSP 2022-2026 est étroitement aligné sur les objectifs à long terme du Botswana, notamment sa Vision 2036 et les plans nationaux de développement du pays, tels que le NDP 11, qui donne la priorité à la diversification économique, à la croissance du secteur privé et à la résilience climatique. L'accent mis par la Banque sur la gouvernance économique, le soutien au secteur privé et les infrastructures vise à remédier à la dépendance du Botswana à l'égard des revenus du diamant et à favoriser une croissance durable. Des projets clés tels que l'Appui au projet d'assistance technique pour la diversification économique et l'ERSP se sont avérés essentiels pour répondre à ces priorités stratégiques en renforçant la compétitivité des PME, la stabilité budgétaire et la reprise post-pandémie.

Le DSP 2022-2026 se caractérise également par une forte cohérence avec les priorités stratégiques de la Banque, car il traite efficacement des

domaines essentiels de la croissance économique et de la résilience. L'accent mis par le DSP sur la diversification économique, la création d'emplois, les PME et le soutien aux partenariats public-privé (PPP) est étroitement lié à l'objectif de croissance inclusive visé par la Stratégie décennale (2013-2022) de la Banque. Cet objectif a été renforcé par les deux domaines prioritaires du DSP concernant le renforcement de la résilience économique et le développement des infrastructures. Des projets tels que la ligne de crédit à BDC et l'ERSP Phase II s'inscrivent dans l'objectif de la Banque d'améliorer la compétitivité et la stabilité économique des PME.

La conception du DSP 2022-2026 a été jugée satisfaisante, avec des objectifs stratégiques et des indicateurs de performance clairement définis. Le DSP comprenait un programme opérationnel indicatif détaillant les opérations de prêt et hors prêt pour la période 2022-2026, ainsi qu'un cadre de résultats et un plan complet de suivi et d'évaluation pour suivre l'avancement de la mise en œuvre. La qualité de la conception du DSP a été jugée bonne, reflétant des priorités telles que le développement du secteur privé, l'amélioration des infrastructures et le renforcement de la gouvernance économique. Ces priorités sont particulièrement vitales compte tenu de la dépendance du Botswana aux revenus du diamant et des efforts que le pays déploie en permanence pour diversifier son économie.

L'évaluation a révélé que les lacunes observées dans la conception du DSP, notamment l'attention insuffisante portée à l'intégration régionale, à la coordination des parties prenantes et au renforcement des capacités, ont affaibli son alignement sur les objectifs régionaux et retardé la mise en œuvre de projets clés. Bien que le DSP ait reconnu l'importance de l'intégration régionale, les projets spécifiques qui contribuent directement à la connectivité et à la collaboration régionales n'ont pas été mis en évidence comme des composantes majeures de la stratégie. En outre, des projets tels que l'ERSP Phase II, bien qu'ils soient parfaitement alignés sur les objectifs de renforcement des capacités dans des domaines clés (comme la capacité institutionnelle en matière de PPP), ont connu des retards entre leur approbation et leur entrée en vigueur. De même, le Projet de développement agro-commercial intégré du Zambèze a connu des retards en raison de la connaissance limitée des procédures de passation des marchés de la Banque par les cellules d'exécution du projet (CEP), de lacunes relevées dans les études de faisabilité et de l'intégration insuffisante des points de vue des parties prenantes dans le cadre de leur participation dès les premières phases du projet, ce qui a mis en évidence des insuffisances dans l'évaluation des risques opérationnels.

L'évaluation a révélé que le POI de la Banque était ambitieux, compte tenu de l'appétence limitée du Botswana pour les emprunts extérieurs, le pays privilégiant la mobilisation des ressources nationales par rapport aux dépenses publiques financées par l'emprunt. À mi-parcours, une seule des quatre opérations de prêt prévues et deux des cinq opérations hors prêt prévues ont été approuvées, illustrant le décalage entre la portée du POI et l'approche conservatrice du Botswana en matière d'emprunt. Avec un ratio dette extérieure/PIB inférieur à 20 % et un plafond de la dette fixé à 40 % du PIB, le Botswana réserve ses emprunts extérieurs aux périodes de choc budgétaire ou de ralentissement du marché, d'où la difficulté de prévoir les besoins d'emprunt. Cette approche prudente souligne l'importance de concevoir le POI avec des objectifs réalistes alignés sur la stratégie budgétaire du Botswana, en garantissant la flexibilité et un meilleur alignement avec les priorités de dépenses publiques du pays pour renforcer la pertinence globale du DSP.

Cohérence

L'évaluation a révélé une forte cohérence interne du portefeuille de la Banque au Botswana. L'évaluation a noté que la Banque a stratégiquement aligné ses projets pour tirer parti des efforts antérieurs, assurant ainsi la continuité et la synergie dans le soutien au développement économique du Botswana. Des projets tels que la subvention

d'assistance technique à la BDC et l'Appui au projet d'assistance technique pour la diversification économique ont contribué à renforcer le secteur industriel, les PME et la diversification économique. Ces projets ont posé les bases de l'octroi de la ligne de crédit à la BDC, qui a stimulé davantage la compétitivité des PME. L'Appui au projet d'assistance technique pour la diversification économique a joué un rôle central dans l'aide apportée au gouvernement du Botswana en améliorant la compétitivité des PME et en renforçant les institutions de soutien aux entreprises, contribuant ainsi directement à l'objectif plus large de diversification économique du pays.

L'évaluation a également mis en évidence une forte cohérence entre les phases de l'ERSP et les DSP initiaux et ultérieurs pour le Botswana. La collaboration de la Banque avec les gouvernement du Botswana a été cruciale pour la mise en œuvre des deux phases de l'ERSP, afin de maintenir la cohérence des objectifs et des domaines d'intervention stratégiques. Cette continuité a été particulièrement visible dans la réponse que la Banque a apportée aux défis socio-économiques posés par la pandémie de COVID-19. La prolongation du premier DSP a permis de mieux comprendre l'impact de la pandémie tout en facilitant la conception du Plan de relance et de transformation économiques du Botswana post-COVID-19 (ERTP 2020-2023). Ce plan a permis d'atténuer les effets négatifs de la pandémie, et a aidé le pays à se relever rapidement et à renforcer sa résilience économique.

Certains domaines présentaient des signes de cohérence externe, mais l'ensemble du portefeuille manquait de cohérence. Les partenariats de la Banque avec des partenaires de développement internationaux ont contribué aux efforts de relance du Botswana après la pandémie de COVID-19, notamment par le cofinancement de l'ERSP avec des entités telles que la Banque mondiale, l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) et le Fonds de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), qui ont employé un modèle de cofinancement efficace. Cependant, la plupart des autres projets du portefeuille de la Banque au Botswana n'ont pas mobilisé de ressources supplémentaires auprès des partenaires de développement, ce qui a limité la portée et les synergies potentielles des interventions. En outre, les difficultés de coordination dans des projets tels que le Projet de développement agro-commercial intégré du Zambèze ont mis en évidence des lacunes en matière de collaboration, notamment lorsque la coordination entre les organismes d'exécution était limitée. Les parties prenantes interrogées ont noté que l'absence de la BAD dans le pays pourrait limiter l'engagement en temps réel, ce qui pourrait entraver le renforcement de la collaboration avec les entités étatiques et les partenaires de développement.

Efficacité

Pilier I du DSP : Gouvernance économique et développement du secteur privé

Les interventions de la Banque dans le cadre du Pilier I du DSP ont contribué à la stabilité budgétaire du Botswana, malgré la persistance de défis en matière de diversification économique. Le déficit budgétaire s'est nettement amélioré, passant de 8,4 % du PIB en 2020/21 à 4,7 % en 2023, dépassant ainsi l'objectif de 4,8 % fixé par le DSP. Ces progrès ont été soutenus par l'ERSP, qui a permis de faire avancer les réformes budgétaires en temps voulu et de renforcer la stabilité macroéconomique. La flexibilité dont la Banque a fait preuve dans la conception et la mise en œuvre de l'ERSP Phase II s'est avérée essentielle pour relever les défis budgétaires du Botswana pendant la pandémie de COVID-19. Par exemple, la Banque a approuvé 135 millions d'UC pour l'opération, dépassant ainsi largement les 95 millions d'UC initialement prévus au titre du POI. En outre, face au problème persistant du chômage des jeunes au Botswana, la Banque a approuvé le Projet de renforcement et d'accélération de l'emploi des jeunes au Botswana (SAYEB), qui n'avait pas été programmé à l'origine dans le cadre du POI. Cependant, l'évaluation a noté que des mesures de stabilisation à plus long terme seront nécessaires pour maintenir ces progrès, d'autant plus que

les pressions extérieures, telles que la baisse des revenus miniers, menacent d'annuler ces gains.

Les perspectives budgétaires du Botswana restent vulnérables aux baisses prévues des recettes minières et à l'augmentation des dépenses d'investissement. Les progrès réalisés en vue de porter la contribution du secteur réel au PIB à 5 % d'ici 2023 sont restés lents, en raison des difficultés persistantes du pays à diversifier son économie. Au premier trimestre (T1) de 2024, par exemple, le secteur public et le secteur des mines et des carrières sont restés les principaux contributeurs au PIB, avec 17,4 % et 12,5 % respectivement, contre 5 % pour le secteur manufacturier. Ces chiffres attestent de la domination persistante des grandes entreprises publiques et du secteur minier, tout en mettant en évidence les défis à relever pour parvenir à une diversification économique.

L'expansion du marché financier et les investissements du secteur privé ont affiché une croissance prometteuse, même s'il reste des obstacles à surmonter pour maintenir cette dynamique. Le soutien de la Banque dans le cadre de l'ERSP Phase II a contribué à la croissance du marché financier du Botswana par rapport à l'objectif défini dans le DSP de 40 milliards de BWP d'ici 2026, la capitalisation boursière nationale étant passée de 35,6 milliards de BWP en 2020 à 48,3 milliards en février 2024, dépassant l'objectif à moyen terme fixé par le DSP. Cette expansion s'explique par la ferme confiance des investisseurs et la conjoncture économique favorable soutenues par la Banque sur la gouvernance économique et le développement du secteur privé. Dans ces conditions, les objectifs fixés par le DSP pour le développement du marché financier devraient être atteints d'ici 2026. De même, les investissements du secteur privé ont augmenté, la formation brute de capital fixe privée étant passée de 19,5 % du PIB en 2020 à 23,2 % en 2023, contre un objectif de 27,4 % d'ici 2026 prévu par le DSP. L'évaluation a révélé que la ligne de crédit à la BDC a contribué de manière considérable à la création de 2 571 emplois pour les femmes, dépassant l'objectif de 1 500 emplois d'ici 2026. Cependant, il ressort de l'examen documentaire et des entretiens avec les parties prenantes que la croissance du secteur privé a été entravée par des contraintes réglementaires et infrastructurelles, sans compter la conjoncture économique générale. De même, l'investissement du secteur privé, mesuré par la formation brute de capital fixe privé (pourcentage du PIB), est passé d'un niveau de référence de 19,5 % en 2020 à 23,2 % en 2023 selon les données du FMI (2024). Les projections pour 2026 indiquent une hausse modeste à 26,9 %, soit légèrement en dessous de l'objectif de 27,4 % fixé par le DSP.

L'évaluation a révélé que le programme de protection sociale des pouvoirs publics, soutenu par l'ERSP Phase II, a réalisé des progrès notables, mais qu'il s'est heurté à des difficultés techniques qui ont entravé sa pleine mise en œuvre. Le Registre social unique (SSR) a dépassé son objectif à moyen terme, 98 % des bénéficiaires ayant été enregistrés en 2023, contre un objectif de 75,8 % fixé par le DSP. Ce résultat met en évidence le soutien que la Banque apporte au renforcement de la protection sociale des groupes vulnérables, notamment les femmes et les jeunes. Toutefois, des difficultés techniques ont retardé le fonctionnement en temps réel du SSR, empêchant la fourniture immédiate des prestations sociales. Il est essentiel de remédier à ces difficultés techniques pour que le Registre social unique atteigne son plein potentiel d'ici 2026.

Pilier II du DSP : Développement des infrastructures pour améliorer la compétitivité et la productivité

Les résultats liés aux infrastructures dans le cadre du Pilier II, en particulier en matière d'accès à l'énergie et les énergies renouvelables, n'ont pas atteint les cibles fixées. À mi-parcours, l'accès à l'électricité au niveau national n'a augmenté que de façon marginale, passant de 71,8 % en 2020 à 73,9 % en 2023, ce qui est bien en deçà de l'objectif fixé par le DSP de 89 % d'ici 2026. Le taux d'électrification rurale a même diminué, passant de 26,2 % en 2020 à 25 % en 2023, s'éloignant

davantage de l'objectif de 37 % fixé pour 2026. Les progrès réalisés dans le domaine des énergies renouvelables se sont également avérés limités, la production d'énergies renouvelables n'atteignant que 0,23 % de la production totale d'électricité, ce qui est bien en deçà de l'objectif de 15 % d'ici 2026 fixés par le DSP. Les progrès limités en matière d'électrification sont vraisemblablement dus à un environnement stratégique et réglementaire faible, à des tarifs d'électricité qui ne reflètent pas les coûts et à des coûts de production d'électricité élevés.

L'évaluation a conclu que la probabilité que le DSP atteigne les résultats escomptés en matière de développement d'ici 2026 était incertaine, en raison des progrès inégaux réalisés dans l'ensemble des piliers stratégiques du DSP et des difficultés persistantes liées à la mise en œuvre. Bien que les interventions du DSP au titre du Pilier I, notamment en matière de réformes budgétaires et de développement du secteur privé, aient produit des résultats positifs, il pourrait s'avérer difficile de maintenir ces acquis compte tenu des déficits budgétaires prévus et des pressions économiques extérieures. Le Pilier II a connu des retard dans la réalisation des objectifs en matière d'infrastructures, ce qui laisse planer un doute sur la possibilité d'atteindre les objectifs ambitieux fixés pour 2026. En outre, l'évaluation a révélé des retards dans la mise en œuvre de priorités transversales telles que la résilience climatique et l'intégration de la dimension de genre. Ces retards et ces lacunes soulignent le besoin urgent d'intensifier la mise en œuvre et de renforcer la coordination entre la Banque et le gouvernement du Botswana pour remédier aux goulets d'étranglement opérationnels. L'évaluation a noté que sans une accélération rapide de l'exécution des projets, en particulier dans les initiatives d'infrastructure, les objectifs du DSP pourraient ne pas être pleinement atteints dans les délais impartis.

Efficience

Tous les secteurs n'ont pas fait preuve d'efficience. Le portefeuille de la Banque au Botswana a connu un retard moyen de cinq mois par rapport au calendrier type, tant pour l'approbation des projets que pour leur mise en œuvre et leur décaissement, même si la durée des retards a varié considérablement d'un projet à l'autre. L'évaluation a identifié les facteurs suivants comme ayant contribué à ces retards : des processus de passation de marchés prolongés, des retards dans l'attribution des contrats pour les activités principales, et des étapes d'appel d'offres et d'évaluation lentes. Par exemple, le Projet de développement agro-commercial intégré du Zambèze a connu un retard de six mois entre l'approbation, l'entrée en vigueur et le premier décaissement, avec un taux de décaissement de seulement 6,9 % en juin 2024. De même, l'ERSP Phase II a subi un retard de 8 mois en ce qui concerne l'entrée en vigueur et le décaissement, tandis que le Programme de soutien aux énergies renouvelables du Botswana a connu un faible taux de décaissement de seulement 12,1 % à mi-parcours du DSP.

L'évaluation a noté qu'à mi-parcours, le DSP a atteint un taux d'utilisation des ressources d'environ 74 % (136,13 millions d'UC) sur l'enveloppe de ressources du POI d'un montant de 184,71 millions d'UC. Cette situation s'explique en partie par le fait que le montant de l'ERSP Phase II approuvé est nettement supérieur à celui prévu dans le POI (135 millions d'UC contre 95 millions d'UC). Cependant, l'évaluation a révélé que l'optimisation des ressources pour atteindre les résultats escomptés variait d'un projet à l'autre. Si l'ERSP et la ligne de crédit à la BDC ont atteint la plupart de leurs objectifs dans les délais prévus, d'autres projets ont connu des retards en raison de facteurs tels que la prolongation de la durée de mise en œuvre et des difficultés liées à la passation des marchés. Par exemple, le Projet SAYEB a connu des retards dus à des problèmes de bureaucratie et de coordination.

L'évaluation a également révélé que l'insuffisance des capacités locales de gestion des projets a entravé la mise en œuvre efficace des projets dans l'ensemble du portefeuille de la Banque. Des projets tels que le Projet de développement agro-commercial intégré du Zambèze ont été affectés par l'absence

de personnel clé, notamment d'un comptable de projet et d'un chargé des achats à temps plein, ce qui a entraîné des goulets d'étranglement dans la gestion financière et les processus de passation des marchés. En outre, l'évaluation a révélé que le manque de renforcement des capacités des équipes locales pour gérer efficacement les procédures de la BAD a constitué un problème important. Cela a été particulièrement le cas pour les projets d'assistance technique. De même, le Projet de soutien aux énergies renouvelables a rencontré des difficultés en raison de l'insuffisance des financements des équipes locales et de leur manque de familiarité avec les procédures de la BAD, se traduisant par la soumission de dossiers d'appel d'offres de mauvaise qualité et des retards dans la passation des marchés. Ces problèmes ont retardé la mise en œuvre des activités, entraînant plusieurs prolongations, ce qui a affecté la performance globale et l'exécution des projets dans les délais.

L'évaluation a révélé que les progrès en matière de PPP étaient limités, la mise en œuvre des projets ayant été entravée par des difficultés de coordination. Malgré le soutien que la Banque a apporté lors de l'élaboration de la réglementation relative aux PPP et de l'évaluation des besoins en capacités, aucune opération de PPP n'avait été réalisée à la mi-2024. Les difficultés de coordination entre les ministères ont entravé les progrès, soulevant des inquiétudes quant à la possibilité d'atteindre l'objectif de trois transactions PPP d'ici 2026 définis dans le DSP sans une collaboration renforcée entre les organismes d'exécution.

Questions transversales

L'évaluation a révélé que les progrès réalisés à mi-parcours sur les questions transversales dans le cadre du DSP étaient mitigés. Les initiatives spécifiques au genre, telles que la création d'emplois, ont initialement connu des succès, mais ont également été freinées par le manque de financement destiné aux entreprises détenues par des femmes. Toutefois, des programmes plus larges axés sur l'égalité de genre, tels que le Projet d'assistance technique aux entreprises dirigées par des femmes, n'ont pas bénéficié du financement nécessaire, ce qui a limité leur portée et leur impact. Pour atteindre l'objectif du DSP consistant à soutenir plus de 30 PME dirigées par des femmes d'ici 2026, il sera nécessaire de redoubler d'efforts pour mobiliser des ressources en faveur d'interventions spécifiques au genre.

L'évaluation n'a pas été en mesure d'évaluer les progrès réalisés à mi-parcours du DSP dans le cadre des projets résilients au changement climatique en raison de données probantes insuffisantes. Bien que 33 % des projets aient été adaptés au changement climatique au départ, les données disponibles ne constituent pas une base fiable pour évaluer les progrès accomplis en vue d'atteindre l'objectif de 100 % fixé pour 2026. Parmi les quatre opérations approuvées à mi-parcours du DSP (une OAP et trois Assistances techniques AT), aucune n'était soumise aux mêmes exigences en matière de résilience au changement climatique que les projets d'investissement direct qui génèrent des émissions ou sont confrontés à des risques climatiques. Le Projet de développement agro-commercial intégré du Zambèze était le seul projet à prendre en compte la résilience au changement climatique dans le portefeuille actif de la Banque à mi-parcours, la plupart des autres opérations étant des projets hors prêts, ce qui limite les possibilités pour appliquer des mesures de résilience climatique conformément à la méthodologie d'évaluation de la Banque en matière d'adaptation au changement climatique. En outre, le financement climatique a été minime, avec seulement 0,56 % des financements de la Banque au Botswana alloués à des projets liés au climat, ce qui est loin de l'objectif de 40 %. En outre, même si la Banque a aidé le Botswana à élaborer une stratégie à long terme de développement à faible intensité de carbone et résilient au changement climatique, celle-ci n'avait pas été formalisée en tant que stratégie nationale, à mi-parcours.

L'évaluation a révélé que les progrès accomplis à mi-parcours dans la réalisation des objectifs du DSP ont été influencés par des facteurs à la fois favorables et contraignants. Du côté positif, la stabilité politique, la bonne gestion macroéconomique et le solide

cadre de gouvernance du Botswana ont constitué une base solide pour la mise en œuvre du DSP. En outre, l'accent mis par la Banque sur les initiatives de renforcement des capacités en fournissant une assistance technique, par exemple pour les PPP, le développement des PME et la résilience climatique, a facilité les progrès en matière de diversification économique. Cependant, d'importants défis ont entravé la réalisation du DSP à mi-parcours. Il s'agit notamment de la faible propension du Botswana à emprunter pour des projets d'investissement public, de la forte dépendance de l'économie à l'égard des revenus du diamant, de l'absence d'un bureau de la Banque au Botswana, des retards enregistrés dans la mise en œuvre des projets, de la coordination insuffisante entre les organismes d'exécution, des manques en matière de capacités de ces derniers et du recours limité au cofinancement des partenaires de développement.

Conclusion

L'évaluation à mi-parcours du DSP de la BAD pour le Botswana (2022-2026) révèle des performances mitigées, avec des réalisations notables et des défis considérables. Le DSP s'aligne bien sur la Vision 2036 et les plans nationaux de développement du Botswana, qui abordent la diversification économique et la résilience climatique. Des projets clés tels que l'ERSP et l'appui au projet d'assistance technique pour la diversification économique ont joué un role determinant dans le renforcement de la compétitivité des PME et la stabilité budgétaire. La cohérence interne est forte, les projets s'appuyant sur les initiatives antérieures. La collaboration de la Banque avec le gouvernement du Botswana a été cruciale, en particulier dans l'élaboration des phases de l'ERSP. Cependant, la cohérence externe est mitigée. En effet, certains partenariats sont fructueux, mais la coordination globale reste limitée.

Le soutien de la Banque a eu des effets positifs, notamment une amélioration de la stabilité budgétaire, le déficit budgétaire étant passé de 8,4 % du PIB en 2020/21 à 4,7 % en 2023, et une augmentation des investissements du secteur privés. Cependant, la diversification de la contribution du secteur réel au PIB continue de progresser lentement et l'économie reste fortement tributaire des revenus du diamant. Les objectifs liés au développement des infrastructures concernant l'accès à l'électricité et la production d'énergie renouvelable au niveau national accusent un retard, avec des progrès minimes en matière d'électrification rurale et de production d'énergie renouvelable. La mise en œuvre des projets a connu des retards en raison de difficultés liées à la passation des marchés et de l'insuffisance des capacités locales en matière de gestion de projet. Le DSP a atteint un taux d'utilisation des ressources de 74 %, mais l'efficience a varié d'un projet à l'autre. Enfin, les progrès en matière d'intégration de la dimension de genre et de résilience climatique ont été inégaux, en raison d'importantes lacunes constatées dans la mobilisation des financements climatiques.

En conclusion, l'évaluation à mi-parcours a révélé que, même si le DSP a permis de réaliser des progrès notables, il est essentiel de relever les défis identifiés et d'intensifier les efforts de mise en œuvre pour atteindre ses objectifs d'ici 2026.

Enseignements

Les principaux enseignements suivants peuvent être tirés de l'évaluation à mi-parcours du DSP du Botswana :

Enseignement 1 : L'ancrage des priorités et des objectifs du POI de la Banque sur une analyse contextuelle approfondie, qui tient compte des plans d'emprunt prospectifs du pays pour les dépenses publiques, peut améliorer la performance globale de la stratégie.

Enseignement 2 : L'amélioration des réformes budgétaires et la diversification des sources de revenus sont des moyens essentiels pour renforcer la résilience budgétaire.

Enseignement 3 : De solides capacités de gestion de projet et de passation de marchés sont essentielles à l'exécution rapide des projets.

Enseignement 4 : La formation de partenariats stratégiques et l'exploitation des possibilités de cofinancement peuvent améliorer considérablement la mobilisation des ressources et élargir l'impact des initiatives de développement.

Enseignement 5 : Le maintien d'une certaine flexibilité dans la conception et la mise en œuvre des programmes de la Banque peut renforcer sa capacité à répondre aux chocs externes, à s'adapter à l'évolution des priorités et à relever plus efficacement les défis budgétaires et sociaux en période de crise.

Enseignement 6 : L'alignement des initiatives de développement des compétences sur les normes et la demande du marché et de secteur de l'industie permet aux jeunes d'acquérir les compétences pratiques recherchées par les employeurs, ce qui est essentiel pour réduire le chômage des jeunes et favoriser la croissance économique.

Recommandations

Sur la base des conclusions de l'évaluation à mi-parcours, IDEV recommande à la Banque de prendre les mesures suivantes :

Recommandation 1 : Maintenir l'orientation stratégique de la Banque au Botswana sur le renforcement de la résilience économique et la promotion du développement des infrastructures, tout en affinant ses priorités opérationnelles pour le reste du DSP afin de mieux tenir compte de l'évolution du contexte et des ressources disponibles.

Recommandation 2 : Améliorer l'efficacité des opérations liées au DSP de la Banque en améliorant la coordination entre les organismes d'exécution et en renforçant les capacités locales en matière de gestion de projets.

Recommandation 3 : Renforcer l'intégration des priorités transversales dans le DSP en intensifiant particulièrement les efforts visant à intégrer l'égalité de genre et à autonomiser les jeunes pendant la période restante du DSP.

Les domaines d'action prioritaires à prendre en considération sont les suivants :

- Renforcer le soutien aux interventions qui offrent des formations professionnelles adaptées aux demandes du marché et aux normes sectorielles afin d'améliorer l'emploi des jeunes ;

- Assurer un soutien continu aux entreprises dirigées par des femmes, en mettant l'accent sur les secteurs à fort potentiel de croissance afin de favoriser la diversification et l'inclusion économiques.

Recommandation 4 : Renforcer les partenariats stratégiques et la mobilisation des ressources en collaborant avec les partenaires de développement afin de maximiser l'impact du DSP pendant la période restante, notamment en matière de cofinancement, de partage des connaissances et de soutien technique pour les projets d'infrastructure clés. ■



Un immense tapis roulant au coucher du soleil dans une mine de diamants au Botswana.

Réponse de la Direction

Récapitulatif des mesures prises par la Direction	
Recommandation	**Réponse de la Direction**
Recommandation 1 : Maintenir l'orientation stratégique de la Banque au Botswana sur le renforcement de la résilience économique et le développement des infrastructures, tout en affinant ses priorités opérationnelles pour le reste de la période couverte par le DSP afin de mieux refléter l'évolution du contexte et des ressources disponibles.	
	Acceptée – La Direction approuve cette recommandation, qui a également été confirmée par le gouvernement lors des consultations menées en juin 2024 pour éclairer la revue à mi-parcours du DSP. La Direction mettra en œuvre les mesures suivantes : ▪ Maintenir les deux domaines prioritaires pour la seconde moitié de la période couverte par le DSP, sur la base des réactions des autorités et des différentes parties prenantes lors de la mission de la revue à mi-parcours du DSP qui s'est tenue en juin 2024 et des nouvelles consultations qui ont eu lieu en janvier 2025. **[RDGS ; T2 2025]** ▪ Accompagner les politiques publiques grâce à une aide budgétaire pour améliorer la gouvernance et le cadre économique, favorisant ainsi le développement du secteur privé. **[RDGS ; T3 2025]** ▪ Accélérer la mise en œuvre du programme de développement des capacités en matière de PPP et finaliser la réglementation relative aux PPP. **[RDGS ; T2 2025]** ▪ La Banque continuera à faire preuve de flexibilité dans la mise en œuvre du DSP en s'engageant davantage avec les autorités publiques pour répondre aux nouveaux besoins de développement du Botswana et aux chocs qu'il subit. Il s'agit là d'un des principaux enseignements opérationnels tirés de la première moitié de la mise en œuvre du DSP. **[RDGS ; T4 2025]**
Recommandation 2 : Renforcer l'efficacité des opérations du DSP de la Banque en améliorant la coordination entre les agences d'exécution et en renforçant la capacité de gestion des projets locaux.	
	Acceptée – La Direction approuve cette recommandation et mettra en œuvre les mesures suivantes : ▪ La Banque renforcera les missions de planification et d'examen des programmes au Botswana et organisera des sessions semestrielles de renforcement des capacités pour les agences d'exécution. **[RDGS ; T4 2025]** ▪ La Direction recrutera un économiste pays qui sera basé au Botswana afin d'améliorer le dialogue sur les politiques au niveau national et d'assurer le suivi de la mise en œuvre du portefeuille. **[ECCE, RDGS ; T4 2025]**

Récapitulatif des mesures prises par la Direction	
Recommandation	**Réponse de la Direction**
Recommandation 3 : Améliorer l'inclusivité dans le DSP et intensifier les efforts pour prendre en compte la parité homme-femme dans les projets et responsabiliser les jeunes au cours de la période restante du DSP.	
Accroître le soutien aux interventions qui offrent une formation professionnelle alignée sur les demandes du marché et les normes industrielles afin d'améliorer l'emploi des jeunes.	**Acceptée** ▌La Banque intégrera des composantes de développement des compétences ciblant les jeunes hommes et les femmes dans les projets d'infrastructure pendant le reste de la période couverte par le DSP. **[RDGS ; T2 2026]** ▌La Banque organisera un atelier de développement des activités pour le secteur privé au Botswana, en accordant la priorité aux PME dirigées par des femmes, afin de mieux faire connaître le soutien du Groupe de la Banque au secteur privé et contribuer à la mise en place d'un POI solide des ONS. **[RDGS ; T4 2025]**
Garantir un soutien continu aux entreprises dirigées par des femmes, en se concentrant sur les secteurs à fort potentiel de croissance afin de favoriser la diversification économique et l'inclusion.	▌La Banque recherchera des ressources supplémentaires pour le renforcement des capacités des PME au Botswana par le biais de fonds fiduciaires et de fonds spéciaux, notamment le mécanisme de financement en faveur des femmes en Afrique (AFAWA). **[RDGS ; T4 2025]**
Recommandation 3 : Renforcer les partenariats stratégiques et la mobilisation des ressources en collaborant avec les partenaires de développement pour maximiser l'impact du DSP pendant la période restante, notamment en matière de cofinancement, de partage des connaissances et d'assistance technique pour les principaux projets d'infrastructure.	
Accroître le soutien aux interventions qui offrent une formation professionnelle alignée sur les demandes du marché et les normes industrielles afin d'améliorer l'emploi des jeunes.	**Acceptée** D'autres mesures sont prévues : ▌La Banque s'engagera activement dans un dialogue avec les partenaires de développement sur la planification conjointe, la préparation des projets et le partage d'informations afin d'obtenir un cofinancement et un impact plus important. L'opération planifiée basée sur les politiques servira de point d'entrée pour sensibiliser le gouvernement à la disponibilité et aux avantages des accords de cofinancement par le biais des partenariats existants de la Banque, y compris, mais sans s'y limiter, la Commission européenne, l'Agence japonaise de coopération internationale et le Fonds de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole qui partagent des secteurs prioritaires similaires. **[RDGS/ ECGF ; T2 2025]** ▌La Banque renforcera son engagement auprès des principales parties prenantes afin de mobiliser des financements supplémentaires pour répondre aux besoins de développement du Botswana, notamment en fournissant un soutien technique pour la préparation de propositions d'accès aux fonds climatiques, aux fonds fiduciaires et aux PPP. **[RDGS ; T2 2025]**

N.B : ECCE = Département des économies pays, ECGF = Département de la gouvernance économique, RDGS = Direction régionale de développement et de prestation de services pour l'Afrique australe.



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Une **évaluation de stratégie pays** IDEV



À propos de cette évaluation

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement (BAD ou « la Banque ») a réalisé une évaluation à mi-parcours (MTE) du Document de stratégie pays (DSP) 2022-2026 pour le Botswana, évaluant huit projets pour un engagement total de 198,42 millions d'UC (281,76 million d'USD). L'évaluation visait à recommander des mesures correctives pour relever les défis émergents et améliorer la performance pour le reste de la période du DSP.

L'évaluation a révélé que l'accent mis par le DSP sur la gouvernance économique, le soutien au secteur privé et les infrastructures était bien aligné sur les priorités nationales de développement du Botswana et les objectifs stratégiques de la Banque. Toutefois, des difficultés de mise en œuvre étaient évidentes, en particulier dans les initiatives relatives à l'accès à l'énergie et aux énergies renouvelables, qui étaient à la traîne. Les retards dans l'exécution des projets étaient principalement dus à l'inefficacité de la passation des marchés et à la capacité limitée des agences d'exécution. Bien que les efforts de résilience budgétaire aient progressé, la diversification économique reste lente et les investissements du secteur privé se heurtent à des obstacles structurels.

Les principaux enseignements tirés de l'évaluation sont la nécessité d'aligner les projets de prêt et hors prêt prévus par la Banque sur la stratégie budgétaire du Botswana et sur son approche prudente en matière d'emprunt, de renforcer la gestion des projets et la capacité de passation des marchés pour une exécution rapide des projets, et d'aligner les initiatives de développement des compétences sur les demandes du marché du travail.

IDEV recommande de maintenir l'orientation stratégique de la Banque sur la résilience économique et le développement des infrastructures, conformément à la stratégie budgétaire du Botswana. D'autres recommandations comprennent l'amélioration de la coordination entre les agences d'exécution et le renforcement de la capacité de gestion des projets locaux pour une mise en œuvre efficace ; l'amélioration de l'intégration des priorités transversales, en particulier l'égalité des sexes et l'autonomisation des jeunes ; et le renforcement des partenariats et du cofinancement avec les partenaires au développement afin de maximiser l'impact du DSP.



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

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

idev.afdb.org

Conception et mise en pages : GK Graphics (www.gkgraphics.in)