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***

L'évaluation en bref

Une **évaluation de stratégie d'intégration régionale** IDEV

# Evaluation à mi-parcours du document de Stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique du Nord, 2020-2026 : Focus sur la performance institutionnelle

## Justification

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou « la Banque ») a mené une évaluation à mi-parcours du document de stratégie d'intégration régionale de la Banque pour l'Afrique du Nord (DSIR-AN) 2020-2026. L'évaluation a porté sur les opérations de prêt et hors prêt prévues et imprévues approuvées entre le 1er mai 2020 et le 31 décembre 2023, en évaluant leur pertinence, leur cohérence, leur efficacité, leur efficience et leur durabilité.

Ce produit de connaissance résume comment les systèmes, les comportements et les choix opérationnels de la Banque ont influencé la mise en œuvre, et décrit les changements nécessaires pour le reste du cycle RISP-NA si la Banque souhaite convertir les intentions du programme en gains tangibles en matière d'intégration régionale en Afrique du Nord.

## Quelles sont les constatations d'IDEV ?

L'évaluation a conclu que le DSIR-AN était conceptuellement solide et bien aligné aux contextes pays, ainsi qu'aux priorités de l'Union africaine et de la Banque. Il a défini un programme ambitieux visant à faire progresser l'intégration régionale en Afrique du Nord grâce aux piliers que sont la connectivité des infrastructures régionales et l'intégration menée par le secteur privé, ainsi que les capacités institutionnelles et le dialogue politique de haut niveau.

Cependant, l'efficacité de la Banque dans la mise en œuvre du DSIR-AN est restée bien en deçà de cette ambition. Bien que la mobilisation financière ait dépassé les objectifs, atteignant 2,5 fois le montant initialement prévu pour 2020-2026, à mi-parcours, aucun résultat régional n'avait été obtenu et les indicateurs d'intégration régionale avaient stagné ou reculé.

Cet écart entre les ambitions et les résultats reflète le manque de préparation des institutions. Des faiblesses critiques dans la coordination de l'intégration régionale, la capacité opérationnelle, les incitations pour le personnel et les gouvernements à mener à bien des projets multinationaux, et l'absence d'instruments de financement adaptés ont fait que les objectifs d'intégration régionale ont rarement été traduits en opérations conçues et gérées comme véritablement régionales.

**Lacunes dans la coordination :** la coordination de l'intégration régionale au sein du Bureau Régional de Développement et de Prestation de Services pour l'Afrique du Nord (RDGN) a rencontré des difficultés au cours de la période, notamment en ce qui concerne la cohérence du leadership et le suivi efficace des initiatives nationales ayant une dimension d'intégration régionale. En conséquence, l'engagement des parties prenantes et la mise en œuvre du DSIR-AN ont été plus difficiles que prévu.

**Faible capacité opérationnelle et engagement des parties prenantes :** le




1 Unité de compte (UC) = 1,34167 dollar des États-Unis (USD) au mois de décembre 2023

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

manque de personnel et le taux de rotation élevé ont affaibli la communication interne sur le DSIR-AN, limité la collaboration interministérielle et perturbé la continuité du service. Les dialogues prévus avec les parties prenantes, les ateliers régionaux et le suivi des opérations du DSIR-AN et des initiatives nationales connexes ont rarement été mis en œuvre. Les efforts de diffusion ont été insuffisants, ce qui a réduit la sensibilisation et l'appropriation par les gouvernements, les organisations de la société civile, les acteurs du secteur privé et les partenaires de développement. La coordination entre les partenaires techniques et financiers soutenant l'intégration régionale en Afrique du Nord est également restée faible.

**Le pragmatisme opérationnel du personnel de la Banque favorise les projets nationaux plutôt que multinationaux :** alors que la stratégie mettait l'accent sur les opérations régionales, la mise en œuvre a suivi une logique plus pragmatique, axée sur les pays. Les équipes nationales ont privilégié les projets nationaux, car ils étaient plus rapides à préparer, plus faciles à négocier et plus compatibles avec les incitations financières et les objectifs de performance existants de la Banque.

**Manque d'incitations pour la plupart des gouvernements à s'engager dans des opérations multinationales compte tenu des instruments financiers disponibles :** la tendance à privilégier les priorités nationales a été renforcée par l'architecture financière de la Banque. Dans le cadre du guichet de la BAD, les pays absorbent la totalité du montant du prêt dans la limite de leur plafond de crédit national, même pour les opérations multinationales, ce qui réduit considérablement l'intérêt pour les projets régionaux. En l'absence d'instruments de financement régionaux dédiés ou de mécanismes de partage des risques, les pays à revenu intermédiaire ont donné la priorité aux opérations présentant des avantages nationaux évidents et des retombées régionales potentielles. En revanche, l'accès de la Mauritanie aux ressources régionales concessionnelles du Fonds africain de développement lui a permis de mobiliser 200 millions d'UC (269,6 millions de dollars américains)* pour l'initiative multinationale « Desert to Power », illustrant ainsi comment une architecture de financement appropriée peut libérer l'ambition et l'ampleur des opérations régionales.

**Conception incomplète du dialogue politique :** le thème transversal du DSIR-AN, qui visait à établir un dialogue politique de haut niveau et à renforcer les structures soutenant l'intégration régionale afin de surmonter les obstacles politiques, manquait de clarté quant à ses modalités de mise en œuvre. La stratégie ne fournissait pas les détails nécessaires sur les mécanismes institutionnels, les niveaux d'intervention ou les modalités de mise en œuvre spécifiques de cette approche sur mesure. Ces lacunes internes ont été aggravées par l'absence de coalitions et de mécanismes efficaces pour les dialogues politiques de haut niveau et la coordination avec les partenaires techniques et financiers ainsi qu'avec les organisations de la société civile concernées.

## Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

1. Encourager la volonté de coopération multilatérale des pays BAD en identifiant les incitations que la Banque peut leur offrir pour les projets multinationaux.

2. Intensifier la consultation, la communication et l'engagement avec les diverses parties prenantes de l'intégration régionale autour du DSIR-AN, avec une stratégie explicitement définie.

3. Définir clairement les résultats attendus et les niveaux d'intervention de « l'approche sur mesure » de la thématique transversale afin de promouvoir un dialogue politique inclusif sur des sujets d'intérêt commun.

4. Promouvoir les investissements et le commerce intrarégional et stimuler la croissance économique régionale par le biais de développement des chaînes de valeur régionales.

5. Approfondir le renforcement des capacités organisationnelles de l'Union Maghreb Arabe et soutenir d'autres structures d'appui à l'intégration régionale tout en améliorant la supervision. ■

## À propos d'IDEV

L'évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement effectue des évaluations indépendantes des opérations, des politiques et des stratégies de la Banque, en travaillant sur des projets, des secteurs, des thèmes, des régions et des pays. En procédant à des évaluations indépendantes et en partageant proactivement les meilleures pratiques, IDEV veille à ce que la Banque et ses parties prenantes tirent les leçons de leur expérience passée, planifient et produisent des résultats de développement conformes aux normes les plus élevées possibles.

**Chef de projet :** Debazou Y. Yantio, Chargé principal de l'évaluation, IDEV.2
**Membres de l'équipe :** Leticia Fordiani Taimo Jansen, Chargée supérieure de l'évaluation ; Souleymane Ben Daouda Dieye, assistant supérieur chargé de la base de données de l'évaluation; et Ali Compaoré, consultant (IDEV)
**Publication coordonnée par :** Christine Bukania, Chargée principale de la gestion des connaissances; et Marc Ghislain Bappa, Chargé de la gestion des connaissances (IDEV.3)
**Date de publication:** Février, 2026
Rapport complet disponible à l'adresse : idev.afdb.org

IDEV
Évaluation indépendante du développement
**Banque africaine de développement**

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

**idev.afdb.org**

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