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***



La Gambie : Évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD (2017-2024)

Résumé analytique

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

Février 2026

Une **évaluation de stratégie pays** IDEV

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



Résumé analytique

Introduction et contexte

Le présent rapport traite des constatations d'une évaluation de la stratégie et du programme pays du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou la « Banque ») en République de Gambie pour la période 2017-2024, effectuée par l'Évaluation indépendante du développement (IDEV). Il s'agit de la première évaluation de la stratégie et du programme pays (ESPP) réalisée par IDEV pour la Gambie.

La période d'évaluation a été définie sur la base de trois documents stratégiques : la Fiche pays (FP 2017-2019), le Document de stratégie pays (DSP 2021-2025), et le Document de stratégie d'intégration régionale (DSIR 2020-2025). Ensemble, ces documents visaient à relever les défis de développement de la Gambie au moyen d'interventions ciblées et cadrant avec les priorités régionales et institutionnelles de la Banque.

Méthodologie et limites

L'évaluation a combiné des dimensions rétrospectives et prospectives, car elle consistait à apprécier la performance et les résultats du programme de la Banque et à tirer des enseignements destinés à éclairer le prochain DSP et les décisions stratégiques futures. Elle a porté sur les résultats obtenus par le programme sur la période 2017-2024 et a tenu compte des évolutions contextuelles survenues en 2025 et susceptibles d'influencer son achèvement.

Une approche théorique a guidé l'analyse. L'évaluation a mesuré la performance au regard d'une Théorie du changement (TdC) reconstituée à partir de la FP et du DSP et a appliqué six critères d'évaluation internationaux (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact) en recourant à une échelle de notation à quatre niveaux : très satisfaisant (4), satisfaisant (3), partiellement insatisfaisant (2) et insatisfaisant (1) ; (voir Annexe 3).

Cinq questions générales ont guidé l'évaluation : 1) La Banque a-t-elle fait les bons choix stratégiques ? 2) La Banque a-t-elle atteint les objectifs qu'elle s'était fixés ? 3) La Banque a-t-elle entrepris ses interventions de la bonne manière ? 4) Quels facteurs ont favorisé ou entravé la réalisation des objectifs stratégiques des DSP ? 5) Quels enseignements et recommandations peuvent éclairer les futurs stratégies et programmes pays de la Banque ? (Voir les détails dans l'Annexe technique 4).

Les données probantes ont été triangulées à partir de sources multiples, notamment dans le cadre de revues documentaires, d'entretiens avec les parties prenantes, de groupes de discussion, d'une enquête auprès des cellules d'exécution de projet (CEP) et de visites de terrain sur les sites des projets et auprès des bénéficiaires. L'évaluation s'est appuyée sur plus de 40 entretiens, 22 réponses aux enquêtes et des visites sur le terrain dans 5 régions de la Gambie, auxquels se sont ajoutées une revue du portefeuille, des évaluations de la performance des projets et une étude de cas thématique.

Parmi les principales limites figuraient la grande mobilité du personnel, les lacunes dans les données des rapports sur les projets, la faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation (SE) et un éventuel biais positif dans les réponses. L'évaluation a atténué l'impact de ces limites grâce à la triangulation et à des consultations approfondies avec les homologues gouvernementaux, les partenaires de développement et les bénéficiaires.

Stratégie et programmes de la Banque en Gambie, 2017-2024

Durant la période d'évaluation, l'engagement de la Banque était axé sur l'appui à la relance et à la transition après la crise en Gambie. La Fiche pays 2017-2019 a traité des besoins immédiats après la crise, tandis que le DSP 2021-2025 a mis l'accent sur la modernisation des chaînes de valeur agricoles en vue d'une croissance inclusive. Tous les deux documents étaient alignés sur les stratégies régionales et de fragilité de la Banque et accordaient la priorité aux infrastructures agricoles, énergétiques et de transport. Les priorités transversales comprenaient l'égalité des genres, le climat et le renforcement des capacités.

Entre 2017 et 2024, la Banque a approuvé 34 opérations d'un montant total de 295,22 millions d'UC. Le portefeuille était dominé par les transports (31,4 %) et l'agriculture (30,7 %), suivis de l'énergie (10,6 %), du multisecteur et des finances (9,3 %) et d'autres secteurs (18 %). Les sources de financement étaient notamment le Fonds africain de développement (FAD) (61 %), la Facilité d'appui à la transition (FAT) (14 %), le Fonds fiduciaire du Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire (14 %) et autres (11 %).

La Banque a aussi mobilisé des cofinancements. Elle a apporté une contribution de 31,35 millions d'UC au coût total de trois grands projets énergétiques (Organisation pour la mise en valeur du bassin du fleuve Gambie [OMVG], Projet d'accès à l'électricité en Gambie [GEAP] et Projet de réhabilitation et d'extension du réseau électrique en Gambie [GESREP]) qui s'élevait à 184,64 millions d'UC, et a réalisé un ratio de levier de 5,9.

Le portefeuille actif était pour ainsi dire entièrement constitué d'opérations souveraines, à l'exception d'une seule opération non souveraine (ONS) à laquelle il a été mis fin par la suite. Deux ONS initialement prévues dans le cadre du programme opérationnel indicatif (POI) du DSP n'ont pas vu le jour, ce qui s'explique par l'orientation stratégique de la Banque vers un développement tiré par le secteur public dans un contexte de fragilité. Les capacités limitées du secteur privé et les risques élevés liés à l'investissement ont entravé la collaboration avec les ONS.

Principales constatations de l'évaluation

Les constatations ci-après résument les appréciations globales formulées dans le cadre de chaque critère d'évaluation.

Pertinence

La pertinence de l'appui de la Banque à la Gambie a été jugée satisfaisante. L'évaluation a établi que l'aide de la Banque cadrait parfaitement avec les priorités nationales et sectorielles et était cohérente avec les objectifs institutionnels et les priorités thématiques de la Banque. Le programme s'est adapté à l'évolution de la situation nationale et a conservé son orientation stratégique grâce à une concertation constante avec les parties prenantes.

L'insuffisance des ressources a toutefois nécessité des compromis, notamment le passage des opérations d'appui aux réformes (OAR) axées sur les crises à des interventions orientées vers la résilience et à des opérations agricoles élargies, qui représentent désormais près d'un tiers du portefeuille. L'évaluation a également révélé qu'une attention insuffisante était accordée aux besoins du secteur privé compte tenu des ambitions stratégiques et a relevé des lacunes, comme l'absence de mise à jour du cadre de résultats, qui ont contribué à la baisse de la note.

L'évaluation a constaté que les interventions étaient en général bien ciblées sur les groupes défavorisés, en particulier dans le cadre d'initiatives agricoles et relatives à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène (EAH) dans les régions les plus pauvres. La planification stratégique et l'élaboration des programmes ont donné lieu à des consultations

approfondies avec le gouvernement et les partenaires de développement (PD), même si le dialogue avec les bénéficiaires locaux et la société civile aurait pu être plus intense lors de la conception et de l'exécution.

Les réformes et l'intensification des interventions ont permis de répondre à l'évolution des priorités, en particulier au niveau des chaînes de valeur et de l'intégration régionale, mais plusieurs grands projets ont eu du mal à adapter leur conception et leur documentation aux nouvelles réalités. À titre d'exemple, dans le cadre du projet du corridor transgambien (TGCP), des études de faisabilité réalisées à la hâte et le recours à des évaluations obsolètes ont contribué à une hausse de 30 % du coût du pont et à l'annulation de la composante relative aux routes de desserte, qui étaient essentielles à la pertinence et à l'impact du projet. Les entretiens ont mis en exergue des problèmes comme ceux liés à une passation de service inadéquate entre les chefs de projet, au changement des priorités de la clientèle et à une coordination insuffisante entre les partenaires de développement.

Cohérence

L'évaluation a révélé des résultats mitigés en matière de cohérence, mais a jugé cette dernière satisfaisante dans l'ensemble. Sur le plan interne, l'appui de la Banque a été jugé globalement cohérent avec ses objectifs stratégiques. Les interventions dans les secteurs étaient largement cohérentes et se renforçaient mutuellement, en particulier lorsque les projets s'appuyaient sur des efforts antérieurs ou comblaient des lacunes spécifiques. Toutefois, les synergies entre les projets et les liens transsectoriels n'ont pas été entièrement réalisées, ce qui a limité la cohérence stratégique au niveau du portefeuille.

Sur le plan externe, la cohérence a été jugée largement satisfaisante. La plupart des domaines d'intervention ont montré une bonne harmonisation entre les opérations de la Banque, les autres donateurs et les programmes gouvernementaux, des complémentarités et des partenariats efficaces ayant été observés dans plusieurs cas. La coordination entre les donateurs s'est principalement faite au niveau des projets et non dans le cadre d'une approche globale à l'échelle du programme, mais elle a tout de même contribué à réduire les chevauchements et à renforcer la complémentarité.

En dépit des efforts qu'ont déployés les partenaires pour assurer une coordination efficace, la collaboration a posé des difficultés dans certains cas. Dans le secteur agricole, par exemple, la Banque islamique de développement (BID) et la Banque arabe pour le développement économique en Afrique (BADEA) étaient censées cofinancer le Programme de transformation des chaînes de valeur rizicoles (RVCTP), mais la contribution de la BADEA ne s'est pas concrétisée. Dans le secteur EAH, le projet de développement éco-intelligent de l'alimentation en eau, de l'assainissement et de l'hygiène en milieu rural (CSRWASHDEP) a été initialement approuvé pour un montant de 27 millions d'UC, mais son budget a été réduit de moitié lorsque le financement du Fonds vert pour le climat (FVC) ne s'est pas concrétisé.

Malgré ces difficultés, l'évaluation a établi que les cellules de coordination de projet (CCP) des ministères sectoriels ont contribué à maintenir une bonne coordination des investissements. Dans le secteur du développement rural, la BID et la BADEA ont mis l'accent sur les infrastructures, tandis que la Banque a privilégié les services d'appui. Dans le secteur énergétique, la Banque, la Banque mondiale (BM) et l'Union européenne (UE) ont aligné leurs interventions sur les programmes gouvernementaux.

Efficacité

En raison des insuffisances des cadres de mesure de la performance et des résultats du DSP, notamment l'absence de mises à jour après le changement des priorités et le caractère limité du suivi et de l'établissement de rapports, l'évaluation n'a pas pu attribuer de note globale d'efficacité. Elle s'est plutôt déroulée en trois parties : i) une revue quantitative fondée sur les cadres de résultats de la FP et du

DSP ; ii) une analyse des résultats au niveau de chaque projet dans les domaines des infrastructures, de l'agriculture et de la gouvernance ; et iii) une évaluation des réalisations dans les domaines transversaux, l'appui institutionnel et les travaux théoriques.

Tout d'abord, évaluée à l'aune des indicateurs des cadres de résultats de la FP et du DSP, la performance a été jugée partiellement insatisfaisante (Annexe 2). Les infrastructures ont atteint 58,7 % des cibles, les résultats (70 %) étant meilleurs que les produits (41,7 %). La gouvernance et la gestion des finances publiques (GFP) ont atteint 54,3 % de leurs cibles, la réalisation des produits étant élevée (85,7 %) tandis que celle des résultats était plus faible (33,3 %). L'agriculture et l'ajout de valeur n'ont atteint que 8,6 % de leurs cibles globales, ce qui s'explique par la persistance d'insuffisances dans le suivi et l'établissement de rapports.

Ensuite, au niveau des projets, les résultats se sont révélés plus positifs (bien que mitigés), les contributions aux objectifs du DSP étant notables. Dans le domaine des infrastructures, l'évaluation a montré que les interventions de la Banque ont réduit les temps de trajet et les coûts de transport, accru les échanges commerciaux et renforcé la connectivité régionale. À titre d'exemple, le TGCP a contribué à augmenter le trafic moyen journalier annuel (TMJA) de 1 027 en 2011 à 4 777 d'ici 2025, soit une hausse de 365 %. Les projets dans les secteurs énergétique et EAH ont élargi l'accès à l'électricité et à l'eau et ont affiché une efficacité globalement satisfaisante.

Dans le secteur agricole, neuf opérations (90,57 millions d'euros) ont contribué à moderniser les principales chaînes de valeur, à améliorer la productivité et à développer les liens avec les marchés. L'évaluation a établi que les systèmes certifiés de semences de riz, l'amélioration de l'irrigation et les nouveaux liens avec les marchés dans le cadre du Programme de transformation des chaînes de valeur rizicoles (RVCTP) et du Programme d'alimentation scolaire à base de produits locaux ont favorisé la sécurité alimentaire et la fréquentation scolaire. Le projet de développement du secteur alimentaire et agricole (FASDEP) et le projet de développement des chaînes de valeur agricoles (AVCDP) ont appuyé le développement des agro-entreprises, la mécanisation et la productivité du bétail, et ont créé des emplois, en particulier au profit des femmes et des jeunes parmi les bénéficiaires ciblés. En dépit de ces résultats, la réalisation de 70 % des produits prévus et de 60 % des résultats escomptés (moyenne pondérée de 64 %) a justifié une note partiellement insatisfaisante, principalement en raison de retards dans la réalisation des infrastructures, de la faiblesse des synergies et d'une participation limitée au-delà de la production.

S'agissant de la **gouvernance**, l'évaluation a constaté que les interventions ont contribué à améliorer l'administration douanière, les finances publiques et la discipline budgétaire, mais que les progrès en matière de développement du secteur privé et de réformes institutionnelles étaient moins visibles. Parmi les résultats notables figuraient la mise à niveau du système douanier ASYCUDA World, qui a contribué à une hausse de 23 % des recettes douanières en 2023, et l'adoption d'une politique nationale d'égalité des genres et d'un projet de loi sur la GFP. L'assistance technique, comme la formation à la gestion de la dette, a renforcé la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme et les capacités du bureau d'audit, **mais l'insuffisance des progrès sur le plan de l'appui à la création de conditions favorables au développement du secteur privé a limité les résultats globaux.**

Enfin, il est ressorti de l'évaluation que les questions transversales, notamment celles liées au genre, à l'inclusion sociale, aux changements climatiques et à l'environnement, étaient systématiquement prises en compte dans la conception des projets, mais mises en œuvre de façon inégale. Le DSP actuel visait à intégrer ces priorités, et a apporté une contribution à la politique en matière de genre et à l'atténuation des effets

des changements climatiques, même si l'impact variait d'un secteur à l'autre et si l'intégration des sauvegardes environnementales et sociales est restée faible.

Le **renforcement des capacités** a occupé une place importante dans tous les projets, car une formation et un appui institutionnel ont été offerts à des entités comme l'Autorité gambienne des recettes, l'Autorité nationale des routes, la Direction des partenariats public-privé (PPP) et le Bureau national d'audit. La Banque a également fourni **des produits de connaissance et des études techniques** qui ont éclairé les stratégies sectorielles, bien que leur utilisation dans le dialogue sur les politiques ait été jugée inégale.

En ce qui concerne les **facteurs ayant facilité ou entravé la réalisation des résultats,** l'évaluation a établi qu'une gestion de projet rigoureuse et une utilisation prudente des ressources ont apporté une contribution positive, tandis que la persistance de certaines insuffisances dans le suivi, les retards dans la passation des marchés, l'inadéquation des mesures visant à pérenniser les gains de capacité, le roulement du personnel et les lacunes réglementaires ont réduit l'efficacité à long terme.

Efficience

L'efficacité du programme pays s'est avérée mitigée. L'évaluation a jugé satisfaisants l'utilisation des ressources, la qualité du portefeuille et le rendement des investissements, en particulier dans les secteurs des transports et de l'agriculture, compte tenu du contexte de fragilité de la Gambie. Toutefois, la performance en matière de respect des délais, de supervision et d'établissement de rapports a été jugée en partie insatisfaisante.

L'utilisation des ressources a été jugée efficace, les opérations achevées affichant un taux de décaissement moyen de 95,7 %. Les grands projets d'infrastructures ont généré des rendements économiques élevés : 24,3 % en ce qui concerne le pont TGCP et 67,5 % dans le cas de la route Farafenni-Senoba. Dans le secteur agricole, la consolidation des activités de la chaîne de valeur a amélioré l'allocation des ressources, même si les retards initiaux et les problèmes de passation des marchés ont entraîné des inefficacités.

La plupart des projets sont restés dans les limites des budgets révisés, mais ont connu des retards d'exécution : 78 % ont nécessité des prolongations, et l'écart entre la durée prévue et la durée réelle variait d'un à six ans. Les grandes initiatives d'infrastructure comme le TGCP et le projet énergétique de l'OMVG ont été retardées par des goulets d'étranglement au niveau de la passation des marchés, le roulement du personnel et des chocs externes, notamment la transition politique et la pandémie de COVID-19. La performance a été meilleure au démarrage qu'à l'exécution : 73,5 % des projets ont respecté les délais entre l'approbation et la signature, et 88 % ont effectué leur premier décaissement dans les délais prévus.

L'évaluation a révélé que la supervision de la part de la Banque et la collaboration entre les donateurs étaient adéquates, mais que la présence limitée de l'institution dans le pays a entravé la supervision, l'établissement de partenariats et le développement des activités. **Les rapports sur l'avancement de l'exécution ont été jugés insuffisants** : seuls 46 rapports sur l'avancement de l'exécution (RAE) ont été publiés, contre les 132 prévus, ce qui a limité le suivi des résultats et l'apprentissage, notamment en ce qui concerne le portefeuille régional du RDGW. La fréquence et la qualité de la supervision ont également été jugées faibles, ce qui témoigne de difficultés plus générales en matière de suivi et d'établissement de rapports.

Il a été constaté que les **problèmes récurrents** étaient notamment liés à l'inexactitude des estimations de coûts, à la qualité insuffisante de la conception, aux retards dans la passation des marchés, à l'insuffisance des capacités des cellules d'exécution de projet (CEP) et à la pénurie d'entrepreneurs qualifiés. Dans le cadre du TGCP, des études de faisabilité obsolètes ont conduit à des

révisions de conception, à une hausse des coûts de 30 % (de 51,7 millions d'euros à 67,2 millions d'euros) et à l'annulation de la composante relative aux routes de desserte qui sont essentielles à la connectivité locale.

La **performance de l'emprunteur** a été jugée globalement satisfaisante. Les cellules de coordination des projets (CCP) ont géré efficacement l'exécution, en dépit des contraintes d'effectifs et de capacités. La création de cellules centrales de coordination des projets (CCCP), en particulier dans le secteur agricole, a amélioré la coordination et le partage des connaissances. Le personnel des CCP a fait preuve de compétence et d'engagement, même si la collaboration avec la société civile et les partenaires externes a été limitée, la plupart des décisions étant centralisées au ministère des Finances (MoF). Si la coordination centrale a amélioré l'efficacité, les ministères ont continué à être confrontés à des contraintes de capacités et de technologies de l'information qui ont nui à la pérennité des résultats.

Durabilité

La durabilité a été jugée partiellement insatisfaisante. L'évaluation a révélé que, même si les mesures de durabilité étaient souvent intégrées dès la conception et parfois mises en œuvre efficacement, la persistance d'insuffisances techniques, financières, institutionnelles et environnementales compromettait les perspectives globales de résultats durables.

La viabilité technique et financière a été jugée partiellement insatisfaisante, en particulier dans le domaine des infrastructures. L'évaluation a relevé des préoccupations constantes quant à la qualité des infrastructures, aux inefficacités, aux coûts élevés d'exploitation et d'entretien, aux tarifs de l'électricité et de l'eau qui ne tiennent pas compte des coûts, aux déficits de financement de l'entretien des infrastructures de transport et à l'étroitesse de la marge de manœuvre budgétaire disponible pour les investissements publics. Elle a pris en compte les progrès accomplis récemment en matière de viabilité financière grâce à de nouveaux accords de PPP dans le secteur des transports, mais a estimé que les risques demeuraient élevés en l'absence d'une législation sur les PPP. En revanche, l'appui à la gouvernance était plus susceptible d'être durable, car les efforts de mobilisation des ressources intérieures et l'amélioration du climat d'investissement devaient contribuer à réduire la dette publique au fil du temps.

Il a été établi que la viabilité institutionnelle constituait une préoccupation importante. La Société nationale d'eau et d'électricité (NAWEC) de Gambie continuait d'être confrontée à des inefficacités, à des lacunes en matière de capacités et à une incapacité à mettre en place des tarifs tenant compte des coûts. Le taux élevé de mobilité du personnel dans les principales institutions de gouvernance et la dépendance continue à l'égard du financement extérieur pour les investissements publics ont davantage limité la viabilité à long terme.

La durabilité sociale a été jugée satisfaisante, principalement en raison de l'intégration systématique des considérations liées au genre et, dans une certaine mesure, de la prise en compte de l'inclusion sociale dans la conception et l'exécution du projet. **La durabilité environnementale a toutefois été jugée partiellement insatisfaisante.** L'évaluation a mis en évidence des difficultés d'exécution, un suivi limité des résultats environnementaux et des pressions climatiques et démographiques croissantes, autant de facteurs qui ont affaibli la durabilité des avantages environnementaux.

Impact

L'évaluation a jugé globalement satisfaisant l'impact de l'appui de la Banque à la Gambie, malgré certaines insuffisances notables. Le TGCP s'est révélé être un investissement porteur de transformation qui a considérablement amélioré la connectivité régionale, le commerce et les opportunités économiques. Dans le même temps, l'évaluation a constaté que tous les avantages locaux n'avaient pas encore été réalisés, en raison de routes de desserte incomplètes, d'infrastructures de marché sous-utilisées, de retards causés par

l'augmentation des points de contrôle, et de tensions entre les parties prenantes. Ces problèmes ont souligné la nécessité d'assurer une coordination plus forte et une gestion plus adaptative pour réaliser l'impact potentiel intégral du projet.

Dans tous les secteurs, les projets financés par la Banque dans les domaines de l'eau, de l'assainissement, de l'énergie et de l'agriculture ont procuré des avantages tangibles aux communautés ciblées. L'évaluation a établi que ces interventions ont amélioré l'accès aux services essentiels, favorisé la génération de revenus et renforcé la sécurité alimentaire, en particulier chez les femmes et les groupes vulnérables. Les projets d'alimentation en eau et d'assainissement ont réduit le temps consacré à la recherche d'eau et créé de nouvelles possibilités de subsistance, tandis que les initiatives énergétiques et agricoles ont contribué à une productivité accrue et à un meilleur accès aux infrastructures sociales.

Toutefois, l'évaluation a également constaté que la persistance des difficultés macroéconomiques et de gouvernance a limité l'impact transformationnel plus large. Des contraintes opérationnelles, notamment l'exécution partielle de certains projets et des retards procéduraux, ont réduit la réalisation intégrale des avantages escomptés. Ces constatations ont souligné la nécessité de poursuivre les réformes, de concevoir des projets plus réalistes et de renforcer le suivi, la supervision et la surveillance afin de maximiser l'impact futur et d'appuyer le développement durable en Gambie.

Conclusions

L'appui de la Banque à la Gambie (2017-2024) a donné des résultats importants, mais inégaux. La Banque a réagi avec souplesse aux grands chocs, notamment la transition politique et la pandémie de COVID-19, mais les capacités nationales limitées, les contraintes de ressources et les retards d'exécution ont réduit l'ampleur et la profondeur des effets du programme.

L'appui de la Banque était globalement aligné sur les priorités nationales et son approche adaptative a favorisé une pertinence continue, ce qui a contribué à l'obtention de résultats importants dans les domaines des infrastructures, de la gouvernance et de la connectivité régionale. Des investissements comme celui du pont Sénégambie et l'amélioration de l'accès à l'électricité et à l'eau ont soutenu l'activité économique et la prestation de services. Cependant, des insuffisances dans la conception, des lacunes dans le suivi et la mesure des résultats, ainsi que des progrès limités en matière de développement du secteur privé et de réduction de la pauvreté ont entravé l'atteinte des objectifs de haut niveau.

La cohérence, l'efficience et l'efficacité ont été jugées mitigées. La cohérence a été jugée globalement satisfaisante, mais l'évaluation a relevé des occasions manquées de créer des synergies plus fortes entre les projets et les secteurs. L'utilisation des ressources et l'efficacité opérationnelle ont été jugées globalement satisfaisantes, mais des défis subsistent en matière d'intégration des projets, de coordination des donateurs, de respect des délais d'exécution, de gestion des programmes, de suivi et d'établissement de rapports, et de viabilité à long terme. Si les opérations de la Banque ont eu des effets positifs sur les communautés ciblées, les résultats sociaux plus larges n'ont pas été à la hauteur des attentes et certaines interventions ont eu des effets négatifs imprévus.

Les thèmes transversaux comme le genre, l'inclusion sociale, le renforcement des capacités, les changements climatiques et les sauvegardes environnementales et sociales (SES) ont retenu l'attention, surtout au stade de la conception, mais leur intégration et leur suivi ont été inégaux. La Banque était considérée comme un partenaire de confiance dans le dialogue de politique, même si sa présence limitée dans le pays a réduit sa capacité à tirer le meilleur parti des partenariats, du développement des entreprises et de l'appui à l'exécution.

En résumé, l'engagement de la Banque a contribué à jeter les bases d'un développement

à plus long terme, notamment grâce à son appui aux infrastructures, à la résilience et à l'autosuffisance alimentaire, ainsi qu'aux réformes de la gouvernance. Cependant, la plupart des résultats sont restés concentrés au niveau des bénéficiaires directs, au lieu de susciter un changement plus large et porteur de transformation. Pour libérer ce potentiel, il faudra renforcer le suivi des projets et des programmes, mettre en place des mesures de durabilité plus solides et approfondir la collaboration avec les parties prenantes nationales et les partenaires de développement afin d'améliorer l'impact et de soutenir le programme de développement de la Gambie.

Enseignements tirés

L'évaluation a permis de dégager les enseignements clés ci-après :

Enseignement 1 : Pour maintenir l'orientation stratégique vers les résultats et l'impact, il faut trouver un équilibre entre cohérence et souplesse dans un contexte de demandes concurrentes et de ressources limitées.

L'expérience de la Banque montre qu'il importe de maintenir une orientation stratégique réaliste, claire et bien hiérarchisée, tout en demeurant capable de s'adapter à l'évolution des priorités nationales et aux chocs externes, comme les transitions politiques et la pandémie de COVID-19, dans un contexte de ressources limitées et de demandes croissantes. À titre d'exemple, pendant que le DSP mettait l'accent sur les chaînes de valeur agricoles, son exécution englobait des projets sans rapport avec ce thème, ce qui a contribué à la fragmentation et à des occasions manquées d'intégration et de synergies intersectorielles. Les stratégies futures devraient maintenir une orientation stratégique claire, fondée sur les domaines d'avantage comparatif, et être régulièrement mises à jour pour rester réactives et réalistes. Une approche ciblée, appuyée par un cofinancement et un engagement fort du gouvernement, contribuera à garantir que les ressources sont ciblées et alignées, ce qui maximisera les résultats en matière de développement.

Enseignement 2 : Les capacités des pouvoirs publics et l'appropriation par ces derniers sont essentielles pour améliorer la performance.

L'expérience acquise par la Banque dans le cadre de ses opérations en Gambie a montré que les résultats des projets s'améliorent considérablement quand les cellules de coordination de projet ont des capacités solides et lorsque l'appropriation par les pouvoirs publics est réelle et durable. D'après l'expérience de la Banque, même si des progrès ont été accomplis, notamment en matière de performance des projets, un engagement soutenu des pouvoirs publics et un renforcement continu des capacités, en particulier dans les domaines de la gestion de projet et de l'application des sauvegardes environnementales et sociales, demeurent essentiels à l'optimisation des résultats.

Enseignement 3 : Pour assurer l'efficacité de la participation du secteur privé, il convient de connaître le contexte et de disposer de cadres solides.

L'expérience de la Banque en Gambie montre que la participation réussie du secteur privé, notamment dans le cadre de PPP et de l'aide aux petites et moyennes entreprises (PME), dépend d'une bonne connaissance du contexte local et de l'existence de cadres juridiques et institutionnels clairs. En Gambie, des règlements peu clairs et des capacités institutionnelles limitées ont contribué à des retards et à des occasions manquées. De meilleurs résultats ont été obtenus lorsque les exigences réglementaires étaient claires et l'appui institutionnel était solide, ce qui permettait l'innovation et une gestion plus efficace des risques.

Enseignement 4 : La durabilité requiert plus que la participation communautaire et des activités de formation.

Selon l'expérience de la Banque, même si la priorité accordée à l'appropriation communautaire et l'investissement dans le renforcement des

capacités ont amélioré les chances de durabilité des projets, ces facteurs à eux seuls n'ont pas suffi à garantir le succès de ces derniers à long terme. Les défis persistants en matière de financement et d'appui institutionnel, ainsi que la grande mobilité des dirigeants, ont limité leur impact durable. La durabilité effective passe par un financement sûr, des institutions solides et des responsabilités claires après l'achèvement du projet, en plus de la participation communautaire et de la formation.

Enseignement 5 : Des systèmes de suivi et d'évaluation efficaces, complets et solides sont indispensables pour garantir la responsabilité, le suivi des résultats et l'amélioration de l'exécution des projets et programmes.

L'un des principaux enseignements tirés est qu'un système de suivi et d'évaluation clair et validé en externe est essentiel pour garantir la responsabilité et un suivi précis des résultats. Les projets ne disposant pas d'indicateurs bien définis et d'outils cohérents d'établissement de rapports ont éprouvé des difficultés au niveau du suivi de la performance, de la transparence et de la mise en œuvre de mesures correctives en temps utile. L'expérience acquise par l'évaluation elle-même dans le cadre de l'appréciation de l'efficacité des programmes a en outre mis en exergue le fait qu'il est nécessaire d'accompagner les changements apportés aux activités des programmes de révisions correspondantes des cadres de résultats afin de garantir l'exactitude des rapports sur la performance et les résultats.

Recommandations

À la lumière des constatations de l'évaluation, IDEV formule les recommandations ci-après à l'intention de la Banque :

Recommandation 1 : En s'appuyant sur les réalisations antérieures en matière de développement des infrastructures, donner la priorité à des stratégies globales fondées sur des programmes pour faire avancer les travaux et créer un impact à l'échelle nationale.

L'évaluation a rétabli que les initiatives de la Banque relatives aux infrastructures ont donné des résultats notables, et ont contribué à la connectivité régionale et au commerce transfrontalier, à la sécurité alimentaire et à l'amélioration des revenus en milieu rural. Les interventions ont répondu efficacement aux besoins des groupes vulnérables et ont ciblé de façon souple les zones prioritaires en recourant à diverses sources de financement pour compléter l'enveloppe limitée de la Banque. Cependant, les avantages se sont avérés circonscrits aux populations directement ciblées, et les programmes n'ont pas pu avoir l'impact national escompté en raison de leur approche individuelle et de leur échelle modeste.

Les mesures à envisager sont notamment les suivantes :

- Appuyer les investissements et les réformes institutionnelles dont l'impact est porteur de transformation à l'échelle nationale, comme le développement de corridors économiques intégrant les réseaux routiers ruraux et régionaux, l'accès aux marchés, l'électrification rurale, l'atténuation des effets des changements climatiques et la protection de l'environnement, ainsi que le développement agro-industriel.

- Adopter une approche fondée sur des programmes afin de cibler les ressources et les partenariats clés en vue de mener des opérations de plus grande envergure, intégrées et à plus fort impact.

- Continuer à intensifier les efforts de mobilisation des ressources au moyen de cofinancements, de sources de financement novatrices, de PPP et de l'enveloppe des opérations régionales, parallèlement à une gestion des risques liés au financement novateur et aux PPP, en veillant à ce que ces efforts s'appuient sur un cadre juridique adéquat.

Recommandation 2 : Renforcer l'appui à la gouvernance et à la gestion des finances publiques pour remédier aux insuffisances en matière de capacités et améliorer la performance des principales institutions du secteur public.

La gouvernance et la GFP restent des défis de développement majeurs, en dépit des contributions importantes de la Banque et d'autres partenaires sous forme de renforcement des capacités et d'assistance technique. Les principaux indicateurs de résultats demeurent faibles, en raison de la persistance de problèmes liés aux capacités institutionnelles, à la crédibilité budgétaire, à la viabilité de la dette et à la performance des entreprises étatiques. Il est recommandé à la Banque de s'appuyer sur les efforts antérieurs et de continuer à collaborer avec ses partenaires, tout en envisageant de donner la priorité aux mesures ci-après :

- Continuer à soutenir les efforts destinés à améliorer la gestion de la dette publique et la GFP, en particulier ceux qui visent à remédier aux insuffisances au niveau des capacités institutionnelles.

- Poursuivre activement les interventions qui complètent et renforcent les autres efforts de développement de la Banque et les activités de renforcement des capacités et d'assistance technique menées par d'autres partenaires de développement.

Recommandation 3 : Accroître l'appui au développement du secteur privé afin d'accélérer la transformation économique du pays, tout en s'alignant sur l'objectif actuel de la Banque qui consiste à renforcer le développement du secteur privé dans le cadre de sa stratégie régionale.

L'évaluation a établi que les progrès en matière de développement du secteur privé étaient limités, car les activités prévues pour améliorer le climat des affaires et soutenir le renforcement des capacités institutionnelles n'ont pas été entièrement réalisées, en dépit de l'importance que ce secteur continue de revêtir pour les priorités de développement de la Gambie. Le développement du secteur privé est considéré comme un pilier de la transformation économique, et la Banque pourrait envisager les mesures ci-après pour accroître son appui :

- Renforcer la participation aux activités en amont, par exemple en intégrant le dialogue sur les politiques et l'appui aux réformes dans des interventions plus larges dans le domaine des infrastructures et d'autres secteurs, afin de garantir la réalisation d'avantages pour le secteur privé, comme un environnement favorable au marché et un meilleur accès au financement.

Recommandation 4 : Renforcer le dialogue avec le Gouvernement gambien et les cellules d'exécution de projet pour relever les défis opérationnels et d'exécution, tout en améliorant considérablement la supervision des projets, le suivi des résultats et l'établissement de rapports par la Banque.

L'évaluation a recensé les principaux facteurs qui influent sur la mise en œuvre et la performance globale du programme, notamment les faiblesses du suivi et de l'établissement de rapports, la qualité insuffisante de la conception, les contraintes de capacités institutionnelles dans certains secteurs, les retards dans la passation des marchés, le roulement fréquent du personnel et la mauvaise passation de service à la Banque et dans les agences gouvernementales, ainsi que les perturbations externes telles que la pandémie de COVID-19. L'insuffisance de la concertation due aux contraintes de ressources et à une présence physique limitée dans le pays a freiné le partenariat et la coordination souhaités avec les pouvoirs publics, les partenaires de développement et les principales parties prenantes.

Les mesures suggérées peuvent consister à :

- Mettre en place un système solide de suivi et d'évaluation axé sur les résultats pour répondre aux besoins d'information de la Banque en matière de supervision des programmes, de suivi

des résultats et d'établissement de rapports à ce sujet, et de prise de décisions stratégiques tout au long du cycle complet du programme.

- Veiller à ce que la conception des nouvelles opérations s'appuie sur des études de faisabilité solides, tenant clairement compte du contexte national, notamment des capacités institutionnelles.
- Renforcer le dialogue avec le gouvernement ainsi que la coordination et l'harmonisation de l'aide avec les partenaires de développement grâce à une concertation accrue, des ressources adéquates et une présence renforcée dans le pays afin d'appuyer la planification, la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des programmes. ■

Réponse de la Direction

Compte rendu des mesures prises par la Direction	
Recommandation d'IDEV	**Réponse de la Direction**
Recommandation 1: En s'appuyant sur les réalisations antérieures en matière de développement des infrastructures, donner la priorité à des stratégies globales, fondées sur des programmes, afin de faire progresser les choses et d'obtenir un impact à l'échelle nationale.	
L'évaluation a montré que les initiatives de la Banque en matière d'infrastructures ont produit des résultats notables, contribuant à la connectivité régionale et au commerce transfrontalier, à la sécurité alimentaire et à l'amélioration des revenus ruraux. Les interventions ont permis de répondre efficacement aux besoins des groupes vulnérables et de cibler avec souplesse les domaines prioritaires en utilisant diverses sources de financement pour compléter l'enveloppe de ressources limitée de la Banque. Toutefois, les avantages se sont avérés limités aux populations directement ciblées et les programmes n'ont pas pu avoir l'impact souhaité au niveau national en raison de leur approche individuelle et de leur échelle modeste. Les mesures à envisager sont les suivantes : a. Soutenir les investissements et les réformes institutionnelles qui ont un impact transformationnel à l'échelle du pays, comme le développement de corridors économiques intégrant les réseaux routiers ruraux et régionaux, l'accès au marché, l'électrification rurale, l'environnement et l'atténuation du changement climatique, et le développement agro-industriel.	**D'ACCORD** – L'administration convient que les opérations d'infrastructure devraient de plus en plus passer de projets fragmentés à des approches programmatiques, axées sur les corridors et multisectorielles, alignées sur les objectifs d'intégration nationale et régionale. **Mesure 1.a) :** La Direction veillera à ce que le développement des corridors soit pleinement intégré dans le nouveau DSP 2026-2031 en tant que mécanisme fondamental pour structurer des opérations plus importantes, multisectorielles et à fort impact **(ECCE – 1er trimestre 2026)**. Cette évolution se reflète déjà dans l'élaboration du POI 2026-2028, qui donne la priorité aux investissements programmatiques et séquentiels plutôt qu'aux projets isolés. Dans le cadre du nouveau DSP, les approches fondées sur les corridors intégreront le transport, l'énergie, l'accès au marché et la résilience climatique, la gouvernance et le renforcement institutionnel étant intégrés dans les interventions en matière d'infrastructures. Dans le secteur de l'énergie, cette approche est illustrée par la préparation, avec le groupe de la Banque mondiale, d'une opération à grande échelle dans le cadre du M300 pour élargir l'accès à l'électricité, moderniser le réseau et garantir la fiabilité à long terme et le caractère abordable **(PESD – 4e trimestre 2027)**.

Compte rendu des mesures prises par la Direction	
Recommandation d'IDEV	**Réponse de la Direction**
b. Adopter une approche basée sur les programmes afin de cibler les ressources et les partenariats clés pour des opérations plus importantes, intégrées et à plus fort impact.	**Mesure 1.b) :** L'approche programmatique dans le cadre du POI 2026-2028 et du nouveau DSP 2026-2031 comprend des opérations d'investissement de deuxième phase dans le secteur de l'énergie, en mettant l'accent sur la mobilisation du cofinancement et le renforcement des partenariats pour accroître l'impact sur le développement. Dans les trois secteurs prioritaires envisagés pour le nouveau DSP, le renforcement de la gouvernance sectorielle sera intégré dans toutes les interventions de la Banque dans les deux secteurs d'infrastructure **(ECGF-1er trimestre 2026 – 4e trimestre 2031)**. Dans le secteur de l'énergie, la Banque et le Groupe de la Banque mondiale préparent une opération unique de transformation à grande échelle dans le cadre du M300 afin d'étendre l'accès à l'électricité vers l'universalité, de moderniser et d'étendre le réseau, et d'intégrer des solutions de production à moindre coût pour assurer la fiabilité à long terme et l'accessibilité financière. **(PESD – 4e trimestre 2027.)**
c. Continuer à renforcer les efforts de mobilisation des ressources par le biais de cofinancements, de sources de financement innovantes, de PPP et de l'enveloppe des opérations régionales, tout en gérant les risques liés aux financements innovants et aux PPP en veillant à ce que ces efforts s'appuient sur un cadre juridique adéquat.	**Mesure 1.c.) : - En cours :** La Banque a déjà pris des mesures concrètes pour renforcer la mobilisation des ressources liées aux PPP en Gambie. En juin 2025, la Banque a approuvé le Projet régional de renforcement de l'environnement des PPP (PREPIP) financé par le pilier III de la Facilité d'appui à la transition (FAT), qui soutient la Gambie dans le renforcement des cadres juridiques, institutionnels et opérationnels pour les PPP, y compris l'assistance technique pour la promulgation et l'opérationnalisation du projet de loi sur les PPP et de ses instruments de mise en œuvre. Cette mesure répond directement à la recommandation en améliorant l'environnement favorable à l'investissement privé et en soutenant la préparation de transactions PPP susceptibles d'être financées. L'expansion du port de Banjul en est un exemple : le financement par dons est utilisé pour attirer des ressources supplémentaires, y compris le soutien potentiel du Centre mondial pour l'adaptation, ainsi que la participation du secteur privé par le biais d'une concession PPP. Sur la base de ces efforts, et compte tenu de l'enveloppe budgétaire limitée du FAD, la Banque continuera à mobiliser des ressources par le biais de cofinancements, et d'approches de financement innovantes. Ces efforts seront poursuivis en étroite coordination avec les autorités afin de garantir que le développement des PPP s'inscrive dans un cadre juridique et réglementaire solide permettant d'atténuer les risques fiscaux, opérationnels et de gouvernance.

Compte rendu des mesures prises par la Direction	
Recommandation d'IDEV	**Réponse de la Direction**
Recommandation 2 : Renforcer le soutien à la gouvernance et à la gestion des finances publiques pour remédier aux faiblesses des capacités et améliorer les performances des principales institutions du secteur public.	
La gouvernance et la gestion des finances publiques restent des défis majeurs pour le développement, malgré les contributions importantes de la Banque et d'autres partenaires en matière de renforcement des capacités et d'assistance technique. Les principaux indicateurs de résultats restent faibles, avec des problèmes persistants en matière de capacité institutionnelle, de crédibilité budgétaire, de viabilité de la dette et de performance des entreprises publiques. Il est recommandé à la Banque de s'appuyer sur les efforts passés et de continuer à collaborer avec ses partenaires, et d'envisager de donner la priorité aux mesures suivantes : a. Continuer à soutenir les efforts visant à améliorer la gestion de la dette publique et la gestion des finances publiques, en particulier ceux qui visent à remédier aux faiblesses des capacités institutionnelles.	**D'ACCORD :** La gouvernance et la gestion des finances publiques restent des contraintes importantes, malgré les progrès réalisés en matière de mobilisation des ressources nationales, de gestion de la dette et de réforme de la gestion des finances publiques. S'appuyant sur les opérations et les travaux analytiques précédents, la Banque continuera à soutenir les réformes de la gestion des finances publiques, la mobilisation des recettes nationales, la gestion de la dette, le contrôle des entreprises publiques et le climat d'investissement, en étroite coordination avec le FMI, la Banque mondiale, l'UE et d'autres partenaires. **Mesure 2.a) :** a. Dans le cadre du nouveau DSP 2026-2031 proposé, les réformes en matière de gouvernance et de gestion des finances publiques sont considérées comme un élément central du domaine prioritaire n° 2 : renforcer les capacités humaines et institutionnelles afin d'améliorer la mobilisation des ressources nationales et la création d'emplois. La Direction mettra en œuvre ce pilier en préparant une nouvelle phase d'appui budgétaire et d'assistance institutionnelle ciblée pour renforcer la gestion de la dette et des opérations de trésorerie, ainsi que pour soutenir la mise en œuvre effective de la stratégie de gestion des finances publiques. Ce soutien s'accompagnera d'un renforcement des capacités au sein du ministère des Finances, du Bureau de gestion de la dette et de la Cour des comptes nationale, afin de remédier aux faiblesses structurelles et d'améliorer la gouvernance budgétaire (ECGF, 3e trimestre 2026).
b. Poursuivre activement les interventions qui complètent et créent des synergies avec les autres efforts de développement de la Banque et les activités de renforcement des capacités et d'assistance technique d'autres partenaires de développement.	Mesure 2.b) : b. La Direction accepte la recommandation et renforcera la coordination avec le gouvernement et les partenaires de développement afin de garantir la complémentarité de la gouvernance et du soutien au renforcement des capacités. À court terme, la Banque utilisera le programme de GFP et de réforme économique comme plateforme de coordination pour engager le ministère des Finances et les principaux partenaires (FMI, Banque mondiale, UE et agences des Nations Unies), par le biais d'un dialogue sur les politiques régulier et d'examens conjoints, en mettant l'accent sur l'alignement de l'assistance technique en matière de gestion de la dette publique, de surveillance des entreprises publiques, de réforme de la passation des marchés et de mobilisation des recettes nationales (ECGF – 3e trimestre 2026).

Compte rendu des mesures prises par la Direction	
Recommandation d'IDEV	**Réponse de la Direction**
	À moyen terme, dans le cadre du nouveau DSP 2026-2031, la Banque envisage d'aider le gouvernement à mettre en place des mécanismes de coordination plus structurés, notamment des matrices de réforme partagées et, si possible, des dispositifs de suivi conjoints, afin de suivre les progrès accomplis dans les réformes convenues et de renforcer la responsabilité. Cette approche devrait améliorer la cohérence entre les interventions des partenaires, renforcer l'appropriation des réformes par le gouvernement et améliorer l'efficacité et la durabilité du soutien de la Banque à la gouvernance (ECGF – 2026-2031).
Recommandation 3 : Accroître le soutien au développement du secteur privé afin d'accélérer la transformation économique du pays, tout en s'alignant sur l'accent mis par la Banque sur le renforcement du développement du secteur privé dans le cadre de sa stratégie régionale.	
L'évaluation a montré que les progrès dans le développement du secteur privé étaient limités, car les activités prévues pour améliorer le climat des affaires et soutenir le développement des capacités institutionnelles n'ont pas été pleinement réalisées, malgré l'importance continue du secteur pour les priorités de développement de la Gambie. Le développement du secteur privé est considéré comme un pilier de la transformation économique, et la Banque pourrait envisager d'étendre son soutien aux éléments suivants : a) Renforcer l'engagement dans les activités en amont, notamment en intégrant le dialogue sur les politiques et le soutien aux réformes dans des interventions plus larges dans le domaine des infrastructures et dans d'autres secteurs, afin de garantir que les avantages pour le secteur privé, tels qu'un environnement favorable au marché et un meilleur accès au financement, se concrétisent.	**D'ACCORD :** La Banque reconnaît que les progrès en matière de développement du secteur privé ont été limités et renforcera ses interventions en ce qui concerne les réformes de l'environnement des entreprises, l'approfondissement du secteur financier et les investissements dans la chaîne de valeur. La Direction adhère à cette recommandation. **Mesure 3.a) :** Les réformes en amont de l'environnement des entreprises et du climat d'investissement seront intégrées dans la conception des nouvelles opérations sectorielles fondées sur des programmes, grâce à une collaboration plus étroite entre les instruments de la Banque et les complexes PSD (y compris PIVP) afin de renforcer les diagnostics en amont, d'améliorer le séquençage des instruments et de soutenir la préparation d'opportunités bancables dans le secteur privé et les PPP. **(ECGF – 3e trimestre 2026)**.

Compte rendu des mesures prises par la Direction	
Recommandation d'IDEV	**Réponse de la Direction**
Recommandation 4 : Renforcer le dialogue avec le gouvernement de la Gambie et les cellules d'exécution des projets afin de relever les défis opérationnels et de mise en œuvre, tout en améliorant considérablement la supervision des projets de la Banque, le suivi des résultats et l'établissement de rapports.	
L'évaluation a permis d'identifier des facteurs clés affectant la mise en œuvre et la performance globale du programme, notamment un suivi et des rapports insuffisants, une conception de mauvaise qualité, des contraintes de capacité institutionnelle dans certains secteurs, des retards dans la passation des marchés, une rotation fréquente du personnel, un transfert insuffisant des responsabilités tant à la Banque qu'au sein des agences gouvernementales, ainsi que des perturbations externes telles que la pandémie de grippe aviaire (COVID-19). Un engagement insuffisant, dû à des contraintes de ressources et à une présence physique limitée dans le pays, a limité le partenariat et la coordination souhaités avec le gouvernement, les partenaires de développement et les principales parties prenantes. Les mesures suggérées peuvent consister en : a. la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation solide, axé sur les résultats, afin de répondre aux besoins d'information de la Banque en matière de supervision des programmes, de suivi et de communication des résultats, ainsi que de prise de décision stratégique sur l'ensemble du cycle du programme.	**D'ACCORD :** Le fait de remédier aux lacunes en matière de supervision, aux faiblesses du suivi et de l'évaluation et à l'incohérence des rapports améliorera directement la performance du portefeuille et le suivi des résultats. **Mesure 4.a) :** La Direction renforcera le suivi et l'évaluation axés sur les résultats tout au long du cycle du programme dans le cadre du nouveau DSP. Il s'agira notamment de mesures visant à améliorer les dispositifs nationaux et internes de la Banque qui ont une incidence sur le contrôle, l'établissement de rapports et le suivi de la mise en œuvre. La Banque renforcera l'utilisation cohérente de ses outils de suivi et d'établissement de rapports, consolidera les accords de transfert entre les équipes de travail et améliorera les pratiques de documentation et d'archivage pour les aide-mémoires, les résultats de la supervision et les ajustements apportés à la conception de projets ou aux modalités de financement, en vue d'améliorer la qualité et la fiabilité des rapports sur les résultats pendant la mise en œuvre. Dans l'immédiat, une revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) sera entreprise afin d'évaluer les performances de ce dernier et de convenir, avec le gouvernement et les CEP, de mesures correctives spécifiques visant à améliorer la qualité de la mise en œuvre, le respect des règles fiduciaires, ainsi que les pratiques de suivi et d'évaluation. La RPPP permettra également d'identifier les lacunes en matière de supervision interne et d'établissement de rapports et d'orienter les actions de suivi. Cette approche systématique renforcera la responsabilité, améliorera l'efficacité du programme et garantira que les résultats sont correctement saisis et utilisés pour éclairer les opérations futures **(RDGW – 2e trimestre 2026).** Pour améliorer le suivi et l'évaluation, la Banque soutiendra, dans le cadre des projets d'appui institutionnel en cours, une évaluation diagnostique du système national de suivi et d'évaluation afin d'identifier les lacunes en matière de capacités institutionnelles et techniques, ce qui contribuerait à améliorer les capacités de mise en œuvre des projets dans les délais impartis **(PIVP, ECGF – 4e trimestre 2026).** La Banque intensifiera également le renforcement des capacités par le biais de cliniques fiduciaires régulières afin de consolider les capacités nationales et au niveau des projets à gérer les risques environnementaux et sociaux **(SNFI– 2e trimestre 2026).**

Compte rendu des mesures prises par la Direction	
Recommandation d'IDEV	**Réponse de la Direction**
b. Veiller à ce que la conception des nouvelles opérations soit étayée par des études de faisabilité solides, prenant clairement en compte le contexte national, y compris les capacités institutionnelles.	**Mesure 4.b) :** La Direction veillera à ce que toutes les nouvelles opérations au titre du DSP 2026-2031 soient fondées sur des études de faisabilité solides et actualisées qui reflètent de manière adéquate le contexte national et les capacités institutionnelles. À cette fin, les opérations incluses dans le POI font déjà l'objet de **travaux de faisabilité et de préparation, financés dans le cadre des activités de la phase I ou par le biais de la Facilité de préparation des projets (FPP)**. Cela garantit que les dimensions techniques, économiques, environnementales et institutionnelles sont pleinement évaluées avant l'instruction. Cette approche permettra d'améliorer la qualité des investissements futurs, de réduire les risques de mise en œuvre et d'accroître la durabilité et l'efficacité des opérations financées par la Banque **(PESD – 1er trimestre 2026)**.
c. Renforcer le dialogue avec le gouvernement, ainsi que la coordination et l'harmonisation de l'aide avec les partenaires de développement, par un engagement accru, avec des ressources adéquates et une présence dans le pays pour soutenir la planification, la conception, le développement et la mise en œuvre du programme.	**Mesure 4c) : En cours :** Pour renforcer le dialogue politique, la Banque a recruté un Économiste pays en janvier 2025, basé à Banjul. Cette mesure a permis de renforcer la capacité de la Banque à assurer un suivi macroéconomique continu, à mener un dialogue sur les politiques opportun avec les autorités nationales et à s'engager plus étroitement sur les priorités de réforme. Par ailleurs, afin de renforcer la supervision du portefeuille et d'améliorer la qualité des nouvelles opérations, la Banque a nommé un Chargé de programmes pays (CPP) pour la Gambie en juillet 2025, basé à Dakar. Le CPP assure un suivi opérationnel plus régulier et une coordination entre les équipes sectorielles, ce qui renforce le dialogue sur les politiques, la réactivité et le soutien à la mise en œuvre de la Banque. Ces dispositions renforcent le suivi macroéconomique, le dialogue politique, la supervision du portefeuille et la coordination avec le gouvernement et les partenaires, ce qui permet d'identifier plus tôt les obstacles à la mise en œuvre et de soutenir une exécution plus efficace du DSP 2026-2031. **(ECCE, RDVP ; 2025)**

Une **évaluation de stratégie pays** IDEV



À propos de cette évaluation

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou « la Banque ») a réalisé sa première Évaluation de la stratégie et du programme pays (ESPP) pour la Gambie, couvrant la période 2017–2024. L'évaluation a examiné l'engagement de la Banque dans le cadre de la note de synthèse pays (2017–2019), du Document de stratégie pays (2021–2025) et du Document de stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Ouest (2020–2025). Au cours de cette période, la Banque a approuvé 34 opérations d'un montant total de 405 millions d'USD, principalement concentrées dans les secteurs des transports et de l'agriculture, suivis de l'énergie, du multisectoriel et de la finance.

L'évaluation a mis en évidence des résultats mitigés. La pertinence et la cohérence ont été jugées satisfaisantes, reflétant un bon alignement sur les priorités nationales et sectorielles ainsi qu'une capacité d'adaptation à l'évolution du contexte du pays. Toutefois, les synergies à l'échelle du programme entre les secteurs sont restées limitées et l'attention portée aux besoins du secteur privé s'est avérée insuffisante. En raison de faiblesses dans les cadres de mesure des résultats et d'un suivi et reporting limités, l'évaluation n'a pas pu attribuer de note à l'efficacité. L'efficience a été jugée mitigée, avec une utilisation globalement positive des ressources et des retours économiques favorables, malgré des défis persistants liés à la mise en œuvre (respect des délais, passation des marchés, supervision et reporting). La durabilité a été jugée partiellement insatisfaisante, en raison de risques techniques, financiers, institutionnels et environnementaux. L'impact a été jugé satisfaisant, notamment en matière de connectivité régionale grâce au pont Sénégambie, ainsi que d'améliorations localisées dans l'agriculture et l'accès à l'énergie et à l'eau.

IDEV recommande d'adopter des approches plus programmatiques et intégrées afin d'accroître l'ampleur et l'impact à l'échelle nationale ; de renforcer la gouvernance et la gestion des finances publiques ; d'élargir l'engagement et le soutien au secteur privé ; et d'améliorer la supervision, le suivi et le reporting.



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)