



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



Une évaluation de stratégie pays IDEV

Cabo Verde : Évaluation de la stratégie et du programme pays de la Banque 2008–2017

Résumé analytique



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Novembre 2018

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



Résumé analytique

Introduction

Le présent rapport résume les conclusions de l'évaluation indépendante de la stratégie et du programme pays de la Banque africaine de développement (BAD ou Banque) à Cabo Verde de 2008 à 2017. L'évaluation vise à éclairer le prochain Document de stratégie pays (DSP), en fournissant une appréciation des résultats de développement et en dégagant les enseignements clés. Ce rapport sommaire est établi à partir d'un rapport technique comprenant une évaluation détaillée des opérations individuelles, une revue du portefeuille et une évaluation exhaustive de la stratégie et du programme pays de Cabo Verde. L'évaluation applique les critères types d'évaluation que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

Elle s'appuie sur cette appréciation pour formuler des constatations au sujet de la performance de l'appui de la Banque à Cabo Verde. Elle analyse plusieurs dimensions : l'alignement, la sélectivité, la solidité de la conception, l'avancement de l'exécution, la réalisation des produits, la contribution aux résultats, la coordination de l'aide et la durabilité des avantages du programme. Une attention particulière est par ailleurs accordée à l'égalité entre les genres et inclusion sociale dans l'évaluation. Prenant appui sur les éléments probants relatifs à la performance et les enseignements tirés, l'évaluation émet un ensemble de recommandations opérationnelles tournées vers l'avenir, pour aider la Banque à améliorer sa performance future à Cabo Verde.

Vue d'ensemble des constatations

La performance de la Banque à Cabo Verde durant la période 2008–2017 est jugée satisfaisante au regard de la pertinence, de l'efficacité et de la durabilité de la stratégie et du programme. L'efficience du programme mérite toutefois d'être améliorée et a été jugée insatisfaisante. Cette évaluation soulève des préoccupations au sujet de l'efficience, en ce qui concerne particulièrement le respect du calendrier de mise en œuvre du portefeuille d'infrastructures et les dons du fonds fiduciaire qui devraient compléter les opérations à l'appui des réformes (OAR) de la gouvernance des opérations d'aide budgétaire. La Banque a été un partenaire fiable du gouvernement cap-verdien, offrant une source substantielle et continue d'appui financier et technique aux réformes de gouvernance et au développement des infrastructures, en particulier dans le secteur de l'électricité. Les stratégies de la Banque avaient fixé, pour son aide, plusieurs grands objectifs qui n'ont pas tous été atteints. Si des progrès sensibles ont été accomplis en vue d'aider le pays à promouvoir une croissance inclusive grâce au développement des infrastructures et aux réformes de bonne gouvernance, l'objectif stratégique de faciliter le passage du pays à une « croissance verte » ou à un développement à l'épreuve du changement climatique n'était pas en adéquation avec les ressources et les instruments disponibles. Les problèmes de gestion de l'eau et la vulnérabilité environnementale demeurent quelques-uns des défis les plus importants et les plus urgents dans cet archipel sujet à la sécheresse. Les dons récemment approuvés en faveur de la lutte contre le changement climatique

constituent un pas dans la bonne direction en vue d'aider le pays à relever ces défis, mais leur contribution sera marginale s'ils ne sont pas amplifiés dans le cadre d'interventions de plus grande envergure.

Évaluation de la stratégie et du programme pays de la BAD à Cabo Verde (2008–2017)

Pertinence

Dans l'ensemble, le programme cadrerait parfaitement avec les priorités nationales de développement et les priorités institutionnelles de la BAD, à l'exception de l'intégration régionale. L'intégration régionale a guidé l'un des résultats stratégiques du premier pilier du DSP, mais ni la réserve de projets connexe ni les études économiques et sectorielles ayant trait à l'intégration régionale n'ont finalement été approuvées. La plus grande partie du portefeuille de la Banque ayant des répercussions potentielles sur la réduction des disparités entre les genres à Cabo Verde était alignée sur le troisième pilier de la Stratégie du genre (2014–2018) de la Banque, à savoir la gestion du savoir et le renforcement des capacités. Il s'agit notamment du financement de statistiques nationales ventilées selon le genre et de l'élaboration d'un profil genre du pays, en collaboration avec ONU-Femmes. La Banque n'a toutefois suffisamment mis l'accent ni sur les questions liées à l'autonomisation des femmes ni sur le statut juridique et les droits de propriété des femmes, qui constituent les deux premiers piliers de sa Stratégie du genre. La contribution de la Banque à l'égalité des genres est donc pertinente mais insuffisante en ce qui concerne le facteur le plus urgent expliquant l'écart de pauvreté entre les hommes et femmes à Cabo Verde : l'autonomisation économique des femmes (voir encadré 2 dans la section sur le contexte économique et social du rapport de synthèse).

Les stratégies pays se sont révélées trop ambitieuses quant à leur objectif stratégique relatif au

développement des infrastructures, en raison des effets des crises financières internationales. L'application de la sélectivité réelle du portefeuille était appropriée, l'accent étant mis principalement sur l'amélioration de la gouvernance et le développement des infrastructures, avec en l'occurrence une concentration sur le secteur de l'électricité. Le gouvernement a dû réduire l'ampleur de son programme d'investissement public dans les infrastructures en raison de la difficulté d'obtenir des ressources supplémentaires, et du fardeau élevé et croissant de la dette souveraine. Par conséquent, aucun des projets de ports maritimes figurant dans les DSP n'a été approuvé, ni aucune des études économiques et sectorielles connexes. Quelques-unes des interventions en matière d'infrastructures qui ont été mises en œuvre reposaient sur des hypothèses irréalistes. À titre d'exemple, il a été présumé dans leurs cadres de résultats qu'une augmentation de la capacité physique suffirait pour réduire les coûts d'énergie ou accroître le nombre de passagers et le volume de fret aérien. Les réformes institutionnelles et de politique complémentaires requises dans ces secteurs ont été appuyées par d'autres donateurs issus du Groupe d'appui budgétaire (GAB). Toutefois, cette entente n'a été mentionnée ni dans le DSP de la Banque ni dans les rapports d'évaluation des projets (REP) énergétiques et de transport aérien de la Banque. Le projet de parc éolien de Cabéolica, le seul à être financé par le guichet du secteur privé, était un choix très pertinent qui devrait fournir des enseignements précieux pour encourager les partenariats public-privé (PPP) à Cabo Verde (voir encadré 3 du rapport de synthèse).

Dans le domaine de la gouvernance, l'un des principaux points forts de la stratégie de la Banque à Cabo Verde a été la combinaison prudente d'interventions de prêt et hors prêt (à savoir les OAR, les dons et le dialogue de politique). En outre, les OAR ont été conçues à juste titre comme un continuum d'interventions, surtout au cours de la période d'évaluation ultérieure (2014–2018). Initialement axées sur la gestion des finances publiques (GFP), elles ont par la suite mis davantage l'accent sur le développement du secteur privé.

Le programme visant à s'attaquer aux problèmes de la gestion de l'eau et du changement climatique était

trop modeste pour contribuer de façon appréciable aux résultats dans ce domaine. La réponse de la Banque à une situation d'urgence provoquée par une éruption volcanique en 2015 était très appropriée, mais les retards et les changements apportés aux activités et à sa stratégie initiale de ciblage des bénéficiaires ont miné sa pertinence en tant qu'instrument de secours d'urgence.

Les stratégies de la Banque visant à rendre le processus de croissance plus inclusif ont donné des résultats mitigés. La conception du deuxième DSP intégrait assez bien les questions d'égalité des genres et d'inclusion sociale, notamment une bonne analyse des inégalités géographiques et des défis clés. Malheureusement, l'intégration effective des objectifs d'égalité des genres et d'inclusion sociale dans la conception des projets était à la fois limitée et problématique. Dans la plupart des conceptions de projets, les avantages escomptés pour les femmes et les jeunes sont présumés mais ne sont ni clairement définis, ni justifiés ou liés à des activités précises du projet. En outre, certains projets proposaient un quota de femmes ou de jeunes comme bénéficiaires du projet, mais sans prévoir une présentation de résultats ventilés selon le genre ou l'âge.

Efficacité

Les principaux résultats stratégiques de l'appui de la Banque ont été atteints, mais l'obtention de plusieurs des résultats de développement ciblés s'est révélée plus difficile que prévu au départ. Grâce à ses projets d'investissement dans le secteur de l'électricité, la Banque a largement contribué à accroître la proportion de la population ayant accès à l'électricité, mais elle aurait pu faire davantage pour assurer sa viabilité. Dans le cadre de la division du travail entre les partenaires du GAB, les réformes du secteur de l'électricité ont été menées par la Banque mondiale et d'autres partenaires, tandis que la Banque s'est concentrée sur les réformes visant à créer un environnement plus favorable au secteur privé. Les résultats ont été modestes en ce qui concerne les autres goulets d'étranglement du

secteur, comme les pertes commerciales élevées et la mauvaise gestion globale d'Electra, la principale société publique d'électricité.

Les trois projets financés dans le domaine de l'électricité ont contribué à accroître la part de l'électricité renouvelable dans le bouquet énergétique, mais le remplacement effectif de l'énergie thermique par l'énergie propre n'a pas eu lieu. Cette situation tient essentiellement aux contraintes techniques de l'acquéreur contractuel, à une demande qui n'augmente pas comme prévu et au prix relativement bas du pétrole par rapport aux sources d'énergies renouvelables. Malgré cela, à moyen ou à long terme, un recours accru à l'énergie éolienne et à d'autres sources d'énergies renouvelables pourrait contribuer à accroître l'indépendance et la sécurité énergétiques de l'archipel, soit l'un des objectifs à long terme du gouvernement. Davantage d'efforts auraient pu être déployés pour élargir l'accès de tous à l'électricité et réduire le coût de l'électricité. Certaines pratiques intéressantes en matière de ciblage des personnes vulnérables ont été identifiées avec des composantes supplémentaires d'électrification rurale dans les deux projets publics d'électricité. Ces projets ont toutefois été financés avec les ressources restantes conformément à la proposition de l'organe d'exécution, au lieu d'être intégrés dans la conception initiale du projet. Dans le domaine des infrastructures, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les investissements ont été inclusifs, car les données relatives au suivi des bénéficiaires étaient très agrégées. Cela met en péril la possibilité de déterminer la contribution du portefeuille de la Banque à la réduction des écarts entre les genres et des disparités de développement entre les îles.

La Banque n'a pas atteint son objectif d'accroître la disponibilité des terres arables et l'alimentation en eau pour aider le pays à passer à un développement à l'épreuve du changement climatique. Seul le projet de gestion des bassins versants de l'île de Santiago a obtenu des résultats substantiels, même si, pour qu'il atteigne ses objectifs de développement rural (voir encadré 4 du rapport de synthèse), il conviendrait de le lier à une intervention plus large en faveur de la chaîne

de valeur agricole. L'autre don lié à l'eau a aidé le pays à élaborer un cadre de politique pour la gestion des ressources en eau, mais il reste difficile de déterminer dans quelle mesure ce cadre est effectivement utilisé. Le don en faveur du secteur agricole de Fogo va probablement réaliser la plupart de ses produits, mais est peu susceptible de jouer son rôle de secours d'urgence réel. Le résultat ambitieux consistant en l'identification des sources de financement de la lutte contre le changement climatique ne s'est pas encore concrétisé, en dépit des efforts actuellement déployés grâce à un don financé par le Fonds pour les changements climatiques en Afrique (FCCA).

S'agissant de l'appui à la bonne gouvernance, la participation de la Banque au GAB multidonateurs a donné d'excellents résultats, en ce qui concerne surtout le soutien aux réformes de la GFP, même si la Banque aurait pu jouer un rôle plus important dans l'établissement du programme du groupe, sa contribution à l'aide budgétaire étant la plus importante. Certaines OAR ont été bien planifiées et ont obtenu de bons résultats, comme celles du domaine de la passation des marchés publics et de l'assainissement des finances publiques. Toutefois, il convient d'accomplir davantage de progrès pour améliorer les fonctions de contrôle interne et externe et le fonctionnement de la Cour des comptes, ainsi que les systèmes nationaux de gestion des investissements publics. De plus, en raison de retards dans la mise en œuvre du programme gouvernemental de gouvernance électronique, l'objectif du DSP de contribuer à numériser et à moderniser l'administration publique n'a pas été atteint. Des progrès ont été enregistrés sur le plan du renforcement des capacités du gouvernement en matière de régulation et de gouvernance des entreprises étatiques, avec la signature de plusieurs contrats de performance et l'adoption d'une loi améliorée sur la supervision des entreprises étatiques. La Banque a apporté une contribution particulière à l'amélioration de l'environnement des affaires et à l'appui de l'État aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME), principalement en soutenant la réduction de la charge fiscale des petites entreprises et l'adoption d'un régime réglementaire spécial des MPME. Certaines mesures ne se sont cependant pas concrétisées comme prévu (soit l'élargissement de l'accès des MPME aux financements

grâce à Cabo Verde Garantie). Par ailleurs, l'appui direct était trop faible pour permettre l'extension des services non financiers aux petites entreprises (c'est-à-dire le don en faveur des incubateurs de MPME). À quelques exceptions près, ni la conception des OAR ni celle des dons du Fonds fiduciaire liés à la gouvernance n'ont été sensibles à la question du genre, et les résultats présentés n'étaient ni ventilés par sexe ni différenciés selon les divers groupes de population.

La Banque a aussi apporté une contribution substantielle à la consolidation des systèmes nationaux de statistique et de suivi et d'évaluation. Cet appui a contribué positivement au renforcement des capacités de l'Institut national de statistique et devrait guider l'élaboration des politiques futures, en ce qui concerne particulièrement les aspects liés à l'égalité des genres et à l'inclusion sociale, car toutes les enquêtes financées sont ventilées par sexe, âge et île.

Efficience

Des retards importants ont eu des incidences négatives sur la mise en œuvre des opérations d'infrastructures. De même, les projets du fonds fiduciaire qui appuient la gouvernance et les interventions relatives à l'atténuation du changement climatique, à l'agriculture et à la gestion de l'eau ont été entravés par des retards et des goulets d'étranglement au niveau de l'exécution. Dans le cas des projets d'infrastructures publics, les retards étaient dus à des lacunes dans la conception des projets, notamment une évaluation insuffisante des risques et des mesures d'atténuation connexes, et à de mauvaises hypothèses de projet. En particulier, le temps nécessaire à l'importation et au transport des matériaux de construction vers les différentes îles n'a pas été dûment pris en compte dans la conception des projets. Dans certains cas, les estimations de coûts n'étaient pas réalistes; en raison de l'inadéquation des études de faisabilité, la conception a dû être modifiée considérablement durant la mise en œuvre; il s'est révélé difficile de gérer les procédures de passation des marchés des divers bailleurs de fonds et la coordination nécessaire entre les partenaires n'a pas été assurée comme prévu. La lenteur des décaissements des projets

s'est même étendue au fonds spécial d'urgence. Le don d'urgence en faveur du logement des personnes touchées par l'éruption du volcan de Fogo a finalement été annulé en raison de retards de traitement entre le gouvernement, l'organe d'exécution et la Banque.

En revanche, les opérations relatives à l'appui budgétaire à la gouvernance ont été mises en œuvre efficacement et en temps utile. L'intervention par le biais du GAB constituait une bonne pratique. Elle a permis de maintenir la focalisation et le réalisme du programme et d'obtenir des résultats dans les délais et de façon progressive. Elle a aussi contribué à réduire les coûts de transaction de l'aide au gouvernement qui est peu doté en personnel. Le GAB a par ailleurs contribué à une plus grande transparence du processus de réforme, des déclarations conjointes étant faites à la presse. Pour ce qui est du négatif, les organisations de la société civile n'ont pas été invitées à participer aux revues, et la décision de mettre un terme aux réunions bilatérales entre le GAB et les principales institutions gouvernementales depuis la fin de 2016 a réduit la profondeur du dialogue. Il convient aussi de noter que les décaissements au titre de l'appui budgétaire ont été effectués durant le dernier mois de chaque exercice budgétaire, ce qui compromet la mesure dans laquelle ces fonds pourraient servir de source de financement budgétaire fiable.

Le démarrage et l'exécution de projets du fonds fiduciaire destinés à compléter les opérations d'appui budgétaire constituent un problème à Cabo Verde. Dans certains cas, la mise en œuvre de ces projets a nécessité deux fois plus de temps que prévu lors de leur conception. Les lenteurs accusées par les projets tenaient principalement aux retards dans la création des cellules de gestion de projet ou la désignation du personnel clé chargé de travailler sur ces dons. Les élections et le changement de gouvernement survenus en 2016 ont aussi occasionné des retards dans la dernière partie de la période d'évaluation. Certaines parties prenantes ont aussi indiqué que les règles et procédures de la Banque relatives aux petites interventions financées par des fonds fiduciaires étaient trop complexes et entravaient la mise en œuvre des dons. En général, le manque de bureau de la Banque dans le pays et les difficultés linguistiques

ont rendu difficile l'utilisation efficace des ressources de la Banque. Certaines améliorations ont toutefois été notées par les parties prenantes une fois que les responsabilités de supervision ont été déléguées au bureau régional de Dakar.

Durabilité

Les stratégies pays comprenaient une bonne analyse des facteurs susceptibles d'influer négativement sur la durabilité du programme, mais elles n'ont pas pu mettre en œuvre des mesures d'atténuation suffisantes. L'idée que le secteur privé et d'autres sources de financement compenseraient un durcissement des conditions de l'aide ne s'est pas concrétisée comme prévu. La Banque s'est donné pour objectif d'aider le gouvernement à assurer la viabilité de sa dette publique. Dans le cadre de sa participation au GAB, la Banque a contribué au dialogue de politique sur la viabilité budgétaire, mais d'autres partenaires ont pris la tête des efforts visant à concevoir et mettre en œuvre des réformes et le renforcement des capacités dans ce domaine.

Les efforts fournis par la Banque pour contribuer au renforcement des capacités institutionnelles nationales ont été assez modestes, bien que la faiblesse des institutions ait été régulièrement reconnue comme une grande entrave à la durabilité des programmes et de la performance économique. Enfin, le changement climatique et ses effets sur la disponibilité de l'eau et l'augmentation de la fréquence des phénomènes climatiques extrêmes ont été identifiés comme une menace majeure à la durabilité des programmes. L'appui de la Banque dans ce domaine ne s'est concrétisé que ces dernières années, sous forme d'octroi de dons modestes, lesquels devront être accrus substantiellement pour pouvoir contribuer à l'atténuation des risques graves que présente le changement climatique.

Les interventions individuelles dans le domaine de l'électricité et les réformes de la gouvernance procureront probablement des avantages durables, car elles affichent un bon niveau de viabilité financière et technique. Les projets de parc technologique et de

l'aéroport de Praia pourraient cependant se heurter à des problèmes futurs si des mesures supplémentaires ne sont pas prises pour améliorer leur viabilité commerciale. Il peut se révéler difficile de pérenniser le projet de parc technologique, le plus gros investissement public du portefeuille (27 millions d'USD), si des efforts plus vigoureux ne sont pas déployés pour commercialiser ses services. La prolifération d'autres parcs technologiques dans la région devrait être prise en considération afin de trouver un créneau pour ce parc et de mieux identifier son avantage comparatif. Qui plus est, le gouvernement devrait donner la priorité à l'utilisation des installations existantes du centre de données de ce parc avant de promouvoir de nouveaux centres de données pour les organismes nationaux et d'autres projets.

Le portefeuille lié aux réformes en matière de gouvernance (OAR et PAI) affiche un bon niveau de viabilité institutionnelle. En dépit d'un changement de gouvernement en 2016, l'appropriation des réformes de gouvernance est forte et les relations avec la communauté des partenaires au développement sont très bonnes. S'agissant de la durabilité environnementale et sociale, seuls deux projets du portefeuille présentaient des problèmes potentiels de conformité. Les deux projets publics d'électricité n'ont pas tenu compte en temps voulu des sauvegardes sociales de la Banque en ce qui concerne l'identification et l'indemnisation des personnes touchées (acquisition de terres). De même, l'établissement de rapports sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation environnementales convenues pour les projets d'infrastructures laissait à désirer.

Performance de la Banque

L'établissement de partenariats efficaces a été essentiel à l'appui de la Banque à Cabo Verde en raison, d'une part, des contraintes budgétaires et d'autre part, de l'importance de la focalisation du dialogue de politique sur le succès du programme. L'appui aux opérations de gouvernance, qui absorbe près de la moitié du portefeuille de la Banque, s'est

effectué dans le cadre d'un processus de dialogue multipartite bien ciblé et coordonné par le GAB. Presque tous les grands investissements dans les infrastructures et les ressources en eau ont permis à la Banque d'exploiter ses ressources et celles d'autres donateurs pour répondre aux besoins de financement des investissements. Dans le secteur de l'électricité, l'appui de la Banque à la production, au transport et à la distribution d'électricité a directement complété les interventions dans le domaine de la production d'électricité soutenues par plusieurs autres partenaires au développement.

Néanmoins, la Banque aurait pu mieux se préparer à contribuer davantage au processus de réforme budgétaire grâce à l'analyse des politiques et au dialogue de politique, étant donné qu'elle était le plus important bailleur de fonds du GAB. De même, la collaboration avec les partenaires extérieurs dans le secteur énergétique a été insuffisante pour tirer parti des investissements catalytiques dans le secteur de l'électricité, en particulier dans le secteur public. En outre, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour assurer la création de synergies solides entre les guichets public et privé de la Banque, ainsi qu'une complémentarité entre les différents piliers de la stratégie afin d'obtenir des résultats de niveau supérieur. Les études économiques et sectorielles ont été trop limitées pour guider l'intervention de la Banque dans le pays, et la gestion axée sur les résultats de développement a été plus solide en ce qui concerne la gouvernance que pour ce qui est des infrastructures.

La qualité à l'entrée lors de la conception des projets de la Banque a été inégale. Dans plusieurs cas, les projets ont été retardés en raison de l'absence de conception détaillée et d'autres mesures d'état de préparation. Le programme qui a été mis en œuvre était très ciblé, même si tel n'était pas le cas pour le programme conçu dans les DSP réussis. La supervision des projets a été difficile, en raison à la fois de la géographie insulaire de Cabo Verde et du manque de personnel de la Banque ayant des compétences linguistiques locales. Cette situation a été atténuée par le rôle croissant joué par le bureau régional de la Banque au Sénégal dans le suivi du

portefeuille de Cabo Verde, ce qui a renforcé la supervision des projets et encouragé des consultations plus régulières avec les parties prenantes. Un certain nombre de facteurs découlant du mode de dotation en personnel et de gestion des effectifs de la BAD influent négativement sur sa performance, notamment: i) sa réticence à jouer un rôle moteur dans le GAB avant 2017; ii) le taux élevé de rotation et de renouvellement du personnel; iii) l'insuffisance des travaux d'analyse/des études économiques et sectorielles; iv) le nombre limité d'employés lusophones, le portugais n'étant pas une langue officielle de la Banque; et v) le manque de présence et de ressources au niveau du pays pour la supervision des opérations de don.

importer la majorité des matériaux de construction; iii) l'opportunité de l'utilisation des OAR et de la participation à un GAB multidonateurs, pour aider le gouvernement à mettre en œuvre efficacement des réformes adaptées à un programme de gouvernance en évolution; iv) l'aide d'urgence doit être mieux préparée pour faire en sorte que ces opérations répondent aux exigences du Fonds de secours d'urgence; v) la Banque doit assurer la satisfaction, dans les délais, des exigences en matière de sauvegarde environnementale et sociale, notamment l'indemnisation des personnes touchées par les projets; et vi) les mesures stratégiques d'atténuation doivent être mise en œuvre, non seulement identifiées, pour garantir la durabilité du programme.

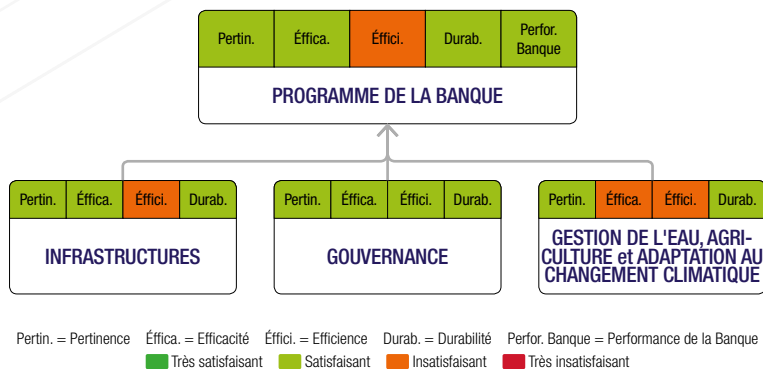
Enseignements et recommandations

Parmi les enseignements qui se dégagent de l'évaluation effectuée à Cabo Verde, on peut citer les suivantes: i) les infrastructures d'électricité ont été réalisées, mais la mesure dans laquelle elle contribuera à rendre l'électricité plus abordable ou à accroître le recours aux énergies renouvelables dépend des politiques sectorielles et des réformes institutionnelles, qui n'ont pas été suffisamment prises en compte dans l'appui de la Banque; ii) le calendrier d'exécution et des résultats des projets d'infrastructure doivent être plus réalistes lors de l'évaluation, surtout dans un contexte où il faut

L'évaluation a porté sur quatre critères types (pertinence, efficacité, efficience et durabilité), ainsi que sur la performance de la Banque au niveau stratégique. Les critères et la performance ont été évalués sur la base des données probantes et de l'appréciation qui figurent dans le présent rapport (voir figure 1).

Sur la base des constatations, des conclusions et des enseignements, l'évaluation propose à la Direction de prendre en compte les recommandations suivantes lors de la conception du prochain DSP :

Figure 1: Notes globales selon les critères d'évaluation



1. **La Banque devrait poursuivre son appui aux réformes menées à l'initiative du gouvernement en vue de stimuler une croissance inclusive et la viabilité des finances publiques, mais cela devrait reposer sur une meilleure connaissance des contraintes.** La Banque et d'autres partenaires ont appuyé des programmes de réforme pendant dix ans. Beaucoup a certes été accompli, mais la croissance économique et la création d'emplois Cabo Verde restent timides. Un solide programme d'études économiques et sectorielles et une consultation approfondie des parties prenantes devraient guider le nouveau DSP et l'appui futur à la réforme des politiques.
2. **Le nouveau DSP devrait trouver des moyens de maximiser les synergies entre les piliers de la stratégie de la Banque.** Le nouveau DSP devrait fournir un soutien de renforcement entre les secteurs des infrastructures et de la gouvernance. De même, il conviendrait d'exploiter les possibilités de synergies entre les opérations des secteurs public et privé de la Banque. Le nouveau DSP devrait spécifiquement veiller à la durabilité des investissements dans le secteur énergétique, en appuyant les efforts déployés par les partenaires pour asseoir Electra sur une base commerciale solide.
3. **Les résultats stratégiques devraient être convenus avec les autorités nationales et faire l'objet d'un suivi régulier.** Il conviendrait d'utiliser les rapports sur les résultats, notamment les obstacles et les catalyseurs des objectifs de haut niveau, pour déterminer si les réformes et les investissements stratégiques ont atteint les résultats escomptés. Cela contribuerait à améliorer le dialogue de politique, aiderait la Banque à jouer davantage un rôle de courtier du savoir, et faciliterait la hiérarchisation et l'échelonnement du programme de réforme.
4. **La nouvelle stratégie devrait mettre davantage l'accent sur la qualité et la durabilité des projets.** Il est nécessaire de veiller à ce que la conception des projets d'infrastructures soit réaliste, à ce que les travaux de conception détaillée et l'acquisition des terrains soient effectués dès le début, et à ce qu'une attention appropriée soit accordée à la mise en œuvre des sauvegardes environnementales et sociales. Il faudrait envisager de fournir une assistance technique au Centre des technologies de l'information et de la communication (TIC) et à l'aéroport, pour la mise en place de stratégies leur permettant de commercialiser efficacement leurs services.
5. **Intensifier les interventions et les réformes relatives aux MPME pour stimuler l'emploi et rendre le processus de croissance plus inclusif.** À l'avenir, l'appui aux MPME devrait continuer à comprendre une combinaison d'instruments de prêt et hors prêt. Il devrait s'appuyer sur les résultats obtenus dans le cadre des interventions en cours, tout en offrant une approche plus globale pour élargir l'accès des MPME aux services financiers et non financiers, en les mettant en rapport avec des programmes nationaux d'emploi et de TIC, et en les rendant plus inclusives grâce au ciblage des femmes et des jeunes.
6. **Rendre les programmes de gestion des bassins versants plus durables en intégrant le développement des chaînes de valeur agricoles et l'adaptation au changement climatique ainsi que l'atténuation de ses effets.** La Banque pourrait s'inspirer des travaux antérieurs sur la gestion des bassins hydrographiques de l'île de Santiago pour promouvoir les chaînes de valeur agricoles en vue de desservir le marché touristique. Cela aiderait les communautés agricoles à effectuer le passage à un système agricole plus commercial et augmenterait le rendement des investissements dans la gestion des bassins versants. En outre, la Banque devrait aider le gouvernement à mobiliser des ressources pour accroître les

dons récemment approuvés en faveur de la lutte contre le changement climatique.

7. **Le renforcement de la présence de la Banque dans le pays en vue du dialogue de politique est encouragé et au moins un agent de coordination lusophone basé à Praia.** L'expérience de travail avec un

consultant à long terme pour appuyer le rôle de président du GAB depuis 2017 pourrait être étendue. Cette extension devrait améliorer l'interaction avec le gouvernement, tout en contribuant à accélérer la mise en œuvre des dons liés à la gouvernance, qui accusent actuellement de retards de mise en œuvre. ■



À propos de cette évaluation

Ce rapport résume les conclusions de l'évaluation indépendante de la Stratégie et du programme pays de la Banque africaine de développement (la Banque) à Cabo Verde, sur la période 2008–2017. L'évaluation vise à informer le prochain Document de stratégie pays en fournissant une évaluation des résultats de développement et en identifiant les principaux enseignements.

Au cours de la période 2008–2017, le portefeuille de la Banque à Cabo Verde s'élevait à 210 millions d'UC (297 millions de dollars EU). La Banque a soutenu des interventions qui ont amélioré la gouvernance économique et le développement des infrastructures. Le portefeuille de la Banque comptait également des interventions visant à remédier à la grande vulnérabilité du pays face à la sécheresse.

Ce rapport de synthèse est issu d'un rapport technique comprenant une évaluation détaillée des interventions individuelles et une revue de portefeuille. Il fournit des données probantes sur les réalisations et les défis de l'expérience de la Banque à Cabo Verde en prélude à l'élaboration du prochain Document de stratégie pays. L'expérience de Cabo Verde génère également de précieux enseignements pour les futurs engagements de la Banque dans d'autres pays à revenu intermédiaire et les petits États insulaires en développement.



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

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

