

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**CONCEPTION ET ASSISTANCE A LA MISE EN
APPLICATION D'UN «SYSTEME D'EVALUATION ET DE
GESTION AXE SUR LES RESULTATS DE L'EFFICACITE
DU DEVELOPPEMENT**

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)**

04 novembre 2002

Conception et assistance à la mise en application d'un «système d'évaluation et de gestion axée sur les résultats de l'efficacité du développement»

Termes de référence pour le recrutement d'un bureau d'études

1. Contexte général

- 1.1** La gestion axée sur les résultats (RBM), également connue sous le nom de gestion des performances, a été adoptée par bon nombre de gouvernements et organismes donateurs pour créer un cadre cohérent d'apprentissage et de responsabilité dans un environnement décentralisé. D'abord, un système de gestion et ensuite, un système d'établissement de rapports sur la performance, le système RBM soutient la transition en cours de l'entreprise d'un exercice budgétaire annuel vers un cycle de planification d'entreprise dicté par la stratégie, et d'une gestion interne axée sur les entrées-sorties vers une politique d'ouverture centrée sur la réalisation de résultats par le biais des partenariats. La RBM met l'accent sur l'efficacité du développement et la responsabilité, conformément aux exigences du nouvel environnement extérieur. Elle soutient une culture axée sur les résultats sur le terrain, une plus grande transparence et une participation accrue, au détriment des apports et processus et au profit des rendements, résultats et impacts finals.
- 1.2** La gestion axée sur les résultats et les processus de mesure interviennent à trois niveaux organisationnels clés dans les organismes donateurs. Le premier niveau, qui est censé être le plus long et pour lequel il faut plus d'expérience, est au niveau des projets. Plus récemment, des efforts sont déployés dans un certain nombre d'organismes donateurs pour établir, au niveau des pays, des systèmes qui sont généralement mis en oeuvre par leurs bureaux nationaux ou des unités opérationnelles. Toutefois, la mise en place de systèmes d'évaluation et de gestion des performances au troisième niveau – le niveau de l'entreprise ou de l'organisme – revêt maintenant un caractère urgent dans bon nombre d'organismes donateurs, étant donné qu'ils subissent des pressions croissantes de la part du public et sont habilités par les gouvernements à réclamer des rapports annuels sur les performances et résultats des organismes.
- 1.3** A l'instar des autres institutions, la Banque africaine de développement, semble à présent avoir une vision claire et une structure institutionnelle compréhensible et responsable. L'introduction d'un nouveau système d'information (Projet Africa) fournit la structure d'un système d'information complet. La restructuration en cours renforcera davantage l'organisation. Le département Evaluation des opérations (OPEV), s'est maintenant engagé à ouvrir le processus d'évaluation sur l'extérieur, en créant des liens entre les résultats de l'évaluation et la conception de nouvelles opérations et politiques de la BAD. Cette nouvelle approche est axée sur les aspects d'efficacité du développement, les études de l'impact des stratégies et programmes d'aide aux niveaux des projets, secteurs et pays, et sur l'évaluation des performances, à la lumière des buts et objectifs de la Banque.
- 1.4** La concentration de l'évaluation, non plus sur la performance opérationnelle des projets mais sur l'efficacité du développement dans différents secteurs et pays, semble souligner le fait que, de ce point de vue, ne plus accorder la même priorité à l'approche à l'évaluation de projets individuels (projet par projet). Il est nécessaire de développer un ensemble d'outils appropriés reflétant la perspective globale des opérations de la Banque. Il est admis que la Banque doit développer un système intégré permettant de se concentrer sur l'efficacité et l'efficience dans la mise en oeuvre des objectifs stratégiques et de créer des partenariats avec ses pays membres régionaux comme unité d'analyse. L'action concertée avec les institutions de développement pour aider les pays membres régionaux à améliorer leur capacité en matière de développement,

a été encourageante, à ce jour, dans la mesure où certains de ces pays avaient déjà adopté l'approche axée sur les résultats pour combattre la pauvreté.

- 1.5** En 2000, OPEV a soumis le document de travail "vers un système intégré pour l'évaluation de l'efficacité du développement" au comité du Conseil pour les opérations et l'efficacité du développement (CODE), dans lequel il a été demandé à la direction de mettre en place un groupe de travail pour élaborer le plan d'exécution visant à mettre en place un système intégré d'évaluation de l'efficacité du développement.
- 1.6** L'atelier, organisé les 25 et 26 juin 2001, était le résultat de plusieurs processus axés sur l'orientation vers les résultats au sein de la Banque. L'atelier visait essentiellement à aborder les questions importantes auxquelles était confrontée l'introduction, à la BAD, d'un système de gestion axée sur les résultats (RBM), y compris les implications pour les procédures et processus opérationnels de la Banque ainsi que le développement de la capacité de la Banque en termes d'évaluation et de suivi. Un cadre conceptuel pour un système intégré d'évaluation de l'efficacité du développement, avait aussi été présenté.
- 1.7** L'atelier a été l'occasion d'échanges intenses et très animés. Le principal objectif de sensibilisation avait été atteint. Le concept de RBM avait été compris et approuvé. De l'avis de tous les participants, notamment ceux du complexe des opérations, il était nécessaire d'adopter une approche cohérente et exhaustive, axée sur les résultats, mais ils ont aussi observé que la tendance en faveur du RBM était en partie imposée par les donateurs. Manifestement, il s'avère nécessaire de renforcer l'approche pays et de favoriser le rendement et les résultats au détriment de l'apport. La qualité à l'entrée doit être améliorée. Les besoins d'amélioration des liens entre les différents outils de planification prospective et les outils de rapports et de suivi de la performance rétrospective sont évidents.
- 1.8** Parallèlement, les participants sont unanimes sur le fait que la principale faiblesse de la BAD est le manque de moyens et d'expertise pour assurer la mise en œuvre de la RBM. La Banque doit, par conséquent, collaborer avec d'autres partenaires au développement, apprendre de leur expérience et utiliser les services de consultants. De même, la nécessité d'avoir des plans stratégiques aux différents niveaux a été reconnue en vue de traduire la vision pour la RBM en actions. Pour ce faire, il est nécessaire aussi de déléguer et de décentraliser davantage les responsabilités. Les participants se sont réjouis de l'opportunité d'échanger les expériences et ont souligné la nécessité de consentir davantage d'efforts pour renforcer les capacités, améliorer les compétences et sensibiliser à tous les niveaux.
- 1.9** Le Groupe de travail sur le système intégré d'évaluation de l'efficacité du développement (WGSDE), composé de membres des différents complexes de la Banque, a été mis en place. Il doit conduire et suivre la mise en œuvre d'un système intégré d'évaluation de l'efficacité du développement et proposer un ensemble d'actions concrètes nécessaires pour améliorer le système d'évaluation et de suivi (RBM&E) axé sur les résultats au sein de la Banque. La première réunion du groupe de travail s'est tenue immédiatement après que l'atelier ait conclu que la contribution des consultants est nécessaire pour la préparation d'un document de conception détaillé sur la RBM et la recommandation relative à une stratégie d'exécution d'un système de RBM&E au sein de la Banque.

2.

Objet et portée de la tâche

2.1 La tâche consiste à aider à la conception et à la mise en œuvre d'un "système intégré d'évaluation et de gestion axée sur les résultats de l'efficacité du développement " et de recommander une stratégie d'exécution détaillée du système au sein de la BAD.

2.2 La réalisation de cet objectif se fera en trois phases majeures :

- a) Effectuer une visite d'étude dans des organismes de développement ciblés tels que ACIDI, PNUD et Banque mondiale dans lesquels les systèmes RBM fonctionnent déjà, en vue de tirer les leçons qui devront être retenues par la BAD ;
- b) Préparer un document de conception détaillé sur « un système intégré d'évaluation et de gestion axée sur les résultats de l'efficacité du développement ». Pour ce faire, un modèle conceptuel devra être proposé ainsi que ses outils de soutien et les cadres stratégiques ;
- c) Concevoir la gestion intégrée axée sur les résultats ainsi que ses interfaces avec le système SAP, y compris la conception d'un système d'information orienté vers les résultats avec des indicateurs de développement vérifiables choisis (globaux, sectoriels, thématiques et par pays) dans le contexte d'un système institutionnel de fiches de notation, et ;
- d) Concevoir une stratégie d'exécution détaillée du système intégré d'évaluation et de RBM proposé pour l'efficacité du développement, y compris une stratégie de communication et de dissémination du système au siège de la BAD, aux bureaux régionaux/nationaux et dans les pays (organes d'exécution) ;
- e) Aider à la mise en œuvre des systèmes proposés par l'organisation de cours de formation et la préparation de documents et autres matériels didactiques.

3. Principales tâches à accomplir par le bureau d'études

3.1 Le bureau d'études est responsable de l'étude et du travail des experts. La liste détaillée des tâches à accomplir est présentée comme suit :

- a) Visite d'étude aux institutions de développement ciblées, telles que l'ACIDI, le PNUD et la Banque mondiale :
 - Examen de la documentation disponible sur les systèmes RBM mis en place dans plusieurs organismes de développement (Pays CAD, PNUD, Banque mondiale et autres BMD) ;
 - Visite d'étude et interview du personnel sur l'utilisation et la pratique réelles du RBM au sein de l'ACIDI, du PNUD et de la Banque mondiale ;
 - Préparation d'un rapport de visite et leçons à retenir par la BAD.

- b) Préparation d'un document de conception détaillé sur le « système intégré d'évaluation et de gestion axée sur les résultats de l'efficacité du développement »:
- Etude du cas de la BAD et diagnostic des besoins du système RBM ;
 - Examen de la documentation disponible et des systèmes d'information mis en place (Ordre de mission de la BAD, vision de la BAD, projet Africa, politiques de prêt du FAD, rapports annuels de la BAD, rapports annuels sur la performance du portefeuille, rapport annuel sur les résultats d'évaluation, ...) ;
 - Interview du groupe de réflexion (personnel, cadres, haute direction et administrateurs) et questionnaire sur le système RBM et évaluation des besoins des systèmes d'évaluation et de gestion axée sur les résultats de l'efficacité du développement ;
 - Visites aux ministères, organes d'exécution, bureaux nationaux et aux partenaires et parties prenantes locaux ;
 - Préparation du document de conception détaillé et proposition d'un modèle conceptuel et des outils et cadres stratégiques connexes.
- c) Conception du système de gestion intégrée axée sur les résultats avec ses interfaces avec le système SAP, y compris la conception d'un système d'information orienté vers les résultats avec des indicateurs de développement vérifiables choisis (globaux, sectoriels, thématiques et par pays) dans le contexte d'un système de fiches de notation :
- Conception de la gestion intégrée axée sur les résultats avec ses interfaces avec SAP, au niveau des projets (système de suivi de la performance et de surveillance du portefeuille), au niveau des pays (mise en œuvre et suivi de la stratégie), et au niveau de l'entreprise ou de la Banque, nécessitant l'établissement de rapports annuels sur la performance et les résultats de la Banque.
 - Conception d'un système d'information orienté sur les résultats dans le contexte d'un système pondéré de fiches de notation pour la Banque, y compris la sélection d'indicateurs de développement vérifiables (globaux, sectoriels, thématiques et au niveau des pays) ;
 - Présentation des systèmes, pour l'approbation de la Direction.
- d) Conception d'une stratégie d'exécution détaillée du système proposé pour l'évaluation et le système RBM intégrée de l'efficacité du développement (y compris la stratégie de gestion du changement) :
- Conception d'une stratégie de communication et de dissémination du système au siège de la BAD, aux bureaux régionaux/nationaux et dans les pays (organes d'exécution) ;
 - Conception de sessions de formation et de familiarisation du personnel avec les systèmes proposés ;
 - Préparation du rapport sur la stratégie d'exécution détaillée, y compris le plan d'action de gestion du changement et les coûts d'exécution ainsi que le niveau d'effort requis ;
 - Présentation du rapport sur la stratégie d'exécution, pour l'approbation de la Direction.

- e) Assistance à la mise en œuvre des systèmes proposés :
- Préparation des documents de cours, du manuel de procédure et des brochures etc. ;
 - Assistance aux cours de formation et de familiarisation du personnel, des cadres et membres du conseil avec les systèmes ;
 - Assistance à l'évaluation des résultats du système et à la revue à mi-parcours.

4. Rapports

4.1 Le consultant devra fournir les rapports suivants :

- a) Un rapport d'études après la visite aux organismes de développement ciblés (ACDI, PNUD et Banque mondiale, y compris les leçons à retenir par la BAD ;
- b) Un document de conception détaillé et proposition d'un modèle conceptuel et des outils et cadres stratégiques connexes, à approuver par la Banque ;
- c) Un rapport sur la conception de la gestion intégrée axée sur les résultats avec ses interfaces avec le système SAP, au niveau des projets (système de suivi de la performance et de surveillance du portefeuille), au niveau des pays (mise en œuvre et suivi de la stratégie) et au niveau de l'entreprise ou de la Banque, nécessitant l'établissement de rapports annuels sur la performance et les résultats de la Banque;
- d) Un rapport sur la conception d'un système d'information orienté sur les résultats dans le contexte d'un système institutionnel pondéré de fiches de notation pour la Banque, y compris le choix d'indicateurs de développement vérifiables (global, sectoriel, thématique, et au niveau des pays) ;
- e) Un rapport sur la stratégie d'exécution détaillée, y compris le plan d'action de gestion du changement et les coûts d'exécution ainsi que le volume de travail requis ;
- f) Un rapport sur le déroulement des cours de formation ;
- g) Achèvement du rapport de mission.

4.2 Il est aussi demandé au consultant de faire des présentations en power-point, de fournir la documentation, les manuels de procédure et le matériel didactique.

5. Estimation de la durée de la tâche

La tâche sera exécutée sur une période de 7 mois maximum, y compris le délai nécessaire pour l'approbation des différents rapports par la Direction durant la réalisation de l'étude. Elle se fera en plusieurs phases, conformément au calendrier suivant :

Phase	Titre	Date de démarrage (M)	Date d'achèvement
A	Visite d'étude et rapport sur les leçons tirées de l'expérience des autres organismes	Juillet 2002	Août 2002
B	Préparation d'un document de conception détaillé	Septembre 2002	Janvier 2003
C	Conception de la gestion intégrée axée sur les résultats avec ses interfaces avec le système SAP	Septembre 2002	Février 2003
D	Conception d'une stratégie d'exécution détaillée	Janvier 2003	Mars 2003
E	Assistance à l'exécution et à l'établissement de rapports sur le déroulement des sessions de formation	Février 2003	Avril 2003
F	Achèvement des rapports de mission	Avril 2003	Juin 2003

6. Profil des consultants et volume de travail requis

6.1 Le bureau d'études qui sera sélectionné pour accomplir la tâche proposée devra fournir une équipe d'au moins trois (3) consultants hautement qualifiés, ayant de l'expérience sur les systèmes d'évaluation et de gestion axée sur les résultats. L'équipe comprendra :

- Spécialiste(s) RBM
- Spécialiste de la gestion de la performance des systèmes de développement
- Spécialiste du système d'information de gestion ou de TI (connaissant le système SAP).

6.2 Le plan de travail proposé et le volume de travail sont comme suit :

Phases/Activités	Volume de travail (LOE) (personnes-mois)			Calendrier
	Spécialiste RBM	Spécialiste de la gestion de la Performance des systèmes de développement	Spécialiste des systèmes d'informatio n de gestion	Date de démarrage: mois M
Visite d'étude et rapport sur les leçons tirées de l'expérience des autres organisations	0,75	0,75	0,75	M + 0,75
Préparation d'un document de conception détaillé : <ul style="list-style-type: none"> Examen de la documentation disponible Interviews des groupes de réflexion Visites dans les pays Document de conception détaillé et propositions d'un modèle conceptuel 	1,75	1,25	1,25	M +2,5
Conception de la gestion intégrée axée sur les résultats avec ses interfaces avec le système SAP : <ul style="list-style-type: none"> Suivi de la performance et système de surveillance du portefeuille), Mise en œuvre et suivi de la stratégie pays Rapports annuels sur la performance et les résultats de la Banque. Système d'information orienté vers les résultats (système institutionnel pondéré de fiches de notation) Présentation des systèmes pour l'approbation de la Direction 	1,5	1	1	M + 4,0
Conception d'une stratégie d'exécution détaillée : <ul style="list-style-type: none"> Stratégie de communication et de dissémination Conception des sessions de formation Rapport sur la stratégie d'exécution détaillée (y compris le plan d'action de gestion du changement) Présentation de la stratégie d'exécution pour l'approbation de la Direction. 	1,0	0,75	0,75	M + 5,0
Assistance à la mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> Documents de cours, manuels de procédure et brochures Cours de formation Assistance à l'évaluation des résultats des systèmes Rapport sur le déroulement des sessions de formation 	1,5	0,75	0,75	M + 6,5
Achèvement du rapport de mission	0,5	-	-	M + 7,0
Total LOE	7,0	4,5	4,5	16,0

7. OBLIGATIONS

a) Obligation du bureau d'études

7.1 Le bureau d'études sélectionné prendra toutes les dispositions nécessaires pour s'acquitter à temps de la tâche qui lui a été confiée et conformément aux termes de référence établis. Le bureau d'études choisi devra :

- Soumettre à l'approbation de la BAD la liste et le CV des experts qui participeront à l'étude et s'engager à les maintenir pendant toute la durée de l'étude ;
- S'engager à accomplir la tâche conformément aux termes de référence et selon les normes internationalement acceptées ;
- Travailler sous la supervision du groupe de travail, en consultation permanente avec le coordonnateur de l'étude, notamment pour discuter des questions ayant trait à l'étude ; et
- Tenir une liste complète des sources d'informations utilisées, et rendre à la Banque tous les documents à l'achèvement de l'étude.

b) Obligation de la BAD

7.2 La BAD fournira au consultant des locaux à usage de bureau et mettra à sa disposition les documents et rapports nécessaires à la réalisation de l'étude. Elle facilitera les visites et contacts au titre de ladite étude ainsi que l'accès aux informations essentielles à la réalisation adéquate de l'étude.