

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**EVALUATION DE L'AIDE AU DEVELOPPEMENT
ENQUETE AUPRES DES UTILISATEURS DES
PRODUITS DE L'EVALUATION**

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

3 novembre 1997

EVALUATION DE L'AIDE AU DEVELOPPEMENT

ENQUETE AUPRES DES UTILISATEURS DES PRODUITS DE L'EVALUATION

1 L'étude de revue des principes en matière d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) a été inscrite dans le cadre du programme de travail du Groupe des experts du CAD sur l'évaluation de l'aide, au sein duquel la Banque africaine de développement (BAD) siège en tant qu'observateur. Cette étude des principes d'évaluation adoptés en décembre 1991 par le CAD a pour but d'évaluer le respect ou le non-respect de ces principes ainsi que leur incidence, leur utilité et leur adéquation. La première phase de cette étude s'est achevée par la présentation d'un rapport et a revêtu la forme d'une auto-évaluation. Les membres du CAD ont répondu à un questionnaire qui les a aidés à porter une appréciation sur le respect des principes. Un résumé contenant une analyse de ces réponses a été présenté aux réunions du Groupe des experts du CAD en avril et octobre 1996.

2. La deuxième phase de cette étude, objet de la présente note, a pour buts d'obtenir et d'analyser les points de vue des utilisateurs des évaluations produites par le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque ; d'examiner leurs priorités en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité des travaux d'évaluation ; d'affiner la stratégie de diffusion et d'utilisation des leçons tirées des évaluations et d'améliorer le système de rétroaction et d'intégration de ces leçons dans la conception et la mise en oeuvre des opérations futures du Groupe de la Banque. L'objectif spécifique étant d'examiner les produits d'OPEV et leur impact dans la conception des politiques, programmes et projets du Groupe de la Banque, et d'apprécier le degré de conformité par rapport aux principes d'évaluation du CAD qui doivent normalement servir de guide pour les travaux d'évaluation.

3. Le rapport, établi par un Consultant indépendant, a été préparé sur la base d'une cinquantaine d'entretiens individuels et de groupe auprès des utilisateurs potentiels des évaluations (membres des Conseils d'administration du Groupe de la Banque, chefs d'unités organisationnelles, membres du personnel des services opérationnels), et de questionnaires envoyés auprès de 22 pays membres sélectionnés sur une base régionale. Le nombre de réponses reçues des pays membres a été faible (4 réponses au questionnaires ont été obtenues à ce jour)¹.

4. Les principales conclusions de l'étude sont les suivantes :

4.1 Dans ses travaux d'évaluation, OPEV a eu un impact modéré sur les performances opérationnelles de la Banque ;

4.2 Les leçons tirées de l'expérience ne sont pas suffisamment intégrées dans la conception et l'exécution des opérations et ce, en raison de l'inadéquade dissémination et utilisation des travaux d'évaluation au niveau de la Banque ;

4.3 La Banque ne dispose pas d'une culture évaluative (par le fait de tirer, pour toute action de développement, les conséquences des échecs et des succès et de les partager à grande échelle au sein et en dehors de l'institution). Ceci est à l'origine des perceptions négatives du rôle et de la valeur des produits d'évaluation et dépasse le cadre de la connaissance ou de l'application des principes du CAD en matière d'évaluation.

¹ Sénégal, Maroc, Zimbabwe, Botswana

4.4 OPEV n'a pas suffisamment élargi ses activités pour dépasser le cadre actuel d'évaluation des performances des projets et des programmes et englober l'évaluation de l'impact des actions au niveau des politiques et des capacités ainsi que sur l'efficacité de développement des pays membres régionaux. Un réexamen du niveau des ressources (budget et personnel) dont dispose actuellement OPEV est nécessaire.

4.5 Bien que la Banque ait un rôle primordial à jouer en matière de développement et de renforcement des capacités d'évaluation de ses pays membres, ceci n'a pas constitué, apparemment, une priorité et l'interaction entre ces pays et la Banque à partir des résultats des évaluations n'a pas été, systématiquement, assurée et consolidée.

5. Le rapport du Consultant contient également des recommandations et actions de suivi qui touchent, en priorité les domaines suivants ;

5.1 Le changement d'attitude de la Banque envers les travaux d'évaluation et OPEV passe par une dissémination systématique des résultats des évaluations, une présence continue d'OPEV au niveau des manifestations (ateliers, groupes de travail, séminaires, conférences) où il sera nécessaire de démontrer la qualité et la valeur l'expertise de la Banque acquise en matière d'évaluation ;

5.2 L'application des leçons de l'expérience implique l'utilisation immédiate de ces leçons dans l'amélioration des interventions de la Banque. Cette application doit être clairement mise en évidence par les départements- des opérations ; OPEV devant inclure parmi ses interventions le suivi de la mise en oeuvre des recommandations du Comité des opérations et efficacité de développement.

5.3 La Banque devra mettre en valeur la fonction de l'évaluation en accordant une importance particulière à l'évaluation. des performances de la Banque contenue dans les rapports d'OPEV et diffuser largement ces résultats au sein et en dehors de la Banque ;

5.4 La Direction de la Banque devra envoyer des signaux clairs et sans ambiguïtés au personnel des départements des opérations par pays en vue de l'application des résultats et des conclusions des évaluations dans la conception des opérations futures. Ces aspects devront figurer comme critère dans l'évaluation des performances individuelles du personnel des opérations (Task Managers) ;

5.5 Les rapports d'évaluation préparés par OPEV, incluant les rapports d'audit de performances, les extraits de ces rapports et tous autres documents d'évaluation, devront être largement et systématiquement diffusés aux chargés des projets (Task Managers). Des notes de synthèse des rapports d'évaluation devront être mises à la disposition des professionnels des opérations et les bulletins d'OPEV "Rétrospective" devront être réactivés et rediffusés ;

5.6 Les performances du niveau du système d'information de l'évaluation (SPEI) devront être améliorées et les difficultés d'accès à ce système devront être levées ;

5.7 Une interaction plus grande devra être assurée entre OPEV et les autres départements de la Banque, que ce soit lors des ateliers et séminaires organisés par la Banque ou lors des discussions, en groupes de travail internes, des documents des opérations (documents de stratégie par pays, rapports d'évaluation, rapports de supervision, Revue de la performance du portefeuille par pays) ou dans l'évaluation de la performance annuelle du portefeuille de la Banque ;

5.8 Les travaux d'évaluation d'OPEV doivent dépasser le cadre actuel d'évaluation des performances au niveau des projets et/ou programmes pour englober les impacts sur le développement et la revue périodique de l'assistance aux pays ;

5.9 La Banque devra jouer un rôle plus important dans le renforcement des capacités d'évaluation de ses pays membres et l'organisation de manifestations périodiques pour un partage continu des résultats de l'expérience. Une coordination plus large avec la communauté des donateurs (CAD), Agences des Nations unies, Autres Banques multilatérales de développement devra être assurée. Des séminaires sur les techniques d'évaluation et de diffusion des résultats des évaluations devront être organisés par la Banque à l'intention des fonctionnaires des pays membres régionaux.

6. L'examen des conclusions et des recommandations du rapport par OPEV a permis de définir des actions immédiates et d'autres à court et moyen termes en vue de renforcer la fonction d'évaluation au sein de la Banque. Celles-ci sont les suivantes :

a) Actions immédiates

6.1 Compte tenu de l'exercice de restructuration et de recrutement de nouveau personnel au niveau des départements opérationnels, rediffuser les extraits des évaluations réalisées par OPEV et notamment les synthèses des résultats des évaluations (1992-1993- et 1994-1995) et activer la préparation des extraits des rapports et la synthèse des résultats d'évaluation de 1995 et 1996 ;

6.2 Réactiver la publication du bulletin trimestriel "Rétrospective" tout en améliorant le contenu, la forme et les moyens de diffusion.. La liste des thèmes devra être la plus large possible pour englober la synthèse des évaluations au niveau de tous les secteurs d'activités de la Banque ;

6.3 Être plus sélectif, compte tenu de la contrainte des ressources au niveau d'OPEV, dans la représentation aux différentes manifestations (séminaires, groupes de travail, comités ad-hoc, etc..) au sein de la Banque et ce, en privilégiant celles où OPEV a un apport immédiat et une valeur ajoutée conséquente. Les travaux d'évaluation devront être plus sélectifs et également à grande valeur ajoutée (focalisation sur les leçons apprises) notamment au niveau des comités de revue des opérations.. A cet effet, le renforcement du système d'auto-évaluation (supervision, suivi et préparation de rapports d'achèvement de qualité) devra constituer une priorité dans les activités de dissémination des travaux d'évaluation d'OPEV ;

6.4 Effectuer, le plus possible d'évaluations conjointes ou parallèles, en coordination avec les pays membres et les organismes co-financiers. La diffusion du programme de travail triennal et les programmes annuels de travail d' OPEV à travers le CAD et au niveau des pays membres régionaux concernés par ces travaux constituera un préalable ;

6.5 Effectuer des synthèses des évaluations par secteur et par pays et les diffuser le plus largement possible au niveau des opérations, les organismes co-financiers ;

6.6 Conclure, avec la Banque mondiale et les autres bailleurs de fonds actifs dans la région, des accords de coopération touchant tous les domaines de l'évaluation, notamment au niveau de l'assistance aux pays et des études d'impact en vue d'un partage réel des leçons de l'expérience ainsi que par les échanges et le détachement d'experts ;

b) Actions à court et moyen termes

6.7 Améliorer la convivialité du système d'information de l'évaluation (SPEI) ainsi que la qualité des informations évaluatives contenues dans le SPEI. Le développement d'un site "Internet" sur la page de la Banque et dans le site du Comité de coopération en évaluation, devra être recherché ;

6.8 Participer activement aux réunions des Groupes des experts en évaluation et du Comité de coopération en évaluation des Banques multilatérales de développement en vue de partager les expériences, les techniques et méthodologies d'évaluation les plus récentes ;

6.9 Intégrer les techniques et les méthodes d'évaluation qui privilégient l'utilisation immédiate et en temps réel des résultats d'évaluation (revue à mi-parcours, indicateurs de suivi-évaluation, enquêtes instantanées auprès des bénéficiaires) et développer les recherches dans ce domaine ;

6.10 Développer les regroupements régionaux ou sous-régionaux dans le domaine de l'évaluation par l'organisation de séminaires à l'échelle sous-régionale et la promotion d'associations de responsables ou d'experts en évaluation ;

6.11 Participer activement aux travaux de reconception et de réingénierie des procédures et règles opérationnelles et d'auto-évaluation et suivi en vue de leur harmonisation au sein de la Banque. Le point de vue d' OPEV devra être réfléchi dans l'ensemble de ces travaux ;

6.12 Renforcer les capacités d'OPEV par de nouvelles expertises touchant les domaines nouveaux tels que l'environnement, le développement du genre, l'intégration régionale, le développement du secteur privé, etc..;

6.13 Elargir les domaines d'activités d'OPEV pour englober l'évaluation des actions et des interventions de la Banque en matière d'assistance-conseil aux pays, recherche, formation, assistance technique et appui institutionnel.

7. L'ensemble des éléments de cette stratégie fera l'objet d'actions de suivi qui seront pris en compte dans le programme triennal glissant d'OPEV.

EVALUATION DE L'AIDE AU DEVELOPPEMENT :
ENQUETE AUPRES DES UTILISATEURS
DES PRODUITS DE L'EVALUATION

TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME ANALYTIQUE	1
1. CONTEXTE	3
2. CHAMP DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE	4
3. RESUME DES REPONSES DES UTILISATEURS ET ANALYSE	5
4. PRINCIPALES CONCLUSIONS	17
5. RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI	20

ANNEXES

- 1- Produits d'évaluation et méthodes de diffusion actuellement employées par OPEV
- 2 - Notation collective des évaluations par les usagers au sein de la Banque

Rapport établi par M.Marcel Bélanger, consultant, pour le compte de la Banque africaine de développement, Département de l'évaluation des opérations (OPEV)

Résumé analytique

La Banque africaine de développement a effectué une enquête auprès des utilisateurs des évaluations tant en son sein que dans certains pays membres bénéficiaires. Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'un réexamen des principes en matière d'évaluation de l'aide au développement, sous l'égide d'OCDE/Comité d'aide au développement (CAD). Les membres et les observateurs du CAD, au nombre desquels figurent d'autres institutions multilatérales, procèdent à des enquêtes analogues.

Cette opération avait pour objectif d'obtenir : i) une analyse des points de vue des utilisateurs des évaluations produites par le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) et de leur impact sur la conception des politiques, projets et programmes de la Banque ; et de connaître l'incidence des principes d'évaluation du CAD, qui doivent servir de guide pour les activités d'évaluation de la Banque.

Le champ de l'enquête et la méthodologie utilisée sont présentés dans la section 2 du rapport. Au total, 50 entretiens ont été organisés avec certains membres du Conseil, de la haute Direction et du personnel des départements des opérations de la Banque. En outre, des questionnaires ont été envoyés aux utilisateurs des évaluations de 22 pays, choisis sur une base régionale représentative. Un résumé des réponses concernant les divers aspects des travaux d'évaluation au sein de la Banque, ainsi qu'une analyse des conclusions, figurent à la section 3. Les principales conclusions de l'exercice, énoncées dans la section 4 du rapport, sont les suivantes

- L'évaluation rétrospective est une activité importante qui vise à rehausser la qualité des projets et programmes. Toutes les personnes interviewées ont estimé que les évaluations, du fait qu'elles permettent de tirer des enseignements des précédentes interventions de la Banque, jouaient un rôle important dans la conception des nouveaux projets, programmes et politiques. Toutefois, nombre des personnes auprès desquelles les enquêtes ont été effectuées ont soutenu que, jusque-là, les actions d'OPEV n'avaient eu qu'un impact limité sur la performance des opérations de la Banque.
- Les enseignements tirés de l'évaluation rétrospective entreprise par la Banque ne sont pas suffisamment intégrés dans ses opérations. Certes, dans l'ensemble, les évaluations produites par OPEV ont été considérées comme lisibles, impartiaux et crédibles, mais le personnel des opérations pourrait faire un meilleur usage des leçons tirées des précédentes opérations. Certains des arguments avancés pour expliquer cette situation sont les suivants : la diffusion insuffisante des évaluations produites par OPEV ; l'absence de lien direct entre le personnel/les documents d'OPEV et le personnel/les documents de politique (documents de stratégie par pays, documents de politique, rapports d'évaluation des projets) des départements des opérations, ou des départements chargés de l'élaboration des politiques ; un système informatisé de renseignement sur l'évaluation rétrospective (SPEI) qui est difficile d'accès et d'utilisation ; et l'absence de moyen par lequel le Conseil d'administration peut s'assurer de la mise en oeuvre des recommandations qu'il a faites sur les évaluations.
- L'attitude négative au sein de la Banque à l'égard **d'OPEV** et de ses activités doit être corrigée. L'on continue de penser qu'OPEV joue un rôle de "gendarme" au sein de l'institution en se servant des évaluations pour épinglez les erreurs ou les lacunes que

pourraient contenir les précédents projets. Certaines personnes interviewées ont également soutenu qu'OPEV semblait être un dépotoir des membres du personnel les moins performants, et que par conséquent ses activités avaient peu de valeur ou d'impact.

- **La culture de l'évaluation** au sein de la Banque doit être renforcée. Certes, la plupart des personnes interviewées ignoraient les principes du CAD concernant l'évaluation, mais la majorité a reconnu la pertinence des éléments requis pour assurer une évaluation effective et utile. Plus important encore que le simple fait de reconnaître les principes de l'évaluation, les personnes interrogées ont souligné la nécessité de renforcer au sein de la Banque la culture de l'évaluation qui imprégnerait toutes ses opérations et politiques.
- OPEV doit mettre davantage l'accent sur l'évaluation plus générale de l'impact des projets sur le développement plutôt que sur l'audit de performance des projets. Les membres du Conseil et de la haute Direction ont soutenu qu'OPEV devrait se consacrer davantage à l'évaluation de la performance de la Banque en termes d'impact des politiques sur les pays, des capacités et des effets sur le développement. Certaines des personnes interrogées ont fait valoir toutefois que, tant que les rapports d'achèvement de projet (RAP), préparés par les départements des opérations des pays ne seront pas d'une haute qualité, et n'auront pas donné un aperçu de la qualité du portefeuille des projets achevés, les rapports d'audit de performance des projets (RAPP) devront être maintenus.
- Il convient d'analyser la capacité d'OPEV à remplir sa mission. S'il est décidé qu'OPEV doit privilégier désormais progressivement la préparation d'une évaluation plus générale de l'impact des projets sur le développement, ainsi que d'autres études, au détriment de l'audit de la performance des projets, il convient alors de revoir les effectifs et le budget de ce département.
- La Banque a un rôle important à jouer pour aider les pays bénéficiaires à renforcer leurs capacités en matière d'évaluation. La tâche à entreprendre consiste à sensibiliser les représentants des pays bénéficiaires à l'importance de l'évaluation rétrospective, et de l'application des enseignements tirés, afin d'atteindre de meilleurs résultats dans le cadre de la planification et l'exécution des futurs projets.
- La Banque doit poursuivre sa collaboration étroite avec d'autres institutions de financement du développement opérant en Afrique, et passer avec elles des accords effectifs de coopération, grâce peut-être à des évaluations conjointes ou parallèles, et échanger avec elles les résultats de ces évaluations.

Un certain nombre de recommandations et d'actions de suivi visant à accroître la pertinence et l'utilité des évaluations au sein de la Banque sont présentées dans la section 5 du présent rapport. Au nombre des recommandations, figurent celles qui tendent à mieux intégrer les enseignements tirés de l'évaluation rétrospective des opérations de la Banque, à renforcer l'impact d'OPEV sur la performance de la Banque, et à aider les pays emprunteurs à développer leurs capacités d'évaluation rétrospective.

Enfin, certaines de personnes interviewées ont estimé que le nouveau Comité des opérations et de l'efficacité du développement devrait jouer un rôle majeur dans l'orientation des activités futures d'OPEV, et amener ce département à entreprendre une évaluation plus appropriée de l'impact des projets, des programmes et des politiques de la Banque.

1. Contexte

1.1 La Banque africaine de développement a entrepris une enquête auprès des utilisateurs des évaluations produites par le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque, ainsi qu'auprès des utilisateurs des évaluations dans les pays membres bénéficiaires.

1.2 Cette enquête constitue la deuxième phase de la revue des principes en matière d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'OCDE. Elle vient compléter la phase 1 de la revue qui a été parachevée en octobre 1996 et qui a permis une autoévaluation du respect de ces principes. Cette phase initiale a conduit à la conclusion selon laquelle la plupart des membres respectaient ou oeuvraient au respect des principes du CAD.

1.3 Il a été décidé par la suite de poursuivre l'enquête auprès des usagers. Les membres et observateurs du groupe des experts du CAD sur l'évaluation de l'aide, dont la Banque mondiale, les banques régionales, le PNUD et la Commission européenne, mènent également une enquête similaire. Une synthèse des réponses et des analyses d'appui doit être soumise par la Banque au CAD le 30 juin au plus tard. Un rapport combinant les deux phases sera présenté en novembre au Groupe d'évaluation par le Secrétariat du CAD.

1.4 L'objectif de l'enquête était d'obtenir

- i) une analyse claire et franche des évaluations produites par OPEV et de leur impact sur la conception des projets, programmes et politiques de la Banque ; et
- ii) une appréciation du rôle que les principes du CAD jouent dans l'évaluation à laquelle ils doivent servir de guide pour les travaux d'évaluation de la BAD.

1.5 L'étude et l'analyse des conclusions doivent permettre à la Banque d'améliorer son approche de l'évaluation, et de trouver les voies et moyens d'accroître sa pertinence et son utilité, ainsi que son usage plus systématique dans la conception de nouveaux projets, programmes et politiques. La participation de certains pays emprunteurs à l'étude devait permettre de mieux connaître leurs vues, notamment la manière d'accroître leur participation aux futures évaluations des projets, que ce soit conjointement ou parallèlement avec la Banque, ou avec les cofinanciers. Le partage des conclusions avec d'autres organisations multilatérales de développement donnera lieu, l'espère-t-on, à la conception d'approches novatrices en matière de coopération dans le cadre des futurs travaux d'évaluation.

1.6 La section 2 ci-après présente une synthèse, section par section, ainsi qu'une analyse des réponses au questionnaire, sur la base des principes d'évaluation du CAD. A partir de cette analyse, des conclusions sont tirées (Section 4), et des recommandations ainsi que des actions de suivi visant à accroître l'incidence, l'utilité et l'adéquation des futures évaluations au sein de la Banque sont proposées à la section 5.

2. Champ de l'étude et méthodologie

2.1 L'approche recommandée (Option 1) par le Secrétariat du CAD a été suivie. Un guide de l'étude, ainsi que les principes directeurs du CAD et une liste des produits d'évaluation d'OPEV ont été envoyés à chaque personne interviewée. Les principes directeurs énonçaient les critères de performance pour l'évaluation et prévoyaient ce qui suit : l'objet de l'évaluation, l'impartialité et l'indépendance, la crédibilité, l'utilité, la participation des bénéficiaires et des donateurs, la coopération entre les donateurs, la programmation de l'évaluation, la conception et la réalisation de l'évaluation, l'établissement de rapport, la diffusion et la rétroaction. De tous ces éléments, l'étude a privilégié ce qui suit:

- la connaissance par les utilisateurs des activités d'évaluation et des produits d' OPEV ;
- leur appréciation de l'objet de l'évaluation et leur participation au processus d'évaluation;
- la qualité des évaluations produites, y compris les questions d'impartialité et de crédibilité ;
- la qualité et la pertinence des évaluations produites ;
- l'impact des évaluations, des recommandations et des enseignements tirés sur l'amélioration de la qualité des opérations de la Banque ;
- les vues des utilisateurs sur l'implication actuelle ou potentielle des représentants des pays bénéficiaires, en tant que participants et utilisateurs des évaluations de la Banque, et les effets probables sur la valeur générale des évaluations ; et
- l'appréciation générale de la prise en compte des principes du CAD par les utilisateurs, et de la performance d'OPEV concernant les questions d'indépendance, des relations et des capacités organiques, ainsi que le degré d'intérêt accordé par la Banque à l'évaluation.

2.2 Les guides de l'interview proposés par le Secrétariat du CAD ont été adaptés de manière à tenir compte des spécificités des groupes de personnes à interviewer au sein de la Banque. Par conséquent, le guide préparé pour l'interview avec les membres du Conseil d'administration intégrait le rôle particulier du Conseil en tant que décideur en matière de politique ; tandis qu'avec les membres de la haute Direction et le personnel technique, on a pris en compte la nature des opérations de la Banque et ses critères en matière d'évaluation. Le guide de l'étude mis à la disposition des pays bénéficiaires insistait sur leur connaissance de l'évaluation de la Banque, leur participation aux évaluations, et l'importance de l'évaluation rétrospective.

2.3 Au total, 50 personnes au sein de la Banque ont participé à l'étude. Le consultant a organisé 30 interviews de 45 à 90 mn chacune. Au nombre des personnes interrogées figuraient 13 Administrateurs (les six membres du Comité des opérations et de l'efficacité du développement créé récemment) ; et les sept autres membres qui étaient disponibles ; 17 cadres supérieurs, dont des directeurs et dix chefs de division des départements des opérations des pays, choisis sur une base régionale/sectorielle. En outre, vingt membres du personnel des départements opérationnels de la Banque, également choisis sur une base géographique/sectorielle représentative, ont fait partie des trois groupes

principaux. Tous les protagonistes ont été invités à remplir le guide de l'interview et ont reçu l'assurance que les réponses individuelles ne seraient pas identifiées dans la synthèse par le nom.

2.4 Pour ce qui est des utilisateurs des évaluations dans les pays bénéficiaires, les contraintes de temps et de budget n'ont pas permis d'entreprendre des interviews individuelles. Par conséquent, les questionnaires ont été envoyés par télécopie à 18 gouverneurs africains de la Banque, choisis sur une base régionale représentative. Il leur a été demandé de contribuer à recueillir l'avis des utilisateurs des évaluations dans leurs pays mandants respectifs. En outre, des questionnaires ont été envoyés à des personnes choisies dans quatre pays (Maroc, Ghana, Ouganda et Zimbabwe) où des réunions ont été tenues récemment en vue de la préparation d'un séminaire qui ferait suite à une conférence régionale sur le renforcement des capacités d'évaluation en Afrique, programmée pour le quatrième trimestre de 1997. Le nombre des réponses reçues des utilisateurs des pays bénéficiaires s'est révélé très faible (trois réponses seulement).

2.5 Après chaque interview, un rapport succinct résumant l'avis de la personne interrogée a été établi par le consultant. Certaines des personnes interviewées ont donné des réponses écrites et les avis qui y figuraient ont été intégrés dans lesdits rapports. Ceux-ci ont servi de base pour l'analyse des conclusions et pour la rédaction des conclusions et la formulation des recommandations.

2.6 Les documents ci-après ont été intégrés au rapport sous forme d'additif distinct : i) exemplaires des deux guides pour les interviews individuelles de la Banque, et le guide de l'étude envoyés aux pays bénéficiaires ; ii) les rapports succincts sur toutes les interviews et les réponses au questionnaire ; iii) les réponses au questionnaire retournées aux interviewers ; et iv) une liste des personnes interrogées au sein de la Banque et de celles qui ont été interviewées dans les pays bénéficiaires.

3. Résumé des réponses des utilisateurs et analyse

3.1 Connaissance par les utilisateurs des activités d'évaluation et des produits d'OPEV

3.1.1 Dans le guide de l'interview, les questions relevant de cette rubrique avaient pour but de recueillir l'avis des utilisateurs sur le degré de connaissance des activités et des produits d'OPEV ; de permettre de savoir si les rapports avaient été lus et analysés ; et si les personnes interrogées avaient participé aux réunions dans le but d'analyser les rapports d'évaluation et leurs recommandations.

Résultats de l'étude

3.1.2 Toutes les personnes interviewées ont indiqué qu'elles connaissaient au moins certaines des évaluations produites par OPEV. Les rapports de performance des projets (RAPP) étaient le produit le plus connu d'OPEV. D'autres produits tels que les extraits des rapports d'évaluation ainsi que d'autres documents sont moins connus.

3.1.3 Des coordinateurs de tâches au sein des départements des opérations des pays ont fait savoir qu'au cours des deux ou trois dernières années, ils n'avaient vu qu'un ou deux RAPP. Certains ont estimé que les RAPP n'étaient en fait qu'une version étoffée des rapports

d'achèvement de projet (RAP) préparés par les départements opérationnels. Certains membres des Conseils ont considéré que les RAPP étaient trop longs et que les rapports de synthèse devaient être préparés par OPEV plus régulièrement (apparemment ce type de rapport a été préparé la dernière fois en 1995).

3.1.4 Tous les membres du personnel interviewés des départements des opérations des pays ont indiqué qu'ils n'avaient pas participé à des réunions portant sur l'examen des RAPP après leur achèvement, bien que certains aient laissé entendre qu'ils n'avaient pas été invités par OPEV à examiner les projets de ces documents.

3.1.5 Figurent ci-après certains des commentaires faits par un nombre représentatif de personnes interviewées au sujet de la connaissance des activités et des produits d'OPEV :

"Je connais tous les produits d'OPEV, hormis l'analyse et les observations sur les fiches des projets/programmes, établis durant la phase d'identification et de préparation d'un projet".

"Dans le passé, j'ai lu des rapports d'évaluation ; je ne le fais plus maintenant parce qu'ils ne sont pas facilement disponibles. Je n'ai pas vu d'extraits présentés par OPEV. "

"Je comprends bien que les RAPP complètent les RAP, mais j'estime que les RAPP ne présentent pas toujours clairement les enseignements tirés et OPEV ne distribue pas systématiquement leurs conclusions aux membres du personnel des opérations qui s'occupent des projets. "

"Je ne vois pas beaucoup de différence entre les RAP et les RAPP. Les pays emprunteurs s'y perdent parfois. "

"Lisez un RAPP. Lisez les bulletins trimestriels d'OPEV (quand ils étaient publiés). Ils devraient être réactivés."

"J'ai participé à un atelier sur les conclusions de l'évaluation. Il serait utile qu'OPEV organise des ateliers sur les conclusions de l'évaluation dans des secteurs donnés."

Commentaires de l'interviewer

3.1.6 Il semble que, les RAPP mis à part, les produits d'OPEV ne soient bien connus comme ils devraient l'être au sein de la Banque. Les raisons en sont données par les interviewés dans leurs réponses à d'autres questionnaires.

3.1.7 En ce qui concerne le "chevauchement" perçu entre les RAP et les RAPP, l'objectif de chacun de ces documents sont clairement énoncés dans le manuel des opérations (Chapitre 8), pour les RAP; et dans les directives et les méthodologies de l'évaluation (novembre 1996), pour les RAPP. Le dernier document ne semble pas avoir été largement diffusé au sein de la Banque.

3.1.8 Il ressort que les échanges entre le personnel des opérations et celui d'OPEV en vue d'analyser les rapports d'évaluation et leur recommandations se font de manière ponctuelle par les fonctionnaires les plus engagés, et ils n'interviennent qu'à l'initiative du personnel des opérations et de celui d' OPEV .

3.2 Participation aux évaluations

3.2.1 Les questions relevant de ce chapitre visaient à préciser l'entendement que les utilisateurs avaient des objectifs des évaluations, et à savoir s'ils avaient participé à une quelconque phase des travaux d'évaluation de la Banque.

Résultats de l'étude

3.2.2 Toutes les personnes interviewées ont saisi l'intérêt des évaluations. Elles ont partagé tout à fait l'avis selon lequel l'évaluation constituait un élément important du cycle du projet, et que la conception et la préparation des futurs projets, programmes et politiques devaient tenir compte des enseignements tirés des expériences.

3.2.3 S'agissant de la participation à une phase quelconque de l'évaluation au sein de la Banque, les membres du Conseil ont fait savoir qu'ils participaient activement (à travers le Comité d'audit et, partant, du nouveau Comité des opérations et de l'efficacité du développement) à l'examen des RAPP. Certains d'entre eux ont indiqué qu'ils n'étaient pas certains que les recommandations faites par le Comité d'audit aient été mises en oeuvre et que les enseignements tirés des projets et programmes antérieurs aient été utilisés dans la planification des futures opérations de la Banque.

3.2.4 Les membres de la haute Direction et le personnel des départements opérationnels, pour leur part, ont fait savoir qu'ils n'avaient pas participé directement à l'évaluation, sauf à la préparation des RAP qui, souvent, ont servi de base aux RAPP. Certains membres du personnel des départements opérationnels qui avaient travaillé sur un projet donné pour lequel un RAP avait été préparé ont déclaré qu'OPEV ne les avait pas invités à examiner les projets de RAPP, bien que ces demandes n'aient pas été faites de manière systématique. Une personne interrogée d'un pays bénéficiaire a fait savoir qu'il avait examiné un projet de rapport sur lequel il avait fait des commentaires.

3,2.5 Seuls un petit nombre de membres du personnel des départements opérationnels de la Banque et une personne interrogée d'un pays bénéficiaire avaient participé à un atelier sur les conclusions des rapports d'évaluation. Ceux qui ont participé à ces ateliers ont estimé que ceux-ci étaient extrêmement utiles et qu'il convenait de les organiser plus souvent. Seules deux personnes interviewées des départements des opérations des pays avaient demandé qu'une évaluation d'un projet ou d'un dossier soit entreprise.

3.2.6 Nous présentons ci-après certains des avis représentatifs émis au titre du chapitre ci-dessus :

"Selon mon entendement, les évaluations permettent i) de mesurer l'efficacité de l'aide, et d'en tirer des enseignements."

"La rétroaction par rapport à ces enseignements constitue un volet important de l'évaluation. A la Banque, certains enseignements sont identifiés (par exemple le problème récurrent d'absence de supervision de projet durant

l'exécution) mais ils ne sont pas pris en compte dans les futures conceptions de projets. "

"Je mesure l'importance de l'évaluation rétrospective, mais j'ignore tout des enseignements tirés des projets de la Banque. Le système d'évaluation informatisé n'est pas facile d'utilisation et d'accès pour la plupart des membres du personnel. "

Commentaires de l'interviewer

3.2.7 Personne ne remet en cause l'importance de l'évaluation. Cependant, on note souvent un grand fossé entre la théorie et la pratique. Pour les diverses raisons invoquées dans les réponses à d'autres questions connexes, les enseignements tirés des évaluations sont trop rarement exploités à la Banque.

3.2.8 La non participation directe du personnel des départements opérationnels aux évaluations est compréhensible. Le rôle du personnel d'OPEV est de conduire en toute "indépendance" ces évaluations. Mais cela ne veut pas dire que le personnel des départements opérationnels ne devrait pas être invité à examiner les projets de RAPP, surtout s'il a établi un RAP sur le projet faisant l'objet de l'évaluation. Toutefois, ce qui est déterminant c'est que les résultats des évaluations soient pris en compte dans les opérations.

3.3 *La qualité des évaluations produites, y compris les questions d'impartialité et de crédibilité*

3.3.1 Les avis recueillis au titre du présent chapitre ont trait à la qualité des rapports d'évaluation et d'autres documents. La question est de savoir s'ils sont lisibles, équilibrés et justes dans leurs analyses et conclusions, s'ils traitent de manière exhaustive les problèmes en cause, s'ils sont bien étayés par des documents et des données appropriées, s'ils sont préparés par des évaluateurs compétents et impartiaux, et s'ils sont crédibles dans l'ensemble.

Résultats des études

3.3.2 Nombre des personnes interviewées ont estimé que les RAPP et les extraits préparés par OPEV étaient dans l'ensemble tout à fait lisibles, que les conclusions étaient équilibrées et justes, et que les rapports étaient exhaustifs et bien documentés. Certaines des personnes interviewées ont émis par contre l'avis selon lequel les produits d'OPEV, en termes de complétude, n'étaient que passables car les rapports ne tiraient pas suffisamment des enseignements des projets. Des personnes interrogées ont en outre indiqué que la qualité d'un RAPP dépendait très souvent de la qualité du RAP. Elles n'avaient pour la plupart pas d'avis sur l'impartialité et la crédibilité des évaluateurs, mais ceux qui en avaient ont estimé que le personnel en poste à OPEV était objectif dans ses appréciations.

3.3.3 Certains des avis représentatifs exprimés au titre du présent chapitre sont les suivants :

"D'une manière générale, les rapports sont précis et de bonne facture. "

"Les rapports d'évaluation sont clairs, les conclusions équilibrées et justes. Ils traitent de manière exhaustive les questions en cause, et sont bien documentés."

"Certes, dans l'ensemble, les rapports d'évaluation d'OPEV sont crédibles, mais leur qualité dépend surtout de celle des RAP. "

"Les rapports d'évaluation sont souvent d'excellente qualité, lisibles et objectifs. Mais ils pourraient aller plus loin en faisant des recommandations fortes et ciblées quant aux objectifs à atteindre."

S'agissant de la compétence des évaluateurs, "Comme partout ailleurs, certains sont compétents d'autres ne le sont pas. "

Commentaires de l'interviewer

3.3.4 Bien que les avis soient partagés sur certains aspects des rapports d'évaluation et des autres documents produits par OPEV, dans l'ensemble, les personnes interviewées ont estimé que leur qualité s'était notablement améliorée durant l'année écoulée. Il semble que les rapports soient préparés avec davantage de soin mais que l'on pourrait aller plus loin en ce qui concerne l'exploitation des leçons tirées. L'aptitude à mesurer le succès et la réalisation des objectifs a sans doute pâti du fait que, jusqu'à ces derniers temps, l'adoption des matrices de la méthodologie pour le développement et l'évaluation (MPDE), avec des objectifs mesurables, n'était pas encore acquise. Le problème majeur n'est plus celui du simple audit de performance mais de l'évaluation de l'impact des projets sur le développement.

3.3.5 Les questions d'impartialité et de crédibilité vont de pair avec celle de l'indépendance d'une unité centrale de l'évaluation. Certaines personnes interrogées ont souligné l'importance d'une disposition selon laquelle OPEV rendrait compte directement au Conseil, ce qui promouvoir son indépendance en matière d'évaluation. Or, les documents d'OPEV sont encore envoyés par le Président au Conseil, d'où l'impression selon lequel le Président donne son aval à tous les documents. Par ailleurs, le fait d'avoir un budget propre sous le contrôle du Directeur du Département de l'évaluation constitue une marque importante d'indépendance. De même, le pouvoir autonome de concevoir et d'approuver les termes de référence d'une évaluation et de choisir les évaluateurs sont également des marques de l'indépendance d' OPEV .

3.3.6 L'argument selon lequel la qualité d'un RAPP est très souvent tributaire de celle du RAP peut être retenu. C'est ainsi qu'OPEV a préparé un document en mai 1996, intitulé "*Renforcement duc système d'autoévaluation de la Banque*". Ce document avait pour objectif de jeter les bases d'un échange de vues entre OPEV et les départements des opérations sur la nécessité d'améliorer la qualité des rapports d'achèvement de projet. Le document a mis en relief les domaines susceptibles d'être améliorés dans les RAP afin de renforcer l'autoévaluation de la Banque et de rehausser la qualité des RAP. Il devrait être distribué à tous les membres du personnel des départements opérationnels et discutés avec eux.

3.4 *Pertinence et utilité des produits d'évaluation*

3.4.1 Sous ce chapitre, ont été recueillis les avis des utilisateurs sur certains aspects de la pertinence et de l'utilité des produits d' OPEV . Au nombre de ces aspects, figurent les questions de la pertinence et de l'accessibilité des rapports et des documents d'évaluation en vue de la réalisation des tâches actuelles et futures de la Banque ; la disponibilité dans les

délais des rapports, la question de savoir si les rapports d'OPEV ont contribué à améliorer la communication sur les activités et la performance de la Banque, à tirer davantage d'enseignements, et ont posé les jalons d'une action de suivi ; la pertinence des procédures permettant d'assurer que les résultats, les conclusions et les recommandations ont été intégrées dans les politiques et la programmation de la Banque ; le grand intérêt de la haute Direction pour l'exploitation des leçons tirées des évaluations ; et enfin, l'implication des pays bénéficiaires en tant que participants et utilisateurs des évaluations de la Banque.

Résultats des études

- i) *Pertinence et accessibilité des rapports d'évaluation en vue de la réalisation des activités actuelles et futures de la Banque*

3.4.2 La majorité des personnes interviewées ont estimé que les rapports préparés par OPEV étaient utiles pour les activités actuelles et futures de la Banque. Plus de la moitié d'entre elles ont soutenu toutefois que les leçons tirées pouvaient être énoncées plus clairement et, sans doute plus important encore, être largement diffusées de façon systématique au niveau de tous les membres du personnel des départements opérationnels. Un consensus s'est dégagé sur le point selon lequel les enseignements tirés des projets antérieurs n'étaient pas suffisamment pris en compte au moment de la conception et de la préparation des nouveaux projets, programmes et politiques. La plupart des interviewés des départements opérationnels ont indiqué que les produits d'OPEV n'étaient pas facilement accessibles et diffusés systématiquement. Ils ont admis que la diffusion des conclusions n'était pas facilitée par le fait que le système d'information rétrospective (SPEI) n'était pas facile d'utilisation et d'accès.

- ii) *Disponibilité dans les délais des rapports d'évaluation*

3.4.3 Les avis des interviewés étaient partagés sur la question de la disponibilité dans les délais des RAPP. Certains experts des Opérations ont fait savoir que les RAPP étaient parfois établis 3 à 4 ans après la sortie des RAP et ainsi, les précieux enseignements qui avaient été engrangés étaient perdus. D'autres ont déclaré que le Comité d'audit n'avait pas été convoqué dans les délais pour examiner les RAPP de manière à accroître leur impact sur les projets et les politiques.

- iii) *Pertinence et utilité d'une plus grande exploitation des enseignements et des actions de suivi*

3.4.4 La plupart des agents des départements des opérations des pays ont indiqué qu'ils n'exploitaient pas autant qu'ils l'auraient souhaité les rapports d'évaluation car ils n'étaient pas facilement disponibles. En outre, il n'était pas toujours possible d'extraire des RAPP les enseignements tirés de l'expérience. S'agissant des rapports consultés ces derniers temps, un grand nombre des personnes interrogées ont indiqué que les leçons apprises étaient désormais intégrées plus systématiquement dans les documents de stratégie par pays et dans les rapports d'évaluation.

- iv) *Procédures de la Banque relatives à l'intégration des conclusions et recommandations des évaluations dans les politiques et la programmation*

3.4.5 Nombreuses sont les personnes interviewées ayant répondu à ce questionnaire qui ignoraient l'existence de ces procédures. Et parmi ceux qui savaient que des dispositions étaient prévues pour intégrer les résultats, conclusions et recommandations dans les futures opérations, certains ont soutenu que ces mesures n'étaient pas mises en application. De plus, les membres du personnel n'étaient tenus responsables de la non intégration de ces éléments. Par ailleurs, même après l'examen des rapports d'évaluation et la formulation de recommandations par le Conseil, il n'y a pas eu d'autres actions de suivi de la part de celui-ci, ni de nouveau rapport émanant d'OPEV sur la mise en oeuvre effective des décisions. Enfin, il a été proposé que les procédures fassent obligation au personnel d'OPEV de participer à toutes les réunions des groupes de travail et du Comité de prêts.

v) *Signaux reçus de la haute Direction et instructions quant à l'intérêt d'utiliser les conclusions et les enseignements tirés des évaluations*

3.4.6 La plupart des personnes interviewées ont estimé que le Conseil était convaincu de l'intérêt qu'il y avait à exploiter les enseignements tirés des rapports d'évaluation pour rehausser la qualité des projets et programmes. Cependant, nombre des agents des départements des opérations des pays ont fait savoir qu'il n'y avait ni orientation précise ni ferme soutien de la part de la haute Direction à cette phase importante du cycle du projet. Pour certains, le problème était imputable à cette tendance générale qu'on note à la Banque de ne pas accepter l'autocritique.

vi) *Avis des utilisateurs sur la participation actuelle et éventuelle des représentants des pays bénéficiaires en qualité d'utilisateurs et de participants aux évaluations.*

3.4.7 Au sein de la Banque, les avis étaient partagés sur la participation effective des pays bénéficiaires aux activités d'évaluation rétrospective. La raison donnée pour la non participation était l'insuffisance de ressources pour entreprendre les évaluations, et le fait que les bénéficiaires perçoivent l'évaluation simplement comme une condition (autrement dit comme une charge) supplémentaire imposée par la Banque.

3.4.8 Certaines des observations faites par un nombre représentatif de personnes interviewées sur les questions évoquées ci-dessus étaient les suivantes :

"Les rapports d'évaluation sont utiles mais les leçons tirées devraient être énoncées plus clairement et les documents diffusés de manière plus systématique au personnel des départements opérationnels."

"Généralement, le personnel ne tire pas parti des enseignements contenus dans les rapports d'OPEV parce qu'ils ne sont pas facilement accessibles à travers le SPEI. "

"Les rapports d'évaluation n'aident pas suffisamment à clarifier les objectifs, à améliorer les communications sur les activités de la Banque et à assurer un suivi parce que : les rapports d'OPEV ne sont pas diffusés systématiquement le SPEI n'est pas facile d'utilisation et les leçons apprises ne sont pas facilement accessibles. Il n'existe pas au sein de la Banque de procédures permettant de s'assurer que les conclusions et enseignements de l'évaluation sont intégrés aux politiques et programmes."

"La plupart des évaluations ne sont pas filtrées par le système avant d'arriver aux chargés de projets. Si elles le sont, et si elles sont utilisées, la haute Direction n'aime pas les critiques. "

Commentaires de l'interviewer

3.4.9 Les commentaires négatifs sur la pertinence, l'accessibilité et l'utilité des rapports d'OPEV semblent avoir pour fondement la perception que le personnel de la Banque avait d'OPEV avant la restructuration de 1995. En fait, certaines des personnes interviewées ont noté les améliorations apportées au contenu des RAPP. Ceux-ci sont plus utiles et pertinents. Cependant, OPEV devra continuer d'amplifier la diffusion de ses produits au sein de la Banque. Il envoie désormais systématiquement les RAPP aux pays bénéficiaires concernés. Ces documents sont-ils exploités ? C'est là une autre question.

3.4.10 Le personnel des départements des opérations des pays, pour leur part, doivent également faire des efforts pour retrouver les documents d'évaluation. Par exemple, les documents d'évaluation les plus récents, établis par OPEV, peuvent être obtenus au centre de documentation de la Banque.

3.4.11 S'agissant de la disponibilité dans les délais des RAPP, il y a sans doute un malentendu au niveau de certains membres du personnel des départements des opérations à cet égard. Les RAPP sont des évaluations rétrospectives de projets et, pour en exploiter tous les atouts, il faut prendre un certain recul. Dans des secteurs tels que la santé, par exemple, une évaluation appropriée ne peut être faite que bien longtemps après l'achèvement du projet. Par conséquent, il semble nécessaire de sensibiliser les utilisateurs au sujet de la nature des rapports d'audit de performance et d'autres produits de l'évaluation.

3.4.12 La participation du personnel d'OPEV aux réunions des groupes de travail et du Comité de prêt a été considérée par le personnel des départements opérationnels comme très utile pour l'obtention d'informations sur les enseignements tirés des projets antérieurs. Apparemment, les observations faites par le personnel d'OPEV ont permis d'apporter des améliorations fondamentales à la conception des projets. La pratique devrait être poursuivie, et le personnel d'OPEV, participer régulièrement à ces réunions.

3.4.13 Pour encourager l'implication des représentants des pays bénéficiaires, en tant qu'utilisateurs et participants aux évaluations de la Banque, la pratique adoptée aussi bien par les départements opérationnels que par OPEV, qui consiste à communiquer des RAP et RAPP aux pays bénéficiaires devrait être maintenue. Toutefois, il faut que le personnel de la Banque organise des réunions de suivi dans les pays bénéficiaires en vue d'analyser les enseignements tirés ainsi que leur application dans la planification des futurs projets et programmes. Les évaluations du programme des pays doivent également être effectuées, et les résultats, examinés avec les pays bénéficiaires.

3.5 *Impact des évaluations ainsi que de leurs recommandations et enseignements sur l'amélioration de la qualité des opérations de la Banque*

3.5.1 Les points relevant de cette rubrique portent sur la question de savoir si les activités d'OPEV, telles qu'elles sont conçues aujourd'hui, ont eu un impact sur les politiques, programmes et projets de la Banque, et si, à la faveur des évaluations, la Banque a pu mieux mesurer sa performance.

Résultats de l'étude

3.5.2 Dans l'ensemble, les personnes interviewées ont estimé qu'OPEV avait quelque peu contribué à améliorer la qualité des projets, programmes et politiques de la Banque. Cependant, des contraintes telles que la rétroaction insuffisante du personnel des départements opérationnels par rapport aux leçons tirées, la diffusion limitée des produits d'OPEV, et l'absence de dispositif par lequel le Conseil d'administration peut s'assurer de la mise en oeuvre des recommandations semblent avoir empêché OPEV d'atteindre de meilleurs résultats. En outre, certains membres du Conseil et de la haute Direction ont estimé qu'OPEV, en réduisant sa concentration sur les audits de performance et en privilégiant plutôt les activités plus générales d'évaluation de l'impact des projets sur le développement, agirait davantage sur les opérations de la Banque tout en faisant profiter les pays bénéficiaires des résultats engrangés.

3.5.3 Certains des avis représentatifs exprimés sur les questions ci-dessus sont les suivants :

"L'impact des activités d'OPEV à ce jour est limité. Cependant, il prend de l'ampleur avec sa contribution accrue à l'établissement des documents de stratégie par pays".

"Les travaux d'OPEV, en particulier les RAPP, ont permis au personnel des opérations d'être plus rigoureux dans le suivi des projets."

"Les activités d'OPEV ont eu un impact limité sur les projets de la Banque, par exemple l'application de la MPDE, l'inclusion du coût d'audit dans le coût global des projets."

"Je n'ai perçu qu'un soupçon d'une meilleure compréhension de l'audit des performances de la Banque, grâce à la contribution d'OPEV. Cela s'explique en grande partie par la concentration d'OPEV sur l'évaluation de la performance plutôt que sur l'impact des projets sur le développement. "

"L'impact des évaluations est positif ; par exemple, la prise en compte des recommandations dans les politiques en matière d'éducation, de santé et de population. "

Commentaires de l'interviewer

3.5.4 Pour ce qui est de l'impact d'OPEV sur l'amélioration de la qualité des interventions de la Banque, certains progrès semblent avoir été accomplis depuis la restructuration de la Banque, surtout avec l'accroissement de la pertinence et de l'utilité des rapports d'évaluation. Cependant, les contraintes évoquées au paragraphe 3.5.2 ci-dessus devront être levées afin que les évaluations aient un plus grand impact sur la qualité des opérations de la Banque.

3.6 *Intégration et maîtrise des principes du CAD en matière d'évaluation de l'aide (directe ou indirecte) au développement*

3.6.1 Les questions relevant de ce chapitre visaient à recueillir des avis sur l'intégration et la maîtrise des principes du CAD en matière d'évaluation et à solliciter une évaluation de la performance d'OPEV dans les domaines particuliers ci-après : indépendance, impartialité et crédibilité ; effectifs ; rétroaction et diffusion ; efficacité par rapport au coût.

Résultats de l'étude

3.6.2 La plupart des personnes interviewées ignoraient les principes du CAD, mais la majorité avaient connaissance des éléments requis pour effectuer une évaluation efficace et utile.

3.6.3 La majorité des personnes interrogées ont estimé que la performance d'OPEV était "partiellement satisfaisante", avec d'excellentes notes pour l'indépendance, l'impartialité et la crédibilité. Toutefois, elles ont soutenu qu'OPEV n'avait pas été aussi excellent dans d'autres domaines importants tels que l'exhaustivité des évaluations, notamment l'identification précise des leçons tirées, la rétroaction du personnel des départements opérationnels, et les effectifs. Pour accroître l'efficacité par rapport au coût, certains ont estimé que des progrès devaient être faits en ce qui concerne la coordination des activités des bailleurs de fonds dans le domaine de l'évaluation de sorte que des enseignements communs sur l'Afrique puissent être tirés et diffusés.

Commentaires de l'interviewer

3.6.4 Le fait que la majorité des personnes interviewées estiment que la performance d'OPEV n'est que "partiellement satisfaisante" s'explique peut-être par la perception que les autres départements avaient auparavant des activités d'OPEV, ainsi que par le laps de temps relativement court qui s'est écoulé depuis la restructuration, et qui n'a pas permis aux utilisateurs de percevoir l'amélioration des résultats de ce département.

3.7 *Evaluation de l'expérience avec la décentralisation des activités d'évaluation*

3.7.1 Les personnes interrogées ont été invitées à donner leur avis et à faire part de leur expérience concernant la qualité, l'impartialité et l'utilité des évaluations extérieures.

Résultats de l'étude

3.7.2 Seules quelques personnes interrogées ont pu répondre, étant donné qu'elles n'avaient aucune expérience en ce qui concerne les évaluations décentralisées. On a cité des cas d'études entreprises sur l'utilité des évaluations par la Banque mondiale, en tant que cobailleur de fonds avec la Banque africaine de développement pour le financement des projets à l'appui de réformes. Les résultats de ces évaluations ont été partagés avec la Banque mondiale et les emprunteurs.

Commentaire de l'interviewer

3.7.3 Le fait que le principe de l'évaluation décentralisée au sein de la Banque soit méconnu amène à se demander pourquoi. Est-ce parce qu'il y a eu peu d'échanges entre le personnel de la BAD et ceux des autres organismes de financement du développement qui auraient pu sponsoriser les activités d'évaluation? Ou est-ce que les pays bénéficiaires sont incapables ou peu désireux d'entreprendre leur propre évaluation des projets? Ces questions soulignent la nécessité pour la Banque et d'autres institutions de financement du développement opérant en Afrique d'envisager les moyens éventuels de coopération dans le domaine de l'évaluation, et de partager les résultats et enseignements engrangés.

3.8 *Avis des pays bénéficiaires*

3.8.1 Cette question avait pour objet de recueillir les avis du personnel de la Banque sur ce que les responsables des pays bénéficiaires ont dénommé l'exploitation, l'utilité et l'impact des évaluations de la Banque. Ces avis ont également été sollicités sur les aspects ci-après de l'évaluation : la connaissance des activités d'évaluation de la Banque ; la qualité des évaluations; la pertinence et l'utilité des rapports d'évaluation ; leurs contributions aux évaluations ; l'importance des évaluations ; ainsi que l'intégration et la maîtrise des principes du CAD en matière d'évaluation.

Résultats de l'étude

3.8.2 Certaines des personnes interviewées, notamment le personnel des départements opérationnels travaillant en étroite collaboration avec les représentants des pays bénéficiaires, ont soutenu que, très souvent, ces derniers ne s'intéressaient pas vraiment à l'évaluation rétrospective ni, de ce fait, à la préparation et à la présentation à la Banque des rapports d'achèvement de projet (RAP), comme il est exigé. Pas plus que ces responsables n'accordaient de l'importance à l'évaluation rétrospective, ce qui n'est sans doute pas le cas. Ou encore, ils n'avaient pas assez de moyens ni les structures organiques et institutionnelles nécessaires pour évaluer leur propre performance en matière de réalisation de projets/programmes ou pour exploiter les résultats des évaluations entreprises par d'autres.

3.8.3 Le petit nombre des réponses reçues des usagers des pays bénéficiaires n'a pas apporté un éclairage nouveau sur la manière dont les pays bénéficiaires perçoivent l'évaluation. Seules trois réponses ont été reçues des 22 pays membres auxquels des questionnaires avaient été envoyés. Sur les trois correspondants, un n'avait aucune expérience en matière d'évaluation et n'était donc pas en mesure de répondre. Néanmoins, les observations qui ont été reçues ont été tout à fait positives quant à la qualité, la pertinence et l'utilité des rapports d'évaluation (RAPP) de la Banque. L'une des personnes interrogées a proposé que les RAPP soient préparés pour tous les projets achevés financés par la Banque.

Commentaires de l'interviewer

3.8.4 OPEV envoie régulièrement, à leur achèvement, des RAPP aux pays bénéficiaires. Comme il est indiqué ci-dessus, cette initiative doit être suivie de réunions avec les représentants des pays emprunteurs afin d'exploiter les enseignements tirés au moment de la conception des futurs projets et programmes.

3.8.5 Il est difficile d'expliquer le faible nombre des réponses au questionnaire adressé aux pays bénéficiaires. En tout état de cause, il est prudent de conclure que la Banque peut et doit jouer un rôle majeur dans la sensibilisation des individus, dans les pays bénéficiaires, à l'intérêt de l'évaluation, et l'organisation de la formation nécessaire afin que ces pays puissent développer leurs propres capacités d'évaluation. Les candidats des pays bénéficiaires à la formation sur l'évaluation devront être sélectionnés avec beaucoup de soin.

3.9 *Résumé des points de vue sur l'activité d'évaluation au sein de la Banque*

3.9.1 La haute Direction et le personnel ont été invités à noter les points de vue portés sur l'évaluation de la Banque dans la gestion et l'exploitation des programmes de développement selon la grille suivante : très encourageant, modérément encourageant, ou indifférent. En outre, on leur a posé la question de savoir si OPEV, à leur avis, disposait de suffisamment de ressources financières et humaines pour entreprendre la mission d'évaluation attendue d'elle. Enfin, forts de la connaissance des activités d'OPEV, comment noteraient-ils l'impact du département sur la performance de la Banque (sur une échelle de 1 à 4; 1 étant la note la plus élevée). Il a été demandé spécifiquement aux membres du Conseil quel impact l'institution du Comité des opérations et de l'efficacité du développement était susceptible d'avoir sur le rôle futur d'OPEV, et si celui-ci disposait de suffisamment de ressources financières et humaines, et qu'est ce qui devrait être entrepris pour accroître l'efficacité de ce département.

Résultats de l'étude

3.9.2 La plupart des personnes interrogées (autres que les Administrateurs à qui cette question n'avait pas été posée) ont estimé que l'avis de la Banque sur le rôle de l'évaluation dans la gestion et l'exploitation de ses programmes de développement était modérément favorable. Sur la base des commentaires réunies lors des interviews individuelles, certaines des personnes interrogées ont indiqué que la faible crédibilité dont jouissaient OPEV et ses activités persistait, même si on parle aujourd'hui de manière plus positive de la crédibilité et des activités d'OPEV depuis la restructuration.

3.9.3 La majorité des personnes interrogées (y compris les membres du Conseil) ont fait savoir qu'OPEV ne disposait pas de suffisamment de ressources humaines et financières. Ce département apparaît aux yeux de la plupart d'entre eux comme un « dépotoir » des agents les moins performants, même après la restructuration. Il a été indiqué par ailleurs que l'efficacité et l'utilité des activités d'OPEV ont été rehaussées grâce au concours des membres du personnel venus des opérations, même si un membre du Conseil a estimé que la perception de la crédibilité pourrait passer pour un résultat. Une minorité parmi les Administrateurs a également avancé qu'OPEV disposait de suffisamment de ressources humaines et financières pour entreprendre l'évaluation qu'on attendait de lui et que l'accent devrait être mis plutôt sur l'amélioration de la qualité du personnel, soit par voie de mutation ou de formation poussée.

3.9.4 Lorsqu'elles ont été invitées à évaluer l'impact d'OPEV sur la performance de la Banque (sur une échelle de 1 à 4 - 1 étant la meilleure note), la plupart de personnes interrogées (haute Direction et membres du personnel) ont donné la note **3**. Une seule personne a attribué la note **2 ou 3**, et le reste a donné les notes **3 et 4** pour mesurer l'impact d'OPEV sur la performance de la Banque.

3.9.5 Les membres du Conseil ont indiqué que le nouveau Comité des opérations et de l'efficacité du développement devrait jouer un rôle majeur dans l'orientation des futures activités d'OPEV. Les nouvelles relations directes entre le Conseil et OPEV devraient renforcer l'indépendance de ce département à travers le Comité, et faire en sorte qu'il évalue plus rigoureusement l'impact des projets, programmes et politiques de la Banque.

Notation de l'évaluation par le groupe des utilisateurs au sein de la Banque

3.9.6 Pour résumer les conclusions des utilisateurs des évaluations, l'auteur a préparé une notation collective pour chacun des thèmes traités dans l'étude des utilisateurs au sein de la Banque (voir annexe II). Le faible pourcentage de réaction de la part des utilisateurs des pays bénéficiaires n'a pas permis d'établir une notation de groupe. Bien que les notes ne soient pas des mesures précises, en raison essentiellement des caractéristiques qualitatives des principes d'évaluation, elles sont néanmoins utiles dans la mesure où elles permettent de donner une référence rapide par rapport à l'ensemble des avis des utilisateurs.

3.9.7 Les notes sont le reflet de l'avis de la **majorité** des utilisateurs. Pour permettre des variations entre les réactions des utilisateurs, deux colonnes sont prévues : une pour les cas où une minorité d'utilisateurs donne des notes plus élevées que celle de la majorité, et une autre pour les cas où une minorité d'utilisateurs donne une note plus faible que celle de la majorité.

4. Principales conclusions

4.1 L'évaluation rétrospective joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité des projets et programmes.

4.1.1 Toutes les personnes interrogées ont estimé que les enseignements tirés des interventions antérieures de la Banque devraient être pris en compte dans la conception de nouveaux projets, programmes et politiques. Cependant, nombre d'entre elles ont soutenu que les activités d'OPEV n'avaient eu à ce jour qu'un impact modéré sur la performance des opérations de la Banque.

4.1.2 Les commentaires des personnes interviewées au sein de la Banque sur la mesure par les pays emprunteurs de l'importance de l'évaluation et de l'activité d'évaluation de l'institution n'ont pas été favorables pour la plupart. Le personnel a le sentiment que nombre de représentants des pays emprunteurs considèrent l'évaluation uniquement comme une autre condition onéreuse imposée par la Banque.

4.2 Les enseignements tirés de l'évaluation rétrospective faite par la Banque ne sont pas pris en compte suffisamment dans ses opérations.

4.2.1 Certaines des explications fournies par les personnes interrogées concernant cette situation sont les suivantes : la faible diffusion des produits de l'évaluation d'OPEV ; l'absence de lien direct entre le personnel/les documents d'OPEV et le personnel/les documents des départements opérationnels (documents de stratégie par pays, documents de politique, rapports d'évaluation des projets) ; la difficulté à accéder aux informations sur les enseignements tirés des expériences antérieures ; et un système informatisé de données sur l'évaluation qui, à tout le moins, est difficile d'accès et d'utilisation.

4.2.2 Bien que la Banque prévoie des procédures pour prendre en compte les conclusions et recommandations dans ses futurs projets, programmes et politiques, certaines des personnes interrogées ont estimé que ces dispositions n'étaient pas appliquées, que les membres du personnel n'étaient pas tenus responsables de la non intégration de celles-ci. Par ailleurs, même après que le Conseil d'administration a examiné les rapports d'évaluation et fait des recommandations, il n'y avait plus de suivi de la part de cette instance ni de rapport d'OPEV sur la mise en oeuvre effective des décisions.

4.3 Les attitudes négatives au sein de la Banque à l'égard d'OPEV et de ses activités doivent cesser.

4.3.1 On continue de penser effectivement ou d'imaginer au sein de la Banque qu'OPEV joue le rôle de gendarme dans l'institution et qu'il est décidé à mettre dans l'embarras le personnel des opérations en utilisant les évaluations pour trouver des erreurs ou imperfections dans les précédents projets. En outre, on persiste à croire qu'OPEV, de tout temps, a été le dépotoir des membres du personnel les moins performants. Le redéploiement ne semble pas avoir corrigé cette perception. C'est ainsi que les activités d'OPEV sont considérées par beaucoup au sein de la Banque comme ayant peu de valeur ou d'impact.

4.3.2 Pour être juste, il faut dire que le jury semble mieux disposé à l'égard du « nouvel OPEV » depuis la restructuration. Les attitudes à l'égard de ce département et de ses activités semblent un peu plus positives. L'actuel Directeur d'OPEV est un professionnel respecté et nombre d'agents d'OPEV sont passés par les départements opérationnels, ce qui devrait constituer un atout pour leurs activités.

4.3.3 Des efforts considérables devront être faits pour effacer cette attitude négative, à commencer par des signaux clairs de la part du Conseil et de la haute Direction quant à l'importance de l'évaluation dans l'amélioration de la qualité des projets. Peut-être convient-il d'envisager de rehausser le profil du département ainsi que de son Directeur au sein de l'institution.

4.3.4 Les actions entreprises pour assurer une synergie plus grande entre le personnel d'OPEV et celui des départements opérationnels revêt une importance tout aussi grande. Pour sa part, le département devra adopter la politique de la porte ouverte, par exemple à travers une diffusion systématique de ses produits, l'organisation de séminaires et d'ateliers sur les leçons apprises, à l'intention du personnel des opérations, et la participation régulière de son personnel aux réunions des groupes de travail et des comités de prêts, où des contributions utiles inspirées de son expérience en matière d'évaluation peuvent être prises en compte dans la conception des nouveaux projets et programmes avant qu'il ne soit trop tard.

4.3.5 Les coordinateurs de tâches, pour leur part, doivent veiller à rechercher automatiquement des données sur les enseignements tirés des projets antérieurs. Il incombe aux directeurs et aux chefs de division des départements des opérations des pays de s'assurer que les leçons apprises sont effectivement analysées et prises en compte dans les opérations de la Banque. Il leur revient également de détruire le mythe sur le rôle de l'évaluation et d'OPEV.

4.4 Il faut renforcer la culture de l'évaluation au sein de la Banque.

Très peu de gens parmi les interviewés connaissaient les principes du CAD relatifs à

l'évaluation. Cependant, la majorité a reconnu l'intérêt des conditions qu'il fallait remplir pour assurer une évaluation efficace et utile. Plus importante encore que la simple connaissance des principes de l'évaluation est la nécessité absolue de renforcer au sein de la Banque une **culture de l'évaluation** qui imprégnerait toutes les activités liées à ses opérations et politiques. Cette nouvelle orientation exigera des actions concertées de la part de la haute Direction et de l'ensemble du personnel, qui aillent au-delà de la performance du portefeuille de prêts, et qui se concentrent plutôt, comme il est indiqué au paragraphe 4.5 ci-dessous, sur les politiques et les capacités des pays ainsi que sur l'efficacité du développement.

4.5 OPEV doit mettre davantage l'accent sur l'évaluation de l'impact général des projets sur le développement plutôt que sur l'audit de performance des projets.

4.5.1 Certains membres du Conseil et de la haute Direction ont indiqué qu'OPEV aurait un plus grand impact sur la performance de la Banque s'il se concentrait davantage sur l'évaluation de l'impact des projets sur le développement plutôt que sur les RAPP. Certes, les RAPP «limités» doivent être maintenus mais l'on estime que l'utilité de l'évaluation serait accrue et que le personnel des opérations de la Banque (et les fonctionnaires des pays bénéficiaires) tireraient davantage parti des études et autres sur l'impact des projets sur le développement. Toutefois, il convient de noter que, aussi longtemps que les RAP ne seront pas régulièrement de grande qualité et ne donneront pas un aperçu de la qualité du portefeuille des projets achevés, les RAPP devront être établis, même si c'est en nombre réduit.

4.5.2 Dans l'optique de la nouvelle orientation proposée pour les activités d'OPEV, on estime que les types d'évaluation ci-après devraient être envisagés : les *études d'impact* pour mesurer l'impact direct et indirect sur le développement à long terme ou l'incidence des projets financés par le groupe de la Banque sur l'économie des emprunteurs et/ou sur certains groupes cibles ; les *revues de politique sectoriel* pour comparer les enseignements tirés des projets du Groupe de la Banque avec les politiques actuelles, et recommander l'orientation de la révision en s'inspirant des enseignements tirés de l'expérience ; les évaluations des programmes des pays, c'est-à-dire des *évaluations indépendantes des programmes des pays* pour avoir un avis rétrospectif du Groupe de la Banque sur chacun des pays, comme l'a recommandé le groupe d'étude sur la qualité des projets en 1994 ; et des *études thématiques* sur des sujets spécifiques, par, secteur et par sous-secteur, par pays ou groupe de pays.

4.6 La capacité d'OPEV à remplir sa mission doit être analysée.

Il a été convenu de réduire progressivement la place des audits de performance actuellement réalisés par OPEV au profit de la préparation des évaluations plus générales de l'impact des projets sur le développement, et d'autres études. Des effectifs complémentaires de qualité ainsi qu'une combinaison des compétences et des ressources budgétaires suffisantes pour acquérir l'expertise externe seront nécessaires. Si la Banque veut sérieusement évaluer sa performance et, plus important encore, tirer parti des leçons apprises pour améliorer la qualité de ses futures opérations, elle affectera à OPEV les hommes qu'il faut et mettra à sa disposition des ressources budgétaires suffisantes, y compris celles qui serviront à financer la formation nécessaire du personnel.

4.7 La Banque a un rôle important à jouer pour aider les pays emprunteurs à renforcer leur capacité d'évaluation.

4.7.1 Les pays bénéficiaires doivent être convaincus du fait que l'évaluation rétrospective constitue une composante majeure du cycle du projet si l'on veut éviter les erreurs du passé et/ou reproduire les success stories. Nécessairement, nombreux sont ceux qui attribuent au manque de ressources dans les pays bénéficiaires l'incapacité à se concentrer plus efficacement sur cette tâche.

4.7.2 La Banque peut et doit jouer un rôle majeur dans la sensibilisation des représentants des pays bénéficiaires à l'intérêt de l'évaluation rétrospective et de l'exploitation, au stade de la planification et de l'exécution des projets, des enseignements tirés de l'expérience. Ce rôle va au-delà des activités liées aux projets et implique également la conception de nouveaux programmes et politiques.

4.7.3 OPEV doit maintenir sa participation prévue aux séminaires ou ateliers sur l'évaluation dans les pays emprunteurs. Si ce n'est sans doute pas le cas actuellement, ces activités pourraient être entreprises conjointement avec d'autres institutions de développement opérant dans un pays donné. Certains de ces séminaires ou ateliers de formation/sensibilisation pourraient également être organisés sur une base régionale et traiter de questions d'ordre sectoriel pour lesquelles les enseignements tirés des succès ou échecs passés pourraient être exploités.

4.8 La Banque doit continuer de coopérer étroitement avec d'autres institutions de développement pour la planification de ses futures activités de développement et le partage des résultats.

4.8.1 D'autres institutions de développement opérant sur le continent qui, à l'instar de la Banque africaine, ont acquis une grande expertise et expérience dans le domaine de l'exécution des projets et programmes et de l'évaluation. A la faveur de l'opération en cours du CAD ou de contacts directs avec d'autres institutions multilatérales de développement, par exemple la Banque mondiale, le PNUD et d'autres institutions des Nations Unies, la Banque devrait poursuivre la conclusion d'accords de coopération de manière à partager les enseignements tirés des évaluations rétrospectives entreprises par ces institutions respectives.

4.8.2 En ces temps de contraintes, la Banque doit, si elle ne l'a déjà fait, explorer la possibilité d'entreprendre des évaluations sectorielles conjointes ou parallèles dans un (des) pays donné(s) ou entreprendre une évaluation autour de thèmes précis tels que l'égalité entre les hommes et les femmes, le développement du secteur privé, l'environnement, etc. Ces accords de coopération qui sont économiques ne peuvent qu'améliorer la qualité des futures interventions de la Banque et celles d'autres institutions de développement sur le continent.

5. Recommandations et actions de suivi

5.1 Changer d'attitude à l'égard d'OPEV et de ses activités

5.1.1 Le Conseil et la haute Direction doivent renforcer la notion selon laquelle l'application des enseignements acquis dans la conception de nouveaux projets est d'une importance primordiale pour améliorer la qualité des projets. Les rapports d'évaluation des projets et les documents de stratégie par pays notamment doivent montrer clairement comment les leçons apprises ont été appliquées.

Suivi : haute Direction, avant de boucler les documents des projets, et les membres du Conseil, au moment d'examiner les documents des projets, programmes et politiques.

5.1.2 OPEV et son personnel doivent adopter la politique de la porte ouverte grâce à la diffusion systématique de leurs produits, être davantage présents dans les enceintes où leur expertise en matière d'évaluation peut être utilisée, et montrer à travers la qualité de leurs travaux qu'ils ont un rôle déterminant à jouer au sein de l'institution.

5.1.3 Le Conseil d'administration et la haute Direction devraient peut-être envisager de rehausser le profil d'OPEV et de son Directeur afin de renforcer l'importance de l'évaluation dans les opérations de la Banque. A cet égard, le groupe d'étude sur la qualité des projets avait recommandé la création d'un nouveau poste de Vice-Président chargé de l'évaluation. Sans doute que le même objectif peut être atteint par le Comité des opérations et de l'efficacité du développement s'il lui est confié un rôle de premier plan et si une stratégie quant à l'évaluation de la performance de la Banque est largement diffusée (à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution) et si, ce faisant, il coopère avec OPEV et agit à travers lui.

Suivi : Comité des opérations et de l'efficacité du développement du Conseil

5.2 Mieux prendre en compte les leçons apprises de l'évaluation des opérations de la Banque

5.2.1 La haute Direction doit envoyer un message clair et précis au personnel des Opérations concernant l'intérêt de trouver et d'exploiter les enseignements tirés de l'expérience en matière de conception de nouvelles opérations. Cet aspect doit être reconnu formellement dans les évaluations annuelles du rendement du personnel.

Suivi : Directeurs et chefs de division des Départements des opérations des pays.

5.2.2 La mise en oeuvre des recommandations du Comité des Opérations concernant les RAPP et les autres documents d'évaluation soumis à son examen doivent faire l'objet d'un suivi. Un rapport sur les actions entreprises à cet égard doit être soumis au Conseil semestriellement.

Suivi : OPEV, en consultation avec les Départements des opérations des pays.

5.2.3 Les RAPP, les extraits des rapports d'évaluation et les autres documents d'évaluation devraient être distribués de manière plus systématique aux coordinateurs des tâches dans les départements des opérations de pays. Les RAPP devraient être synthétisés régulièrement pour s'assurer que les leçons apprises sont facilement disponibles pour les coordinateurs de tâches. Le bulletin trimestriel « Rétrospective » dont la dernière parution date de janvier 1996 devrait être réactivé.

Suivi: OPEV

5.2.4 Les lacunes du système d'information sur l'évaluation rétrospective (SPEI)

doivent être comblées d'urgence afin que tout le personnel des départements des opérations des pays puissent y accéder facilement.

Suivi : CIMM, en consultation avec OPEV et les Opérations des pays.

5.2.5 Des séminaires/ateliers doivent être organisés régulièrement à l'intention du personnel des départements des Opérations des pays pour partager les conclusions des évaluations au sein de la Banque ; OPEV et les départements des Opérations doivent renforcer davantage leur synergie.

Suivi : OPEV et les départements des opérations des pays

5.2.6 Le personnel d' OPEV doit participer aux réunions des groupes de travail, des comités de prêts ainsi qu'aux discussions sur les documents de politique organisées par les départements des opérations des pays ou, à tout le moins, apporter des contributions écrites aux rapports d'évaluation des projets et aux documents de stratégie par pays. OPEV doit également participer à l'élaboration du Rapport annuel sur la performance du portefeuille (RAPP) établi par le Département de la planification stratégique et des politiques opérationnelles.

Suivi : OPEV (avec FPOP pour les RAPP).

5.2.7 Pour améliorer la qualité des RAP, OPEV doit communiquer à tous le personnel des départements des opérations un document préparé en mai 1996, intitulé « *Renforcement du système d'évaluation de la Banque* » ; et organiser des séminaires en vue d'améliorer la qualité des RAP.

5.3 Accroître l'impact d'OPEV sur la performance de la Banque

Le Conseil et la haute Direction doivent envisager de recentrer les activités d'OPEV afin que celui-ci privilégie l'évaluation générale de l'impact des projets sur le développement au détriment de l'audit de performance des projets. Etant donné que les études d'impact sont plus onéreuses et complexes, peut-être devrait-on commencer sur une petite échelle et étendre leur envergure à mesure que l'expérience en la matière sera acquise.

Suivi : le Comité des opérations du Conseil et OPEV.

5.4 Renforcer les capacités d'OPEV pour qu'il puisse remplir sa mission

Un programme d'activité triennal glissant dans le domaine de l'évaluation rétrospective et un budget correspondant doivent être soumis au Conseil et au Président. OPEV devrait indiquer dans ce programme les différents types de nouveaux produits, par exemple : études d'impact, revues des pays, etc., qu'il peut proposer de manière réaliste durant cette période. Le programme doit indiquer les besoins en ressources financières et humaines nécessaires à sa réalisation, ainsi que les besoins en formation du personnel du département. Pour accorder davantage de crédibilité à cette entreprise, des experts indépendants devraient analyser la qualité du personnel actuel d'OPEV ainsi que les différentes compétences qu'il recèle.

Suivi : OPEV

5.5 Aider les pays membres emprunteurs à densifier leur capacité d'évaluation

5.5.1 OPEV doit poursuivre sa participation active au séminaire qui fait suite à la Conférence régionale sur le renforcement des capacités d'évaluation en Afrique (tenue en 1990). Ce séminaire est programmé pour le premier trimestre de 1998. La Banque devrait organiser de façon régulière des manifestations analogues liées au renforcement des capacités, en divers endroits sur le continent. Certains de ces séminaires pourraient être organisés conjointement avec d'autres institutions multilatérales de développement comme le CAD, le PNUD et la Banque mondiale. Des moyens de financement pourraient être obtenus auprès des donateurs bilatéraux.

5.5.2 Il conviendrait d'envisager pour OPEV la possibilité d'envoyer des missions dans certains pays. Ces missions auraient pour tâche de sensibiliser les représentants des pays emprunteurs aux conclusions des audits de performance ou des revues sectorielles/des pays, et d'assurer la formation combien nécessaire aux techniques d'évaluation et à l'application des leçons apprises à la conception de nouveaux projets.

Suivi: OPEV

5.6 Assurer une meilleure coopération et une meilleure coordination des activités d'évaluation avec les autres institutions de développement

5.6.1 La Banque devrait continuer d'entretenir ses accords de coopération (par exemple à travers le Groupe de coopération dans le domaine de l'évaluation) avec d'autres institutions multilatérales de développement opérant en Afrique en vue d'entreprendre des activités conjointes ou parallèles et de partager les enseignements tirés des évaluations. La Banque ne doit pas mettre un terme à sa participation au Groupe d'experts du CAD sur l'évaluation.

Suivi : OPEV

5.6.2 OPEV devrait continuer de coopérer avec les autres BMD afin d'élaborer un système harmonisé d'évaluation rétrospective qui permette de comparer directement les résultats de ces évaluations ainsi que les évaluations de portefeuille.

**PRODUITS D'EVALUATION ET METHODES DE DIFFUSION
ACTUELLEMENT EMPLOYEES PAR LE DEPARTEMENT DE
L'EVALUATION DES OPERATIONS (OPEV)**

Rapport d'audit de performance des projets ou programmes (RAPP)

Notes d'évaluation des rapports d'achèvement des projets (ERAP)

Revue annuelle de la performance des projets/programmes (ou synthèse des RAPP)

Système électronique d'information sur l'évaluation rétrospective (SPEI)

Préparation des extraits d'évaluation rétrospective

Production d'un bulletin trimestriel (3 numéros à ce jour)

Participation d'OPEV aux commentaires sur les exposés des problèmes afin d'exploiter les leçons pertinentes tirées dans la préparation et l'examen des nouvelles propositions

Intégration des principales nouvelles recommandations en matière d'évaluation dans le Manuel des opérations

La nécessité actuelle de créer une section « leçons apprises de l'évaluation rétrospective dans tous les nouveaux rapports d'évaluation des prêts

Participation d'OPEV à des ateliers périodiques où les récentes conclusions des évaluations » pourraient être examinées

Participation d'OPEV à des réunions et séminaires semestriels organisés par le groupe d'experts de l'évaluation de l'OCDE (Comité d'aide au développement)

Analyse et commentaire d'OPEV sur les résumés des projets et programmes (y compris les projets et les MPDE) au stade initial de l'identification et de la préparation

Enquête auprès des utilisateurs des évaluations
Notation collective des évaluations par les usagers au sein de la Banque
(Membres du Conseil, haute Direction et
personnel des services techniques et des opérations)

Thèmes traités	Notation collective	Exemples des exceptions ayant reçu une note plus élevée	Exemples des exceptions ayant reçu une note plus faible
1. Connaissance des usagers de l'activité d'évaluation d'OPEV	PS	X	X
2. Participation aux évaluations	PS	X	-
3. Qualité des produits d'évaluation dont l'impartialité et la crédibilité	B	-	X
4. Pertinence et utilité des produits de l'évaluation	S	-	X
5. Impact des évaluations et des leçons sur l'amélioration de la qualité des politiques, programmes et projets de la Banque	PS	X	X
6. Connaissance et compréhension des principes du CAD concernant l'évaluation	PS	-	X
7. Évaluation de l'expérience avec une décentralisation de l'activité d'évaluation	PE	-	-
8. Avis des pays bénéficiaires	PS	-	X
9. Aperçu de l'évaluation au sein de la Banque	PS		X
Légendes des principales notations :	B	Bien	
	S	Satisfaisant	
	PS	Partiellement satisfaisant	
	NS	Non satisfaisant	
	PE	Pas d'évaluation	

Notes plus élevées et plus faibles : X a trait aux cas des notations des usagers qui varient sensiblement - plus élevées ou plus faibles - par rapport à la notation agrégée de la majorité du groupe.