

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**PROGRAMME DE TRAVAIL TRIENNAL GLISSANT
2000-2003 DU DEPARTEMENT DE L'EVALUATION
DES OPERATIONS (OPEV)**

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

31 août 2000

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
1. INTRODUCTION	1
2. CADRE ET ORIENTATIONS DU PROGRAMME	2
3. PRESENTATION DU PROGRAMME 2001-2003	3
A- Evaluation rétrospective	3
3.1 Evaluation rétrospective des projets et programmes	3
3.2 Evaluation thématique, de politique sectorielle et d'impact	4
3.3 Gestion de portefeuille et Evaluation	4
B - Revue des stratégies d'assistance aux pays membres régionaux	5
3.4 Revue des stratégies d'assistance globale par pays	5
3.5 Revue des stratégies sectorielles d'assistance-pays	5
C – Développement des capacités et gestion des connaissances	7
3.6 Activités d'efficacité de développement	6
3.7 Rétro-information et diffusion des résultats d'évaluation	6
3.8 Développement et renforcement des capacités d'évaluation	6
D – Activités de gestion, coopération et partenariat	7
3.9 Rapports annuels d'activités	7
3.10 Coopération et partenariat	7
4. BESOINS EN RESSOURCES	8
4.1 Répartition du temps professionnel et allocation des ressources	8
4.2 Besoins en services de consultants	9
5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	9

Annexe

Nbre de pages

Résultats attendus et besoins en ressources

4

1. INTRODUCTION

1.1 Lors de la discussion du programme de travail 1999-2001 (Réf. doc. ADB/BD/WP/99/133-ADF/BD/WP/99/125), les membres du CODE ont recommandé les actions suivantes qui devaient guider la préparation des programmes de travail triennaux d'OPEV subséquents :

- Axer le programme de travail ainsi que de l'allocation des ressources d'OPEV sur les éléments suivants :
 - l'évaluation des interventions de la Banque dans le cadre de la mise en œuvre de sa Vision, des actions retenues dans le cadre du FAD VIII notamment celles visant à contribuer à réduire la pauvreté,
 - l'évaluation des améliorations de la qualité des opérations de la Banque avec une attention particulière à l'efficacité de développement, la qualité de supervision et le suivi en termes de résultats développementaux, ainsi qu'à la qualité à l'entrée en portefeuille des projets et programmes de la Banque.
- Considérer comme prioritaire l'évaluation des opérations de la Banque dans le cadre de l'intégration économique régionale, qui constitue un des thèmes majeurs de la Vision.
- Soumettre pour examen au comité CODE, sauf indication explicite des membres du comité ou du conseil, les notes de synthèse sectorielles ou thématiques des résultats des évaluations des projets et programmes. Les rapports individuels d'évaluation de performance de ces projets et programmes ne feront plus l'objet d'examen systématique par CODE.
- Evaluer de temps à autre sur la base d'échantillonnage la qualité et la pertinence des rapports d'achèvement et tenir compte de cette activité dans le programme de travail d'OPEV.
- Evaluer la qualité, la pertinence et l'exhaustivité des revues à mi-parcours des projets en cours d'exécution qui ont été rendues obligatoires pour tous les projets de la Banque et ce, dans le but d'améliorer l'efficacité de développement des projets et programmes.
- Renforcer le rôle catalyseur de la Banque dans le cadre du développement des capacités de suivi-évaluation des pays membres régionaux et de la création d'associations nationales ou régionales d'évaluation.
- Renforcer les relations de collaboration entre OCOD et OPEV en vue de donner aux chargés de projets les outils méthodologiques les plus appropriés et tirer avantage des leçons apprises contribuant ainsi à l'amélioration de l'efficacité de développement des activités de la Banque.

1.2 Le Programme de travail triennal glissant 2001-2003, objet de ce rapport, a tenu compte de ces recommandations mais également des éléments des nouvelles orientations dans le cadre de la révision des procédures budgétaires, de la nécessité d'un développement de système intégré de suivi-évaluation des résultats de la Banque dans la mise en œuvre de sa Vision et de ses objectifs stratégiques et des activités d'harmonisation et de coordination entre les différentes banques multilatérales de développement (BMD).

1.3 Le programme 2001-2003 s'appuiera sur les nouvelles orientations dans le cadre de la redynamisation des rôles des comités des Conseils, particulièrement dans la programmation des documents d'OPEV à soumettre à l'examen du comité CODE en rapport avec le programme

d'examen des documents de travail par les Conseils. Ceci a l'avantage de permettre la rétro-information et la prise en compte en temps opportun des conclusions, leçons et recommandations de l'évaluation dans les discussions par les Conseils des documents de politiques et stratégies sectorielles, des stratégies d'assistance par pays et des rapports d'évaluation de projets et programmes. Ainsi, de plus en plus, la programmation des rapports d'évaluation des projets et des études évaluatives à soumettre au CODE sera déterminée sur la base du programme annuel d'examen des documents de travail par les Conseils.

2. CADRE ET ORIENTATIONS DU PROGRAMME

- 2.1 Le programme 2001-2003 se base sur les orientations stratégiques définies dans le cadre du précédent programme approuvé par CODE qui a eu pour principe de base de ne retenir que les activités qui permettront de contribuer efficacement à l'amélioration de la qualité des opérations, à la gestion des connaissances et au renforcement des capacités de suivi-évaluation tant au niveau de la Banque qu'à celui des pays membres régionaux et enfin, au développement des actions de coopération et de partenariat avec les unités d'évaluation des autres institutions bilatérales et multilatérales de développement.
- 2.2 Les activités d'évaluation qui contribuent à l'amélioration de la qualité des opérations concernent particulièrement les études thématiques et sectorielles, les évaluations de la qualité des procédures opérationnelles et de gestion de portefeuille, les revues de l'expérience de la Banque dans les principaux secteurs d'intervention et dans les questions intersectorielles. Ces activités devront être centrées sur les thèmes développés dans le cadre de la Vision tels que la réduction de la pauvreté, le développement durable, l'intégration régionale et la promotion du secteur privé. Cependant, l'amélioration de l'efficacité de développement des opérations de la Banque passe par l'amélioration de la qualité des stratégies d'assistance par pays ainsi que par le développement du système de rétro-information et de diffusion des leçons et résultats de l'évaluation des projets et programmes.
- 2.3 La gestion des connaissances et le renforcement des capacités d'évaluation tant à l'intérieur de la Banque qu'au niveau des pays membres régionaux constituent des axes importants dans le partage et l'utilisation effective des résultats d'évaluation. Dans l'attente de mise en place d'une stratégie et programme de gestion globale des connaissances au niveau de la Banque, OPEV consacra une partie de ces ressources en vue de contribuer à la création d'une plus grande synergie entre OPEV, l'Institut africain de développement (CADI), l'Institut africain conjoint BAD/Banque mondiale (JAI) et d'autres institutions spécialisées telle que la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. Le programme de renforcement des capacités d'évaluation au sein des pays membres régionaux a été amorcé en 1998 et sera poursuivi tout au long du programme 2001-2003.
- 2.4 La coopération et le partenariat entre OPEV et les autres unités d'évaluation des banques multilatérales de développement constituent des axes importants en vue de la recherche d'une plus grande harmonisation des pratiques et des méthodologies d'évaluation et le développement des échanges et de partage des connaissances. De même, la recherche d'une coopération et d'un partenariat plus soutenus avec les institutions financières de développement sous-régionales constitue également un axe sur lequel le programme 2001-2003 se focalisera en vue de constituer des alliances stratégiques dans les domaines du renforcement des capacités de suivi-évaluation au niveau des gouvernements, société civile, collectivités locales ou territoriales, secteur privé), et de l'échange des connaissances et

pratiques d'évaluation du développement participatif.

- 2.5 Les aspects d'efficacité de développement constituent le domaine de prédilection de l'évaluation au sein de la Banque, quelle soit de l'auto-évaluation ou évaluation indépendante des opérations. Compte tenu de l'importance de ces aspects, OPEV agira en vue de la mise en œuvre harmonieuse d'un système intégré de l'évaluation de l'efficacité de développement, à travers la mise en œuvre d'un système de gestion axée sur les résultats qui permettra de mesurer et de gérer l'efficacité dans la réalisation des objectifs stratégiques de la Vision. Ce système vise l'amélioration globale de l'efficacité de l'assistance de la Banque par la gestion des risques associés à la réalisation des objectifs de la Vision en permettant de déceler, en cours d'exécution, les écarts par rapport aux prévisions, et d'effectuer les ajustements nécessaires au rétablissement du parcours des opérations sur la voie de l'atteinte des objectifs primordiaux fixés.

3. PRESENTATION DU PROGRAMME 2001-2003

A- Evaluation rétrospective

3.1 Evaluation rétrospective des projets et programmes

- 3.1.1 L'évaluation rétrospective des projets et des programmes durant 2001-2003 demeurera une activité importante dans le programme de travail d'OPEV. Dans le cadre de cette activité, OPEV s'assurera de la qualité et de la pertinence des rapports d'achèvement et des leçons tirées des expériences et introduira de nouveaux critères de sélection des projets et programmes qui feront l'objet de rapports d'évaluation de performances. Le taux de couverture des projets achevés par des rapports d'évaluation rétrospective se situera autour de 30%. Ce taux est considéré comme la limite minimale en vue d'assurer une appréciation objective et indépendante de la qualité (à la sortie) du portefeuille des projets du Groupe de la Banque.
- 3.1.2 Les REPP dont le format a été revu pour tenir compte des nouveaux critères d'évaluation retenus, notamment de l'impact ou des effets sur le développement, seront établis sur une base thématique de manière à ressortir les leçons d'ordre générique ou de portée politique pour l'ensemble des projets du portefeuille dans le secteur et dans le pays. OPEV indiquera aux départements des opérations les secteurs et les pays prioritaires en vue d'un examen approfondi et exhaustif des résultats et des effets sur le développement, tout en tenant compte du programme de soumission des documents de politiques sectorielles, des documents de stratégie par pays, ainsi que des revues annuelles de portefeuille. Des actions précises, contenues dans les notes de synthèse qui seront soumises pour examen au CODE, seront définies en vue de l'incorporation des leçons apprises dans les documents de politiques et de stratégies d'assistance.
- 3.1.3 OPEV prévoit de réaliser 90 notes de revue de RAP et 60 évaluations rétrospectives de 2001 à 2003 et présentera des notes de revue de l'expérience de la Banque sur les thèmes retenus dans le cadre de la vision tels que l'intégration régionale, l'infrastructure rurale, et la réduction de la pauvreté. D'autres notes de revue seront préparées dans les domaines suivants : promotion de la femme au développement, micro-crédit et finance rurale, projets routiers transrégionaux.

3.2 Evaluation thématique, de politique sectorielle et études d'impact

a) Revue des politiques sectorielles

3.2.1 La revue de politiques sectorielles obéira au même principe d'examen dont la réalisation sera liée au cycle de révision des politiques sectorielles de la Banque et ce, dans le but d'incorporer les leçons de l'expérience dans la conception et la mise en œuvre des politiques et stratégies de la Banque. Les notes de revue de l'expérience de la Banque au niveau des secteurs ou des pays et des études d'impact constitueront les pierres angulaires des revues de politiques sectorielles ou intersectorielles. Ainsi, OPEV envisage de réaliser une à deux revues de politiques sectorielles notamment la politique des transports, et le développement du secteur privé. La dissémination des résultats de ces revues s'effectuera en collaboration avec OCOD et avec l'appui des organes en charge de la gestion et du développement des connaissances au sein de la Banque.

b) Evaluation d'impact

3.2.2 Il est prévu de procéder à des études d'impact de projets appartenant aux secteurs prioritaires de la Banque à savoir l'impact environnemental de projets routiers, des pistes rurales, les projets spécifiques de lutte contre la pauvreté y compris le développement des fonds d'investissement sociaux. Ces études d'impact alimenteront ainsi les revues des politiques sectorielles et donneront une dimension complète de l'évaluation de l'efficacité de développement des opérations de la Banque.

c) Autres études thématiques

3.2.3 Les études d'évaluation thématique concerneront principalement l'intégration de la problématique du genre dans les projets et programmes, le développement institutionnel dans les projets routiers (direction des routes et gestion des fonds routiers). D'autres thèmes seront développés en fonction des orientations contenues dans le cadre de la reconstitution du FAD.

3.3 Gestion de portefeuille et évaluation

3.3.1 Le système de suivi de la performance annuelle du portefeuille global et par pays au sein de la Banque est entré dans une phase de capitalisation de connaissances au niveau de l'application efficace de cet instrument. Bien que des leçons importantes aient été tirées par OCOD en vue d'améliorer les procédures de préparation de ces revues de performance et des échanges d'expérience ont été établis avec les autres institutions multilatérales, il n'en demeure pas moins que de nouveaux éclairages devraient être portés aux notions fondamentales de gestion optimale de portefeuille des projets et programmes de développement au sein de la Banque. A cet effet, OPEV continuera d'apprécier, d'une manière indépendante et objective, l'efficacité et l'efficacité des procédures d'évaluation des performances du portefeuille de projets actifs, de s'assurer de la qualité des systèmes de supervision et de revues à mi-parcours, et de l'efficacité du système d'assurance qualité à l'entrée en portefeuille.

3.3.2 OPEV continuera ses réalisations en matière de confection d'indicateurs sectoriels d'évaluation des performances en collaboration avec OCOD et des opérations par pays. Ces indicateurs seront approfondis, testés, et adaptés au fur et à mesure de leur utilisation par les pays

emprunteurs dans le cadre des matrices de conception du cadre logique et des plans de supervision des projets et programmes. Ces travaux contribueront ainsi à la mise en place d'un système cohérent de suivi-évaluation du portefeuille global du Groupe de la Banque.

- 3.3.3 En l'an 2003, OPEV procédera à l'évaluation rétrospective et d'impact des projets du secteur privé financés par la Banque sur la base d'un examen préalable de la qualité de ce portefeuille. A cet effet, OPEV a préalablement soumis les meilleures pratiques d'évaluation des opérations du secteur privé pour adoption par le département du secteur privé.

B – Revue des stratégies d'assistance aux pays membres régionaux

3.4 Revue des stratégies d'assistance globale par pays

- 3.4.1 L'objectif de ces revues est d'améliorer l'efficacité des interventions (toutes opérations confondues), et la contribution des opérations du Groupe de la Banque au développement économique et social des pays membres régionaux. Ceci permettra d'améliorer la qualité de la stratégie d'assistance, de préparation et de mise en œuvre de nouvelles opérations à financer dans le pays. Dans le cadre de l'approche intégrée du développement, de l'initiative de réduction de la dette des pays très endettés et des stratégies de lutte contre la pauvreté, fortement conditionnées par les performances institutionnelles et de bonne gouvernance des pays concernés, OPEV réalisera des revues de la stratégie d'assistance aux pays membres régionaux qui seront liées au cycle de préparation/révision par la Banque des documents de stratégie par pays.
- 3.4.2 Le choix des pays à couvrir sera arrêté d'un commun accord avec les départements opérationnels. Compte tenu du coût important de ces revues, il est prévu d'effectuer deux revues par an et de rechercher la coopération d'autres partenaires intervenant dans les pays concernés en vue de réaliser des évaluations conjointes ou concomitantes. OPEV a d'ores et déjà entrepris une revue conjointe de l'assistance au Lesotho avec la Banque mondiale. Par ailleurs, ces revues seraient alimentées par les revues d'assistance sectorielle par pays (voir ci-après) et par les revues limitées sur les aspects particuliers ou intersectoriels de l'assistance-pays (promotion de la femme, revue des opérations du Fonds d'assistance technique du FAD, gouvernance, etc...).

3.5 Revue des stratégies sectorielles d'assistance –pays

- 3.5.1 L'objectif de ces revues est d'améliorer l'efficacité des interventions de la Banque dans un secteur prioritaire dans le pays (toutes opérations confondues), et la contribution des opérations sectorielles du Groupe de la Banque au développement économique et social du pays membre. Ceci permettra d'améliorer la qualité de la stratégie sectorielle d'assistance, de préparation et de mise en œuvre de nouvelles opérations à financer dans les secteurs jugés prioritaires par la Banque.
- 3.5.2 Le cycle de préparation de ces revues sera également lié à celui de la préparation par les départements des opérations des documents de stratégie par pays ainsi des revues des politiques sectorielles. Le choix définitif des pays et des secteurs s'effectuera également en concertation avec les départements concernés. Compte tenu également du coût élevé de ces revues, une à deux revues de stratégie d'assistance-pays seront prévues et concerneraient des pays comme le Sénégal ou le Ghana (secteur agricole), Ouganda et Zambie (secteur industriel) et Botswana

(secteurs sociaux).

C – Développement des capacités et gestion des connaissances

3.6 Activités d'efficacité de développement

- 3.6.1 Compte tenu de l'importance que revêt le concept d'efficacité de développement, et de la nécessité de se doter des outils méthodologiques en vue d'une évaluation de la stratégie globale de la Banque et d'assurer le suivi des actions d'amélioration de la gestion de son portefeuille, il a été jugé important de prévoir dans le cadre de cette rubrique, les activités relatives à la conception et la mise en œuvre du système intégré d'évaluation de l'efficacité de développement et la préparation de notes méthodologiques y afférentes, la préparation des rapports annuels ou bi-annuels sur les résultats des évaluations des performances et de l'impact sur le développement ainsi que la préparation du cadre d'évaluation des performances.
- 3.6.2 Dans le cadre de la conception et la mise en œuvre du système intégré de l'évaluation de l'efficacité de développement, OPEV prendra, dans la première étape, le leadership de l'élaboration des outils d'évaluation nécessaires à la mise en place du système de gestion axée sur les résultats, et assurera un rôle de ressource et d'appui aux autres étapes de mise en œuvre du système jusqu'à rendre opérationnel le système de suivi permanent sous forme de système d'information de gestion informatisé incorporé au projet Africa.

3.7 Rétro-information et diffusion des résultats d'évaluation

- 3.7.1 L'amélioration du fonctionnement du système d'information de l'évaluation des performances constituera une activité prioritaire dans cette rubrique. A cet effet, la dissémination et la rétro-information des leçons de l'expérience et diffusion des connaissances privilégieront l'outil informatique à travers la page électronique d'OPEV qui connaîtra une revitalisation dans le cadre de la refonte du site Internet et Intranet de la Banque.
- 3.7.2 Dans le cadre du renforcement du système de rétroaction, il est envisagé de coordonner avec les organes en charge de la gestion et de la diffusion des connaissances (CADI/JAI) au sein de la Banque et en coopération avec les autres organes de gestion des connaissances des institutions partenaires, en vue de l'organisation à l'intention des responsables des pays membres régionaux et des départements opérationnels, des ateliers de travail en vue de disséminer les résultats de l'évaluation ainsi que les méthodologies d'évaluation des performances des projets de développement. A cet effet, un accord de coopération a été initié avec l'Institut de la Banque mondiale en vue du renforcement des capacités de suivi-évaluation au sein de la Banque ainsi qu'au sein des pays membres régionaux. Des actions conjointes ont été déjà initiées dans ce cadre en l'an 2000 (organisation conjointe d'atelier interne sur le système intégré d'évaluation de l'efficacité de développement).

3.8 Développement et renforcement des capacités d'évaluation

- 3.8.1 Dans le cadre des programmes spécifiques d'application de la bonne gouvernance et de lutte contre la pauvreté, le développement de capacités de suivi-évaluation propres aux PMR, à travers le renforcement institutionnel, et le développement professionnel d'évaluateurs africains

prennent une importance particulière en vue d'assurer le succès et la pérennité de ces programmes. Dans ce domaine, le séminaire et atelier organisés par OPEV avec la collaboration de la Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds en novembre 1998 à Abidjan, a d'ores et déjà tracé les contours d'une stratégie commune de développement des capacités de suivi-évaluation en Afrique. Sur cette même lignée qu'OPEV a contribué à l'organisation de la conférence inaugurale de l'association africaine de suivi-évaluation en septembre 1999 à Nairobi sous l'égide de l'UNICEF et participe actuellement à l'organisation d'ateliers de renforcement des capacités de suivi-évaluation dans les principales régions de l'Afrique avec la collaboration de partenaires sous-régionaux tels que la Banque de développement de l'Afrique du Sud, ou la Banque de développement de l'Afrique de l'Ouest.

- 3.8.2 OPEV se focalisera, dans le cadre de la stratégie fixée au renforcement des capacités nationales de suivi-évaluation, à l'organisation conjointe avec CADI/JAI et la Banque mondiale, de séminaires et ateliers de formation destinés aux cadres de l'administration publique, société civile et universités, et au développement de réseau national de suivi-évaluation où la demande et l'offre de services en matière de suivi-évaluation puisse échanger et partager les connaissances, les pratiques et standards professionnels. Les pays qui seront ciblés dans le cadre de cette activité seront identifiés en collaboration avec les départements des opérations par pays en fonction des programmes spécifiques de bonne gouvernance et de lutte contre la pauvreté.
- 3.8.3 Enfin, dans le cadre de l'initiative de la Banque mondiale et du Programme des nations unies pour le développement (PNUD) visant la création d'une association internationale de l'évaluation du développement, la Banque a été sollicitée en vue d'une contribution au financement de cette activité par la prise en charge d'activités de formation et de sensibilisation, d'octroi de bourses d'études et la contribution à l'organisation de symposiums et de conférences internationales ou régionales sur l'évaluation.

D – Activités de gestion, coopération et partenariat

3.9 Rapports annuels d'activités

Les rapports annuels d'activités constituent un moyen de rétro-information sur les activités d'OPEV durant l'année dans l'exécution de son programme de travail glissant et statueront sur les résultats atteints au cours de l'année en termes de produits. Ces rapports constituent également un moyen d'échange entre les membres du CODE sur les orientations sur le développement futur de la fonction d'évaluation au sein de la Banque et dans les pays membres régionaux.

3.10 Coopération et partenariat

- 3.10.1 OPEV participe activement à deux groupes de travail sur l'évaluation de l'aide¹ comités. La participation d'OPEV a été jugée bénéfique compte tenu de la qualité des travaux effectués dans le cadre de ces groupes et des potentialités d'échange et de partage des connaissances dans le domaine professionnel de l'évaluation. L'allocation de ressources supplémentaires à ces

¹ Groupe de travail de l'évaluation de l'aide du comité d'aide de développement de l'OCDE et du Groupe de coopération en évaluation des banques multilatérales de développement qui est constitué de deux comités en charge de l'évaluation des opérations du secteur privé et des méthodes et critères d'évaluation des investissements publics.

activités est devenue impérative sachant que les travaux effectués dans ce cadre requièrent un financement adéquat de la part de tous les membres. OPEV pourrait prendre en charge des études pour le compte du Group dans le cadre de la réalisation du programme d'activités conjoint.

- 3.10.2 Compte tenu de l'importance que prend de plus en plus la fonction «Evaluation» au sein des institutions financières sous-régionales de développement, OPEV initiera à partir de 2001 des activités de coopération et de partenariat avec ces banques et identifiera les actions de renforcement des capacités de suivi-évaluation par un programme spécifique d'échanges, d'évaluations conjointes de projets ou programmes cofinancés et agira en vue de la représentation de ces institutions au sein du groupe de coopération en évaluation des banques multilatérales de développement. Le résultat attendu de ce programme de coopération et de partenariat est de constituer des alliances stratégiques en vue de développer la fonction d'évaluation en Afrique et de propager la culture évaluative à travers tous les organismes de financement du développement.
- 3.10.3 Au niveau des relations de coopération et de partenariat avec les centres de recherche et de partage des connaissances, OPEV se propose de constituer, en concertation avec OCPU, des alliances stratégiques particulièrement avec les institutions de financement de la recherche et du développement en Afrique qui ont d'ores et déjà des accords de coopération et de partenariat avec la Banque.

4. BESOINS EN RESSOURCES

4.1 Répartition du temps professionnel et allocation des ressources

- 4.1.1 OPEV consacrera en moyenne par an 45% de ses ressources totales (professionnels et consultants) à la préparation de vingt (20) notes de revue de RAP et de trente (30) rapports d'évaluation de performance de projets et programmes (PPER). Ces deux activités constituent la plateforme de base pour la conduite des revues sectorielles et thématiques de l'expérience du Groupe de la Banque et de revues des processus opérationnels. Ces activités de revue et d'études évaluatives absorberont 24% en moyenne par an des ressources totales d'OPEV. L'effet cumulatif de ces activités au niveau du processus global d'évaluation des performances indique que près de 70% des ressources totales d'OPEV y seront consacrées.
- 4.1.2 La deuxième principale activité d'OPEV est l'évaluation de l'assistance aux pays membres régionaux, particulièrement de l'efficacité des stratégies d'assistance par pays. Les résultats de ces évaluations et les leçons tirées serviront de base à la conception/révision des stratégies d'assistance aux pays. OPEV a prévu de consacrer 14% en moyenne par an de ces ressources totales à cette activité pour réaliser annuellement deux évaluations de stratégies par pays et deux évaluations de stratégies sectorielles par pays.
- 4.1.3 Les activités de soutien au renforcement des capacités institutionnelles et de gestion des connaissances absorberont 11% des ressources totales d'OPEV pour 2001.
- 4.1.4 Dans le cadre du renforcement des capacités des pays membres en matière de suivi-évaluation, OPEV lancera des missions d'identification conjointes avec CADI et OCOD dans les pays sélectionnés en vue de préparer une stratégie globale de renforcement des

capacités d'évaluation particulièrement en matière de lutte contre la pauvreté. Cette activité absorbera uniquement 4% en moyenne par an des ressources totales d'OPEV. L'organisation proprement dite des ateliers et séminaires s'effectuera sur fonds bilatéraux ou spéciaux.

- 4.1.5 L'activité de gestion inclut la préparation des programmes de travail et budget ainsi que du rapport annuel d'activités et regroupe également les réunions de coopération en évaluation dans le cadre du partenariat avec les institutions multilatérales et bilatérales de développement (CAD et ECG des BMD). Cette activité de gestion absorbera 2% en moyenne par an des ressources totales d'OPEV.

4.2 Besoins en services de consultants

- 4.2.1 Les services de consultants nécessaires à la réalisation de ce programme s'élèvent à 1720 personnes/jour (soit environ 8,15 personnes à temps plein par an en moyenne) durant la période du programme. Ces besoins représentent en moyenne 45% du total des besoins en personnes-ressources du département exprimés en personnes/jours. Les sources de financement envisagées pour la couverture de ces besoins sont essentiellement les suivantes :

- Le budget administratif de la Banque : 65%
- Les fonds de coopération bilatérale : 35%

- 4.2.2 Le concours des fonds de coopération bilatérale est généralement sollicité pour la réalisation des études thématiques et sectorielles ainsi que pour l'évaluation des stratégies d'assistance-pays. D'une manière générale, ces fonds ont été d'une grande utilité notamment sur le plan professionnel en permettant d'utiliser des experts africains dans les domaines de l'évaluation. Cependant, la continuité dans l'utilisation de ces fonds est difficile à assurer. OPEV entreprendra des actions de sensibilisation auprès de ces fonds de coopération en vue de solliciter des enveloppes de coopération à moyen terme, notamment dans le cadre du renforcement des capacités de suivi-évaluation au sein de la Banque et au niveau des pays membres régionaux.

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- 5.1 Le programme de travail triennal glissant 2001-2003 a tenu compte des orientations stratégiques telles que présentées ci-haut. Ce Programme comporte une part significative réservée à la réalisation des études d'évaluation thématique, sectorielle et d'impact ainsi que les évaluations d'assistance aux pays membres régionaux. L'évaluation de performance des projets/programmes ne constituera que 45% des activités d'OPEV, ce qui permettra à OPEV de lancer de nouveaux produits d'évaluation telle que l'évaluation des stratégies sectorielles d'intervention de la Banque dans les pays membres.
- 5.2 OPEV consacra davantage de ressources aux études d'évaluation de l'efficacité des stratégies globales ou sectorielles d'assistance aux pays membres régionaux, comme étape intermédiaire et dépassera l'évaluation de l'efficacité de développement à l'échelle des projets ou programmes pour toucher les aspects de la stratégie de développement intégral ou sectoriel au niveau du pays membre régional.

- 5.3 Compte tenu de l'orientation nécessaire de mettre en place un système intégré de suivi-évaluation des résultats de la Banque en vue de l'appréciation des résultats atteints au niveau des objectifs stratégiques et la Vision de la Banque, OPEV s'attachera au cours de ce programme à jouer le rôle d'appui et de ressource lors de la conception de ce système et permettre la mesure de l'atteinte des résultats en s'interrogeant sur pourquoi et comment les résultats ont été atteints pour en évaluer la pertinence, l'efficacité dans la réalisation des objectifs et buts stratégiques de développement économique, social et institutionnel, ainsi que leur durabilité à long terme.
- 5.4 Afin de permettre la rétro-information et la prise en compte en temps opportun des conclusions, leçons et recommandations de l'évaluation dans les discussions par les Conseils des documents de politiques et stratégies sectorielles, des stratégies d'assistance par pays et des rapports d'évaluation de projets et programmes, la programmation des rapports d'évaluation des projets et des études évaluatives à soumettre au CODE sera déterminée sur la base du programme annuel d'examen des documents de travail par les Conseils.
- 5.5 Une plus grande collaboration est attendue entre OPEV et les départements de gestion et de développement des connaissances ainsi que les organismes partenaires en vue de renforcer les capacités d'évaluation des pays membres régionaux ainsi que les capacités internes de suivi-évaluation des programmes de la Banque.
- 5.6 OPEV attend avec intérêt les observations des membres du CODE, notamment sur les orientations stratégiques du cadre de l'évaluation, et l'approbation du Programme de travail triennal glissant pour 2001-2003.

Département d'évaluation des Opérations (OPEV)
Programme de travail triennal glissant 2001-2003
Résultats attendus et besoins en ressources

PROCESSUS/ACTIVITES	Volume/Année			2001 (pers/heures)				2002 (pers/heures)				2003 (pers/heures)				
	2001	2002	2003	OPEV	Consult	Total	%	OPEV	Consult	Total	%	OPEV	Consult	Total	%	
<u>EVALUER L'IMPACT DES PROJETS ET PROGRAMMES - BP 301410</u>																
<i>A. Evaluation de performance de projets/programmes</i>																
1	Notes de Revue de RAP	30	30	30	2400		2400	8%	2400		2400	8%	2400		2400	8%
2	Rapports d'évaluation de performance	20	20	20	6400	4800	11200	37%	6400	4800	11200	38%	6400	4800	11200	36%
Sous-Total A		50	50	50	8800	4800	13600	45%	8800	4800	13600	47%	8800	4800	13600	44%
<i>B. Revue de l'expérience de la Banque</i>																
1	Promotion de la femme dans les projets d'éducation	1			320	640	960									
2	Femmes et activités génératrices de revenu	1			320	640	960									
3	Micro-Crédit et Finance rurale	1			320	640	960									
4	Electrification rurale		1						320	640	960					
5	Ajustement du secteur industriel		1						320	640	960					
6	Projets routiers transrégionaux		1						320	640	960					
7	Autres notes de revue de l'expérience (à inclure)			3									960	1920	2880	
Sous-Total B		3	3	3	960	1920	2880	10%	960	1920	2880	10%	960	1920	2880	9%

PROCESSUS/ACTIVITES	Volume/Année			2001 (pers/heures)				2002 (pers/heures)				2003 (pers/heures)			
	2001	2002	2003	OPEV	Consult	Total	%	OPEV	Consult	Total	%	OPEV	Consult	Total	%

C. Evaluation Thématique, Politique Sectorielle et études d'impact

1	Intégration de la problématique Femme dans les projets	1			320	400	720									
2	Impact des projets de pistes rurales dans qqes pays	1			360	720	1080									
3	Impact du Programme routier en Côte d'Ivoire	1			240	400	640									
4	Direction des routes et gestion du fonds routier	1			320	640	960									
5	Programmes de développement humain		1					320	640	960						
6	Fonds d'investissement sociaux		1					320	640	960						
7	Programmes de développement du secteur privé		1					320	640	960						
8	Autres Etudes thématiques (selon Orientation CODE)			3								960	1920	2880		
	Sous-Total C	4	3	3	1240	2160	3400	11%	960	1920	2880	10%	960	1920	2880	9%

D. Revue des procédures opérationnelles, gestion de portefeuille et évaluation

1	Revue de procédures APPR (1999-2000)	1	1		400		400		400		400					
2	Indicateurs de Performance sectoriels	1	1	1	80	160	240		80	160	240		80	160	240	
3	Efficacité du processus de revue de la Qualité à l'entrée	1	1		160	240	400		160	240	400					
4	Qualité des revues à mi-parcours/supervision		1	1					160	240	400		160	240	400	
5	Gestion du portefeuille opérations du secteur privé			1									160	240	400	
6	Autres Revues de procédures (Selon priorité de CODE)			2									320	480	800	
	Sous-Total E	3	4	5	640	400	1040	3%	800	640	1440	5%	720	1120	1840	6%

TOTAL PROCESSUS BP-301410		60	60	61	11,640	9,280	20,920	69%	11,520	9,280	20,800	71%	11,440	9,760	21,200	69%
----------------------------------	--	----	----	----	--------	-------	--------	-----	--------	-------	--------	-----	--------	-------	--------	-----

PROCESSUS/ACTIVITES	Volume/Année			2001 (pers/heures)				2002 (pers/heures)				2003 (pers/heures)			
	2001	2002	2003	OPEV	Consult	Total	%	OPEV	Consult	Total	%	OPEV	Consult	Total	%

E. Revue de l'efficacité de l'assistance aux pays- BP 301420

1	Evaluation de stratégies par pays (A définir)	2	2	2	720	1440	2160		720	1440	2160		720	1440	2160	
2	Sénégal- Secteur agricole	1			400	640	1040									
3	Ghana- Secteur agricole	1			400	640	1040									
4	Botswana- Secteurs Sociaux		1					400	640	1040						
5	Zambie- Secteur Industriel			1								400	640	1040		
6	Ouganda- Secteur Industriel			1								400	640	1040		
TOTAL PROCESSUS - BP 301420		4	3	4	1520	2720	4240	14%	1120	2080	3200	11%	1520	2720	4240	14%

DEVELOPPEMENT DES CAPACITES - ET GESTION DE CONNAISSANCES- BP 701110

F- Rétro-information et Diffusion

1	Dissémination	9	9	9	1440		1440		1440		1440		1440		1440	
2	OPEV Bulletin " <i>Retrospective</i> "	4	4	4	320		320		320		320		320		320	
3	Système d'information de post-Evaluation	1	1	1	240		240		240		240		240		240	
Sous-Total F		14	14	14	2000	0	2000	7%	2000	0	2000	7%	2000	0	2000	6%

PROCESSUS/ACTIVITES	Volume/Année			2001 (pers/heures)				2002 (pers/heures)				2003 (pers/heures)			
	2001	2002	2003	OPEV	Consult	Total	%	OPEV	Consult	Total	%	OPEV	Consult	Total	%

G. Evaluation de l'efficacité de développement

1	Système intégré d'évaluation de l'impact sur le développement	1	1		240	640	880		240	640	880					
2	Rapport annuel sur les résultats d'évaluation 1999-2000	1	1	1	160	320	480		160	320	480		160	320	480	
3	Autres Activités/Méthodologies d'efficacité de développement			2									480	640	1120	
	Sous-Total G	2	2	3	400	960	1360	4%	400	960	1360	5%	640	960	1600	5%
	TOTAL PROCESSUS - BP 701110	16	16	17	2400	960	3360	11%	2400	960	3360	12%	2640	960	3600	12%

TRANFERT DES CONNAISSANCES- FORMATION PMR - BP 801110

H. Renforcement des Capacités d'évaluation des PMR

1	Ateliers et Séminaires de formation régionaux/Sous-régionaux	2	2	2	480	800	1280	4%	480	800	1280	4%	480	800	1280	4%
	TOTAL PROCESSUS BP-801110	2	2	2	480	800	1280	4%	480	800	1280	4%	480	800	1280	4%

I. MANAGEMENT - BP 201110

1	Programme de travail et budgets annuels	1	1	1	160		160		160		160		160		160	
2	Rapports annuels d'activité	1	1	1	160		160		160		160		160		160	
3	Coopérat. & Coord.activities (DAC/ECG)	2	2	2	160		160		160		160		160		160	
	TOTAL- BP 201110	4	4	4	480		480	2%	480		480	2%	480		480	2%

Total Général	86	85	88	16520	13760	30280	100%	16000	13120	29120	100%	16560	14240	30800	100%
----------------------	----	----	----	-------	-------	-------	------	-------	-------	-------	------	-------	-------	-------	------