

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**ATELIER SUR L'ÉVALUATION ET LA GESTION AXÉE SUR
LES RÉSULTATS: IMPLICATIONS POUR LES
PROCÉDURES ET PROCESSUS OPÉRATIONNELS DE LA
BANQUE AU GOLF HÔTEL, ABIDJAN 25-26 JUIN 2001
RÉSUMÉ DES TRAVAUX**

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

SEPTEMBRE 2001

Atelier sur l'évaluation et la gestion axée sur les résultats :
Implications pour les procédures et processus opérationnels de la Banque
Golf Hôtel, Abidjan 25-26 juin 2001

Résumé des travaux

1. Introduction et contexte

- 1.1. OPEV a soumis au Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE), lors de sa réunion du 22 septembre 2000, un document de conception intitulé "Vers un système intégré d'évaluation de l'efficacité de développement - La gestion axée sur les résultats" (ADB/BD/WP/2000/89). Ce document soulignait la nécessité de passer de l'évaluation des intrants/extrants à l'évaluation des effets et impacts, pour mesurer le degré de réussite ou d'échec de l'aide au développement fournie par le Groupe de la Banque. Réagissant à ce document, CODE a prié la Direction de mettre en place un groupe de travail composé de représentants du complexe des opérations et des autres vice-présidences en vue d'élaborer un plan de mise en oeuvre, de définir clairement la stratégie et les procédures de mise en place d'un "Système intégré d'évaluation de l'efficacité du développement".
- 1.2. Suite à une discussion menée par CODE, lors de sa session du 29 juin 2001, sur l'efficacité de l'implication de la Banque dans les opérations sectorielles, le Comité a approuvé la suggestion que soit organisé un séminaire sur la mise en œuvre du système de gestion des projets axée sur les résultats au sein de la Banque, et qu'OPEV prépare un rapport sur ce séminaire à soumettre à CODE.
- 1.3. Avant que le séminaire proposé ne soit organisé, OPEV a jugé utile de soumettre pour information le résumé des travaux de l'Atelier sur l'évaluation et la gestion axée sur les résultats: Implications pour les procédures et processus opérationnels de la Banque, qui a réuni 30 participants des départements OCD, OCOD, OESU, OCPU, FBFP, Projet Africa SAP-PS, CADI et OPEV, au Golf Hôtel (Abidjan) les 25 et 26 juin 2001.

2. Réalisations et résultats de l'atelier

- 2.1. L'atelier a été le lieu d'un travail intense et participatif. L'objectif principal de sensibilisation a été atteint. Le concept de GAR a été compris et adopté. Tous les participants, en particulier les membres du complexe des opérations, ont convenu de la nécessité d'une approche cohérente et globale centrée sur les résultats, mais ont souligné que cette tendance en faveur de la GAR était partiellement induite par les bailleurs de fonds. Il est clairement apparu qu'il était nécessaire de renforcer l'orientation client et de passer d'une réflexion centrée sur les intrants à une réflexion centrée sur les extrants et les résultats. La qualité au départ doit être améliorée. Il est également nécessaire d'améliorer les liens entre les différents outils de planification prospective et les outils d'évaluation rétrospective de la performance.
- 2.2. Introduire la GAR aujourd'hui semble tout à fait indiqué. La BAD a élaboré une vision, et une nouvelle structure intégrant la planification stratégique a été approuvée. L'introduction du nouveau système informatisé (Projet Africa) offre la structure nécessaire pour un système d'information complet. L'adoption de la GAR suppose également de nouveaux efforts de transferts et décentralisation des responsabilités. Les participants ont salué l'opportunité qui leur était offerte d'échanger leur expérience et ont souligné la nécessité d'accroître les efforts

de renforcement de capacité, afin d'améliorer les compétences et de sensibiliser à tous les niveaux.

2.3. Dans ses conclusions , l'atelier a estimé que:

- a) Les différentes initiatives de changement au sein de la Banque doivent être harmonisées et cadrées. Il faut également développer une terminologie et des définitions pour une approche GAR adaptée à la BAD. Une attention particulière doit être accordée aux moyens de créer un lien entre les données sur les résultats et les affectations de ressources.
- b) Les participants ont encouragé l'organisation d'un atelier GAR destiné au Conseil et à la Haute Direction, afin d'obtenir le soutien de ces instances pour la GAR à court et à long terme. L'atelier a également souligné la nécessité de trouver une personne qui se fasse le champion de la GAR au niveau de la Haute Direction de la Banque.
- c) Des efforts coordonnés sont nécessaires pour créer une culture de formation au sein de la Banque, y compris la systématisation et la diffusion des meilleures pratiques, la formation et le recrutement de cadres spécialisés "chargés de la gestion de la connaissance".
- d) Les partenariats doivent être renforcés avec les partenaires au développement (BM et autres institutions multilatérales et bilatérales, et avec les PMR); il faut également développer des compréhensions communes et élaborer des approches similaires.

2.4 A l'issue de cette initiative, un groupe de travail sur le système intégré d'évaluation de l'efficacité de développement (WGSDE), composé de membres des différents complexes de la Banque, a été mis sur pied et devrait mener et superviser la mise en oeuvre d'un système intégré d'évaluation de l'efficacité de développement et proposer un ensemble de mesures concrètes en vue d'améliorer le système de suivi évaluation axé sur les résultats (G&EAR) au sein de la Banque. La première réunion du groupe de travail, qui s'est tenue immédiatement après l'atelier, a conclu que l'apport de consultants serait nécessaire pour la préparation d'un document de conception détaillé sur la GAR et la recommandation d'une stratégie de mise en oeuvre du système G&EAR au sein de la Banque.

2.5 Veuillez trouver ci-joint, pour information, le résumé des travaux de l'atelier.

Compte-rendu de l'atelier sur l'évaluation et la gestion axée sur les résultats : implications pour les procédures et processus opérationnels de la Banque Golf Hôtel, Abidjan 25-26 juin 2001

Objectifs de l'atelier

L'atelier avait pour objectif premier d'apporter une réponse aux principaux problèmes liés à l'introduction d'un système de gestion axée sur les résultats (GAR) au sein de la BAD, y compris les implications pour les procédures et processus opérationnels de la Banque et le développement de la capacité d'évaluation et de suivi de la Banque. Organisé par le département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque, en collaboration avec l'Institut africain de développement (CADI), l'atelier a également permis de présenter un cadre conceptuel pour un système intégré d'évaluation de l'efficacité de développement.

Les objectifs spécifiques de l'atelier étaient les suivants:

- Familiariser les participants aux concepts, exigences et utilisations d'un système de gestion axée sur les résultats, et bâtir un consensus sur les priorités du système de suivi évaluation de la Banque, afin de soutenir les objectifs de sa "vision" et son "activité de base".
- Mettre en œuvre une progression irréversible vers une gestion axée sur les résultats centrée sur une utilisation généralisée des cadres sectoriels et cadres stratégiques par pays;
- Recommander les voies et moyens d'assurer une révision et une mise à jour des procédures et processus opérationnels, afin de répondre aux exigences du système de gestion axée sur les résultats et de l'introduction de nouveaux outils de gestion de projet axée sur les résultats.

Les 30 participants de l'atelier étaient soit membres du groupe de travail sur le système intégré d'évaluation de l'efficacité du développement soit représentants des départements OCD, OCPU, OCOD, OESU, FPRU, FBFP, OPEV, Projet Africa SAP-PS et CADI.

Outre les discours inauguraux prononcés par l'administrateur canadien, le directeur d'OPEV et un représentant d'OCOD, le programme de l'atelier comportait des présentations et débats autour de quatre grands thèmes:

1. Gestion axée sur les résultats: principes et problèmes de mise en oeuvre
2. Une gestion axée sur les résultats: la perspective de la Banque
3. Adoption de critères harmonisés de suivi évaluation et de gestion du portefeuille
4. Mise en œuvre d'un système de gestion axée sur les résultats

Pour conclure le programme, des groupes de discussion ont été chargés de recommander les voies et moyens pour réviser et mettre à jour les processus et procédures opérationnels. Enfin, le consultant et un représentant d'OPEV ont prononcé les allocutions de clôture (voir programme détaillé à l'annexe 1).

Contexte

L'atelier résultait de plusieurs processus visant à réorienter les procédures de la Banque vers les résultats. Lors de l'examen du programme de travail sur trois ans d'OPEV, l'une des principales

recommandations de CODE était d'orienter le processus d'évaluation vers l'avenir en établissant des liens entre les résultats de l'évaluation et la conception des nouvelles opérations et politiques de la BAD. Cette nouvelle approche est centrée sur les aspects suivants : efficacité du développement, études de l'impact des stratégies et programmes d'assistance au niveau des projets, des secteurs et des pays, et appréciation des performances à la lumière des buts et objectifs fixés par la Banque.

L'évaluation ne met plus l'accent sur la performance opérationnelle des projets mais sur l'efficacité du développement dans les divers secteurs et pays. De ce nouveau point de vue, l'évaluation de chaque projet individuel (projet par projet) ne revêt plus la même importance. Il convient de mettre au point une instrumentation appropriée qui reflète la perspective globale des opérations de la Banque. Il s'agit pour la Banque de mettre en place un système intégré qui permette de centrer l'attention sur l'efficacité dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Un certain nombre d'éléments ont été élaborés ou sont en cours d'élaboration par OCOD, notamment les nouvelles directives en matière d'évaluation et d'analyse de projet (analyses économiques et financières) ainsi que les sites web correspondants. Le manuel des opérations est déjà disponible en ligne.

L'an dernier, OPEV a soumis à CODE le document de travail intitulé "Vers un système intégré d'évaluation de l'efficacité du développement", qui priait la Direction de charger un groupe de travail d'élaborer un plan d'exécution pour la mise en place d'un système intégré d'évaluation de l'efficacité du développement.

Points essentiels de la GAR présentés à l'atelier

De nombreuses organisations, agences de coopération et gouvernements ont adopté la GAR pour définir un cadre cohérent de formation et de responsabilité dans un environnement décentralisé. La GAR soutient la transition en cours dans l'institution d'un exercice budgétaire annuel vers un cycle de planification conduit par une stratégie, et d'une gestion interne axée sur les intrants et les extrants vers une orientation ouverte sur l'extérieur centrée sur la réalisation de résultats au sein de partenariats. La GAR met l'accent sur l'efficacité du développement et la responsabilité, dans le droit fil des exigences du nouvel environnement extérieur. Elle favorise une culture axée sur les résultats sur le terrain ainsi qu'une transparence et une participation plus grandes.

La chaîne de résultats reflète le cadre GAR: les intrants suivent un processus qui mène aux extrants, puis aux effets et enfin aux impacts:

INTRANT → PROCESSUS → EXTRANT → EFFET → IMPACT

Si les modalités d'exécution varient selon la nature de l'institution, tous les systèmes GAR sont caractérisés par les particularités suivantes:

1. Buts et objectifs de l'organisation clairement définis
2. Responsabilités clairement définies dans un cadre décentralisé
3. Mesure de la performance axée sur les résultats
4. Liens entre les résultats, la planification et les affectations
5. Culture de formation
6. Accent mis sur le service au client
7. Participation des parties prenantes

La GAR a été mise en œuvre par de nombreux gouvernements et organisations au cours des dernières décennies (y compris plusieurs gouvernements de pays OCDE, CIDA, USAID, PNUD et la Banque mondiale). Bien qu'il soit communément admis que chaque organisation doit tenir compte de ses besoins spécifiques pour que le système fonctionne pour elle, les similarités entre le mode de pensée et les systèmes sont évidentes. A ce jour, le processus a déjà permis de tirer plusieurs leçons.

– ***La terminologie et les concepts doivent être compris et acceptés***

Bien que le concept de base soit facile à comprendre, plusieurs organisations ont enregistré une certaine confusion et une mauvaise compréhension liées à certains termes. Il semble essentiel d'entamer le processus de mise en œuvre par une clarification et une définition des termes importants. Il est également essentiel qu'un processus soit mis en place pour engendrer appropriation et engagement.

– ***L'information doit être claire et facile à évaluer***

De nombreuses organisations publient un large éventail de manuels, rapports, directives etc. sur papier et en version électronique par Internet et Intranet. Elles mettent souvent en place un cadre de formation et de diffusion systématique des "meilleures pratiques".

– ***Un événement visible et un "avocat" convaincu***

Les crises, les coupes budgétaires, la nomination d'un nouveau dirigeant ou tout autre événement visible sont souvent l'occasion de mettre en œuvre un système GAR. La GAR est considérée comme un outil d'amélioration, de changement et de meilleurs résultats. Un événement visible a également un effet psychologique interne et souligne l'importance accordée au processus. Il semble également essentiel que l'institution dispose d'une personne dévouée, qui se fasse le champion de la GAR, pour diriger le processus.

– ***Une approche cohérente est indispensable***

La GAR est plus qu'un système d'information, c'est une approche cohérente de la planification, du suivi, de l'organisation et de la gestion. Les aspects informels et culturels sont aussi importants que les systèmes. Les véritables améliorations de performance interviennent lorsque la culture de l'institution a changé et que la poursuite des résultats est devenue le moteur et la préoccupation première des opérations quotidiennes, lorsque les cadres et les décideurs extérieurs utilisent des plans axés sur les résultats et les processus de gestion qui les sous-tendent pour informer leurs décisions.

– ***La confiance naît de la simplicité et du réalisme***

Il ne suffit pas de quelques indicateurs d'objectifs et de résultats pour capturer une réalité complexe. Cependant, l'une des leçons importantes à retenir est que le système GAR doit rester simple et qu'il ne sert à rien d'investir exagérément dans des systèmes et des indicateurs compliqués. La simplicité peut donner des orientations claires et constituer par la même un moyen nécessaire à la crédibilité et au réalisme. Par contre, la complexité doit être prise en compte dans l'analyse des données sur les résultats.

– ***La GAR doit être basée sur une perspective à long terme***

Il est évident que le développement d'une institution est un processus à long terme qui peut rarement se mesurer dans une perspective à court terme. L'objectif doit être de combiner les objectifs de développement à long terme et les indicateurs de progrès à court terme; les plans stratégiques (perspective sur 4 à 7 ans) esquissent les grandes directions tandis que les plans annuels précisent l'orientation des actions immédiates.

– ***Passer d'une orientation "intrants–extrants" à une orientation "effet"***

De nombreux systèmes d'information étaient basés une mesure quantitative des intrants et des extrants à court terme. Ceci va changer. Un nouveau paradigme de développement, qui souligne l'aspect global et la coordination, et l'usage généralisé des objectifs globaux de développement OECD DAC tendent à déplacer l'attention des extrants vers les résultats. Ceci pose des problèmes de cause à effet, d'attribution et de responsabilité, et souligne la nécessité des partenariats stratégiques et des perspectives à long terme. La définition d'objectifs de résultats, d'indicateurs et de systèmes de mesure communs fait partie intégrante de cette évolution.

– ***Plus grande attention à l'utilisation des données sur les résultats***

A la base de la GAR, deux éléments moteur: les données sur la performance (responsabilité) et l'amélioration de la gestion. Le premier aspect implique que la responsabilité est déplacée vers les gestionnaires de projet, qui sont responsables de la réalisation des résultats ou objectifs spécifiques prévus. Cet aspect induit une plus grande transparence des données sur ces résultats. Le second aspect impose d'améliorer les programmes et services par des échanges ininterrompus de données sur les performances et d'intégrer les leçons que l'on en tire dans les décisions de gestion. Une institution intelligente se caractérise par une direction et un personnel sans cesse soucieux de développement interne et externe. Elle se caractérise aussi par une approche systématique d'intégration de la formation dans l'activité quotidienne. Ceci présuppose quelques chose de plus que des méthodes et des techniques. Une "compréhension intime " sous forme de compréhension intuitive, valeurs, attitudes et développement personnel doit être présente pour engendrer changement et croissance.

Les principaux pièges à éviter:

– ***Trop compliqué et trop global***

Il est toujours dangereux d'essayer d'en faire trop en une fois. L'expérience montre que pour bâtir un système GAR durable, il vaut mieux s'appuyer sur une coopération avec les différents intervenants de la base vers le sommet, en l'étendant progressivement à toute l'institution, plutôt que l'inverse. Si sa légitimité et sa pertinence opérationnelles ne s'impose pas, le système GAR risque de ne pas être durable. Il est important de commencer avec des projets pilotes et une mise en œuvre progressive et simple, en accordant une grande attention aux coûts.

–

Techniques trop élaborées

Aussi nombreux soient-ils, les mesures et indicateurs ne peuvent satisfaire que partiellement les besoins des responsables de l'information et des décideurs. La GAR est plus qu'un ensemble de techniques et d'outils de mesure. Elle implique que les données sur les résultats soient replacées dans un contexte organisationnel et utilisées de manière consciente par l'analyse, l'évaluation, et l'interprétation.

– **Trop d'indicateurs**

Tout système qui tente de couvrir tous les besoins d'information (opérationnels et stratégiques) devient trop complexe. Il est important de sélectionner les quelques indicateurs vitaux qui permettent de tester les progrès accomplis en termes d'objectifs stratégiques, et non d'activités individuelles.

– **Manque de compréhension des aspects culturels**

La GAR doit tenter de manière systématique d'intégrer la formation dans les activités quotidiennes. Elle doit inclure une "compréhension intime" faite d'intuition, de valeurs, d'attitudes et de développement personnel, pour engendrer changement et croissance. Il y a sans cesse des pressions pour essayer de faire paraître bons des résultats à court terme. L'expérience des processus de changement dans les institutions "axées sur des valeurs, orientées par une vision" montre qu'une perspective à long terme est essentielle au succès.

– **Attribution et participation**

Au niveau global (niveaux des résultats et de l'impact), il est difficile, sinon impossible, d'attribuer les changements et les résultats à certains projets et programmes. Vision commune, responsabilité conjointe, et utilisation collective d'indicateurs et de données sont les éléments permettant d'éviter ces écueils et font de la GAR un outil de partenariat et participation.

– **Partenariat**

Accorder trop d'importance à l'information institutionnelle risque d'entraîner une paralysie au niveau des responsables locaux et des partenaires. Si la GAR est mise en oeuvre dans un contexte de collaboration, en prenant en compte les besoins divergents des divers intervenants, un équilibre peut être trouvé entre l'efficacité du développement et l'information institutionnelle.

Points principaux discutés en groupes de travail

Points forts

- Vision claire (dans le document de Vision)
- Responsabilité et structure institutionnelle claires (conséquence de l'étude institutionnelle)
- Système d'information performant (SAP – Projet Africa) système de gestion de projet en cours d'exécution
- Orientation vers les résultats au niveau des projets (approche de cadre logique depuis 1993)

Points faibles

- Absence de études économiques et sectorielles stratégiques, plans stratégiques, cadres etc. aux différents niveaux
- Manque de consolidation des capacités en particulier au niveau des pays
- Le transfert des responsabilité et la décentralisation posent encore un problème; la Banque est encore trop centralisée
- Manque d'attention, au sein de la Banque, pour les résultats au delà des extraits des projets
- Manque d'harmonisation entre les différents systèmes d'information, évaluations de performance, évaluations etc.

Prochaines étapes

- Mettre les pays "au poste de commande" – Renforcer l'orientation clients. Renforcer la capacité de suivi évaluation au niveau des pays
- Renforcer la capacité de coordonnateur
- Trouver un "champion de la cause" au sein de la Haute Direction de la Banque
- Améliorer le lien entre performance et ressources
- Renforcer les partenariats (avec la BM, avec les autres organisations multilatérales et bilatérales, et avec les PMR)
- Renforcer la culture de formation
- Revoir les systèmes d'évaluation et de performance de la Banque
- Assurance de qualité, en particulier au départ
- Large éventail de compétences (davantage d'expertise en suivi-évaluation et d'expertise institutionnelle)

Conclusions

L'atelier a été le lieu d'un travail intense et participatif. L'objectif principal de sensibilisation a été atteint. Le concept de GAR a été compris et adopté. Tous les participants, en particulier les membres du complexe des opérations, ont convenu de la nécessité d'une approche cohérente et globale centrée sur les résultats, mais ont souligné que la tendance en faveur de la GAR était partiellement induite par les bailleurs de fonds. Il est clairement apparu qu'il était nécessaire de renforcer l'orientation client et de passer d'une réflexion centrée sur les intrants à une réflexion centrée sur les extrants et les résultats. La qualité au départ doit être améliorée. est également nécessaire d'améliorer les liens entre les différents outils de planification prospective et les outils d'évaluation rétrospective de la performance.

Introduire la GAR aujourd'hui semble tout à fait indiqué. La BAD a élaboré une vision, et une nouvelle structure intégrant la planification stratégique a été approuvée. L'introduction du nouveau système d'information (Projet Africa) offre la structure nécessaire pour un système d'information complet.

Par ailleurs, les participants ont estimé que les principales faiblesses de la BAD sont le manque de moyens et d'expertise pour mettre en œuvre la GAR. Des plans stratégiques sont nécessaires à différents niveaux, ont-ils souligné, pour transposer l'optique GAR en actions. La GAR suppose de nouveaux efforts de transfert et de décentralisation des responsabilités. Les participants se sont réjouis de l'opportunité qui leur a été offerte de partager leurs expériences et ont souligné la nécessité de faire davantage d'efforts pour renforcer la capacité, afin d'améliorer les compétences et assurer une plus grande sensibilisation à tous les niveaux.

Sur cette base, les prochaines étapes devraient être les suivantes:

a) Le groupe de travail sur le système intégré d'évaluation de l'efficacité du développement a déjà été mis en place, avec des représentants de OCOD, OCD, OCPU, FLAD, AUDT, FSPR, OESU, CIMM et SAP. Il devrait proposer un ensemble d'actions concrètes nécessaires pour améliorer le système GAR à la Banque. Le Canada a gentiment promis une allocation de ressources financières et techniques pour soutenir ce processus. Le plan de travail du groupe comprend les éléments suivants:

- i. Préparation de cadres stratégiques par secteur, thème de la vision et tableaux de bord stratégiques au niveau de l'institution. Soumission aux Conseils
- ii. Préparation de cadres stratégique par pays
- iii. Conception d'un système de tableaux de bord de gestion et système d'information axé sur les résultats, y compris une sélection d'indicateurs de développement vérifiables (au niveau global, sectoriel, thématique et par pays)
- iv. Conception de modèle de matrice de cadre logique pour les programmes, les projets, les documents de stratégie par pays, la stratégie de réduction de la pauvreté, la stratégie sectorielle
- v. Informatisation (lien avec SAP): conception, analyse fonctionnelle, analyse opérationnelle, création de bases de données, tests et exploitation
- vi. Mise en œuvre du système: sensibilisation et formation, manuel, brochure (information, communication, diffusion): siège, bureaux régionaux/nationaux et dans le pays (organes d'exécution)
- vii. Préparation de la première édition du rapport annuel axé sur les résultats
- viii. Commentaires et leçons

- b) Les différentes initiatives de changement dans la Banque doivent être harmonisées et cadrées. Il faut également développer une terminologie et des définitions pour une approche GAR adaptée à la BAD. Une attention particulière doit être accordée aux moyens de créer un lien entre les données sur les résultats et les affectations de ressources.
- c) Les participants ont encouragé l'organisation d'un atelier GAR destiné au Conseil et à la Haute Direction, afin d'obtenir le soutien de ces instances pour la GAR à court et à long terme. Ils ont également souligné la nécessité continuer à rechercher un "champion" de ce dossier au sein de la Haute Direction de la Banque.

Il faut des efforts coordonnés pour créer une culture de formation au sein de la Banque, et notamment pour systématiser et répandre les meilleures pratiques, former et recruter des spécialistes en "gestion de la connaissance".

Il faut renforcer les partenariats avec les partenaires au développement (BM et autres organisations multilatérales et bilatérales, avec les PMR), développer une compréhension commune et élaborer des approches similaires.

Programme de l'atelier

Introduction:

- Accueil des participants:
- Exposé inaugural
- Buts, objectifs et résultats attendus de l'atelier

Thème 1: Gestion axée sur les résultats: principes et problèmes de mise en oeuvre

- Définitions et principes de la GAR
- Adoption des Objectifs internationaux de développement: Problématique et obstacles
- Systèmes de gestion axée sur les résultats: Aperçu et leçons tirées par les institutions bilatérales set multilatérales

Thème 2: Gestion axée sur les résultats: la perspective de la Banque

- Opérationnalisation de la Vision
- Suivi de la performance et des résultats: système d'information de gestion des projets
- Vers un système intégré de suivi-évaluation: Information globale sur l'efficacité du développement

Thème 3: Adoption de critères harmonisés de suivi-évaluation et de gestion de portefeuille

- Le cycle de projet et l'approche GAR (cadres de résultats par pays et par projet)
- Gestion de portefeuille et GAR: Notation des projets/performance des programmes au départ, pendant l'exécution et à l'achèvement, et gestion des projets à risque
- Harmonisation du système de notation tout au long du cycle de projet

Thème 4: Mise en oeuvre d'un système de gestion axée sur les résultats

- Lier les résultats à la planification, la budgétisation et l'affectation de ressources
- Partager la connaissance et tirer les leçons de l'expérience

Discussions en groupes de travail: Points forts, points faibles et prochaines étapes

- La perspective stratégique (vision, objectifs, stratégies)
- La perspective opérationnelle (liens, utilisation)
- La perspective M&E (indicateurs, données, retour d'information)

Clôture

- Perspective d'avenir
- Conclusions et évaluation de l'atelier

LISTE DES PARTICIPANTS

NO.	NOM	POSTE	Participation
1.	<u>CADI (Institut africain de développement)</u> M. M. TANI	4244	Oui
	<u>CIMM (Informatique)</u> M. N. C. O. ADUBA(*) CIMM.1 M. A. YAHIAOUI(*) CIMM.1	4156 4596	Non Oui
	<u>FBFP (Budget et Planification)</u> Mme Colette WALENDON	4688	Oui
	<u>FPRU (Unité du suivi des marchés)</u> M. G. VARAONG(*) M. BEN BARKA	4307 4310	Oui Non
	<u>FSPR (Département de la recherche)</u> M. P. K. QUARCOO(*)	5674	Non
	<u>OCDC</u> M. S. DIAKITE (Coordonnateur)	4523	Oui
	<u>OCDE</u> Mme M. TSOLO OCDE.1 M. B. MUKENA OCDE.2 M. W. MUCHENJE OCDE.3 M. S. JALLOW OCDE.4 M. K. KHOTLE(*) OCDE.4 (Coordonnateurs)	4265 4318 4551 4397 4491	Non Oui Non Oui Oui
	<u>OCDN</u> M. T. P SEYA OC DN.3 (Coordonnateur) M. A.S. BA OC DN.4	4932 4908	Oui Oui
	<u>OCDS</u> M. S. Z. MOUSSA(*) OCDS.5 (Coordonnateur)	5174	Oui
	<u>OCDW</u> M. N. WANJI(*) OC DW.5 (Coordonnateur)	4336	Non
	<u>OCOD (Département des opérations centrales)</u>		

	M. D. BARNETT(*) OCOD.1 M. J. P. RIGOULOT OCOD.2 M. J. S. KANYARUBONA OCOD.1 M. Z. M. BICABA OCOD.3	5133 4275 4631 4588	Oui Oui Oui Oui
	<u>OCPU (Unité de la coopération)</u>		
	Mme K. E. DIABI(*)	5153	Oui
	<u>OESU (Unité de l'environnement et du développement durable)</u>		
	M. Y. VYAS(*)	4280	Oui
	<u>OPEV (Département de l'évaluation des opérations)</u>		
	M. G. M. B. KARIISA M. M. MANAI M. O. O. OJO M. T. T. KATOMBE M. W. BYARUHANGA M. N. SANGBE Mme G. HALL-YIRGA M. T. D. KOUASSI M. H. RAZAFINDRAMANANA	4052/4623 4516 4262 4657 4422 4554 4294 4514 4332	Oui Oui Oui Oui Oui Oui Oui Oui Oui
	<u>SAP-PS (Projet Africa)</u>		
	M. J. P. A. SEKA M. A. G. KOMENAN(*)	4599 4538	Oui Oui
	<u>INVITÉS</u>	4026	Oui
	<u>M. ROGER COUTURE</u> Administrateur, BDIR	4026	Oui
	Mme LINDA CLOUTIER Conseiller spécial de l'administrateur pour le Canada, la Chine, la Corée, Koweït et l'Espagne, BDIR		
	<u>FACILITATEUR</u>	-	Oui
	<u>M. PER OVYND BASTOE</u> Consultant Ergo/OED-BM		

(*): Membre du groupe de travail chargé du "Système intégré d'évaluation de l'efficacité du développement".