

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**SUIVI DU RENFORCEMENT
DU SYSTEME DE RETROACTION**

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

30 juin 1998

RENFORCEMENT DU SYSTEME DE RETROACTION

RAPPORT DE SUIVI

1. Suite à l'examen par le Comité des opérations et efficacité du développement (CODE) de l'étude relative au système de retroaction au sein de la Banque « Evaluation de l'aide de développement : enquête auprès des utilisateurs des produits de l'évaluation » (reference : ADB/BD/WP/97/ 11 1-ADF/BD/WP/97/135 du 03 novembre 1997), les membres du Comité ont chargé le département OPEV de préparer un rapport de suivi des actions prévues en vue du renforcement du système de retroaction au sein de la Banque.
2. L'étude, qui entrerait dans le cadre des travaux menés conjointement par le Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide du Comité d'aide au développement (CAD), a été inscrite dans le programme de travail d'OPEV de 1997, et avait pour buts de recueillir et d'analyser les points de vue des utilisateurs des évaluations produites par le Département (OPEV) de la Banque ; d'examiner leurs priorités en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité des travaux d'évaluation ; d'affirmer la stratégie de diffusion et d'utilisation des leçons tirées des évaluations et d'améliorer le système de retroaction 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 quelques pays membres sélectionnés sur une base régionale.
4. Les conclusions et recommandations contenues dans le rapport du Consultant étaient essentiellement portées sur les points suivants :
 - (i) Intégration des leçons de l'expérience et interaction entre OPEV et les autres départements de la Banque lors des ateliers et séminaires et groupes de travail internes pour la discussion des documents des opérations ;
 - (ii) Dissémination des résultats d'évaluation au niveau de la Banque ;
 - (iii) Elargissement du cadre actuel de l'évaluation pour englober les revues des politiques, les études d'impact sectoriel et les revues d'assistance aux pays ;
 - (iv) Suivi de la mise en oeuvre des recommandations du Comité des opérations et efficacité de développement ;

- (v) Convivialité et accès au système d'information de l'évaluation (SPEI) ;
 - (vi) Interaction à partir des résultats des évaluations entre les pays membres régionaux et la Banque, et renforcement des capacités d'évaluation (organisation de séminaires sur les techniques d'évaluation et de diffusion des résultats à l'intention des fonctionnaires des pays membres régionaux) ;
 - (vii) Participation active et organisation de manifestations périodiques pour un partage continu des résultats de l'expérience et coordination plus large avec la communauté des donateurs (CAD), Agences des Nations unies, Autres Banques multilatérales de développement.
5. Dans sa note de présentation accompagnant le rapport du Consultant, OPEV a proposé une série d'actions en vue de renforcer la fonction d'évaluation au sein de la Banque. Celles-ci touchaient les points suivants :
- (i) Intégration des leçons de la post-évaluation dans la conception et l'exécution des opérations actuelles et futures de la Banque ;
 - (ii) Outils de rétroaction et d'utilisation des résultats d'évaluation ;
 - (iii) Produits de l'évaluation rétrospective ;
 - (iv) Systèmes d'information de la post-évaluation ;
 - (v) Interaction entre la Banque, les pays membres régionaux et les autres institutions de développement ;
 - (vi) Capacités d'intervention d'OPEV.
6. Le présent rapport de suivi sur le renforcement du système de rétroaction comporte l'ensemble des actions prévues telles qu'approuvées par les membres du CODE, les réalisations à ce jour, ainsi que les actions proposées en vue de renforcer davantage le système et d'améliorer son efficacité.
7. D'une manière générale, des progrès significatifs ont été réalisés en matière d'intégration des leçons de la post-évaluation suite à la création du Comité des opérations et efficacité du développement dont les réunions ont permis une participation active de la part de la Vice-Présidence des opérations ainsi que des responsables des unités opérationnelles dans leur ensemble. Par ailleurs, la distribution des comptes rendus des réunions et la diffusion du rapport du CODE sur les opérations d'appui aux réformes de politique ont eu pour effet de sensibiliser, un tant soit peu, les départements opérationnels à la prise en compte des leçons de l'expérience acquise dans la conception et mise en oeuvre des opérations futures. Cependant, bien qu'OPEV participe régulièrement aux réunions interdépartementales pour la discussion des documents des projets ou des politiques opérationnelles, l'on

ne peut affirmer avec certitude des progrès réalisés en matière d'incorporation des leçons de l'expérience dans la conception des nouvelles opérations de la Banque.

8. Un autre domaine où des progrès significatifs ont été réalisés concerne le développement des outils de rétroaction et d'utilisation des résultats d'évaluation par la rediffusion du Bulletin « Retrospective » ainsi que des extraits des rapports d'audit de performance, des revues de synthèse des résultats d'évaluation et, tout récemment par la création de la page spécifique de l'évaluation sur le site Internet de la Banque.
9. Pour ce qui est de l'élargissement de la gamme des produits d'OPEV, des études de revue des politiques sectorielles et des procédures opérationnelles telles que la qualité des analyses économiques et du processus de supervision ainsi que des études thématiques ont été lancées au cours de 1997 et 1998. Cependant, l'audit des performances des projets et programmes demeure une activité importante qui absorbe jusqu'à 75 % du temps global (professionnels et consultants) d'OPEV.
10. Des progrès importants ont été également réalisés au niveau des interventions conjointes avec d'autres institutions du développement dans le cadre des programmes de coopération et de coordination avec le CAD ou avec les Banques multilatérales de développement. OPEV a participé activement à la préparation des rapports de suivi des recommandations du Groupe de travail constitué par le Comité de développement en vue d'améliorer l'efficacité des Institutions multilatérales de développement et d'autres initiatives sont en cours pour le lancement d'évaluations sectorielles conjointes.
11. Les domaines où les progrès dans la réalisation des actions prévues ont été limités ou sont de moindre envergure concernent particulièrement le système d'information de la post-évaluation (SPEI) ainsi que les capacités d'intervention d'OPEV. Au niveau du système SPEI, la migration vers une nouvelle plateforme ne s'est pas réalisée compte tenu du retard accusé dans la réception du nouveau matériel informatique et dans le choix des logiciels de base de données. L'accessibilité et la convivialité de ce système ne se sont pas améliorées, ajouter à cela la nécessité d'une mise à jour systématique des données de post-évaluation. Pour ce qui est des capacités d'intervention d'OPEV, le budget annuel n'a pas suffisamment pris en compte les besoins d'OPEV pour la réalisation de son programme de travail, notamment au niveau du budget des consultants.
12. Les actions proposées (voir matrice en annexe) pour le renforcement du système de rétroaction et l'amélioration de son efficacité sont les suivantes :
 - (i) Des ateliers et/ou de groupes de travail entre OPEV et départements des opérations devraient être organisés en vue de discuter de l'application des décisions du CODE ainsi que des actions de suivi à entreprendre au niveau des projets spécifiques dans les pays ou les secteurs concernés.

- (ii) Les départements des opérations par pays devraient être à même de répondre explicitement aux résultats des évaluations des projets et des programmes ainsi que des revues sectorielles ou d'impact et des revues d'assistance aux pays, et notamment aux recommandations et aux actions de suivi préconisées par OPEV ;
 - (iii) Des instructions formelles de la part de la Direction pourraient être émises en vue de la mise en œuvre des décisions du CODE et la prise en compte des résultats des évaluations dans la conception et la mise en œuvre des opérations futures du Groupe de la Banque.
 - (iv) Les rapports du CODE (ou les rapports de son Président) ainsi que les compte-rendus des réunions devraient être diffusés à tous les professionnels des départements des opérations.
 - (v) OPEV devra assurer le suivi de l'application des décisions du CODE et la prise en compte des résultats des évaluations à travers l'évaluation sélective des rapports d'évaluation ex-ante des projets et programmes. Le département des opérations centrales (OCOD) assurerait, dans ce cadre, la coordination et le suivi nécessaires des actions prises en charge par les départements des opérations par pays.
13. Au niveau d'OPEV, les actions spécifiques à entreprendre sont principalement les suivantes :
- (i) Lancement de nouveaux produits d'évaluation telles que les revues de l'expérience de la Banque, les évaluations participatives ou d'impact, les revues à mi-parcours, etc.
 - (ii) Incorporation sur le site Internet de la Banque de l'ensemble des produits d'évaluation d'OPEV (tout en tenant compte de la politique de diffusion des informations au sein de la Banque).
 - (iii) Définition des objectifs, extrants et types d'intervention en matière d'appui institutionnel en vue du renforcement des capacités d'évaluation des PMR et ce, dans le cadre du document de stratégie de la Banque en la matière.
 - (iv) Multiplication des interventions conjointes avec les autres institutions de développement avec lesquelles une collaboration plus intense en matière d'évaluation devrait être engagée.
 - (v) Développement des relations de collaboration avec les organismes sous-régionaux telles que la Banque Ouest africaine de développement (BOAD) et la Banque de développement de l'Afrique du Sud (DBSA). Des liens seraient également à rechercher à travers le Continent en vue du développement des capacités d'évaluation dans la région.

- (vi) **Renforcement des capacités d'intervention d'OPEV** (adjonttion de nouveau personnel, révision de la structure du département et développement des systèmes d'information et de communication).

14. OPEV attend avec intérêt les observations des membres du CODE, notamment sur les actions proposées en vue du renforcement du système de rétroaction.

RENFORCEMENT DU SYSTEME DE RETROACTION

ACTIONS DE SUIVI

Constatations	Actions prévues	Réalizations	Actions proposées
<p>Intégration insuffisante des leçons de la post-évaluation dans la conception et l'exécution des opérations (Impact modéré de l'évaluation sur les performances opérationnelles de la Banque)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. OPEV doit participer aux réunions opérationnelles (Comités des prêts, groupes interdépartementaux, Comité de revue des opérations) et se focaliser sur les leçons à tirer à partir des expériences. 2. Les décisions du CODE suite aux discussions des rapports d'OPEV sur une base thématique ou sectorielle doivent servir de directives pour les opérations en cours ou futures du Groupe de la Banque. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. OPEV participe régulièrement aux réunions et envoie des commentaires écrits lors de la discussion des documents des projets ou des politiques opérationnelles. 2. Progrès limités en matière de prise en compte des leçons de l'expérience dans la conception et mise en oeuvre des opérations nouvelles. 3. Distribution des compte-rendus des réunions et diffusion du rapport du CODE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation d'ateliers et/ou de groupes de travail entre OPEV et départements des opérations et vue de discuter des modalités d'application des décisions du CODE et des actions de suivi au niveau des projets spécifiques ou des politiques sectorielles. 2. Les départements des opérations répondront par écrit aux résultats et aux actions préconisés des études d'évaluation et des revues. 3. La Direction émettra des instructions formelles pour l'application des décisions du CODE et la prise en compte des résultats des évaluations. La révision des formats des documents opérationnels pourrait être également envisagée.

RENFORCEMENTDUSYSTEMEDERETROACTION

ACTIONS DE SUIVI

Constatations	Actions prévues	Réalisations	Actions proposées
(Suite)			<ol style="list-style-type: none">4. OPEV examinera d'une manière sélective les rapports d'évaluation ex-anté pour s'assurer de la prise en compte des leçons de l'expérience (focalisation sur la matrice du cadre logique, justification économique et analyse des risques).5. Diffusion des rapports du CODE (ou de son Président) sur les thèmes jugés prioritaires par les membres ainsi que des comptes-rendus des réunions.

RENFORCEMENT DU SYSTEME DE RETROACTION

ACTIONSDESUIVI

Constatations	Actions prévues	Réalisations	Actions proposées
Capacités insuffisantes d'OPEV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le renforcement d'OPEV devra être réalisé dans le cadre des allocations budgétaires actuelles. 2. Renforcer les capacités d'OPEV par de nouvelles expertises dans les domaines de l'environnement, problèmes du genre, lutte contre la pauvreté. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le budget n'a pas suffisamment pris en compte les besoins d'OPEV pour la réalisation de son programme de travail (Le budget des consultations est insuffisant par rapport aux besoins). 2. OPEV a soumis des requêtes auprès de sources bilatérales pour disposer de ces nouvelles expertises. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. OPEV s'appuiera également sur les expertises existant au sein de In Banque (OESU par exemple) et ce, en mesure transitoire, dans l'attente d'une dotation permanente en effectifs garantissant la crédibilité, l'indépendance et l'impartialité de la fonction d'évaluation.
Difficultés d'accès et manque de convivialité du système d'information sur la post-évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer la convivialité du système d'information de l'évaluation (SPEI). 2. Développer une page spécifique sur l'évaluation sur le site Internet de la Banque. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interface SPEI/PALMS améliorée mais migration vers de nouvelles plateformes non réalisée. 2. Page « Evaluation » fonctionnelle à partir du 31 mai 1998. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SPEI sera allégé et axé sur les principaux modules (extraits des rapports, données de base, notation des performances, et matrice des recommandations et actions de suivi). 2. Renforcement du personnel de soutien en charge du SPEI et de la page sur l'évaluation.

RENFORCEMENT DU SYSTEME DE RETROACTION

ACTIONS DE SUIVI

Constatations	Actions prévues	Réalizations	Actions proposées
<p>Inadéquation des outils de rétroaction et d'utilisation des résultats d'évaluation</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Réactiver la publication du bulletin trimestriel « Rétrospective » tout en améliorant le contenu.2. Rediffuser les extraits des évaluations réalisées par OPEV ainsi que les synthèses des résultats des évaluations (1992-1993 et 1994-1995) et activer la préparation des extraits et la synthèse d'évaluation 1996.)	<ol style="list-style-type: none">1. Le Bulletin « Rétrospective » a été réactivé (un a été diffusé et trois sont en cours de préparation).2. Les extraits des évaluations et des revues de synthèse des résultats des évaluations ont été rediffusés.	<ol style="list-style-type: none">1. OPEV mettra en place un module EIS/SPEI en vue de l'extraction des décisions et le suivi de l'application des directives du CODE.2. Mise à disposition dans la page sur l'évaluation du site Internet de la Banque, de l'ensemble des produits d'évaluation d'OPEV (tout en tenant compte de la politique de diffusion des informations au sein de la Banque).3. Développement des relations d'échange, d'accès aux bases de données et aux sites Internet des autres agences de développement.

RENFORCEMENT DU SYSTEME DE RETROACTION

ACTIONS DE SUIVI

Constatations	Actions prévues	Réalizations	Actions proposées
<p>Produits d'évaluation limités aux audits de performance des projets et programmes (nombre insuffisant d'études d'évaluation)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elargir les domaines d'activités d'OPEV pour englober l'évaluation des domaines tels que l'étude d'impact, revue de politique, évaluation des activités hors-prêts: assistance technique, appui institutionnel, recherche et formation. 2. OPEV doit effectuer des synthèses des évaluations par secteur et par pays et les diffuser rapidement. 3. Intégrer les techniques et méthodes d'évaluation « en temps réel » (revue à mi-parcours, indicateurs de suivi-évaluation, enquêtes instantanées auprès des bénéficiaires et évaluations participatives. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etude de revues sectorielles d'impact lancées en 1998 (énergie et sucre); Revues de processus de gestion du cycle des projets (qualité des analyses économiques et système de supervision); Etude sur l'assistance technique du FAD en cours. 2. Préparation de directives pour la préparation de rapport d'achèvement des opérations d'assistance technique. 3. « Revue de l'expérience de la Banque » dans le secteur ou dans la région et focalisation sur les leçons à retenir. 4. Le programme de travail 1998 d'OPEV comprend la mise en place d'indicateurs sectoriels de performance et d'impact. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lancement des directives pour la préparation de rapports d'évaluation rétrospective des opérations d'assistance technique ainsi que des opérations hors-prêts (Dons, Formation et Recherche,...). 2. Multiplication des revues de l'expérience de la Banque pour toucher tous les thèmes et secteurs d'intervention. 3. Lancement des évaluations participatives et d'impact. 4. Revue à mi-parcours de programmes sectoriels d'investissement.

RENFORCEMENT DU SYSTEME DE RETROACTION

ACTIONS DE SUIVI

Constatations	Act ions prévues	Réalisations	Actions proposées
Intéraction insuffisante entre la Banque et les PMR à partir des résultats des évaluations	<ol style="list-style-type: none">1. Réaliser des évaluations conjointes ou parallèles avec les pays membres2. Diffuser les programmes de travail d'OPEV à travers le Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide du CAD3. Favoriser les groupements régionaux ou sous-régionaux et organiser des séminaires à l'échelle régionale et sous-régionale et promouvoir la création d'association de responsables et experts en évaluation.	<ol style="list-style-type: none">1. Difficile à réaliser compte tenu de la faible capacité des pays en matière d'évaluation.2. Programmes de travail diffusés à travers le CAD.3. Séminaire régional sur le renforcement des capacités en évaluation des pays d'Afrique prévu pour octobre 1998.	<ol style="list-style-type: none">1. Document cadre de la stratégie d'évaluation au sein du Groupe de la Banque définissant le rôle et les types d'intervention de la Banque en matière de renforcement des capacités d'évaluation des PMR2. Mise à disposition des programmes de travail d'OPEV sur page Internet d'OPEV.3. Le séminaire régional sera suivi par des ateliers et séminaires à l'échelle sous-régionale.

RENFORCEMENT DU SYSTEME DE RETROACTION

ACTIONS DE SUIVI

Constatations	Actions prévues	Réalisations	Actions proposées
<p>Interventions conjointes avec d'autres organisations en vue de disséminer les résultats des évaluations.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participer activement aux travaux du Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide du CAD et du Groupe de coopération de l'évaluation des BMD. 2. Conclure des accords de coopération avec les bailleurs de fonds actifs dans la région. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participation seniéristielle aux réunions du CAD et du Groupe de coopération et aux travaux d'étude inscrits dans les programmes de travail de ccs comités. 2. Intense collaboration envisagée avec la Banque mondiale. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Des travaux programmés pour 1998 et 1999 : évaluations sectorielles conjointes, harmonisation des pratiques et normes d'évaluation (benchmarking). 2. Relations de collaboration à engager auprès des organismes sous-régionaux (BOAD, DBSA). 3. Développement des liens de coopération au sein de la région en vue du renforcement des capacités d'évaluation au niveau du Continent.