

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**RAPPORT SUR L'INDÉPENDANCE DU DÉPARTEMENT
DE L'ÉVALUATION DES OPÉRATIONS (OPEV)
DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT**

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

12 octobre 2005

**Indépendance du Département de l'Evaluation des
Opérations de la Banque Africaine de Développement**

Rapport des Conseillers principaux en évaluation¹

12 octobre 2005

¹ Robert Picciotto et Osvaldo Feinstein

Table des Matières

	<u>Page N°.</u>
Résumé analytique	i-in
1. Conception du Rapport	1
1.1 Introduction	1
1.2 Qu'est-ce l'indépendance de l'évaluation?	2
2. Quelle est la place de l'évaluation à la Banque Africaine de Développement?	5
2.1 Création d'OPEV	5
2.2 Autoévaluation	5
2.3 Mission d'OPEV	6
2.4 Structure d'OPEV	7
2.5 Activités et Produits d'OPEV	11
2.6 Evaluations institutionnelles antérieures	12
3. OPEV est-il indépendant?	14
3.1 Indépendance organisationnelle	14
3.2 Indépendance du comportement	15
3.3 Protection contre l'influence extérieure	17
3.4 Conflits d'intérêts	17
4. Quelles sont les conséquences de la consolidation de l'indépendance?	18
5. Que doit-on faire?	23

Annexes

Nombre de pages

Annexe 1	Termes de référence destinés aux Services de consultants	7
Annexe 2	Résultats du sondage d'opinion	4
Annexe 3	Personnes interrogées	1
Annexe 4	Publication des RAP et retards de publication	3
Annexe 5	Comparaison des budgets d'évaluation de la BAFD/OPEV, de la BID/OVE et de la BAsD/ OED	1
Annexe 6	Organigrammes d'OPEV, de OED/ Banque Mondiale et de l'OED/Banque Asiatique de Développement	1
Annexe 7	Table de comparaison des organisations d'évaluation	9
Annexe 8	Produits d'OPEV depuis 1990	1
Annexe 9	Déconnexions des cotes entre les RAP, les REPP et Notes d'analyse des RAP	1

Le présent rapport a été élaboré par MM. Robert PICCIOTTO et Osvaldo FEINSTEIN, Conseillers principaux en évaluation. Pour toute autre question y afférente, prière de s'adresser à M. Getinet W. GIORGIS, Directeur, Département de l'Evaluation des Opérations, Poste 2041.

Résumé analytique

1.1 Au cours d'une réunion du Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) de la Banque Africaine de Développement, tenue en octobre 2004, les administrateurs ont préconisé que l'indépendance du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) soit évaluée par une équipe indépendante. Agissant en lieu et place de CODE, OPEV a recruté deux Conseillers principaux en évaluation qui, du mois d'août au mois d'octobre 2005, ont effectué le travail qui leur a été confié. Le présent rapport expose leurs conclusions et recommandations. Il identifie les actions que les administrateurs pourraient envisager en vue de contrecarrer les menaces réelles ou apparentes qui planent sur l'autonomie, l'objectivité et l'impartialité du Département de l'évaluation des opérations (OPEV)

1.2 Les changements proposés dans le cadre de l'évaluation indépendante ainsi que ses modalités visent à consolider la rigueur, l'objectivité et l'impartialité d'OPEV, tout en réduisant la distance professionnelle entre les évaluateurs et les Départements opérationnels. Si ces changements sont adoptés par CODE, ils devraient permettre à la Banque d'adhérer plus étroitement aux bonnes pratiques en vigueur dans les organisations de référence, tout en respectant son propre caractère organisationnel et ses traditions juridiques. L'objectif final consiste à améliorer les résultats en matière de développement à travers une plus grande responsabilisation et un meilleur apprentissage organisationnel. Etant donné que le programme de réformes proposé est contraignant, la mise en oeuvre des recommandations nécessiterait une programmation rigoureuse. Il conviendrait d'élaborer une feuille de route qui permettra de suivre l'évolution du programme et en cas de nécessité, de mettre en oeuvre des mesures correctives à mi-parcours.

Indépendance

1.3 L'indépendance revêt une importance primordiale en matière de crédibilité de l'évaluation. Une évaluation est jugée indépendante lorsqu'elle est effectuée par des entités ou des personnes qui ne sont pas sous le contrôle de ceux qui sont chargés de la conception et de la mise en oeuvre des interventions inhérentes au développement. Ainsi, les évaluations externes dont le financement est tributaire d'une décision des responsables de l'institution ne sont pas aussi indépendantes que les évaluations internes dont il faut rendre compte aux administrateurs (qui en assurent le financement).

1.4 L'indépendance des évaluations implique par ailleurs, non seulement l'absence d'influence politique et de pression budgétaire, mais également un accès illimité à l'information ainsi que la possibilité d'entreprendre des recherches et d'en publier les résultats dans une totale autonomie. En particulier, l'évaluation ne devrait pas être monopolisée par aucune des parties qui partagent la responsabilité de la gestion du programme. De plus, il conviendrait de promouvoir parmi les évaluateurs les caractères, attitudes et comportements propres à chaque individu.

1.5 Toutefois, l'indépendance n'est pas synonyme d'isolation. En effet, une fonction "interne" favorise l'interaction entre les évaluateurs, les gestionnaires de programmes, le personnel et les bénéficiaires de l'assistance de la Banque. Certes, il ne serait pas commode que OPEV s'implique dans la prise de décisions relatives à la conception des opérations qui pourraient par la suite faire l'objet d'une évaluation à posteriori par OPEV, mais l'on ne compromettrait pas l'indépendance d'OPEV en donnant des leçons pertinentes d'expérience

au personnel opérationnel concerné. Ainsi, tout en demeurant indépendant (sans s'impliquer dans la prise des décisions relatives à la conception des opérations qu'il pourrait évaluer à l'avenir), OPEV pourrait contribuer plus activement à l'amélioration de la qualité des opérations de la Banque en facilitant l'apprentissage fondé sur l'expérience.

1.6 Sur la base des règles de pratique des organismes officiels de vérification et d'évaluation, quatre critères de l'indépendance de l'évaluation ont été reconnus par le Groupe de comparaison des évaluations (ECG) dans lequel les responsables chargés de l'évaluation dans les principales Banques multilatérales de développement (BMD) sont représentés. Il s'agit de: i) l'indépendance organisationnelle; ii) l'indépendance du comportement; iii) la prévention des conflits d'intérêt; et iv) la protection contre l'influence externe. Ces critères ont été utilisés dans le cadre de la préparation du présent rapport.

Situation actuelle

1.7 OPEV rend compte au Conseil d'administration à travers le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) ; mais en ce qui concerne les "questions de nature purement administrative", OPEV rend compte au Président. Le titre et la classification du poste de Directeur d'OPEV ne mettent pas suffisamment en évidence l'importance et la sensibilité de cette fonction. Les administrateurs ne jouent pas un rôle spécifique dans le choix ou la révocation du Directeur d'OPEV. L'on estime que le contrôle que les dirigeants de la Banque exercent sur la gestion du budget et du personnel d'OPEV a eu un impact négatif sur OPEV en matière d'affectation des ressources, de dotation en personnel et d'organisation. En raison des contraintes budgétaires, OPEV n'a pas rendu justice sur toute la ligne dans le cadre de l'évaluation indépendante qui permettrait aux administrateurs de surveiller l'efficacité des opérations de la Banque en matière de développement.

1.8 Le déficit en matière d'autoévaluation à la Banque Africaine de Développement est énorme, profond et croissant. Le volume du travail en retard dans le rapport d'achèvement du projet a augmenté constamment. Cela a eu un impact négatif sur l'apprentissage et la responsabilisation organisationnels. La qualité des projets lors de leur soumission et la qualité des modes de supervision de ceux-ci ne sont pas systématiquement mesurées et suivies en temps réel. De plus, OPEV n'a pas été utilisé par les dirigeants de la Banque et CODE comme une source autorisée de conseils indépendants sur les méthodes et les procédures d'évaluation. Bien évidemment, le double mécanisme d'établissement des rapports a entravé l'évaluation indépendante et il n'a pas pu promouvoir l'autoévaluation.

Etablissement des rapports

1.9 Il convient de mieux clarifier le lien hiérarchique qui existe entre OPEV et le Conseil à travers CODE. La responsabilité partagée d'établissement des rapports devrait être substituée par un canal unique de transmission des informations aux administrateurs. Cela serait en harmonie avec les modèles adoptés par d'autres BMD (Banque Mondiale, Banque Asiatique de Développement, Banque Interaméricaine de Développement). Cela n'empêcherait pas OPEV d'avoir directement accès au Président, mais il s'agira d'une relation de consultation et non de tutelle administrative. Cela constituerait le canal à travers lequel OPEV transmettra aux dirigeants de la Banque les informations et les orientations relatives à la qualité opérationnelle et à l'efficacité du développement.

1.10 En vertu des nouvelles dispositions régissant l'établissement des rapports, il incombe au Directeur d'OPEV, sous la supervision de CODE et de concert avec les Vices Présidents chargés du budget et des ressources humaines, de veiller au respect des normes de gestion du personnel et du budget institutionnels. Le budget d'OPEV sera rigoureusement réparti et les arbitrages budgétaires seront effectués conjointement par CODE, le Comité plénier et les dirigeants de la Banque.

Chef de l'équipe d'évaluation

1.11 Les modalités de choix du Directeur d'OPEV devraient concorder avec les bonnes pratiques en vigueur dans les BMD. Cette nomination devrait être du ressort du Conseil, sur proposition des dirigeants de la Banque. Seul le Conseil d'administration devrait être habilité à démettre le chef de l'équipe d'évaluation indépendante de ses fonctions.

1.12 Le grade du chef d'OPEV devrait cadrer avec l'importance, la complexité et la sensibilité de la fonction. Le changement du titre du chef d'OPEV (pour devenir par exemple « Directeur Général, Evaluation des Opérations » laisserait entrevoir l'indépendance de cette fonction.

1.13 Certes, la reconduction ne devrait pas être d'office à l'issue du premier mandat; toutefois, les conditions de limogeage avant la fin d'un mandat approuvé devraient être clairement définies et des dispositions devraient être prises pour éviter la moindre vacance du poste même s'il faut pour cela permettre au titulaire de rester en fonction au delà de la date prévue pour son départ à la retraite.

Accès à l'information

1.14 Le droit de consulter sans entraves le personnel et les archives de la Banque revêt une importance capitale pour la qualité de l'évaluation indépendante. Aussi, une instruction explicite du Président de la Banque (ou une nouvelle disposition de la mission officielle d'OPEV) devrait-elle indiquer clairement que OPEV, dans le cadre de sa mission, jouit d'un libre accès au personnel et aux archives de la Banque, et que les responsables et le personnel opérationnels de la Banque devraient faciliter les visites aux sites des projets ainsi que les réunions avec les clients, les partenaires et les représentants gouvernementaux. .

Conflits d'intérêts

1.15 Le "Code de déontologie" de la Banque permet d'éviter une diversité de conflits d'intérêts, mais pas les conflits inhérents spécifiquement à l'évaluation (Par exemple, un employé ou dirigeant d'OPEV qui a été impliqué dans le processus de prise de décisions relatives à une opération financée par la Banque ne devrait pas prendre part à l'évaluation de celle-ci).Aussi, pour dissiper le moindre doute quant à l'impartialité des évaluations d'OPEV, serait-il souhaitable que OPEV donne des instructions catégoriques dans ce sens et/ou qu'une disposition supplémentaire soit introduite à CODE de déontologie.

Indépendance du comportement

1.16 Les rapports d'OPEV sont souvent rédigés dans un style excessivement "diplomatique". Les recommandations inhérentes aux évaluations sont souvent trop vagues pour qu'on puisse les appliquer ou surveiller leur mise à exécution. Les appréciations ne sont

ni rigoureuses, ni uniformes. La présentation inopportune des documents d'OPEV au public a porté un coup à la transparence. De plus, l'absence de réaction écrite des dirigeants de la Banque, sollicitée par OPEV, a entravé l'apprentissage et la responsabilisation organisationnels. OPEV et les dirigeants de la Banque devraient remédier à cette situation, sous la supervision de CODE. Il conviendrait d'élaborer les directives relatives aux évaluations, d'offrir une formation appropriée, de renforcer le contrôle de qualité interne et d'informer le public dans les délais prescrits.

Autoévaluation

1.17 Il conviendrait d'entreprendre une analyse globale du système d'autoévaluation qui se traduirait par l'élaboration d'un programme d'action accordant la priorité à l'affectation des ressources. Ce programme portera sur les processus de contrôle de la qualité, les voies et moyens de combler le déficit d'évaluation, de rattraper les retards signalés dans le rapport d'achèvement du projet, ainsi que sur l'application des leçons tirées de l'expérience. L'implication en amont des dirigeants de la Banque et du personnel opérationnel dans l'élaboration d'un tel programme (par exemple, la mise en place d'un groupe de travail conjoint OPEV - hauts responsables de la Banque) permettrait d'intérioriser la nécessité des réformes et de trouver des solutions pratiques. Enfin, OPEV devrait poursuivre l'important travail qu'il a entamé récemment dans le cadre de l'évaluation de la qualité des RAP et rendre régulièrement compte à CODE de l'évolution de la qualité du système d'autoévaluation.

Indépendance du Département de l'Évaluation des Opérations de la Banque Africaine de Développement

Rapport des Conseillers principaux en évaluation

1. Conception du Rapport

1.1 Introduction

1.1.1 Au cours d'une réunion du Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) de la Banque Africaine de Développement tenue en octobre 2004, les administrateurs ont préconisé que l'indépendance du Département de l'Évaluation des Opérations (OPEV) soit évaluée par une équipe indépendante. Agissant en lieu et place de CODE, OPEV a recruté deux Conseillers principaux en évaluation² qui, du mois d'août au mois d'octobre 2005³, ont effectué le travail qui leur a été confié, conformément à leur cahier des charges (Annexe 1).

1.1.2 Le présent rapport présente leurs conclusions et recommandations. Il identifie les actions que les administrateurs devraient envisager en vue de contrecarrer les menaces réelles ou apparentes qui planent sur l'autonomie, l'objectivité et l'impartialité d'OPEV. Le rapport est basé sur une analyse documentaire, une évaluation critique de documents pertinents, un sondage d'opinions (Annexe 2) et une visite au siège de la Banque à Tunis en septembre 2005 au cours de laquelle les Conseillers principaux en évaluation ont dialogué avec trois groupes échantillons (Directeurs-pays, directeurs sectoriels, personnel opérationnel et personnel d'OPEV) et ils ont interviewé directement des administrateurs, des Vices Présidents, des cadres supérieurs et le personnel de la Banque. Voir ci-joint la liste des personnes consultées (Annexe 3)⁴.

1.1.3 Le rapport comprend cinq parties. La première partie définit l'indépendance de l'évaluation et elle en spécifie la pertinence en ce qui concerne la qualité de l'évaluation. La deuxième partie présente le cadre fondamental d'OPEV ainsi que les principales conclusions des précédentes évaluations des opérations de la

² Robert Picciotto, ancien Vice Président, Planification et budgétisation institutionnelles, Banque Mondiale et ancien Directeur Général, Evaluation des Opérations, Groupe de la Banque Mondiale, et Osvaldo Feinstein, ancien Directeur au Département de l'Évaluation des Opérations, Groupe de la Banque Mondiale.

³ Certes, les Conseillers principaux en évaluation ont obtenu d'OPEV un appui logistique extrêmement précieux, et les dirigeants ainsi que le personnel d'OPEV ont généreusement partagé leurs opinions et impressions ; toutefois, le présent rapport ne prétend pas refléter leurs points de vues.

⁴ Les Conseillers principaux en évaluation expriment leur gratitude à tous les administrateurs, directeurs et membres du personnel, qui ont généreusement contribué à la présente étude en y consacrant leur temps et à travers leurs idées.

Banque. La troisième partie est une analyse des forces et des faiblesses de l'indépendance d'OPEV. La quatrième partie examine de façon approfondie les problèmes de stratégie et de gestion relatifs à l'indépendance d'OPEV. La cinquième partie constitue la synthèse des conclusions et des principales recommandations.

1.2 Qu'est-ce l'indépendance de l'évaluation ?

1.2.1 Définitions

1.2.1.1 Depuis longtemps, la signification de l'indépendance fait l'objet d'un débat au sein des communautés de contrôle et d'évaluation. Le manuel d'audit international publié par la Fédération internationale des comptables (2003) établit une différence entre l'indépendance d'esprit (« l'état d'esprit qui permet d'émettre une opinion sans subir les influences qui compromettent le jugement professionnel, permettant ainsi à un individu d'agir avec intégrité, objectivité et scepticisme professionnel ») et l'indépendance apparente (« le refus des faits et des circonstances qui sont si importants qu'une tierce partie, ayant connaissance de toutes les informations pertinentes, y compris les mesures de sauvegarde mises en œuvre, conclurait raisonnablement...(que) l'intégrité, l'objectivité ou le scepticisme professionnel ont été compromis »). Les deux significations sont étroitement liées dans le concept de l'indépendance des vérificateurs.

1.2.1.2 L'indépendance revêt une importance capitale pour la crédibilité de l'évaluation. Le Thésaurus de l'évaluation⁵ note qu'en consolidant l'indépendance en matière d'évaluation, « nous pouvons réduire certains types de partialité (y compris) ... des conflits d'intérêts extrêmes dans lesquels l'évaluateur a des intérêts dans le programme en cours d'évaluation...ce qui caractérise la plupart des programmes suivis par des organismes et des fondations, dont le contrôleur est généralement le parrain du programme, parfois son inventeur, et presque toujours son défenseur au sein de l'organisme. »

1.2.1.3 Dans le cadre de l'évaluation des opérations de développement, une définition de l'indépendance de l'évaluation, qui fait autorité, se trouve dans le Glossaire des termes clés de la Gestion basée sur l'Evaluation et les Résultats publié par le Comité d'aide au développement de l'OCDE. Il précise qu'une évaluation est indépendante lorsqu'elle est « entreprise par des entités ou des personnes qui ne sont pas sous le contrôle de ceux qui sont chargés de la conception et de la mise en œuvre des interventions inhérentes au développement ». Il ressort également de cette définition qu'une évaluation indépendante implique « l'absence d'influence politique et de pression organisationnelle », « un accès illimité à l'information » ainsi que « la possibilité d'entreprendre des recherches et d'en publier les résultats dans une totale autonomie ».

⁵ Michael Scriven. *Evaluation Thesaurus*. Quatrième Edition. Sage Publications. Newbury Park, Londres et New Delhi. 1991.

1.2.1.4 Ces sources et bien d'autres donnent à penser que, au même titre que le contrôle de la qualité et CODE d'éthique, l'indépendance revêt une importance capitale pour la crédibilité et la fiabilité de l'évaluation. Aussi, les personnes qui ont de bonnes raisons de redouter le résultat d'une évaluation jetteront –elles très souvent le doute sur l'indépendance de celle-ci. Or, l'indépendance en elle-même ne garantit pas la qualité: en effet, des compétences appropriées, des méthodes saines, des ressources suffisantes et la transparence sont également nécessaires. Dans le même ordre d'idées, la qualité de l'évaluation sans l'indépendance ne garantit pas la crédibilité. Ainsi, l'indépendance et la qualité sont synergiques. Dans un cadre de travail ouvert et responsable, l'indépendance de l'évaluation stimule la confiance, protège le processus d'apprentissage et incite les directeurs des programmes et les intervenants à se focaliser sur les résultats.

1.2.2 Restrictions

1.2.2.1 L'indépendance optimale n'est pas synonyme d'indépendance maximale. Des évaluations précises et justes résultent de l'association de l'impartialité intellectuelle avec la compréhension empathique. L'aptitude à s'associer avec plusieurs partenaires et à gagner leur confiance tout en préservant l'intégrité du processus d'évaluation constitue l'épreuve décisive du professionnalisme en matière d'évaluation. C'est la raison pour laquelle des rendements décroissants apparaissent lorsque l'indépendance de l'évaluation prend des formes extrêmes. L'indépendance totale rompt les contacts avec les décideurs et limite l'accès aux sources pertinentes d'informations. Elle se traduit par l'isolement, un manque d'influence sur les prises de décisions opérationnelles et un effet paralysant sur l'apprentissage.

1.2.2.2 L'évaluation externe est souvent assimilée à l'indépendance de l'évaluation. Toutefois, les évaluateurs externes ne comprennent pas souvent le contexte opérationnel. De plus, leur jugement peut être faussé du fait de leur dépendance vis-à-vis des fonds octroyés par ceux-là même des dirigeants qui ont la charge des activités en cours d'évaluation. Plus particulièrement, la dépendance vis-à-vis des fonds risque de compromettre l'intégrité du processus d'évaluation. En revanche, les évaluations internes financées et contrôlées par l'autorité suprême chargée de la gouvernance sont à l'abri de l'influence des dirigeants tout en bénéficiant de la proximité des programmes en cours d'évaluation. De telles évaluations ont plus de chance d'aplanir les « asymétries des informations » tout en protégeant l'objectivité du processus d'évaluation de l'influence des dirigeants.

1.2.2.3 En un mot, les évaluateurs ne devraient pas s'isoler de telle manière à refouler toute interaction avec les directeurs de programmes, le personnel ou les bénéficiaires. Toutefois, il faut que leur impartialité soit à l'abri des menaces extérieures et qu'ils aient un libre accès à l'information dont ils ont besoin pour effectuer leur travail. Ils devraient être à l'abri de toute récupération par l'une ou l'autre des parties chargées de la conception et de la gestion des programmes. Cela implique la mise en place de mesures spéciales de protection au sein de l'organisation ; mais en outre, il conviendrait de cultiver parmi les évaluateurs des

particularités, attitudes et comportements propres à chaque individu⁶. Une bonne évaluation, à l'instar d'une bonne science, exige l'adoption d'un état d'esprit caractérisé par la curiosité, le scepticisme et la recherche effrénée de preuves. Elle implique également l'adoption d'une approche juste et équilibrée qui n'hésite pas à souligner les problèmes et les insuffisances en matière de performance, mais qui reconnaît également les succès et les réalisations.

1.2.3 Critères

1.2.3.1 Comment peut-on alors juger du bien-fondé d'une évaluation indépendante? La réponse à cette question se trouve dans les directives qui correspondent aux considérations susmentionnées, et dont la légitimité est fondée sur une approche participative qui fait corps avec la profession. Heureusement, de telles directives qui recommandent l'indépendance de l'évaluation en matière de développement existent. S'inspirant des règles de pratique en vigueur dans les organismes officiels de vérification et d'évaluation, quatre critères d'indépendance de l'évaluation ont été reconnus par le Groupe de coopération de l'évaluation, qui est composé des chefs des structures d'évaluation des Banques multilatérales de développement (BMD) : (i) indépendance organisationnelle; (ii) indépendance du comportement; (iii) prévention des conflits d'intérêts; et (iv) protection contre l'influence externe.

1.2.3.2 Comme prescrit dans le cahier des charges, telles sont les critères utilisés par les Conseillers principaux en évaluation pour évaluer l'indépendance d'OPEV. En particulier, ils ont donné des informations précises sur la conception du questionnaire d'une enquête d'opinions adressé aux administrateurs, aux directeurs et au personnel (Annexe 2). Les quatre critères sont interdépendants. La protection contre des interférences externes constitue l'objet de l'indépendance organisationnelle. Les conflits d'intérêts sont fréquents lorsqu'il n'y a pas d'indépendance organisationnelle. L'indépendance du comportement constitue une fonction de l'indépendance organisationnelle au même titre que la prévention des conflits d'intérêts et la protection contre les ingérences externes.

1.2.3.3 L'indépendance organisationnelle fait en sorte d'une part, que l'unité chargée de l'évaluation et son personnel ne soient pas sous le contrôle ou l'influence des décideurs chargés des activités en cours d'évaluation, et d'autre part, qu'ils aient un libre accès aux informations dont ils ont besoin pour accomplir leurs missions. L'indépendance du comportement détermine dans quelle mesure l'unité chargée de l'évaluation peut et veut exécuter son programme de travail, produire des rapports de grande qualité et non complaisants et transmettre ses conclusions au Conseil sans subir la censure des dirigeants de la Banque. Les mesures de sauvegarde contre les conflits d'intérêts font en sorte que les relations et considérations professionnelles actuelles, futures ou antérieures ne puissent pas influencer sur le jugement des évaluateurs ou donner l'impression d'un manque d'objectivité. La protection contre

⁶ The Yellow Book of the General Accounting Office of the United States that sets out criteria for auditing and evaluation identifies "an independent attitude and appearance" as desirable characteristics.

les ingérences externes permet à l'unité chargée de l'évaluation d'avoir toute la latitude pour fixer ses priorités, concevoir ses méthodes et produits, prendre des décisions et gérer ses ressources humaines et budgétaires sans l'ingérence des dirigeants de la Banque.

1.2.3.4 La qualité de l'évaluation ne peut pas être dissociée de l'indépendance de l'évaluation: l'indépendance sans la compétence peut s'avérer trompeuse, pernicieuse et coûteuse. Dans le même ordre d'idées, la qualité est hypothéquée lorsqu'on embrigade le processus d'évaluation : (i) en entravant la circulation de l'information afin que les produits de l'évaluation ne puissent pas avoir un contenu critique; (ii) en contrôlant le contenu du programme d'évaluation afin qu'il n'apporte pas de nouvelles connaissances; (iii) en retardant le processus d'évaluation (ou la publication des résultats de l'évaluation) jusqu'à ce que soient prises les décisions sur lesquelles l'évaluation aurait pu influencer; (iv) en incitant les évaluateurs à se focaliser sur des aspects non pertinents ou marginaux du programme ou de la politique en cours d'évaluation.

1.2.3.5 De ce fait, l'indépendance du comportement constitue une dimension privilégiée de l'excellence en matière d'évaluation. On peut le confirmer en vérifiant si l'unité chargée des évaluations fait des évaluations ayant au moins l'une des caractéristiques suivantes: (i) la criticité: l'aptitude et la volonté de juger la performance de manière objective et transparente; (ii) l'additionalité: une contribution particulière à la création ou à la diffusion du savoir opérationnel; (iii) le respect des délais: les résultats et les leçons tirés de l'évaluation des opérations doivent être transmis assez rapidement aux décideurs; et (iv) la matérialité: les thèmes et les questions qui se rapportent de manière significative à l'efficacité du développement doivent faire l'objet d'une attention particulière.

2. Quelle est la place de l'Evaluation à la Banque Africaine de Développement ?

2.1 Création d'OPEV

Certes, l'évaluation a cours à la Banque Africaine de Développement depuis 1977 ; toutefois, ce n'est qu'en 1980 que la première unité d'évaluation a été mise en place, avec la création d'une division spéciale au sein du Département de Recherche et de Planification. En 1987, cette unité est devenue un Bureau d'évaluation des opérations qui rendait compte au Président. En 1993, le Conseil d'Administration assurait la supervision des évaluations à travers le Comité d'audit général. En 1995, le Bureau d'évaluation a été transformé en Département. En 1996, il a été placé sous les auspices du Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE), qui venait d'être créé. En 2002, le rôle du Département a été redéfini et une instruction présidentielle a été publiée à cet effet : elle constitue la mission actuelle d'OPEV.

2.2 Autoévaluation

2.2.1 Le fait d'effectuer une évaluation globale et objective des résultats en matière de développement constitue une contribution fondamentale à une saine

gouvernance de l'institution. Compte tenu de l'ampleur et de la diversité des opérations de la Banque, cette mission est mieux effectuée dans un environnement propice qui accorde suffisamment d'importance à l'autoévaluation : dans toutes les BMD, l'autoévaluation constitue le socle de l'évaluation indépendante. A l'instar de l'audit financier qui nécessite la production préalable des comptes, l'évaluation indépendante est fondamentalement tributaire de la capacité et de la volonté des départements opérationnels d'entreprendre les activités d'autoévaluation qui leur incombent. Aussi, un faible système d'autoévaluation constitue-t-il une menace pour l'efficacité de l'évaluation indépendante.

2.2.2 Le déficit en matière d'autoévaluation à la Banque Africaine de Développement est énorme, profond et croissant. La publication des Rapports d'achèvement des projets (RAP) a chuté de 71 en 1996 à 27 en 2004 (Annexe 4). Par conséquent, le volume de travail en retard dans les Rapports d'achèvement des projets (RAP) a augmenté constamment : il se chiffre actuellement à 268 (Août 2005). Le retard chronique observé dans la publication des RAP a eu un effet de contagion à la baisse sur les activités d'OPEV, étant donné qu'il existe une corrélation entre le nombre de revues d'évaluations indépendantes (échantillon 100%), le nombre d'évaluations des performances des projets (échantillon 25%) d'une part, et le nombre de RAP produits d'autre part. Le même déficit a eu un impact négatif sur les évaluations pays ou sectorielles qui sont tributaires de l'apport des RAP. Enfin, la fiabilité des tendances des performances inscrites dans la publication fanion d'OPEV⁷ qui suit l'ensemble des résultats des opérations de la Banque, a été ébranlée par les importants retards chroniques de production des RAP.

2.2.3 Bien évidemment, la priorité n'a pas été accordée aux activités d'autoévaluation de la Banque. Cela est en évidence dans la répartition des maigres ressources. En effet, la plupart des RAP sont confiés en sous-traitance à des consultants, ce qui entrave le transfert des connaissances dont le personnel pourrait tirer parti. Les RAP ne présentent pas d'intérêt pour les dirigeants de la Banque et le personnel doté d'un esprit d'analyse en raison du fait que les RAP (en tant que rapports de supervision) se focalisent sur la mise en œuvre physique, les remboursements et le respect des conditions de prêt au détriment des résultats en matière de développement. En effet, les RAP ont été conçus comme des documents d'achèvement de la mise en œuvre et non comme des instruments d'apprentissage du développement.

2.2.4 Le manque d'intérêt pour l'autoévaluation se traduit également par des déficiences en matière de contrôle de la qualité. En particulier, la qualité des projets lors de leur soumission et la qualité de leur supervision ne sont pas systématiquement évaluées et suivies en temps réel par les dirigeants de la Banque. Cela signifie que les cotes utilisées par ces derniers dans le cadre des revues annuelles des performances des projets ne sont pas convenablement examinées et ne font pas l'objet d'une vérification indépendante. Ainsi, les dirigeants de la Banque et le Conseil ne reçoivent

⁷ Banque Africaine de Développement. *Revue de 2001-2002. Résultats des évaluations*. Département de l'Évaluation des opérations. Mars 2004.

pas en temps opportun des informations exactes inhérentes au probable impact du portefeuille en matière de développement. Enfin, les services de non prêts, les documents de stratégie pays et les politiques sectorielles n'ont pas fait l'objet d'autoévaluations systématiques.

2.2.5 L'absence de suivi de la qualité⁸, les longues périodes de mise en oeuvre qui caractérisent les projets financés par la Banque, ainsi que les retards et les lacunes des rapports d'achèvement des projets, prouvent que l'effet de rétroaction dont dépend l'apprentissage organisationnel est excessivement faible. La faible priorité accordée à l'autoévaluation au sein de l'institution est confirmée par l'absence d'un point focal aux côtés des dirigeants, qui assurerait la supervision de l'autoévaluation, y compris le contrôle de la production et de la qualité des RAP, ainsi que la cohérence des méthodes d'autoévaluation dans toutes les unités de gestion et la facilitation de la coordination des échanges entre les complexes opérationnels et OPEV. Par ailleurs, les dirigeants de la Banque et CODE n'ont pas eu recours à OPEV en tant que source autorisée dont il pouvait obtenir des avis indépendants sur les méthodes et processus d'autoévaluation.

2.3 Mission d'OPEV

2.3.1 La Directive présidentielle du 23 mai 2002, approuvée par le Conseil, définit la mission d'OPEV. Elle souligne la nécessité d'assurer et de préserver « l'indépendance, l'objectivité et les meilleures normes de qualité » dans le cadre des opérations d'évaluation. Elle charge OPEV d'effectuer des évaluations globales et objectives des stratégies, politiques, opérations, méthodes et procédures d'assistance du Groupe de la Banque.

2.3.2 A cet effet, OPEV devra entreprendre, indépendamment des départements opérationnels de la Banque, l'évaluation des performances des projets achevés ainsi que des études d'évaluation d'impact, des revues des politiques sectorielles, des évaluations de l'assistance par pays, des analyses des procédures de prêts, des études spéciales réalisées à la demande du Conseil ou du Président. OPEV est également chargé de: (i) attester la viabilité du système global d'évaluation au sein de la Banque; (ii) diffuser des cours d'expérience; et (iii) promouvoir le développement de la capacité d'évaluation dans les pays membres. Ces différentes facettes du rôle d'OPEV sont complémentaires et synergiques.

2.3.3 Si les documents d'autoévaluation ne sont pas régulièrement produits dans les délais requis et en quantité suffisante, OPEV ne peut pas être en mesure de fournir au Conseil les informations dont il a besoin pour accomplir sa mission de supervision des opérations. De même, la qualité de l'autoévaluation dépend considérablement du niveau d'encadrement intellectuel et de surveillance compétente qu'offre la fonction d'évaluation indépendante. Cela souligne la nécessité d'exiger que la conception des processus, programmes et produits d'autoévaluation fasse l'objet d'une évaluation

⁸ Un système d'analyse du contrôle de la qualité est entrain d'être mis en place à la Vice Présidence chargée de la Politique, Planification et Recherche.

indépendante. Cet aspect de la mission d'OPEV a été négligé⁹. En particulier, l'on n'a pas rendu compte régulièrement au Conseil de l'importance globale des processus d'autoévaluation et d'évaluation indépendante au sein de la Banque¹⁰.

2.3.4 La diffusion des leçons apprises au sein de l'institution constitue un autre aspect fondamental de la mission d'OPEV, étant donné que la valeur de l'évaluation indépendante dépend de l'influence que celle-ci exerce sur le comportement du personnel opérationnel. OPEV a eu un faible impact dans ce domaine, en raison de l'insuffisance des ressources affectées aux publications, à la formation et à la gestion de la base des données. Enfin, OPEV a joué un rôle marginal en matière de développement des capacités d'évaluation dans les pays emprunteurs.¹¹

2.4 Structure d'OPEV

2.4.1 L'évaluation est censée être bénéfique aux administrateurs et au Président. En ce qui concerne les questions d'ordre fonctionnel, OPEV rend compte au Conseil d'administration à travers le Comité des Opérations et pour l'efficacité du développement (CODE); en revanche, pour des questions de nature purement administrative, OPEV rend compte au Président. Cette double tutelle vise à établir un équilibre entre l'autonomie du comportement et l'influence sur les opérations qui est supposée découler des liens administratifs clairement définis que OPEV entretient avec le Président. Dans la pratique, la mission actuelle a davantage entravé l'évaluation indépendante qu'elle n'a renforcé l'impact de celle-ci sur la qualité de l'autoévaluation au sein de l'organisation.

2.4.2 Cette double tutelle transparaît dans l'organigramme de la Banque; en effet, celui-ci indique par une ligne continue que OPEV doit rendre compte au Conseil tandis qu'une ligne pointillée place OPEV sous la tutelle du Président. Certes, le fait de placer OPEV sous la double tutelle de la direction de la Banque et du Conseil d'administration présente des avantages, mais la configuration actuelle du rapport hiérarchique donne l'impression que OPEV est assujéti au pouvoir et à l'autorité du Président. Pratiquement deux personnes interrogées sur trois à l'occasion d'un sondage pensent que OPEV, dans le cadre de sa mission officielle, ne jouit pas d'une grande ou d'une très grande liberté vis-à-vis de la hiérarchie de la Banque en ce qui concerne l'établissement des rapports, le personnel et le budget.

⁹ Thus, PCR guidelines do not emphasize development impact and the rating of PCR quality by OPEV only started recently.

¹⁰ A la Banque mondiale, la production d'un rapport annuelle sur l'évaluation des opérations a été perçue depuis longtemps comme l'une des responsabilités fondamentales de l'institution assignées au Directeur général, chargé des opérations.

¹¹ OPEV n'a pas fait grand-chose pour mettre en place des capacités internes d'évaluation au niveau des pays. Les pays francophones et lusophones ont été particulièrement négligés.

2.4.3 L'élaboration du budget et du programme d'OPEV est très ambiguë. En effet, alors que le programme de travail d'OPEV est examiné et approuvé par le Conseil d'administration, l'élaboration du budget quant à elle, incombe à la direction de la Banque. Le budget est soumis à l'arbitrage du Président qui reçoit des revendications contradictoires de toutes les structures de l'institution, y compris OPEV. Ce dispositif d'allocation budgétaire a le mérite de se conformer aux règles de gestion du budget unique. Mais il a eu des conséquences négatives pour OPEV qui, à maintes reprises, a constaté un écart entre ses demandes de crédits budgétaires et les fonds et effectifs en personnel qui lui sont effectivement accordés par les dirigeants de la Banque.

2.4.4 Il en résulte dans la pratique que certaines activités que les administrateurs jugent importantes pour leur mission de supervision doivent être reportées¹². Ainsi en 2005, OPEV a demandé 3,641 milliards d'UC et n'a obtenu que 2,626 milliards d'UC (soit 72% du montant demandé), et le budget révisé a atteint 2,883 milliards d'UC; l'une des conséquences de cette réduction du budget a été le report d'une importante évaluation du portefeuille du secteur agricole.

2.4.5 Il n'est donc pas surprenant que pratiquement la moitié des personnes interrogées dans le cadre du sondage (48%) affirment que les réductions budgétaires entravent l'évaluation de temps à autre, souvent ou systématiquement. Bien que les dirigeants de la Banque n'aient pas usé des autorisations budgétaires pour influencer sur les priorités des évaluations, les contraintes budgétaires globales subies par OPEV ont été draconiennes. D'autres activités opérationnelles de la Banque ont également obtenu un budget très limité; mais il s'avère que le budget alloué à OPEV a été exceptionnellement serré par rapport au volume et à la complexité des tâches inhérentes à sa mission et comparativement au budget alloué à la fonction d'évaluation dans des institutions de référence.

2.4.6 Ainsi, le budget d'OPEV était d'environ 2,5 millions de dollars en 2002 alors que celui de OED à la Banque Mondiale était de 20 millions de dollars (Annexe 5)¹³. En 2005, le budget d'OPEV représente environ 1,75% du total du budget administratif, contre 2,10% à la Banque Asiatique de Développement (qui a atteint des taux plus élevés par le passé) et 1,45% à la Banque Interaméricaine de Développement¹⁴.

¹² Les pratiques budgétaires en vigueur impliquent également que les ressources non engagées au titre du budget approuvé d'OPEV puissent être réaffectées à d'autres départements pendant les revues trimestrielles et à mi-parcours, entreprises par la Direction, bien que dans les faits OPEV ne soit pas parvenu à utiliser pleinement ses dotations budgétaires.

¹³ Cette année là, rien que le budget du Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale, destiné au renforcement des capacités et aux publications sur l'évaluation dépasse le budget total d'OPEV de 30 %.

¹⁴ La fonction d'évaluation indépendante de la Banque interaméricaine de développement ne couvre pas actuellement les évaluations du niveau des projets.

2.4.7 Les implications ont été très restrictives en matière de dotation en personnel. En effet, le nombre de hauts cadres actuellement agréés par OPEV est de 13 (dont le Directeur) contre 55 à la Banque Mondiale, 23 à la BAsD et 20 à la BID; de plus, le nombre d'assistants de recherche varie considérablement: 22 au Bureau d'évaluation de la BID, 7 à la BAsD, et seulement 2 à la BAfD. Chaque membre du personnel d'OPEV s'occupe en moyenne de 7 à 8 projets, contre 1,7 à la Banque Asiatique de Développement, 2,7 à la Banque Mondiale et 2,9 à la Banque Interaméricaine de Développement.

2.4.8 Les dispositions relatives à la gestion du personnel méritent également d'être réexaminées étant donné qu'il s'est avéré qu'elles entravent l'autonomie de gestion d'OPEV. Les personnes ayant répondu au questionnaire qui estiment que le directeur d'OPEV jouit d'une grande ou très grande latitude (36%) pour recruter, licencier, évaluer la performance et rémunérer le personnel, sont moins nombreuses que celles qui estiment que cette latitude est faible ou très faible (43%).

2.4.9 En particulier, la création et le classement de postes supérieurs au sein d'OPEV sont soumis à l'approbation de la direction de la Banque. Cet étroit contrôle s'est traduit par la mise en place d'une structure organisationnelle horizontale : tout le personnel rend compte au Directeur qui, de ce fait, est submergé par les nombreuses tâches administratives et de contrôle de la qualité ; aussi, est-il incapable d'apprécier à leur juste valeur les grandes questions inhérentes à la stratégie et à la programmation de l'évaluation ainsi qu'à l'extension des services de celle-ci. L'annexe 6 présente la structure d'OPEV en la comparant à celles des organisations d'évaluation de référence. La nouvelle direction d'OPEV a fait part à CODE de la nécessité de mettre en place une structure plus perfectionnée, qui permettrait une spécialisation plus poussée, des contrôles de qualité plus serrés et une étendue des responsabilités plus appropriée¹⁵. Les mesures à prendre concernant le projet de restructuration d'OPEV sont à l'étude.

2.4.10 La rotation du personnel qui intègre ou quitte l'unité est placée sous le contrôle de la direction de la Banque. Cela a permis aux dirigeants de la Banque de réaffecter à OPEV plusieurs directeurs régionaux qui n'avaient pas atteint les objectifs fixés dans le cadre du programme de rationalisation après 1995. Cette décision a eu des conséquences désastreuses sur l'efficacité et la réputation d'OPEV. En effet, elle a démontré la vulnérabilité de la fonction d'évaluation à l'ingérence des dirigeants de la Banque - une séquelle qui n'a pas encore complètement disparu. Récemment, du fait de l'absence à la Banque d'une politique délibérée de rotation résolument favorable aux départements de supervision indépendants (dont celui de l'évaluation), OPEV a dû recruter huit (sur douze) membres du personnel hors de la Banque, bien que le Directeur aurait préféré effectuer la plupart des recrutements au sein de la Banque.

¹⁵La structure organisationnelle actuelle ne permet pas à OPEV d'assurer des promotions. L'on sait que cet état de fait a découragé le personnel compétent d'autres unités organisationnelles de la Banque de postuler pour des postes à OPEV.

2.4.11 Le centre de décision en ce qui concerne la nomination du Directeur est un indice révélateur de l'indépendance organisationnelle. Comme dans les autres BMD, le personnel opérationnel peut intégrer ou quitter l'unité d'évaluation, tandis que le Directeur d'OPEV ne peut pas être nommé dans une autre structure de la Banque à l'expiration de son mandat (ou en cas de départ anticipée). Toutefois, le Directeur d'OPEV est nommé par le Président et non par le Conseil pour un mandat de cinq ans (renouvelable une fois)¹⁶. Bien que cela ne soit pas précisé dans la mission d'OPEV, il est unanimement admis que le Directeur ne peut être révoqué que par le Président. En d'autres termes, les administrateurs n'ont pas de rôle clairement défini à jouer en ce qui concerne la nomination ou la révocation du Directeur. Les causes de la révocation non plus ne sont pas clairement définies (par exemple, incompétence ou malversations avérées)¹⁷.

2.4.12 La classe correspondant au poste de Directeur donne une idée du degré de sensibilité et de complexité ainsi que de l'importance que l'institution reconnaît à cette fonction. Actuellement, le Directeur d'OPEV est classé au-dessous du Vice Président (classe recommandée par le rapport Knox). Cela semble être conforme aux pratiques qui ont cours dans les autres banques régionales. D'autre part, le Directeur général chargé des opérations d'évaluation au Groupe de la Banque mondiale¹⁸ a été promu récemment Premier Vice Président (juste au-dessous du Président) et le chef de la structure chargée de l'évaluation au FMI est classé à la catégorie qui est immédiatement au-dessous des directeurs généraux adjoints.

2.4.13 Finalement, le titre de directeur indique le degré d'influence et d'indépendance dont jouit la fonction institutionnelle concernée. Ainsi, le projet de création du poste de Auditeur Général au sein de la Banque Africaine de Développement traduit toute l'importance que l'institution accorde à la probité financière. De même, le titre de Directeur général de l'Evaluation des Opérations (utilisé au sein du Groupe de la Banque Mondiale et à la BAsD) met en évidence la particularité de cette fonction au sein de l'institution et son lien hiérarchique direct avec les administrateurs pour toutes les questions fondamentales inhérentes à la gestion de l'évaluation. L'Annexe 7 compare les caractéristiques des organisations d'évaluation qui opèrent au sein des BMD.

2.5 Activités et Produits d'OPEV

2.5.1 Les activités d'OPEV ont été sérieusement perturbées par la crise financière de 1995 ainsi que par la grave maladie et le décès inopiné de l'ancien Directeur d'OPEV en 2003. Un redressement vigoureux est amorcé sous l'impulsion du nouveau

¹⁶ A la Banque mondiale, le nombre des renouvellements des contrats de cinq ans n'est pas plafonné. Pour le Bureau de comptabilité générale des Etats-Unis, le mandat est fixé à 15 ans.

¹⁷ Le choix du chef de l'évaluation est de la responsabilité du Conseil à la Banque mondiale, au FMI et à la Banque interaméricaine de développement.

¹⁸ Le Directeur Général de l'Evaluation des Opérations du Groupe de la Banque Mondiale supervise le travail de trois unités d'évaluation (le Département de l'Evaluation des Opérations de la BIRD/AID, le Groupe d'Evaluation des Opérations de la SFI et l'Unité d'Evaluation des Opérations de l'AMGI)

Directeur. Les progrès enregistrés dans le cadre du rétablissement de la fonction sont illustrés par la remontée rapide de la production du Département ainsi que ses ambitieux plans (Annexe 8). En effet, en 2004, OPEV a produit 15 notes d'évaluation, 7 REPP et six études thématiques/pays/secteur. Le programme de travail de 2005-07 ferait passer la production à une moyenne annuelle de 43 notes d'évaluation (pratiquement trois fois le niveau de 2004), 12-13 REPP (soit une augmentation de 70% par rapport à 2004) et plus de 11 études (soit une augmentation de 45% par rapport à 2004).

2.5.2 La nature des activités d'évaluation d'OPEV a évolué. En effet, dans le passé OPEV utilisait l'essentiel de ses ressources pour effectuer des évaluations au niveau des projets; mais récemment, il a orienté son action plus haut en vue d'effectuer des évaluations d'assistance pays et des évaluations organisationnelles. La récente évaluation du FAD effectuée à la demande de ses plénipotentiaires, met en évidence cette tendance. La gamme de produits d'évaluation actuelle ressemble beaucoup à celle des départements d'évaluation des autres BMD. En particulier, OPEV effectue des études préliminaires (Notes d'évaluation ou Analyses) sur les Rapports d'achèvement des projets (RAP) préparés par le Département opérationnel. Il procède également à l'évaluation de la performance des projets sur le terrain pour un échantillon de RAP (25%). Enfin, il évalue les processus opérationnels, les programmes d'assistance pays et les politiques sectorielles/thématiques.

2.5.3 La matérialité et la globalité des études d'évaluation ont connu une nette amélioration sous l'impulsion des nouveaux dirigeants d'OPEV ainsi que de CODE. La comparaison des ébauches successives de récentes études confirme que l'interaction avec les dirigeants de la Banque n'a pas vidé les conclusions des évaluations d'une bonne partie de leur substance. Néanmoins, il est possible d'améliorer substantiellement les méthodes d'évaluation. En particulier, le contrôle de la qualité est médiocre pour les cotes d'évaluation d'OPEV comme le démontre l'analyse des déconnexions à l'Annexe 9: il en ressort que la « criticité » de l'évaluation des performances des projets est très faible (il y a plus d'améliorations que de dépréciations). Dans une moindre mesure, la même conclusion est valable pour les analyses des RAP.

2.5.4 En matière d'études des évaluations, les conclusions sont rarement fondées sur des analyses documentaires et les méthodes utilisées ne sont pas les meilleures. Les recommandations sont excessivement nombreuses et pas assez précises pour susciter une action ou pour être suivies. La qualité des évaluations devrait s'améliorer étant donné que le nouveau Directeur d'OPEV met l'accent sur la formation des évaluateurs et que tout récemment, l'on a décidé de faire appel à des groupes de pairs externes pour l'examen des évaluations.

2.6 Evaluations institutionnelles antérieures

2.6.1 Le rapport du groupe de travail sur la qualité des projets, publié en avril 1994 ("Rapport Knox"), a conclu que le résultat de l'évaluation finale a été obtenu de façon peu méthodique et qu'il n'était pas représentatif du portefeuille. En effet, moins du tiers des projets achevés ont fait l'objet d'un rapport d'achèvement. Les RAP

étaient de piètre qualité et un nombre anormalement élevé d'entre eux portait essentiellement sur deux secteurs (l'agriculture et les services publics) tandis que les autres secteurs étaient fortement sous-représentés. En raison d'un suivi peu satisfaisant et d'une supervision déficiente des projets, la Banque ne disposait pas d'un efficace système de production de rapports susceptible de suivre l'évolution de l'exécution des projets et de veiller au respect des conditions de prêt en temps réel. Les dispositions nécessaires n'ont pas été prises pour en prévoir l'impact sur le développement.

2.6.2 Par conséquent, la direction de la Banque et le Conseil n'ont pas été prévenus de l'existence éventuelle de projets à problèmes dans le portefeuille actif, et l'on ne pouvait pas compter sur le système d'évaluation de la Banque pour obtenir une évaluation globale et fiable de la qualité et de la situation du portefeuille de prêt, et encore moins de l'impact des opérations de la Banque sur le développement. Pour remédier à cette situation, le rapport Knox a recommandé: (i) la publication avant 1997 de tous les rapports d'achèvement de projets en retard; (ii) la publication des rapports annuels de gestion du portefeuille; (iii) l'échantillonnage de 75% des RAP en vue de l'évaluation indépendante des performances; (iv) la programmation régulière d'une évaluation indépendante de l'incidence de la qualité d'appréciation; (v) des revues régulières (5 ans) de la contribution de la Banque au développement de chaque pays ; (vi) la publication d'un rapport annuel sur l'évaluation des performances à la soumission des projets.

2.6.3 Le rapport Knox a également conclu qu'il fallait renforcer le bureau d'évaluation et le rendre plus indépendant. Plus particulièrement, il a recommandé la création d'un nouveau poste de Vice Président conçu sur le modèle de celui du Directeur Général, Evaluation des Opérations du Groupe de la Banque Mondiale. Comme à la Banque Mondiale, le nouveau Vice Président (ou Directeur Général, Evaluation des Opérations) superviserait la gestion de l'unité chargée de l'évaluation indépendante, donnerait régulièrement des conseils au Président et au Conseil sur l'efficacité des méthodes d'autoévaluation et d'audit, établirait un rapport annuel sur l'efficacité de l'apprentissage organisationnel et la qualité de la réaction de la direction de la Banque ; de même, il encouragerait l'institution à promouvoir l'évaluation par les pays membres et leurs organismes dans le cadre de la gestion du secteur public.

2.6.4 La mise en oeuvre des recommandations du rapport Knox a été nuancée. D'une part, l'évaluation des FAD VII, VIII et IX effectuée par OPEV en juillet 2004 souligne les progrès réalisés par la Banque qui a pu améliorer les objectifs et développer les instruments du système d'évaluation depuis la publication du rapport Knox : (i) en actualisant et en affinant les instructions relatives au contrôle, à l'établissement des rapports et à l'évaluation ; (ii) à travers l'application obligatoire de l'analyse du cadre logique ; (iii) en adoptant un nouveau système de revues annuelles des performances des portefeuilles pays; (iv) en réorientant l'évaluation sur les programmes d'assistance aux pays et les programmes sectorielles/thématiques; et (v) en accordant une attention accrue à la diffusion et au développement des capacités d'évaluation.

2.6.5 D'autre part, le poste de Vice Président proposé n'a pas été créé et le rapport d'évaluation du FAD conclut que: (i) la qualité du contrôle laisse encore beaucoup à désirer étant donné qu'il ne tient pas compte de l'impact sur le développement et que les enseignements appris ne sont pas largement diffusés; (ii) le nombre de rapports d'achèvement de projets non établis n'a cessé d'augmenter (seulement neuf, soit 18% , des 50 opérations lancées et achevées dans le cadre des FAD VII-IX ont établi des RAP; tandis que quatre seulement, soit 8%, ont fait l'objet d'une évaluation de performance); (iii) les RAP demeurent de piètre qualité et ils sont hypothéqués en raison du manque de précision des objectifs des projets et de l'absence chronique d'indicateurs de performance vérifiables; et (iv) l'insuffisance du budget et du personnel d'OPEV a réduit la portée et l'impact de la fonction d'évaluation .

2.6.6 Somme toute, le rapport d'évaluation du FAD conclut que l'évidence empirique systémique qui résulte des évaluations demeure très limitée et que les données disponibles en matière d'évaluation ne peuvent produire que des estimations aléatoires et peu fiables des résultats du développement.

3. OPEV est-il indépendant ¹⁹?

3.1 Indépendance organisationnelle

3.1.1 L'indépendance organisationnelle exige que l'unité chargée de l'évaluation étende son action à toute les opérations de l'institution. En dépit de sa concision²⁰, la directive présidentielle qui définit la mission d'OPEV répond suffisamment au critère de globalité, étant donné qu'elle englobe les stratégies, les orientations, les processus et procédures ainsi que l'analyse globale du système d'évaluation opérationnel dans le champ d'application des activités d'évaluation d'OPEV. Dans la pratique, OPEV rend compte aux instances dirigeantes de la Banque, comme cela est clairement stipulé dans la directive. L'unité d'évaluation est logée hors des fonctions d'exécution que OPEV est chargé d'évaluer : cela est mis en évidence par les lignes de comptes rendus et l'organigramme de la Banque. Enfin, les dispositions prises en matière de supervision et les principes professionnels qui régissent le travail d'OPEV permettent de mettre celui-ci suffisamment à l'abri des pressions politiques. Celles-ci sont

¹⁹ Comme le nombre des réponses au questionnaire a été relativement faible (26) et que le taux de réponse est relativement bas – un peu moins de 20 % -- les résultats du sondage d'opinion publiés dans la présente section devraient être interprétés avec prudence. Certaines de ces perceptions reflétées dans les réponses sont en décalage avec les nouvelles initiatives et les réalisations effectives, par exemple, nombre des personnes ayant répondu au questionnaire ignorent les récentes améliorations apportées à la qualité du rapport d'OPEV ou la divulgation totale prévue désormais dans ses rapports. Toutefois, l'ancienneté de la plupart des personnes ayant répondu au questionnaire, la grande qualité de leurs réponses et la convergence des résultats de l'enquête avec les vues exprimées dans les interviews et les groupe cibles confirment que les résultats de l'enquête devraient être pris en considération surtout que l'indépendance de l'évaluation est essentiellement une question de perception.

²⁰ Le mandat d'OPEV n'évoque pas explicitement le fait que ce département perde de vue les méthodes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante. Pas plus qu'il ne mentionne la gestion du risque ni n'établit clairement qu'OPEV est chargé de déterminer si le Groupe de la Banque atteint les résultats escomptés, notamment dans les programmes généraux et régionaux auxquels la Banque participe.

exercées essentiellement pour les questions inhérentes à la gestion, au budget et au personnel.

3.1.2 Bien que la Directive prescrive l'indépendance fonctionnelle, le lien hiérarchique qui y est défini n'est pas conforme aux meilleures pratiques. En effet, OPEV ne jouit pas d'une autonomie totale vis-à-vis de la direction de la Banque étant donné que: (i) le Président choisit, évalue et est habilité à révoquer le Directeur et (ii) la gestion du budget et du personnel est placée sous le contrôle de la direction de la Banque sans mesures de sauvegarde spéciales. En effet, la supervision d'OPEV est assurée conjointement par les administrateurs et la direction de la Banque. Certes, le statut général du personnel stipule que la rémunération, la formation, la durée des fonctions et les avancements sont déterminés sur la base du mérite, mais l'on n'a pas mis en place un mécanisme indépendant destiné à garantir une protection totale aux évaluateurs dont les évaluations objectives des performances de la Banque sont mal acceptées.

3.1.3 Les meilleures pratiques en vigueur dans les BMD ont mis en place une relation hiérarchique clairement définie: le responsable de l'évaluation rend compte directement aux Administrateurs/Conseil d'administration pour toutes les questions inhérentes à la gestion et à l'administration²¹.

3.1.4 Enfin, l'énoncé de la mission assignée à OPEV n'indique pas clairement qu'il a accès à toutes les sources d'informations nécessaires. En revanche, les bonnes pratiques d'évaluation en vigueur dans les BMD stipulent que l'unité chargée de l'évaluation bénéficie d'un "accès libre au personnel et aux documents de la Banque" et que la direction de la Banque doit lui accorder toutes les facilités nécessaires pour visiter les sites des projets et rencontrer les clients, les partenaires et les représentants du Gouvernement. A cet égard, il serait souhaitable que les prérogatives d'OPEV soient renforcées dans le cadre de sa mission.

3.1.5 Lorsqu'on analyse les caractéristiques de la mission d'OPEV telles que décrites ci-dessus, on n'est pas surpris de noter que pratiquement deux personnes interrogées sur trois dans le cadre d'une enquête d'opinions aient répondu que le niveau d'indépendance d'OPEV vis-à-vis de la direction de la Banque n'est pas élevé ou très élevé en matière d'établissement des rapports, de gestion du personnel et du budget.

²¹ A la Banque mondiale, le DGO est chargé de gérer le personnel, les budgets et les programmes de travail des unités chargées de l'évaluation sous la supervision du Comité de l'efficacité du développement (CODE) et en consultation avec les Vice-présidents respectifs chargés des ressources humaines et des budgets. La langue prévoit une formulation particulière concernant l'autonomie de la prise de décision par les responsables de l'évaluation concernant le processus budgétaire, la sélection du personnel, l'évaluation de la performance et les révisions de salaires.

3.2 Indépendance du comportement

3.2.1 La plupart des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête d'opinions ont souligné l'importance cruciale de la qualité pour la fonction d'évaluation; par ailleurs, plus du tiers d'entre elles ont répondu que OPEV ne voulait pas ou ne pouvait pas, plus « souvent » que « de temps à autre », établir des rapports fermes, de bonne qualité et intransigeants. La production systématique de tels rapports constitue l'épreuve de vérité de l'indépendance du comportement. Un tel comportement indique en partie l'existence de mesures incitatives. En effet, si une unité d'évaluation n'a pas suffisamment de garantie qu'elle peut rendre publiques ses conclusions sans crainte de représailles, elle ne peut pas être considérée comme étant indépendante. De même, l'indépendance du comportement est modelée par la volonté et la capacité des responsables et du personnel chargés de l'évaluation de tenir tête publiquement à leurs collègues en charge des opérations et de défendre leurs méthodes d'évaluation et leurs conclusions.

3.2.2 Cela peut s'avérer très exigeant, tant du point de vue professionnel qu'individuel; en effet, les responsables des opérations maîtrisent mieux les moindres caractéristiques des programmes et des projets à évaluer que les évaluateurs. L'obligation d'informer le public en rajoute au stress, étant donné que la transparence offre à d'autres intervenants, dont certains ont une parfaite connaissance du programme sous évaluation (ainsi que des intérêts à défendre) l'occasion de porter un jugement de valeur sur la qualité de l'évaluation.. Dans ce contexte, la transparence dans la publication des conclusions de l'évaluation fait monter les enjeux de la qualité de l'évaluation. En effet, tous les rapports d'OPEV doivent en principe être rendus publics et publiés sur l'Internet²².

3.2.3 Il ressort de ces considérations inhérentes à la qualité que l'indépendance du comportement est indissociable des compétences, des méthodes et des ressources de l'évaluation. L'indépendance du comportement n'est pas une caractéristique organisationnelle acquise une fois pour toutes, mais elle constitue plutôt un idéal auquel les responsables de l'évaluation aspirent en permanence. Les résultats dépendent, non seulement de la performance de chaque évaluateur, mais également de la structure organisationnelle qui offre aux évaluateurs qui « disent les choses telles qu'elles sont » une protection et des récompenses appropriées et qui encourage la rigueur, l'honnêteté et la fermeté intellectuelles dans le cadre de l'évaluation. La mise en place d'un tel cadre de travail constitue une caractéristique de bonne gouvernance dans l'institution et d'apprentissage organisationnel.

3.2.4 Les normes de qualité et CODE d'éthique renforcent l'indépendance du comportement et permettent de s'assurer que les résultats sont fondés sur des preuves. De plus, les directives inhérentes aux bonnes pratiques exigent que les responsables de pays, les chefs des opérations et d'autres partenaires puissent, en totale liberté, faire

²² Seuls dix rapports d'OPEV sont accessibles au public sur le site web de la Banque au 22 septembre 2005 (dont sept sont estampillés "Confidentiel"), environ un tiers des rapports qui ont été distribués au Conseil et qui devraient donc être accessibles au public selon la politique en matière de publication d'information. Les SEAS ont été informés qu'OPEV est en train de publier le reste des documents sur le site web.

des observations sur les projets d'évaluation et exprimer leurs désaccords à travers des notes complémentaires et des déclarations dissidentes. Toutefois, cela n'est pas encore une pratique courante à la Banque. La capacité de faire des comptes rendus francs est également requise dans le cadre de l'évaluation, qui permet d'élaborer, d'analyser et de publier des rapports. Dans ce contexte, il convient de diffuser davantage d'informations inhérentes à la liberté d'OPEV face aux restrictions imposées par la direction de la Banque. 42% des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête d'opinions pensent que de telles restrictions surviennent de temps à autre ou souvent.

3.2.5 Une interaction totale entre les évaluateurs, les responsables de pays, le personnel des programmes et d'autres partenaires améliore la qualité de l'évaluation améliore la probabilité pour ces parties prenantes de s'approprier et d'exploiter les résultats de l'évaluation. De même, l'obligation d'informer le public revêt une importance capitale. OPEV devrait redoubler d'efforts en matière de diffusion de l'information ; en effet, 60% seulement des personnes interrogées pensent que la transparence des résultats d'OPEV est élevée ou très élevée. Enfin, le niveau d'ingérence de la direction de la Banque dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme d'évaluation ainsi que l'ampleur des restrictions budgétaires constituent un important facteur de l'indépendance du comportement. 60% seulement des personnes interrogées pensent que OPEV a une garantie élevée ou très élevée de demeurer à l'abri des restrictions imposées par la direction de la Banque en ce qui concerne la programmation de l'évaluation ; mais elles ne sont que 44% à avoir une telle opinion en matière d'élaboration du budget.

3.3 Protection contre l'influence extérieure

3.3.1 L'évaluation peut être entravée par la Direction de la Banque à travers des ingérences actives ou passives dans le processus d'évaluation initié par OPEV, le financement de ses travaux, etc. A tort ou à raison, une proportion importante des personnes interrogées pense que OPEV n'est pas totalement à l'abri de l'influence de la direction de la Banque. Une fois de plus, l'on constate que l'interaction budget-personnel qui se produit entre les administrateurs et la direction de la Banque est la plus sensible.

3.3.2 Environ 70% des personnes interrogées sont d'avis que OPEV a une grande ou très grande latitude en matière de conception et de mise en œuvre des évaluations. D'autre part, 44% seulement des personnes interrogées pensent que OPEV jouit d'une grande ou très grande liberté d'action en matière de publication de ses résultats ; 48% d'entre elles sont d'avis que OPEV a une grande ou très grande garantie d'être à l'abri de l'influence extérieure dans le cadre du processus d'évaluation, tandis que 28% seulement pensent que OPEV a une grande ou une très grande garantie d'être à l'abri des difficultés de financement ; 31% estiment que le directeur d'OPEV jouit d'une grande ou très grande latitude de recruter, licencier, promouvoir et rémunérer le personnel d'OPEV.

3.4 Conflits d'intérêts

3.4.1 Offrir à une gamme variée de parties prenantes l'occasion de faire des observations sur les conclusions d'une évaluation permet de corriger les lacunes de l'évaluateur. Des méthodes d'évaluation participatives qui permettent aux bénéficiaires des interventions de la Banque et aux représentants de la société civile de contribuer à l'évaluation renforcent la qualité et la transparence de cette dernière. Toutefois, les normes de bonnes pratiques exigent également que les responsables de l'évaluation et le personnel soient exclus de l'évaluation des programmes, activités ou entités qui pourraient être source de conflit d'intérêts ou faire naître le sentiment que les associations et/ou activités actuelles ou passées (qu'elles soient individuelles ou professionnelles) pourraient nuire à l'objectivité et à l'intégrité du processus d'évaluation.

3.4.2 Le « Code de conduite » du personnel de la Banque constitue une mesure de protection contre les circonstances officielles, professionnelles, financières et familiales qui pourraient compromettre l'intégrité et l'impartialité des évaluations. Toutefois, CODE n'aborde pas les conflits d'intérêts auxquels doivent faire face le personnel et/ou les consultants qui prennent part aux décisions, à la conception, au financement et à l'exécution des programmes et projets en cours d'évaluation. Si OPEV s'est conformé à la règle qui veut que le personnel ou les consultants qui ont pris part à telle ou telle activité soient exclus de son évaluation, il n'existe aucune directive à ce sujet. Chose remarquable, plus de la moitié des personnes enquêtées ne savaient pas si une telle directive existait ou pas et pensaient à tort qu'elle existait, probablement parce qu'elles estimaient que CODE constituait une mesure de protection suffisante.

4. Quelles sont les implications d'une indépendance accrue ?

4.1 La présente section met en évidence les implications du diagnostic ci-dessus. Elle aborde les questions opérationnelles qui se rapportent à la qualité, à l'impartialité et à l'indépendance du travail d'OPEV et qui ont été définies dans les termes de référence de la présente étude.

Dans quelle mesure convient-il de faire une distinction entre l'autoévaluation et évaluation indépendante ?

4.2 Sur le plan conceptuel, la distinction que fait la Banque africaine de développement entre l'autoévaluation et l'évaluation indépendante se justifie. En effet, faire en sorte que le personnel opérationnel soit responsable de l'établissement des rapports d'achèvement de projet (RAP) et confier à OPEV la tâche d'assurer la vérification indépendante de la qualité des rapports (et d'évaluer la performance sur le terrain en procédant par échantillonnage) est conforme aux bonnes pratiques en usage dans les BMD. Ce qu'il faut, c'est un consensus entre les principaux responsables et le personnel sur la raison d'être et l'importance de l'évaluation indépendante et de l'autoévaluation dans une perspective privée.

4.3 Très souvent, les responsables opérationnels et le personnel considèrent les RAP comme une exigence administrative et non comme une occasion de se focaliser sur les résultats et de tirer des enseignements de l'expérience acquise. A la différence de la qualité à l'entrée qui est largement perçue comme une responsabilité essentielle des départements nationaux et sectoriels, l'idée de responsables opérationnels qui répondent de la « qualité à la sortie » de leur portefeuille (pour ne pas parler de la durabilité des opérations financées par la Banque) ne semble pas répandue. Les RAP passent pour être un « élément additif » et non comme une partie intégrante du cycle de prêt.

4.4 Les RAP sont généralement perçus comme des documents d'établissement de rapports de mise en œuvre et non comme des outils d'évaluation du développement qui servent à mesurer l'impact général des opérations financées par la Banque sur le développement et à tirer des enseignements de l'expérience acquise. Les RAP ont, à n'en pas douter, une dimension qui se rapporte à la responsabilité, mais leurs conclusions sont également d'un grand intérêt pour la conception de nouveaux projets. Pour ces deux raisons, ils sont attrayants pour le personnel de qualité. A l'heure actuelle, la plupart des RAP sont préparés par des consultants avec un contrôle limité de la direction.

4.5 Au cours des entretiens organisés par les SEA, il est régulièrement ressorti que les RAP ne sont guère pertinents pour les « vieux projets ». On a allégué que des conditions économiques et des priorités politiques nouvelles rendaient les RAP peu pertinents pour cette catégorie de projets. Pourtant, la pléthore de vieux projets comprend des projets qui pourraient être choisis pour évaluer la durabilité des opérations financées par la Banque et leur impact sur le développement. En effet, l'effort de réduction du nombre de RAP offre une occasion unique d'acquérir une bonne compréhension de la dynamique du développement en Afrique grâce à un effort concerté associant les institutions des pays emprunteurs, les départements nationaux et sectoriels aussi bien que le personnel de recherche et d'OPEV.

4.6 Paradoxalement, la diminution du nombre de RAP a entraîné un déclin correspondant du nombre de PPE, aggravant ainsi le déficit d'évaluation : un ratio de 25% entre le nombre de RAP et le nombre d'évaluations de la performance d'OPEV a été établi. Ce ratio est celui qui a cours au sein de la Banque. Toutefois, la Banque a appliqué un taux plus élevé (75 % et 45%) lorsque le retard s'est accumulé et que la qualité des RAP s'est dégradée. Le ratio n'a été abaissé 25 % qu'en consultation avec le Conseil lorsque le retard a été résorbé et après une évaluation formelle de la performance qui a conclu que la qualité des RAP imposait un ajustement. A la date d'aujourd'hui, à la Banque africaine de développement, un ratio de PPE aux RAP nettement supérieur à 25 % serait amplement justifié.

4.7 Pour une bonne partie, le personnel opérationnel enquêté a réaffirmé qu'il était favorable à une fonction d'évaluation forte et indépendante. Le personnel enquêté a fait observer que la nouvelle gamme de produits d'OPEV (évaluations nationales, évaluations sectorielles et études des processus opérationnels) était plus visible et de plus grande influence que les rendements à l'échelle des projets. Toutefois, les personnes enquêtées ont affirmé qu'elles étaient déçues par l'insuffisance de

l'interaction entre le personnel d'OPEV et le personnel opérationnel. Elles ont souligné que les observations faites par le personnel opérationnel à diverses étapes du processus d'élaboration de projets d'OPEV ne devraient pas être perçues comme une menace à l'indépendance, mais plutôt comme une occasion d'améliorer la qualité et l'acceptation du travail d'OPEV.

4.8 Le personnel opérationnel a également relevé que OPEV avait un avantage comparatif en matière de synthèse des conclusions des évaluations et de leur diffusion opportune et ciblée. Il a affirmé que ce potentiel n'était pas exploité et qu'une intervention « opportune » d'OPEV à la phase de pré-évaluation pour insérer les leçons apprises et fournir des conseils en matière de suivi et d'évaluation serait un excellent moyen de transmettre les précieuses connaissances d'OPEV au personnel opérationnel. Le personnel enquêté a également recommandé des efforts plus systématiques visant à associer le personnel de l'emprunteur et les bénéficiaires des projets au processus d'évaluation indépendante.

Dans quelle mesure les rôles et les responsabilités aux différents niveaux sont-ils bien répartis ?

4.9 CODE se situe au sommet de la fonction d'évaluation indépendante dans la mesure où il est l'instrument retenu par les administrateurs pour suivre les activités d'OPEV, conseiller le Conseil d'Administration sur la justesse et l'efficacité du système d'évaluation, faire en sorte que les enseignements tirés de l'expérience acquise se traduisent dans les politiques et procédures et assister le Conseil d'Administration dans le suivi des progrès accomplis par la Banque en matière de réalisation de ses objectifs stratégiques. Il s'ensuit que CODE répond de l'indépendance et de l'excellence de la fonction d'évaluation.

4.10 Pour ce faire, CODE devrait se réunir aussi souvent que nécessaire pour remplir ses fonctions et devrait tenir à ce que la direction soit représentée à ses réunions au niveau approprié. Il devrait jouer le rôle de garant de l'indépendance d'OPEV. De concert avec l'ensemble de la Commission, il devrait veiller à ce que le département dispose d'un budget suffisant pour accomplir ses tâches. Il devrait enfin veiller à ce que le système d'autoévaluation soit amélioré et confier à OPEV la tâche de suivre les réponses et s'assurer que la direction met en œuvre les actions convenues²³. Toutefois, il ne devrait pas s'ingérer dans l'élaboration des rapports d'évaluation ni dans la définition de leur contenu.

4.11 Au sein d'OPEV, il est urgent de mettre en place une structure de gestion qui permette au chef d'unité de consacrer assez de temps aux questions stratégiques, à la programmation, à la sensibilisation aux activités d'évaluation et au contrôle de la qualité. Cet effort devrait aller de pair avec une révision globale des directives en

²³ Les membres de CODE devraient tirer plus pleinement parti des activités d'OPEV, notamment des travaux du Conseil d'Administration où les stratégies des pays, les politiques opérationnelles et de nouvelles opérations sont débattues, pour donner au personnel un idée de l'importance, de l'évaluation indépendante et inciter OPEV à mener les activités qui conviennent.

matière d'évaluation indépendante et d'autoévaluation en consultation avec les responsables opérationnels et le personnel et sous la houlette de CODE.

Dans quelle mesure l'exigence d'établissement de rapports se justifie-t-elle, quelles en sont les forces et les faiblesses ?

4.12 Ni la réaction de la direction ou recommandations d'OPEV, ni l'évaluation des mesures de suivi par les hauts responsables et CODE ne sont intervenues sur une base régulière. Cet état de choses s'écarte des pratiques de la Banque en matière d'audit qui veulent que les mesures prises par la direction en réaction aux conclusions de l'audit soient systématiquement enregistrées et périodiquement évaluées par les commissions compétentes. L'absence d'un « registre des mesures prises par la direction » en ce qui concerne les recommandations d'OPEV tranche avec les bonnes pratiques d'évaluation en usage dans les BMD.

4.13 OPEV prépare des rapports d'activités trimestrielles. Il ne s'agit pas là d'une exigence absolue en matière d'établissement de rapports, mais d'une pratique qui a été adoptée par OPEV²⁴. En dépit de leur valeur en matière de gestion interne, le coût d'opportunité de rapports d'activités pourrait sembler ne pas justifier le temps investi pour leur diffusion. En revanche, un rapport annuel sur les résultats du travail d'OPEV (au lieu d'un simple registre de ses activités en cours) devrait être partie intégrante d'un Rapport annuel sur l'évaluation des opérations par le chef d'OPEV qui atteste du caractère suffisant des progrès accomplis dans le cadre de l'ensemble du système d'évaluation indépendante et d'autoévaluation.

Le niveau et la portée des consultations en matière de produits de l'évaluation sont-ils appropriés, et ces consultations ont-elles constitué une menace à l'indépendance de l'évaluations n ?

4.14 Rien ne prouve que les consultations ont constitué une menace à l'indépendance d'OPEV. Au contraire, les interactions entre OPEV et le personnel opérationnel devraient être intensifiées pour faire en sorte que le personnel opérationnel s'approprie les résultats de l'évaluation et pour accélérer l'application des enseignements tirés. Le niveau et la portée des consultations devraient être améliorés grâce à des ateliers d'entrée et de sortie pour les évaluations majeures. Une plus grande utilisation de groupe consultatif de haut niveau devrait également baptiser le chemin vers une sensibilisation renforcée à l'intention de la communauté du développement plus large.

4.15 les responsables nationaux et sectoriels qui ont pris part aux travaux des groupes spécialisés ont unanimement exprimé leur désir de tirer des leçons de l'expérience acquise et marqué leur grande surprise face à "l'invisibilité" d'OPEV au cours des activités. Ils ont souligné l'importance de méthodes de diffusion commodes et "opportunes" et proposé qu'une banque de données des leçons tirées de

²⁴ Jusqu'à une date récente (2005), les rapports d'activité étaient adressés au président et non à CODE.

l'évaluation soient mises en place par OPEV. Cette banque de données devrait être accessible par voie électronique pour les responsables de groupe de travail.

Dans quelle mesure les procédures appliquées par la Banque (promotion du personnel, fixation et ajustement des salaires) et OPEV (achats, relations avec les opérations) affectent-elles l'indépendance d'OPEV ?

4.16 En tant que structure de la Banque, OPEV devrait appliquer toutes les politiques et procédures de cette dernière, notamment les politiques et procédures qui régissent l'achat des services de consultants. En effet, le directeur la directrice d'OPEV devrait être responsable de toutes les décisions qui affectent les effectifs dont il dispose et il/elle devrait répondre devant CODE du respect des politiques appliquées à l'échelle de la Banque en matière de personnel. Toutefois, la nature du travail d'évaluation est telle qu'il faut également un appui à la gestion proactive pour le redéploiement du personnel à l'extérieur et au sein d'OPEV, ainsi que des sauvegardes explicites pour protéger le personnel contre les représailles ouvertes ou voilées des personnes qui pourraient considérer qu'elles ont été négativement affectées par une évaluation et pourraient avoir leur mot à dire sur les décisions relatives à la promotion ou à l'ajustement des salaires du personnel et/ou des responsables d'OPEV associé à l'évaluation.

Quel rôle OPEV devrait-il jouer en ce qui concerne le feedback, les comités de gestion, etc. ?

4.17 Indépendance n'est pas isolement. Conformément à la pratique en cour à la Banque mondiale et à la Banque asiatique de développement, il est tout à fait normal que le directeur d'OPEV prenne part aux grandes réunions de direction et aux réunions des principaux comités de direction. Sa participation à ces réunions est mutuellement bénéfique dans la mesure où elle facilite la transmission des leçons tirées de l'expérience acquise et maintient OPEV au fait des priorités institutionnelles et de l'évolution des politiques. De même, le feedback sur les enseignements tirés de projets analogues avant l'évaluation du projet, l'assistance au personnel opérationnel dans les domaines du suivi et de l'évaluation des projets et la collaboration avec le personnel opérationnel en matière de développement des capacités d'évaluation en tant que composante des programmes de gestion du secteur public ne devraient pas nuire à l'indépendance d'OPEV, sous réserve de l'application scrupuleuse des règles relatives aux conflits d'intérêts.

Quel est le niveau approprié d'utilisation des apports externes au processus d'évaluation ?

4.18 Des apports externes qui peuvent permettent de à combler les lacunes d'OPEV en matière d'aptitudes, de s'appuyer sur l'expérience des institutions partenaires et d'accéder à des connaissances et à des méthodes d'évaluation actualisées ne doivent pas affecter l'impartialité et l'objectivité des évaluations. Bien gérés, ces

apports peuvent même renforcer l'indépendance et la qualité des évaluations. En revanche, OPEV devrait répondre de la qualité de toutes les activités d'évaluation indépendante confiées à des consultants. Ainsi, le personnel d'OPEV devrait répondre individuellement de la qualité du travail accompli par les différents consultants et cabinets d'experts.

Quels sont l'intérêt et l'efficacité des évaluations conjointes dans la consolidation de l'indépendance des évaluations ?

4.19 A ce jour, l'expérience en matière d'évaluation conjointe est assez limitée, et ces opérations n'ont pas eu d'effet significatif (positif ou négatif) sur l'indépendance des évaluations. En principe, les évaluations conjointes devraient réduire les coûts pour les partenaires. Dans la pratique, il en a été rarement ainsi en raison des différences d'approche et de méthode entre les partenaires. D'où la nécessité d'harmoniser davantage les méthodes et les critères d'évaluation pour tirer pleinement parti des évaluations conjointes. Les évaluations parallèles (dans le contexte de l'évaluation de l'assistance aux pays par exemple) ont permis une certaine réduction des coûts de transaction dans la perspective des emprunteurs ; elles ont également facilité l'échange d'expériences en matière d'évaluation entre les partenaires dans ce domaine. Des formes de partenariat nouvelles en matière d'évaluation devraient être recherchées, par exemple dans le contexte des activités de développement des capacités en matière d'évaluation ou dans de l'application de l'approche empirique d'évaluation d'impact.

5. Que faut-il faire ?

5.1 La présente étude de l'indépendance des évaluations a été effectuée à une phase opportune de la vie de l'institution. En effet, les ressources de l'institution ont été renflouées. La décentralisation pragmatique en cours pragmatique qui es favorable aux bureaux pays et le recrutement du personnel local devraient générer des énergies nouvelles, attirer de nouvelles synergies et mobiliser des ressources pour des approches plus cohérentes en matière de programmation, ainsi qu'une plus grande harmonisation des pratiques des partenaires au développement dans le domaine des prêts.

5.2 L'efficacité du développement est désormais au cœur des stratégies opérationnelles de la Banque africaine de développement selon des déclarations récentes du nouveau président. Etant donné la priorité réaffirmée accordée aux résultats, l'excellence et l'indépendance en matière d'évaluation sont une partie intégrante du programme de renouveau de la Banque. De plus en plus, les pays emprunteurs « piloteront » les programmes et projets financés par la Banque. Aussi devraient-ils être invités à jouer un rôle plus actif en matière d'évaluation. De même, le développement des capacités d'évaluation devrait occuper une meilleure place dans les programmes d'OPEV.

5.3 Dans les pages qui suivent, nous proposons quelques modifications du cadre et des modalités des évaluations indépendantes. Ces modifications sont conçues pour rendre OPEV plus rigoureux, plus objectif et plus impartial tout en rétrécissant la distance professionnelle entre les évaluateurs et les départements opérationnels. Si elles venaient à être adoptées par CODE, les modifications proposées devraient rapprocher la Banque des bonnes pratiques en usage dans les organisations analogues tout en respectant ses spécificités et ses traditions juridiques. L'objectif recherché en fin de compte est de parvenir à de meilleurs résultats en matière de développement grâce à une responsabilité accrue et à l'apprentissage organisationnel. Etant donné que le programme de réformes est exigeant, la mise en œuvre des recommandations passera par un séquençage minutieux, et une feuille de route devra être élaborée pour aider à suivre les progrès accomplis et mettre en œuvre les rectificatifs à mi-parcours.

Rapport

5.4 Il est nécessaire d'assurer une plus grande transparence dans les rapports hiérarchiques entre OPEV et le Conseil, par le truchement de CODE, afin de dissiper toute impression d'abus d'influence sur le fonctionnement d'OPEV. Cette disposition ne devrait pas empêcher OPEV d'avoir accès direct au Président, seulement à titre consultatif et non administratif, afin de fournir aux cadres supérieurs de la Banque des orientations relatives à la qualité des opérations et l'efficacité du développement. Les modifications proposées devraient s'harmoniser avec le modèle adopté par les autres Banques multilatérales de développement (Banque mondiale, Banque asiatique de développement, Banque interaméricaine de développement), selon lequel la structure bifurquée de circulation fonctionnelle de l'information a été remplacée par une seule ligne de compte rendu aux administrateurs.

5.5 La nouvelle structure hiérarchique ne devrait pas avoir une incidence sur le respect, par OPEV des politiques de la Banque relatives au budget et au personnel. Le Chef d'OPEV serait tenu de respecter les normes institutionnelles dans le cadre de l'exercice de ses fonctions sous la supervision de CODE et en étroite collaboration avec les vice-présidents chargés du budget et des ressources humaines. Le budget d'OPEV "serait isolé" et l'Administration, CODE et le Comité plénier se chargeraient de l'arbitrage budgétaire en amont de la présentation finale des projets de budget au Conseil.

5.6 Enfin, CODE devrait assurer l'indépendance d'OPEV et l'intégrité du processus d'évaluation sans porter atteinte à la conduite ni au contenu des évaluations.

Nomination du responsable de l'évaluation

5.7 La nomination du chef d'OPEV devrait relever de la compétence du Conseil sur recommandation conjointe de CODE et de l'administration de la Banque. Le Conseil d'administration devrait être seul habilité à relever le responsable de l'évaluation indépendante de ses fonctions. Certes, le renouvellement ne devrait être automatique, mais les conditions de destitution avant la fin d'un mandat approuvé devraient être définies de manière précise, de même qu'il conviendrait de veiller à ne pas laisser le poste vacant, quelle que soit la durée de la vacance, quitte à prolonger la

période d'activité du titulaire du poste. Les autres privilèges et responsabilités du chef d'OPEV devraient être identiques à ceux applicables aux cadres supérieurs de la Banque.

5.8 Les conditions de recrutement du chef d'OPEV devraient être compatibles avec la charte bancaire et traduire le principe de bonne gouvernance en vigueur dans les Banques multilatérales de développement. Pour des raisons de crédibilité et dans le souci de rechercher le meilleur candidat possible au poste, la procédure de décision devrait comporter plusieurs caractéristiques. En effet, les critères de sélection devraient être transparents et la vacance de poste devrait être publiée à l'échelle internationale. Certes, les candidatures internes ne devraient pas être exclues, mais l'appel à candidature serait cependant mondial et gérée par une entreprise fiable engagée par les services du vice-Président en charge des ressources humaines. Les candidats présélectionnés auraient des entretiens avec les membres de CODE et les cadres supérieurs, tandis que les finalistes s'entretiendraient avec le mandant de CODE et le Président du Conseil d'administration.

Statut du responsable de l'évaluation

5.9 Le grade associé au poste de chef d'OPEV devrait traduire l'importance et le caractère complexe et sensible de cette fonction. Il devrait être fixé en tenant dûment compte des pratiques en vigueur dans les autres Banques multilatérales de développement et après comparaison avec celles des autres cadres supérieurs, notamment ceux qui assument les fonctions de supervision et de contrôle. Comme par le passé, il conviendrait de faire suffisamment preuve de souplesse pour attirer et retenir les candidats de fort calibre, justifiant d'une solide expérience, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Banque.²³

5.10 Enfin, le changement du titre de chef d'OPEV en Directeur général serait nécessaire pour marquer le renforcement de l'indépendance de cette fonction au sein de l'organisation. Ce changement se ferait parallèlement à celui qui est actuellement à l'étude, relativement à la fonction d'auditeur interne, et serait identique à la pratique en cours à la Banque mondiale ainsi qu'au récent changement de titre du responsable de l'évaluation de la Banque asiatique de développement.

Accès à l'information

5.11 La qualité de l'évaluation indépendante est essentiellement fonction du libre accès aux personnel et dossiers de la Banque. Le personnel d'OPEV rencontre des difficultés pour obtenir des informations et accéder aux responsables gouvernementaux et autres sources d'informations des pays emprunteurs, davantage à cause de l'inertie que par pure résistance. Conformément à la bonne pratique d'évaluation en vigueur au sein des Banques multilatérales de développement, il est nécessaire d'émettre une directive présidentielle explicite (ou d'insérer une clause dans les missions officielles d'OPEV) stipulant clairement que OPEV est en droit "d'accéder sans restrictions aux

²³ Alors que l'actuel Directeur est classé au niveau EL4, son prédécesseur bénéficiait d'un grade personnel de niveau EL3.

personnel et dossiers de la Banque dont il a besoin dans le cadre de l'exercice de ses fonctions'' d'une part, et d'autre part que les responsables et le personnel de la Banque devraient "faciliter les visites des sites des projets, ainsi que les rencontres avec les clients, partenaires et représentants des gouvernements."

Conflits d'intérêts

5.12 Certes, une convention orale relative au fonctionnement d'OPEV semble avoir évité d'importants désagréments jusqu'à présent, mais l'absence d'une procédure transparente de protection contre les conflits d'intérêts (et/ou leur perception) dans le cadre de l'évaluation expose inutilement aux risques en boule de neige. Il y a nécessairement conflit lorsque le personnel et/ou les consultants ayant participé à la prise des décisions relatives au financement ou à la mise en œuvre des programmes et projets financés par la Banque, sont chargés de l'évaluation de ces mêmes activités ou entités. Le "Code de conduite" de la Banque protège contre un large éventail de conflits d'intérêts, sauf contre ceux qui sont relatifs à l'évaluation. OPEV, en collaboration avec les cadres supérieurs et le Conseiller juridique de la Banque, devrait préparer une directive et/ou une disposition additive à CODE de conduite explicites, que devrait approuver CODE avant son entrée en vigueur.

Indépendance comportementale

5.13 Bien que les rapports d'OPEV relèvent les défaillances du fonctionnement de la Banque, les appréciations de l'évaluation sont parfois rédigées avec tellement de "diplomatie" que leur véritable sens en est obscurci. Les cotes d'évaluation n'ont pas été appliquées de manière rigoureuse ou cohérente, de même que les recommandations des évaluations sont très souvent si vagues qu'elles ne peuvent être mises en œuvre, ni ne facilitent le suivi de leur application. La transparence n'a pas été de rigueur en matière de publication des documents d'OPEV, d'exactitude de leur étiquetage, d'absence de notes en bas de page et d'autres remarques écrites dissidentes des emprunteurs, des responsables de la Banque et de CODE, ainsi que l'absence de réponses écrites de l'administration et des remarques d'OPEV y relatives.

5.14 Le redressement de cette situation incombe principalement aux responsables d'OPEV, mais CODE devrait s'assurer que des dispositions sont prises à cet effet. Notamment les principes directeurs de l'évaluation devraient être préparés, la formation assurée et les systèmes internes d'assurance qualité renforcés, afin que : (i) toutes les évaluations soient rédigées dans un style simple ; (ii) la qualité de leurs recommandations soit assurée ; (iii) les cotes d'évaluation d'OPEV soient rigoureuses, cohérentes et équitables ; (iv) les parties prenantes soient encouragées à faire des remarques sur les rapports d'OPEV ; (v) les réponses de l'administration soient enregistrées ; (vi) les rapports d'OPEV soient promptement publiés, même sur Internet, sans mention "confidentiel".

Autoévaluation

5.15 L'ampleur du retard des travaux relatifs au RAP, son évolution inquiétante et l'absence d'autoévaluation des services autres que celui de prêt, les documents de stratégie pays et les politiques sectorielles révèlent que l'autoévaluation est considérée comme une "activité bureaucratique supplémentaire", plutôt qu'une partie intégrante du management de la qualité et de l'apprentissage organisationnel au sein de la Banque.

5.16 Une analyse globale du système d'autoévaluation fait défaut. Elle devrait traiter du processus d'assurance qualité, combler les lacunes de l'évaluation, terminer les travaux en retard relatifs au RAP et s'inspirer des leçons tirées des expériences. La participation proactive des cadres supérieurs et du personnel opérationnel dans le cadre de la conception d'un système d'autoévaluation restructuré (par exemple par le biais d'un groupe de travail conjoint OPEV - administration) permettrait d'internaliser la nécessité d'une réforme.

5.17 Le leadership des cadres supérieurs est essentiel au règlement de la question du retard des travaux relatifs au RAP. En outre, diverses mesures incitatives peuvent être utilisées, par exemple, associer l'octroi d'un nouveau prêt à un plan crédible visant la réduction du retard enregistré dans le cadre des travaux relatifs au RAP du pays bénéficiaire ; restreindre la fongibilité des allocations budgétaire au RAP ; féliciter le personnel pour la grande qualité des RAP, faire participer les professionnels locaux et/ou les institutions basées dans le pays à la préparation des RAP, etc. Mais à la longue, la seule solution viable serait un changement de culture qui modifierait les perceptions et concevrait le retard enregistré dans le cadre des travaux relatifs au RAP comme une occasion de création du savoir. Ainsi, les gestionnaires de l'exploitation seraient poussés à prospecter les moyens innovateurs de traiter les RAP, y compris constituer les projets terminés en grappes significatives dans le cadre de la formulation de la stratégie nationale et sectorielle, faire appel aux personnel local et autorités des pays emprunteurs dans le cadre de la présentation des rapports et créer des alliances entre OPEV, les département de recherche et de gestion des risques, notamment pour évaluer les répercussions des cohortes plus anciennes.

5.18 Enfin, OPEV devrait poursuivre l'importante activité d'évaluation de la qualité des RAP qu'il a commencée récemment. Il devrait présenter à CODE des rapports périodiques sur l'évolution de la qualité des RAP, la réduction du retard enregistré dans le cadre des travaux relatifs aux RAP et les "interruptions" entre les cotes de surveillance, les cotes des RAP, les notes des RAP et PPE, par pays et par secteur.

Analyse de l'indépendance du Département des Opérations
d'évaluation (OPEV) de la Banque africaine de développement

Cadre de référence des services d'experts

1. Introduction

- 1.1 Depuis plusieurs années, la Banque évalue son aide au développement, ainsi que ses processus et procédures de développement. Le Département des opérations de développement (OPEV) joue un rôle capital – mais pas l'unique rôle – dans le processus d'évaluation.
- 1.2 L'évaluation des programmes et projets par l'administration est appelée autoévaluation et consiste notamment à assurer régulièrement le suivi et la supervision technique d'un projet en cours de réalisation ainsi que l'évaluation terminale, par la préparation des rapports d'achèvement du projet. L'administration peut solliciter le personnel interne ou des consultants externes dans le cadre des activités d'autoévaluation. L'évaluation réalisée par OPEV est dite indépendante. Les évaluations des politiques, stratégies, opérations et processus sont réalisées par OPEV, au nom du Comité d'efficacité des opérations et du développement (CODE), un sous comité du Conseil d'administration de la Banque africaine de développement.
- 1.3 Dans le souci d'assurer la crédibilité et l'objectivité du processus post-évaluation, OPEV fonctionne indépendamment des départements d'exploitation. Il mène ses activités conformément aux principes d'évaluation de l'aide au développement, acceptés sur le plan international. L'un des principes clé requiert l'impartialité du processus d'évaluation et son indépendance vis-à-vis des processus aussi bien d'élaboration des politiques, que d'octroi et de gestion de l'aide au développement. Par conséquent, l'indépendance d'OPEV dépend de la culture organisationnelle et du cadre organisationnel interne.
- 1.4 Lors de sa réunion du 11 octobre 2004, CODE a examiné le rapport sur 'la rétrospective de la fonction d'évaluation au sein de la Banque et le programme de travail triennal rotatif du Département de l'évaluation des opérations'. Pendant les débats, les membres du Conseil ont souligné l'importance de l'indépendance et l'impartialité des activités d'évaluation de la Banque, et ont par ailleurs demandé que OPEV réalise une étude indépendante sur l'état de son indépendance.
- 1.5 L'étude proposée a pour but de permettre à CODE d'évaluer l'état actuel de l'impartialité et l'indépendance du département. Ainsi, il pourra en retour s'attaquer aux préoccupations perçues ou réelles, le cas échéant, relatives à l'objectivité, l'impartialité et l'indépendance.

- 1.6 D'autres Banques multilatérales de développement ont réalisé des études similaires sur l'indépendance de leur fonction d'évaluation. Les modèles et critères appliqués ont été typifiés et adoptés par le Groupe d'évaluation des capacités (ECG) composé de la Banque mondiale et de quatre banques régionales (la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque interaméricaine, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement), la Banque européenne d'investissement et le FMI. La structure du Groupe d'évaluation des capacités et ses indicateurs sont joints en annexe.

2. Portée de l'étude

- 2.1 L'étude sera détaillée et inclura une analyse approfondie de chaque aspect de l'impartialité et l'indépendance du département. Chaque analyse ou recommandation devrait être justifiée et comparée avec la pratique en vigueur dans les institutions sœurs. Elle portera, sans s'y limiter, sur les deux domaines suivants :

A. Responsabilités, processus et techniques fonctionnels établis.

Dans quelle mesure les responsabilités, systèmes et techniques fonctionnels peuvent-ils assurer l'impartialité et l'indépendance d'OPEV ? Cette question en soulèvera d'autres notamment :

- Quelles sont les forces et les faiblesses de l'évaluation indépendante au sein de la Banque ?
- Quelle est la pertinence de la délimitation entre l'autoévaluation et l'évaluation indépendante ?
- Dans quelle mesure les rôles et responsabilités des différents niveaux sont-ils adaptés ?
- Quelle est la pertinence de l'obligation de rendre compte et quelles en sont les forces et les faiblesses ?
- Le niveau et la portée des consultations sur les produits d'évaluation sont-ils appropriés ? et ces consultations mettent-elles à mal l'indépendance ?

B. L'indépendance d'OPEV dans le cadre de ses relations internes et externes

Les questions suivantes seront soulevées :

- Quelle incidence les procédures bancaires réelles suivies par la Banque (promotion du personnel, fixation et ajustement des salaires) et OPEV (achat, relations avec les opérations) ont-elles sur l'indépendance d'OPEV ?

- Dans quelle mesure OPEV pourra-t-il convenablement profiter des leçons tirées, participer aux comités des cadres supérieurs, etc. sans perdre son indépendance ?
 - Dans quelle mesure les intrants externes pourront-ils convenablement s'utiliser dans le cadre du processus d'évaluation ? et
 - De quelle utilité et efficacité sont les évaluations externes ou conjointes dans la consolidation de son indépendance ?
- 2.2 Ces deux domaines seront évalués sur la base de la structure du ECG, afin de faciliter le référencement ultérieure à la lumière des normes de bonne pratique et des critères déjà définis par le Groupe d'évaluation administratif.
- 3. Méthodologie**
- 3.1 L'indépendance du Département d'évaluation des opérations (OPEV) sera analysée sur la base des dimensions de la structure du ECG, relatives à l'organigramme de la banque. Il s'agit de :
- L'indépendance organisationnelle
 - L'indépendance comportementale
 - Eviter les conflits d'intérêts
 - La protection de l'influence externe
- 3.2 La portée des aspects de chacun de ces critères devrait être examinée grâce aux indicateurs appropriés, comme souligné dans le modèle du ECG ci-joint.
- 3.3 La base évidente de l'étude sera la combinaison des révisions sommaires et des entretiens. La documentation examinée inclura les documents complémentaires de la Banque et des institutions sœurs, y compris la documentation sur l'évaluation obtenue auprès des autres membres des Groupes d'évaluation de la coopération des Banques multilatérales de développement. OPEV fournira d'importants documents justificatifs de la Banque. Les entretiens se feront avec le personnel, l'administration, le Conseil, les institutions partenaires et les principales parties prenantes.
- 3.4 L'examen des documents servira également de base à l'analyse comparative des responsabilités, processus, méthodes et relations fonctionnels, relatifs à l'indépendance des cellules d'évaluation des autres Banques multilatérales de développement.

4. Plan de travail indicatif

A titre indicatif, la durée totale de la mission est de 5 semaines. Le consultant devrait fournir un délai indicatif pour la soumission du rapport.

5 Obligations

a) Obligation du consultant

5.1 Le consultant choisi prendra les dispositions nécessaires afin de s'assurer que la mission qui lui est assignée est exécutée convenablement et dans les délais, conformément aux prescriptions du cahier des charges. Le consultant choisi devra:

- S'engager à exécuter sa mission dans le respect des prescriptions du cahier des charges et conformément aux normes internationalement admises; et
- Conserver une liste complète de ses sources d'information, et remettre tous les documents à la Banque à la fin de l'étude.

b) Obligation de la BAD

5.2 La BAD mettra à la disposition du consultant un bureau convenable, les documents disponibles ainsi que les rapports nécessaires à l'accomplissement de l'étude. La Banque lui permettra de prendre les contacts nécessaires et d'avoir accès aux informations indispensables pour entreprendre convenablement l'étude.

Modèle proposé par ECG (Groupe de coopération en matière d'évaluation) pour l'indépendances des organisations chargées de l'évaluation

Critère	Aspects	Indicateurs
I. Indépendance organisationnelle	Structure et rôle de l'unité d'évaluation	Si le cahier des charges de l'unité établit clairement que la responsabilité de celle-ci s'étend à toutes les opérations de la Banque, et que la ligne de compte rendu de l'unité, son personnel, son budget et ses fonctions sont, du point de vue organisationnel, indépendants des départements de la Banque chargés des opérations, de la politique et de la stratégie ainsi que de la prise de décisions y afférentes.
	L'unité est tenue de rendre compte, et de présenter les résultats de l'évaluation au chef de l'institution ou à son adjoint, ou bien au Conseil d'administration	Dans le cas où il existe un lien hiérarchique direct entre l'unité, et a) La direction de la Banque et/ou b) le Conseil d'administration, c) le Comité pertinent du Conseil d'administration
	Du point de vue organisationnel, l'unité est située en dehors de la zone d'influence du personnel ou des responsables chargés de la gestion du programme, de l'activité ou de l'entité en cours d'évaluation	La position de l'unité au sein de la Banque par rapport au programme, à l'activité ou à l'entité en cours d'évaluation
	L'unité rend compte régulièrement au grand comité d'audit de l'institution ou à d'autres organes de supervision	Le lien hiérarchique et la fréquence des comptes rendus adressés à l'organe de supervision
	L'unité est suffisamment à l'abri des pressions politiques afin qu'elle puisse présenter ses conclusions sans crainte de représailles.	Dans la mesure où l'unité d'évaluation et son personnel ne sont pas tenus de rendre compte aux autorités politiques, et sont interdits de prendre part aux activités politiques
	Le personnel de l'unité est protégé par un système dans lequel la rémunération, la formation, la durée des fonctions et l'avancement sont fondés sur le mérite	Dans la mesure où un système fondé sur le mérite, qui couvre la rémunération, la formation, la durée des fonctions et l'avancement, est instauré et mis en œuvre
	L'unité a accès à toutes les informations et sources d'informations nécessaires	Dans la mesure où la Banque permet à l'unité chargée de l'évaluation d'avoir un libre accès : a). au personnel, aux archives et aux sites des projets ; b). aux co-financiers et autres partenaires, aux clients; et c). aux programmes, activités ou entités financés ou parrainés par la Banque.
II. Indépendance du comportement	Capacité et volonté de publier des rapports fermes, de bonne qualité et intransigeants Capacité d'établir des rapports honnêtes	Dans la mesure où l'unité d'évaluation: a). a publié des rapports de bonne qualité qui prônent que les leçons tirées des programmes et des activités de la Banque soient soumises à l'examen du public (en prenant des dispositions appropriées en vue de protéger les informations confidentielles ou exclusives et de réduire le risque institutionnel); b) propose des normes pour les performances qui soient plus avancées que celles qui sont actuellement utilisées par la Banque; et c). émet des critiques sur les résultats des programmes, des activités et entités de la Banque ; Dans la mesure où la mission de l'institution stipule que l'unité chargée de l'évaluation doit

Critère	Aspects	Indicateurs
	<p>Transparence dans la publication des conclusions de l'évaluation</p> <p>Autosélection des éléments du programme de travail</p> <p>Protection du budget administratif, et d'autres sources budgétaires, en vue du processus d'évaluation</p>	<p>transmettre ses rapports à la direction de la Banque/au Conseil d'administration après l'analyse et les commentaires faits par les unités pertinentes de la Banque, mais sans que celles-ci ne subissent les restrictions imposées par la Banque à leur champ d'action et à leurs commentaires.</p> <p>Dans la mesure où les règles de divulgation de la Banque permettent à l'unité d'évaluation de faire part de leurs conclusions aux partenaires concernés, tant internes qu'externes (en prenant des dispositions appropriées en vue de protéger les informations confidentielles ou exclusives et de réduire le risque institutionnel).</p> <p>Qui détermine la politique et les procédures de divulgation de l'unité d'évaluation: le Conseil, le comité correspondant ou la direction de la Banque. Les procédures de sélection des éléments du programme de travail sont déterminées de manière systématique ou dans un but déterminé, par l'organisme chargé de l'évaluation; la consultation est engagée sur le programme de travail avec la direction de la Banque et le Conseil d'administration.</p> <p>Les postes du budget administratif destinés à l'évaluation sont déterminés par des paramètres politiques clairs, et maintenus au niveau ou proportion indiqués; accès à de nouvelles sources de financement avec seulement une analyse formelle du contenu des soumissions.</p>
<p>III. Protection contre les ingérences extérieures</p>	<p>Conception et exécution appropriées d'une évaluation</p> <p>Financement de l'étude d'évaluation</p> <p>Jugements faits par les évaluateurs</p> <p>Recrutement/licenciement du chef de l'unité chargée de l'évaluation, durée des fonctions, analyse des performances et rémunération.</p> <p>Recrutement, promotion ou licenciement du personnel</p> <p>Emploi constant du personnel</p>	<p>Dans la mesure où l'unité chargée de l'évaluation peut déterminer la conception, le champ d'action, l'échéancier et la conduite des évaluations sans l'ingérence de la direction de la Banque.</p> <p>Dans la mesure où l'unité chargée de l'évaluation ne pâtit pas des restrictions de fonds ou d'autres ressources, susceptibles d'influer négativement sur sa capacité d'assumer ses responsabilités.</p> <p>Dans la mesure où le jugement de l'évaluateur quant à la pertinence du contenu d'un rapport n'est pas annulé ou influencé par une autorité extérieure.</p> <p>Le cahier des charges ou un document équivalent précise les procédures inhérentes :</p> <p>a). au recrutement, au licenciement b). à la durée des fonctions, c). à l'analyse des performances, et d). à la rémunération du chef de l'unité chargée de l'évaluation qui garantissent l'indépendance vis-à-vis de la direction opérationnelle</p> <p>Dans la mesure où l'unité chargée de l'évaluation a le droit de regard sur:</p> <p>a). le recrutement du personnel, b). les promotions, les augmentations de salaires, et c). les licenciements, dans le cadre d'un système basé sur le mérite.</p> <p>Dans la mesure où l'emploi constant de l'évaluateur n'est fondé que sur des raisons liées à la performance de l'emploi, à la compétence et à la nécessité des services de l'évaluateur.</p>

Critère	Aspects	Indicateurs
<p>IV. Prévention des conflits d'intérêt</p>	<p>Relations officielles, professionnelles, personnelles ou financières qui pourraient amener un évaluateur à limiter le champ d'action d'une enquête, à restreindre la publication des informations, à adoucir ou à orienter les conclusions.</p> <p>Idées préconçues, préjugés ou à priori sociaux/politiques qui risquent d'influer sur les conclusions de l'évaluation.</p> <p>Implication actuelle ou antérieure dans un programme, une activité ou une entité en cours d'évaluation au niveau de la prise de décisions, ou dans un rôle inhérent à la gestion ou à la comptabilité financière, ou dans le cadre de la recherche d'un emploi dans un tel programme, activité ou entité tout en procédant à son évaluation.</p> <p>Intérêt financier dans le programme, l'activité ou l'entité en cours d'évaluation.</p> <p>Un parent immédiat ou proche est impliqué dans le programme, l'activité ou l'entité, ou bien il occupe un poste qui lui permet d'exercer une influence directe et forte sur le programme, l'activité ou l'entité en cours d'évaluation.</p>	<p>Dans la mesure où des politiques et des procédures sont mises en place pour identifier les relations de l'évaluateur qui pourraient entraver l'indépendance de l'évaluation; ces politiques et procédures sont transmises au personnel à travers la formation et d'autres moyens; et elles sont mises en oeuvre.</p> <p>Dans la mesure où les politiques et les procédures mises en oeuvre exigent :</p> <p>a). que les évaluateurs interviennent et signalent les points de vue tendancieux ou préjugés susceptibles de compromettre leur capacité d'évaluation objective ;</p> <p>b). et que les parties prenantes soient consultées dans le cadre du processus d'évaluation afin d'éviter que les évaluateurs aient des points de vues tendancieux.</p> <p>Dans la mesure où la réglementation et les procédures de recrutement du personnel, qui empêchent les membres du personnel d'évaluer les programmes, les activités ou les entités dans lesquels ils jouent des rôles en matière de prise de décisions ou de gestion financière, ou dans lesquels ils cherchent un emploi, existent et sont mises en oeuvre.</p> <p>Dans la mesure où la réglementation et les procédures de recrutement du personnel existent et sont mises en oeuvre afin d'empêcher les membres du personnel d'évaluer des programmes, activités ou entités dans lesquels ils ont des intérêts financiers.</p> <p>Dans la mesure où la réglementation et les procédures de recrutement du personnel existent et sont mises en oeuvre afin d'empêcher les membres du personnel d'évaluer des programmes, activités ou entités dans lesquels des membres de leurs familles ont une influence.</p>

Sources: U.S. General Accounting Office, Government Auditing Standards, Amendment 3 (2002); OCDE/CAD Working Party on Aid Evaluation, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management (2002); OCDE/CAD, Principles for Evaluation of Development Assistance (1991); INTOSAI, Code of Ethics and Auditing Standards (2001); Institute of Internal Auditors, Professional Practices Framework (2000); European Federation of Accountants, The Conceptual Approach to Protecting Auditor Independence (2001); Danish Ministry of Foreign Affairs, Evaluation Guidelines (1999); Agence canadienne de développement international, ACIDI Guide de l'évaluation (2000).

Résultats du sondage

1. L'indépendance, associée à l'excellence professionnelle et à la disponibilité de ressources suffisantes, constitue une caractéristique essentielle d'une évaluation saine et crédible. S'inspirant des normes de bonne pratique des audits officiels et des critères des organes d'évaluation, le Groupe de coopération de l'évaluation (ECG) des Banques Multilatérales de Développement ont reconnu quatre dimensions de l'indépendance de l'évaluation: (i) l'indépendance organisationnelle; (ii) l'indépendance du comportement; (iii) la protection contre l'influence extérieure, et (iv) la prévention des conflits d'intérêts.
2. Un questionnaire de sondage basé sur ces critères a été conçu et envoyé aux administrateurs, aux cadres supérieurs, aux cadres moyens, au personnel opérationnel et au personnel d'OPEV. Sur 135 questionnaires, 26 réponses valides ont été reçues. Compte tenu du nombre relativement réduit de réponses aux questionnaires- un peu moins de 20% - les résultats du sondage publiés dans cette section devraient être interprétés avec précaution
3. Certains points de vue exprimés dans les réponses accusent un certain retard par rapport aux nouvelles initiatives et aux progrès accomplis; par exemple, plusieurs personnes interrogées ignoraient que OPEV avait amélioré la qualité de ses rapports et se proposait de divulguer dorénavant dans ses rapports toutes les informations recueillies.
4. Néanmoins, l'ancienneté de service de la plupart des personnes interrogées, l'excellente qualité de leurs réponses et la concordance des résultats du sondage avec les opinions exprimées dans les interviews et les groupes de consultation, confirment le fait que les résultats du sondage devraient être totalement pris en considération, en particulier compte tenu du fait que l'indépendance de l'évaluation est essentiellement une question d'opinion.
5. Les résultats présentés ci-dessous montrent le pourcentage des réponses correspondant à chaque catégorie. Les différentes catégories sont les suivantes: 1: très faible; 2 faible; 3: marginal; 4: moyen; 5 élevé 6: très élevé.

1. Indépendance organisationnelle

	Importance pour l'indépendance de l'évaluation	Degré de conformité d'OPEV aux critères
Le cahier des charges officiel stipule clairement que les comptes rendus, le personnel et le budget d'OPEV sont indépendants par rapport aux autres départements et à la direction de la Banque	6, 54 % 5, 38 % 4, 4 % 3, 4 %	6, 8%; 5, 28%; 4, 48%; 3, 4%; 2, 8%; 1, 4 %
L'unité rend compte aux administrateurs et non aux dirigeants de la Banque.	6, 69% 5, 15% 4, 12% 3, 4%;	6, 42%; 5, 19%; 4, 23 %; 3, 12%; 2, 4%;
Du point de vue organisationnel, l'unité est située en dehors de la sphère de compétence et des attributions du personnel que OPEV a pour mission d'évaluer.	6, 69%; 5, 15%; 4, 12%; 3, 0%; 2, 4%;	6, 38%; 5, 31%; 4, 19%; 3, 4%; 2, 4%; 1, 4%
L'unité est à l'abri des pressions politiques afin qu'elle puisse présenter ses conclusions sans crainte.	6, 56%; 5, 40%; 4, 4%;	6, 13%; 5, 38%; 4, 41%; 3, 8%
Le personnel de l'unité est protégé à travers des processus indépendants d'évaluation des performances, de promotion, etc.	6, 48%; 5, 32%; 4, 4%; 3, 12% 2, 4%	6, 0%; 5, 27%; 4, 40%; 3, 23% 2, 10%
Accès total, illimité à l'information et à la documentation	6, 64%; 5, 28%; 4, 4%; 3, 4%	6, 38%; 5, 31%; 4, 19%; 3, 4%; 2, 4%

Indépendance du comportement

2. Pourcentage des réponses qui indiquent le plus fidèlement ce que l'on pense de l'aptitude et de la volonté d'OPEV à publier des comptes rendus fermes, de bonne qualité et intransigeants.

Jamais	Très rarement	Rarement	De temps à autre	Souvent	Très souvent
		4%	32%	44%	20%

3. Pourcentages des réponses qui indiquent le plus fidèlement ce que l'opinion pense du degré de sincérité d'OPEV dans la publication des rapports qu'il transmet à la direction de la Banque et aux administrateurs sans que la direction de la Banque n'impose des restrictions à leur champ d'action et à leur contenu

Restrictions intenses et graves	Restrictions fréquentes	Restrictions épisodiques	Rares restrictions	Très rares restrictions	Jamais de restrictions
		4%	38%	38%	20%

4. Pourcentage des réponses relatives au degré de liberté dont jouit OPEV pour rendre compte de ses conclusions dans la transparence.

Néant	Faible	Marginal	Moyen	Elevé	Très élevé
	4%	4%	32%	52%	8%

5. Pourcentage des réponses qui indiquent dans quelle mesure la programmation de l'évaluation fait l'objet de restrictions, formelles ou informelles.

Restrictions intenses et graves	Restrictions fréquentes	Restrictions épisodiques	Rares restrictions	Très rares restrictions	Jamais de restrictions
	4%	22%	30%	22%	22%

6. Pourcentage de réponses qui indiquent dans quelle mesure la direction de la Banque utilise le budget comme instrument en vue d'orienter ou de limiter l'évaluation ;

Jamais	
Très rarement	12%
Rarement	12%
Episodiquement	28%
Souvent	16%
Toujours	4%

Protection contre les ingérences extérieures

7. Opinions portées sur la liberté d'OPEV vis-à-vis des ingérences actives ou passives de la direction de la Banque dans le cadre des évaluations, le financement du travail d'OPEV, etc. 1: Liberté très faible; 2 faible; 3: marginale; 4: moyenne; 5 élevée; 6: très élevée

Liberté de conception et d'exécution des évaluations 6: 38%; 5: 31%; 4: 23% 3: 8%
Liberté de divulguer les conclusions des évaluations au public 6:12%; 5: 32%; 4: 40%; 3: 12%; 2: 0%; 1: 4%
Protection du jugement inhérent aux évaluations contre l'influence extérieure 6: 16%; 5: 32%; 4: 36%; 3: 8%; 2: 8%
Liberté vis-à-vis des conditions et des restrictions de financement dans le cadre de la politique budgétaire de l'institution. 6: 8%; 5: 20%; 4: 32%; 3: 20%; 2: 16%; 1: 4%
Liberté pour le chef de l'unité d'évaluation de recruter, licencier, évaluer la performance, promouvoir et rémunérer le personnel d'OPEV dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'institution. 6: 5%; 5: 26%; 4: 17%; 3: 9% 2: 13% 1: 30%

Prévention des conflits d'intérêts

8. Pourcentages des opinions sur la question de savoir si OPEV a mis en place des politiques et procédures visant à assurer que les évaluateurs et les chefs de l'évaluation sont exclus du processus d'évaluation en cas de conflit d'intérêts.

	Oui	Non	Ne savent pas
Une réglementation appropriée pour la gestion des conflits d'intérêts existe et elle est mise en oeuvre par OPEV.	44%	30%	26%

Personnes Interviewées

Administrateurs et hauts responsables

- | | | |
|-----|---------------------------|------------------------------------|
| 1. | Mme. WIIG Aud Marit | Administratrice |
| 2. | M. ARSENAULT François | Administrateur |
| 3. | M. KAMANO, Eric | Assistant de l'administrateur |
| 4. | M. BOUCHER Chanel | Vice-président, PRVP |
| 5. | M. NKODO Théodore | Vice-président, ONVP |
| 6. | M. OGUNJOBI Olabisi | Vice-président, OCVP |
| 7. | M. KANE Ousmane | Vice-président, CMVP |
| 8. | M. KIFLE Henock | Economiste en chef, |
| 9. | M. FALL Cheikh Ibrahima | Secrétaire général, SEGL |
| 10. | M. AKIN-OLUGBADE Adesegun | Conseiller juridique général, GECL |
| 11. | M. TURNER, T. | Directeur, FFMA |

OPEV

- | | | |
|-----|------------------------|--------------------------------------|
| 12. | M. GIORGIS, Getinet | Directeur, OPEV |
| 13. | M. MANAI, M.H | Chargé de l'évaluation en chef, OPEV |
| 14. | M. N'DIAYE Eric | Chargé de l'évaluation en chef, OPEV |
| 15. | M. AKLILU Afework | Chargé de l'évaluation principal, |
| 16. | M. RAZAFINDRAMANANA H. | Chargé de l'évaluation principal, |
| 17. | M. COKER Athanasius | Chargé de l'évaluation principal, |
| 18. | M. GAKUSI Albert-Enéas | Chargé de l'évaluation principal |
| 19. | M. ROCHON Paul-André | Chargé de l'évaluation principal |
| 20. | M. BYARUHANGA William | Consultant, OPEV |
| 21. | Mme. KHORSI Zahia | Consultant, OPEV |
| 22. | M. MADHUSOODHANAN, M. | Consultant, OPEV |

Opérations pays

- | | | |
|-----|-----------------------|--------------------------|
| 23. | M. OLANREWaju Stephen | Chef de Division, ONCB.2 |
| 24. | M. ANUSIONWU Emmanuel | Chef de Division, OCC.1 |
| 25. | M. LARBI Ezzedine | ONCF |
| 26. | M. MURANGO Anselme | OCCW.2 |

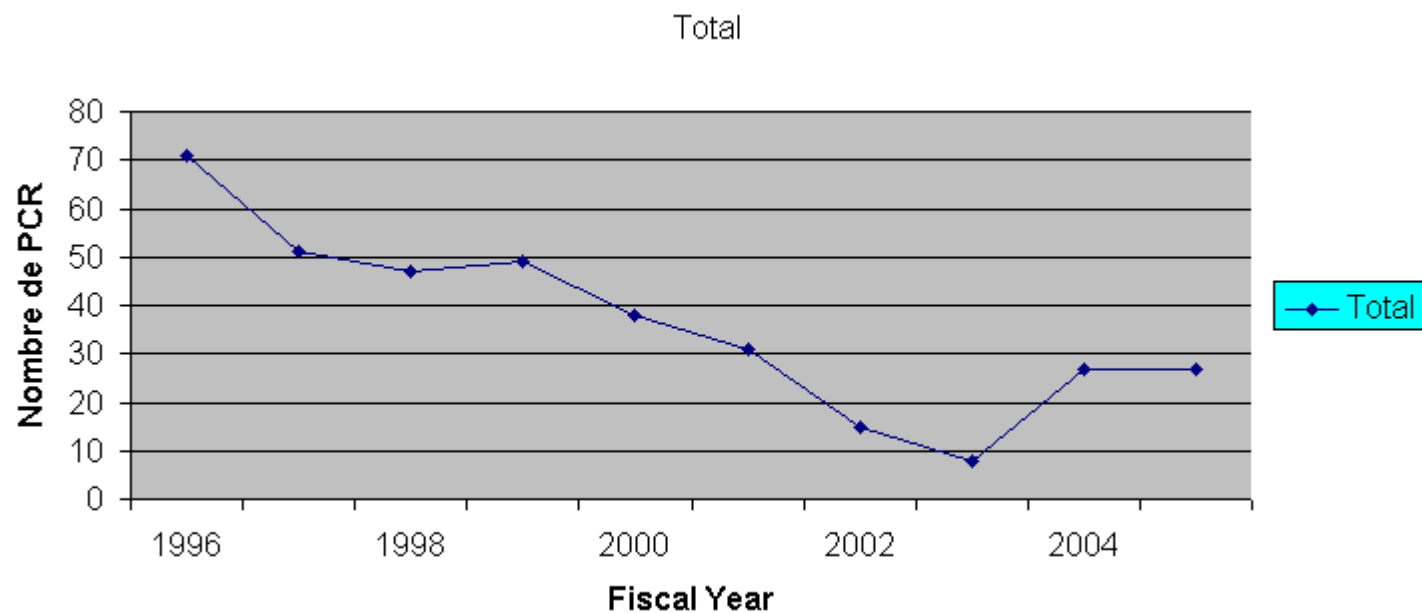
Opérations sectorielles

- | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------------|
| 27. | M. KOMENAN André-Gervais | Chef de Division, ONSD.1 |
| 28. | M. RWAMABUGA Juste | Chef de Division, ONIN |
| 29. | M. YOUSOUF Mohamed Mahdi | Chef de Division, OCS.1 |
| 30. | M. JOHM B. Ken | Agroéconomiste en chef, ONAR.2 |
| 31. | M. OMOLUABI A. Charles | ONAR.1 |
| 32. | M. BOULENGER Xavier | OCAR 1 |

RAP publiés ou non publiés

Nombre de RAP soumis au Conseil par exercice

EXERCICE	Total
1996	71
1997	51
1998	47
1999	49
2000	38
2001	31
2002	15
2003	8
2004	27
22/8/2005	27
Total général	364



**Comparaison des budgets d'évaluation de la BAD/OPEV
de la BID/OVE et de la BAsD/OED**

	2001	2002	2003	2004	2005
Total Budget total de la BAD (en millions d'UC)	107.007	122.506	152.493	143.870	165.706
Budget d'OPEV (en millions d'UC)	1.670	1.950	2.400	2.540	2.883*
Budget d'OPEV en % du Total	1.56	1.59	1.57	1.76	1.74
Budget total de la BID	363.00	383.00	392.00	418.00	441.00
Budget du Dépt. Evaluation de la BID	4.60	4.80	5.00	5.40	6.40
Budget du Dépt. Evaluation de la BID en % du total	1.27	1.25	1.28	1.29	1.45
Budget total de la BAsD	220.5	234.3	252.6	279.4	299.8
Budget du Dépt. Evaluation de la BAsD	4.7	5.5	5.3	6.2	6.2
Budget du Dépt. Evaluation de la BAsD en % du Total	2.13	2.35	2.10	2.22	2.10

Sources : OPEV, OVE/BID et OED/BAsD

Table de Comparaison des Organisations d'évaluation

Partiellement actualisée jusqu'en septembre 2005

	Banque Mondiale (Données d'octobre 2003)	Société Financière Internationale (Données d'octobre 2003)	Banque interaméricaine de développement (Données de Sept. 2005)	Banque asiatique de développement (Données de Sept. 2005)
1.1 Département distinct d' Evaluation	Oui, Département de l'évaluation des Opérations (OED)	Oui, Groupe d'Evaluation des Opérations (OEG)	Oui, Bureau indépendant d'évaluation et de supervision (OVE)	Oui, Département d'Evaluation des Opérations (OED)
1.2 Place dans l'organigramme et le budget	L'Unité rend compte au Conseil d'administration à travers le Directeur général de l'Evaluation des opérations. Pour la gestion du personnel et du budget, l'on consulte les Vice Présidents chargés des ressources humaines et du budget; toutefois, le budget et le plan de travail de l'OED sont approuvés par le Comité des Opérations et pour l'efficacité du Développement (CODE).	Dans la pratique, l'unité rend compte au Conseil à travers le DG chargé de l'Evaluation des Opérations de la Banque Mondiale ; pour des raisons administratives, l'unité rend compte au Vice Président exécutif de la SFI (Administrateur en chef des opérations).	Le Directeur de OVE rend compte au Conseil d'administration et leur soumet le programme de travail et le budget pour approbation.	Indépendant d'autres départements/bureaux et rend compte directement au Président et est fonctionnellement lié directement au Conseil via CODE
1.3 Niveau de responsabilité du Chef de Département	Le Directeur Général chargé de l'Evaluation des Opérations (DGO) a rang de Vice Président. Chef de l'Evaluation des Opérations : Le Directeur est d'un échelon inférieur au VP et il est choisi par le DGO de concert avec le Président de CODE.	Le Directeur de OEG est d'un échelon inférieur au VP, du même niveau que le Directeur du Département des investissements et ceux des autres Départements de la SFI.	Directeur de Bureau: d'un échelon inférieur au VP, avec rang de Directeur de Département (trois échelons sous le Président)	Directeur Général, un échelon sous le VP, même niveau que le Directeur général du Département des Opérations
2.1 Dotation en personnel	Directeur Général + 1 Dir. & 4Chefs d'équipes Spécialistes d'éval. Princip. & sup. : 44 Chargé éval. : 5 Employés de soutien: 34	Chef d'Unité (Directeur): 1 Chargé d'éval. en chef : 2 Chargés d'éval. : 8 Assistants de recherche: 2 Employés de soutien: 3 Total: 16	Dir. 1 Directeur adjoint : 1 Cadres professionnels 20 Assistants de recherche: 22 Employés de soutien: 7 + 1 consultant	Directeur Général: 1 Cadres professionnels: 23 Assistants de recherche: 7 Personnel administratif: 9
2.2 Durée moyenne en fonction du chef de l'unité d'évaluation et d'autres membres du personnel de l'évaluation	Le Conseil nomme le DGO pour des mandats renouvelables de 5 ans. Le processus de sélection et la rémunération du DGO sont régis par CODE (avec l'avis du Vice Président compétent, Ressources humaines). Le DGO ne peut être destitué que par le Conseil et il ne peut pas être nommé ou renommé comme personnel de la Banque. D'autres membres du personnel pendant environ 5-7 ans, mais leur mandate n'est pas limité.	La durée d'occupation des fonctions n'est pas déterminée, sauf pour le Directeur qui est nommé par le DGO/Banque mondiale, de concert avec le Vice Président exécutif et le Président de CODE (Voir BM 1.2). Son mandat de 5 ans est renouvelable; il ne peut pas changer de poste au sein de la SFI. Il ne peut être destitué que par le DGO, pour un motif valable. La rotation des autres membres du personnel est préconisée, mais non exigée, après 4 années.	La durée d'occupation des fonctions n'est pas déterminée, sauf pour le Directeur, qui est nommé pour un mandat de 5 ans, renouvelable une fois. En général, la Banque encourage la rotation du personnel, mais il est souvent difficile d'opérer une permutation équitable. La troisième rotation au sein de la Banque est prévue à l'automne 2005.	Pas de limitations. Actuellement, la durée moyenne en fonction est inférieure à 3 ans. La rotation du personnel est encouragée (environ 20% des membres du personnel ont changé de postes au cours des deux/trois dernières années).

	Banque Mondiale (Données d'octobre 2003)	Société Financière Internationale (Données d'octobre 2003)	Banque interaméricaine de développement (Données de Sept. 2005)	Banque asiatique de développement (Données de Sept. 2005)
3.1 Consultants: Proportion de l'activité couverte	22% du budget; (60 consultants/ y compris les assistants de recherche).	12% (Exercice 2004 consultants & temps comme % du total des coûts du personnel) = 9% du budget total	30% (environ 20% du budget)	19%
3.2 Détachement interne	Non, mais possible	Oui, possible et effectif sous forme d'affectations de perfectionnement pour une période déterminée (généralement 6-12mois)	Oui, à travers la rotation du personnel au sein de la Banque. Le personnel peut changer de poste à l'intérieur ou hors de pour une période de 2-3 ans.	Non
4. Programme de travail	Elaboré par le Département OED, examiné avec les dirigeants de la Banque, les régions et les réseaux & le Comité pour l'Efficacité du Développement, soumis au Conseil pour examen et approbation.	Chaque année, le Directeur de OEG élabore une stratégie, un programme de travail de 3 ans, et un projet de budget pour le nouvel exercice, qui sont examinés par le DGO & les dirigeants de la Banque & analysés avec CODE, qui en adresse un rapport à l'ensemble du Conseil qui, par la suite, prend une décision finale sur le budget de la SFI.	OVE élabore un plan de travail annuel basé sur les demandes émanant des directeurs régionaux exécutifs et les suggestions de la direction de la Banque. OVE soumet le plan au Comité de politique et d'évaluation du Conseil pour débats, et ensuite au Conseil pour approbation.	OED élabore son programme de travail annuel. Les audits des performances sont choisis de manière indépendante. Suggestions & commentaires émanant des départements des opérations et portent sur l'impact, la réévaluation et les études thématiques. Le programme est soumis au Président pour approbation et au DEC pour discussions.
4.1 Pourcentage des projets soumis à l'évaluation	100% autoéval. ICR par personnel des opérations 100% ICR analysés par OED; 25% des projets achevés évalués par OED	51% d'échantillons classés par les rapports d'autoévaluation (Exercice 2004).	100% autoévaluation par le personnel des opérations. 20% des évaluations ex post des performances et de la durabilité par OVE. Deux évaluations indépendantes de l'impact par OVE chaque année. Six études pilotes sur les évaluations ex-post seront effectuées conjointement par l'emprunteur et les Opérations.	100% autoévaluation (RAP) par les unités opérationnelles. 100% des programmes achevés et 40% des projets achevés (sélectionnés au hasard) sont évalués par OED
5.1 Types de rapports et programmation	1. Evaluation de la performance des projets 2. Evaluations pays 3. Evaluations thémat. et sectorielles 4. Evaluation institut. et des processus 5. Evaluation d'impact 6. Revue annuellement de l'efficacité du développement (ARDE) 7. Rapport annuel sur l'évaluation des opérations (AROE)	1. Rapports d'autoévaluation (Rapports étoffés de supervision des projets) au niveau des projets (Achèvement + 1-2 ans minimum d'exploitation) 2. Etudes spéciales OEG selon éventail des thèmes ci-dessus (ditto + revues de crédit à ce jour de tous les portefeuilles venus à maturité) 3. Revue annuelle des résultats évaluat. 4. rapport annuel sur l'évaluation (processus)	1. Achèvement de projet (Personnel opérations de la Banque) 2. Evaluations rétrospectives performance et durabilité des projets 3. Evaluation programmes pays 4. Evaluation sect. & thémat. 5. Performance institutionnelle 6. Supervision autoéval. Et normes de la Banque 7. Rapports supervisions thémat. 8. Rapport annuel Bureau évaluat. Et supervision	1. Rapport audit performance projets/programmes (RAPP) 3 ans après achèv. Projet. 2. Assistance technique (AT) 3. Etudes évaluation impact 4. Réévaluation (5 ans après évaluation rétrospect.) 5. Etudes évaluat. Spéc. 6. Revue annuelle activités évaluation 7. Evaluat. Programmes assistance pays 8. Rapport annuel sur performance portefeuille prêts & AT

	Banque Mondiale (Données d'octobre 2003)	Société Financière Internationale (Données d'octobre 2003)	Banque interaméricaine de développement (Données de Sept. 2005)	Banque asiatique de développement (Données de Sept. 2005)
5.2 Examen & approbation rapports	Examinés avec personnel concerné des opérations. Rapports OED publiés après signature & approbat. DGO. Rapports ensuite envoyés au Conseil	Autoéval. Tout le personnel concerné avant et maintenant par le projet est consulté, 100 % des rapports sont formellement examinés par OEG et (pour 50 % environ par le personnel désigné par OEG) et examinés par Comité présidé par VP ou Directeur crédit ou personnel crédit désigné. OEG : projets rapports soumis à la direction pour commentaire ; versions finales de tous les rapports soumises au Conseil après examen et observation DGO.	Revue interne OVE par les pairs ; examen avec personnel techniq. Et opérat. Concerné de la Bque, & le comité d'audit et d'éval. De la haute direction (présidé par VP). La direction ne vise ni n'approuve le rapport. Le rapport soumis au Comité des politiques et d'éval. du Conseil (éval. programmes pays vont plutôt au comité programmation du Conseil), et ensuite à tout le Conseil d'administration.	Examinés avec les pairs : ensuite envoyés au départ. Opérations et au gouvernements (organes d'exécution pour observations. Projet final approuvé par directeur général OED, et distribué au Conseil.
5.3 Distribution des rapports d'évaluation rétrospective	Rapports OED soumis directement par DGO à CODE, et rendus publics conformément à politique diffusion information. Rapports publiés sur site web d'OED	OEG transmet ses rapports aux administrateurs SFI sous couvert DGO après revue & observation direction SFI Sauf pour études thémat. & études conjointes non liées à l'investissement, publication des rapports d'OEG est limitée à un résumé.	Rapports d'OEV sont soumis par le directeur au comité des politiques & d'évaluation du Conseil et, pour évaluations programmes pays, au comité programmation du Conseil	Tous les rapports évaluation secteur public sont intégralement communiqués sous couvert Président au Conseil d'administration, aux gouvernements concernés, aux organes d'exécution et au grand public. Les rapports diffusés depuis 1995 sont disponibles en ligne.
5.4 Publication	Evaluation assistance pays Evaluations sectorielles et thémat. Certaines évaluations institutionnelles ARDE AROE Documents de travail OED Comptes rendus Tous les rapports sont publiés conformément politique en matière de diffusion d'info, sur le site web et imprimés	Non. Essentiellement en raison confidentialité de la société ou des données de SFI sur les investissements. Généralement, seuls résumés rapports sont publiés sur page d'accueil ou à des points de contact du public.	Rapport annuel Bureau évaluation est publié. Les rapports distribués au Conseil d'administration et aux gouvernements. Résumés publiés sur site web OVE sauf si opposition gouvernement concerné (cas d'évaluat. Programmes pays). La Bque révisé toute sa politique diffusion info, dont celle d'OVE	Tous les rapports touchant secteur public disponibles pour diffusion. Toujours distribués au Conseil d'administration, gouvernements et organes d'exéc. Rapports publiés depuis 1995 disponibles en ligne à http://www.adb.org/evaluation
5.5 Identité des promoteurs des projets	Sans objet	Non publiée	Non publiée Source données assujettie politique diffusion d'info.	Aucune mesure spécifique n'est prise pour protéger identité promoteur projet. Rapports sectoriels non diffusés.
6. Coûts	Le coût de chaque étude dépend de la nature de l'étude	Autoévaluation : XPSR absorbent environ 2 % du temps du personnel opérat. Ingén./environnem. OEG : Budgets coûts par études (qui varient sont inclus dans doc. approach.	Budget pour rapports d'éval. & services estimé par temps du personnel, coûts consultants et voyages requis, et sont présentés par activité brute. Budget approuvé par Conseil.	En fonction nature étude.
Budget	1,5 % budget administratif de la Banque	OEG : 0,9 % du budget total de SFI (An 04)	1,45 % Budget total BID	2,10 % budget total BAD

	Banque européenne d'investissement	Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) Données d'octobre 2003	Banque africaine de développement (Données)
1.1 Département distinct d'évaluation	Oui, le département de l'évaluation (DE) des opérations a été créé en 1995	Oui, il existe un département de l'évaluation des projets (DEP)	Oui, il existe un département de l'évaluation des opérations (OPEV)

1.2 Place dans l'organigramme et le budget	Les rapports de DE au Conseil d'administration via le Comité de direction ; le lien administratif à un membre du comité de direction. Budget approuvé annuellement. Le budget de DE est approuvé par le Comité de direction, dans le cadre du budget général de la BEI approuvé par le Conseil. DE comme tout autre direction jouit d'une autonomie budgétaire afin de réaffecter ses ressources dans certaines limites et selon certaines règles.	Le directeur de l'évaluation rend compte directement au Président. Dans le même temps, il fait rapport au comité d'audit du Conseil d'administration, à travers des rapports régulier sur le programme d'activité, en présentant directement son rapport annuel de supervision de l'évaluation ainsi que d'autres rapports d'évaluation. Le budget du DEP est décidé par la direction, sur la base d'une proposition du directeur du DEP qui envoie les documents.	Depuis 1995, OPEV rend compte directement au Conseil et relève administrativement du Président. Le programme de travail et les résultats sont supervisés par CODE du Conseil. Le budget est décidé dans le cadre du budget de l'institution présenté par la direction compte tenu des propositions d'OPEV.
1.3 Niveau de responsabilité du Chef de Département	Titre : Directeur, qui est à la tête de l'Unité organisationnelle	Le directeur de l'évaluation est en principe un niveau en dessous du VP. Il est nommé par le Président.	Responsable : directeur
Dotation en personnel	Directeur + 4 experts (2 chefs de division et 2 membres du personnel au dessous de ce niveau). 4 assistants.	1 Directeur ; Experts : 5 hauts responsables de l'évaluation ; 1 haut responsable de l'évaluation environnementale, un économiste et deux cadres d'évaluation financés de l'extérieur. 1 Chargé de recherche sup. & 2 secrétaires	Directeur + 2 chargés de l'évaluation en chef + 8 chargés de l'évaluation principaux (2 économistes, 1 statisticien, 1 ingénieur industriel, 2 agronomes, 1 analyste financier, 1 économiste transports.
2.2 Durée moyenne en fonction du chef de l'unité d'évaluation et d'autres membres du personnel de l'évaluation	3 à 5 ans, sans limitation, sauf pour le directeur, 5 ans mandat non renouvelable.	La direction nomme le directeur. Aucune limitation de mandat.	Directeur nommé pour 5 ans. Mandat renouvelable une seule fois. Rotation du personnel évaluation, avec retour aux opérations, recommandée.
3.1 Consultants : pourcentage d'activités couvertes	Généralement, les évaluations rétrospectives sont établies avec le concours de consultants.	Les consultants experts industriels sont employés pour environ 50 à 60 % des tâches d'évaluation concernant les opérations d'investissement. Les affectations sont de courte durée (max 3 semaines) et en tant qu'appui. Pour les études spéciales, (thématiques, etc.), des affectations plus longues sont courantes.	15 à 20 % du budget administratif. Environ 7 personnes/an (dont des consultants recrutés en tant que spécialistes genre, environnement, lutte contre la pauvreté (Spécialistes de l'unité de l'environnement et du développement durable).
3.2 Détachement interne	Pas jusqu'à présent mais prévu.	Pas jusqu'à présent, mais des détachements de jeunes experts d'autres départements est possible.	Pas des départements des opérations, mais pour les thèmes transversaux tels que genre, environnement, lutte contre la pauvreté (Spécialistes de l'unité de l'environnement et du développement durable).
4. Programme de travail	Programme de travail roulant de 2 ans établi par EV en consultation avec d'autres directions et approuvé par comité de direction.	En consultation avec le département des banques, DEP prépare des programmes de travail annuels sur l'évaluation des opérations d'investissement. Des propositions de sélection des opérations et des thèmes pour études spéciales peuvent venir du Conseil et de la direction. Le programme est revu par le comité de direction (direction) et le comité d'audit du Conseil. Le choix du projet final et des études spéciales est fait les directeurs chargés de l'évaluation.	OPEV prépare son programme triennal glissant après de larges consultations avec les départements opérationnels. Les domaines, les secteurs ou les thèmes prioritaires suggérés par les membres du Conseil sont également pris en compte dans le programme de travail, qui est revu et approuvé par CODE

<p>4.1 Pourcentage des projets soumis à évaluation</p>	<p>L'objectif est de 100 %. L'autoévaluation est faite par le personnel des opérations, et le résumé du rapport indépendant est établi par EV) ; L'objectif de 15 % de tous les projets financés annuellement par la Bque est soumis à évaluation intégrale avec visite site sur le terrain.</p>	<p>100 % des opérations d'investissement prêts pour évaluation, dont environ : 26 % de projets directement évalués ou le personnel du département effectuée des visites sur le terrain ; 34 % des évaluations par PED des rapports étoffés de suivi (XMR) ; le rapport d'autoévaluation préparé par le personnel des opérations (sans visite sur le terrain) 40 % de revue de qualité et de complétude des rapports d'autoévaluation (aucune validation des notes de performance par PED) ; Sélection de 26 % des projets directement évalués, en fonction de l'échantillon visé, l'accent étant mis sur : le potentiel des leçons apprises ; la performance financière du projet l'ampleur de l'engagement de la Bque La répartition adéquate entre les types d'opération, les pays et les secteurs.</p> <p>19 % des opérations de coopération techniques achevés (par volume) sont évalués ; dont les opérations de coopération technique couvertes dans des études spéciales. Taux de couverture de 60%</p>	<p>Effectivement, 40 à 50 % en raison contraintes budgétaires. Critères de sélection : qualité des RAP, importance des questions sectorielles ou liés aux pays, qui ont été soulevées ; les questions et priorités sectorielles ou transsectorielles. Nouvelles procédures mises en place depuis février 2001 : RAP revus à 100 % (cible) avec note de revue des RAP préparées et les méthodes d'échantillonnage utilisées pour la préparation des REPP.</p>
---	--	--	--

	Banque européenne d'investissement (BEI) Données en ()	Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) (Données en octobre 2003)	Banque africaine de développement (Données en ())
4.2 Bases des études (pays, projet par projet, secteur, etc.)	Tous les types d'études, essentiellement par thème sectoriel ou groupées par pays ou par région	Les <u>études spéciales</u> peuvent avoir un caractère thématique ou concerner un secteur précis. La <u>revue à mi-parcours</u> de projets peut être effectuée pour faire avancer le projet. Les <u>revues de l'avancement des évaluations</u> , par lesquelles PED réexamine d'anciennes évaluations. Une étude pilote sur l'évaluation de la stratégie pays doit être effectuée pour la République slovaque.	Revue des politiques préalablement à une révision par le Département des politiques. Évaluation de la stratégie d'aide pays préalablement à une nouvelle revue de la stratégie pays ou du portefeuille pays. Études thématiques+ Revues des processus + Études d'impact.
5.1 Types de rapports et calendrier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluation de projets 2. Évaluation dans des régions particulières ou des pays particuliers 3. Rapport annuel sur les activités d'évaluation 4. Rapport annuel sur l'auto-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports sur la revue de l'évaluation de la performance des opérations (OPER) et rapports approfondis sur l'OPER portant sur des opérations d'investissement. Calendrier : 1,5 an après le décaissement intégral du prêt, et 2 ans après le dernier décaissement de la prise de participation. Au moins un an de comptes et d'opération commerciale audités - Calendrier pour l'évaluation des opérations de TC : un an à compter de la date du dernier décaissement de la subvention lorsque le Rapport d'achèvement de projet (RAP) est disponible. - Les évaluations des XMR sont effectuées en même temps que les rapports sur les OPER. - Les <u>études spéciales</u>, les <u>revues à mi-parcours</u> et les <u>revues de l'avancement de l'évaluation</u> sont effectuées à l'initiative de PED et à la demande du Conseil ou de la Direction. - <u>Documents sur le programme de travail</u> (deux fois par an) Programme de travail/<u>Plan d'entreprise et Budget</u> (une fois par an) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Rapports d'évaluation de la performance des projets/programmes (RAPP) 2 Revue annuelle des résultats de l'évaluation 3 Rapport d'activité annuel 4 Revue de l'expérience de la Banque (sectorielle ou thématique) 5 Revue de politiques sectorielles 6 Revues de processus de traitement des dossiers des prêts
5.2 Examen et approbation des rapports	Tous les rapports examinés avec tous les services (internes) compétents, et, si possible, avec les promoteurs concernés. Le Comité de direction décide d'envoyer le rapport au Conseil sans changement de fond.	Le directeur du département de l'évaluation approuve tous les rapports d'évaluation qui peuvent être transmis au Conseil d'administration et à la Direction. Les projets de rapports d'OPER et d'études spéciales sont examinés et commentés par l'équipe des opérations et les unités d'appui compétentes. La préface de ces rapports évoque le processus de consultation du directeur du département de l'évaluation avec le Secrétaire de la Banque. Il n'est pas besoin d'approbation de la Direction avant la transmission des rapports remplissant les conditions au Conseil et au Président. PED sollicite les observations de pairs au sein de la Banque sur un projet de Rapport annuel sur la revue d'ensemble de l'évaluation (AEOR) (examen par les pairs). L'AEOR est examiné par le Comité d'audit du Conseil avant son examen par le Conseil en plénière. L'AEOR est transmis au Conseil des gouverneurs une fois achevé le processus d'examen entre la Direction et le Conseil d'administration. Des rapports choisis sont examinés par le Comité d'audit du Conseil tous les quatre mois.	Rapports des groupes de travail internes ou des groupes de travail sur le contrôle de la qualité transmis pour observations aux départements des opérations, aux emprunteurs et aux cofinanciers. Réaction formelle de la Direction fournie par la Vice-présidence des opérations et Rapports d'évaluation examinés par le Comité des Conseils (CODE) par secteur ou par thème.
5.3 Diffusion des rapports d'évaluation	Programme de travail biennal glissant élaboré par EV en concertation avec d'autres	Les documents qui peuvent être communiqués au Conseil d'administration sont approuvés par le directeur du département de l'évaluation et envoyés au Président et au Conseil en même temps. Le	La gestion des ressources humaines du département de l'évaluation est assujettie aux politiques et procédures de gestion

	directions, et approuvé par le Comité de direction. Le Comité de direction décide d'envoyer le rapport au Conseil d'administration sans changement de fond, et de le rendre public ou non.	directeur prend l'avis de l'équipe du projet concerné et du Secrétaire général avant la diffusion des rapports d'évaluation relatifs aux projets et des études spéciales.	des ressources humaines de l'institution.
5.4 Publication	Le Comité de direction décide de rendre public ou non sans changement de fond.	Depuis le 30 avril 2003, la diffusion des documents suivants est régie par la politique de diffusion de l'information de la Banque, à savoir : - Résumés des rapports d'OPER sur les opérations d'investissement ; Rapports d'OPER sur les opérations de TC ; Études spéciales ; Programme de travail de PED ; AEOR ; Tous les rapports seront édités à des fins d'information commerciale. Une base de données amendée sur les enseignements tirés a été publiée sur le site Web de la Banque.	Rapports disponibles pour une large diffusion après examen par le Comité des Conseils. Des extraits des rapports diffusés à l'intérieur. Site Web de l'Évaluation en cours de construction.

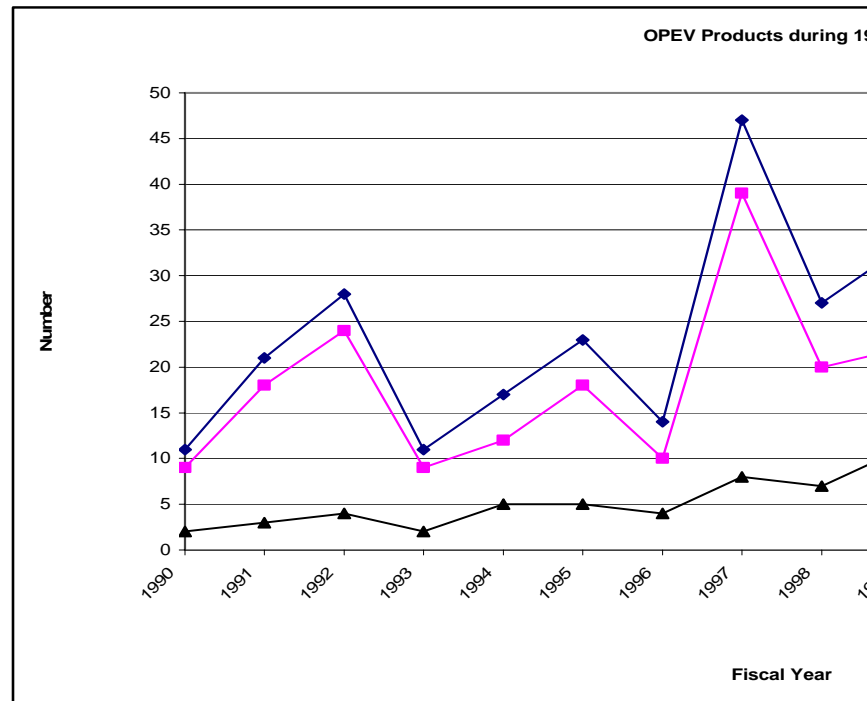
5.5 Identité des promoteurs/Projets	Les promoteurs et les projets ne doivent pas être identifiables dans les rapports publiés.	Aucun nom des promoteurs des projets ne sera publié hors de la banque pour des obligations de confidentialité envers les clients de la Banque, pour la plupart dans le secteur privé.	Aucune restriction quant à l'identité des promoteurs/projets
6. Coûts	Coûts par étude mesuré sur la base du système de gestion du temps et des contrats des consultants. Budget approuvé tous les ans.	Un système budgétaire strict est en place. Le Budget est approuvé chaque année par le Conseil en fonction des recommandations de la direction, et est contrôlé mensuellement. Coût moyen par évaluation : 25-45 hommes/jour (personnel de la Banque) + temps de consultants pour les rapports OPER ; jusqu'à 12 semaines (personnel évaluation) pour des études spéciales plus 3-4 semaines de temps de consultants.	Coût unitaire total * (000 USD) REPP (rapports d'évaluation) 45 Revue des processus : (moy.) 35 Études thématiques : (moy.) 75-90 Revue de l'assistance pays 90-120 * (Budget administratif et ressources de fonds de coopération bilatérale)
6.1 Budget	Environ 1% du budget administrative total de la BEI.	1,56 % des dépenses administratives générales nettes plus amortissement.	1,9 % du budget administrative de la BAD. (2004)

	Fonds monétaire international (..... données)	Programme des Nations Unies pour le développement (données)
1.1 Département d'évaluation à part	Oui, Bureau d'évaluation indépendant (BEI)	
1.2 Localisation au sein de l'organisation et budget	Le BEI est directement responsable devant le Conseil d'administration du Fonds. Il est complètement indépendant de la Direction et maintient des liens distants avec le Conseil.	
1.3 Grade du Chef de l'Unité	Le Directeur du BEI est classé au même niveau que les autres Chefs de Département, i.e., au niveau immédiatement inférieur à celui des Directeurs généraux adjoints du FMI.	
2.1 Effectifs	Le Directeur plus 3 cadres de grade B, 5 professionnels, 1 Assistant de recherche et 2 Assistants administratifs Au moins la moitié du personnel doit être recruté à l'extérieur du FMI.	
2.2 Durée moyenne du contrat du Directeur du Bureau et des autres agents	Le Directeur est nommé par le Conseil d'administration pour un mandat de 4 ans, avant la possibilité d'une prolongation de 3 ans. Les agents du BEI peuvent rester en poste pendant une période ne dépassant pas 6 ans. Afin de prévenir tout conflit d'intérêt, le Directeur ne peut pas, par la suite, devenir un employé du FMI, en quelque capacité que ce soit.	
3.1 Consultants: Proportion d'activités couverte	40% des ressources en effectifs utilisées dans les études d'évaluation sont censées être des consultants externes	
3.2 Détachement interne	Jusqu'à 50% des effectifs peuvent provenir du Fonds. Toutefois, ils ne sont pas détachés par la Direction. Ils sont recrutés par le Directeur et sont autorisés d'être affectés au BEI avec l'option de retourner dans les services du FMI au même grade que celui qu'ils avaient avant leur affectation au BEI. Toutefois, les retours à un grade supérieur ne sont ni interdits ni automatiques.	
4. Programme de travail	Il est établi par le Directeur sur la base de consultations avec le Conseil d'administration, la Direction et divers groupes intéressés à l'extérieur du FMI. Le programme de travail est examiné par le Conseil d'administration mais il ne l'approuve pas.	
4.1 Pourcentage de projets soumis à l'évaluation	Il n'y a pas de pourcentage fixe. En outre, le BEI peut évaluer tous les volets des activités du Fonds et non pas uniquement les programmes.	
4.2 Base des études (pays, projet par projet, secteur ..)	Les études comprennent des études thématiques dans plusieurs pays et des études axées sur des programmes pays pris individuellement.	
5.1 Types de rapport et calendrier	3 à 4 rapports d'évaluation sont soumis au Conseil chaque année. Le BEI publie également un Rapport annuel..	
5.2 Examen et approbation des rapports	Les rapports du BEI sont soumis à la Direction et aux autorités nationales pertinentes pour observations (et non pour approbation). Les commentaires de la Direction et des autorités nationales sont annexés au rapport du BEI ainsi que les observations du BEI et communiqués au Conseil pour examen.	

	Fonds monétaire international (..... données)	Programme des Nations Unies pour le développement (données)
5.3 Distribution des rapports d'évaluation	<p>Le programme de travail est arrêté par le Directeur du BEI. Il est examiné par le Conseil d'administration mais celui-ci ne l'approuve pas. La majorité des agents du BEI doivent être recrutés à l'extérieur du FMI. Tous les employés du BEI disposent de contrats séparés qui leur font obligation de ne recevoir d'instructions que du Directeur du BEI.</p> <p>Le BEI adopte une méthodologie transparente de l'évaluation qui autorise des apports latéraux. Des projets de documents de travail concernant tous les projets d'évaluation sont affichés sur le site Internet du BEI pour commentaires et les termes de référence sont déterminés après avoir pris en compte les commentaires. Les termes de référence définitifs sont également publiés et les personnes intéressées sont invitées à soumettre des contributions sur le fond pertinentes aux termes de référence pour examen par l'équipe d'évaluation.</p> <p>Les rapports du BEI sont distribués simultanément à la Direction du FMI et au Comité d'évaluation du Conseil d'administration et ne sont pas modifiés à la lumière des commentaires de la Direction. Le BEI soumet au Conseil des commentaires séparés sur les observations de la Direction pour examen. La procédure normale prévoit la publication des rapports par le Conseil après leur examen. Ils sont accompagnés des commentaires de la Direction, des commentaires du BEI sur les commentaires de la Direction et du résumé du Président à l'issue des discussions.</p>	
5.3 Publication	Arrêtée après l'examen de chaque évaluation par le Conseil. Il ressort des termes de référence du BEI qu'il existe une forte présomption que les rapports seront publiés.	
5.4 Identité des promoteurs/projets	Sans objet	
6. Coûts	Le budget du BEI est approuvé par le Conseil d'administration sur la base des estimations établies par le BEI. Le processus d'approbation du budget n'influe pas sur le contenu du programme d'évaluation mais en détermine le volume global.	
6.1 Budget	0.5% du budget administratif du FMI en 2003	

Produits d'OPEV depuis 1990

No.	Produits OPEV	Exercice								
		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1	e	9	18	24	9	12	18	10	39	20
2	Rapport annuel & programme de travail	2	2	3	2	3	3	1	3	3
3	Revue sectorielles, revues de politiques et					1			3	3
4	Évaluation assistance aux pays									
5	Revue processus et procédures opérationnelles									
6	Évaluation institutionnelle		1	1		1		1		
7	Développement de la capacité de suivi et							1	1	
8	Gestion et diffusion de la connaissance						2	1	1	1
	Total	11	21	28	11	17	23	14	47	27



Déconnexion des cotes entre les RAP et les REPP et Notes d'analyse des RAP

No	Exercice	PAYS	SECTEUR	APPELLATION DU PROJET	COTE CONSEIL	Cotes						
						RAP			REPP			DISC
						I. P	B. P	P. O	I. P	B. P	P. O	
1	2002	Bénin	Electricité	Projet De Dispatching De Production Et De Transport D'Energie De La Communauté Electrique Du Bénin	ADF/BD/WP/2002/145	N.R	N.R	N.R	2.16	3	3.22	
2	2003	Bénin	Ajustement Macro	Programmes d'ajustement structurel I, II et III	ADF/BD/WP/2003/172	N.R	N.R	N.R	3.00	3.00	3.00	
3	2002	Burkina-Faso	Education	Projet de formation de jeunes agriculteurs	ADF/BD/WP/2002/01	N.R	N.R	N.R	2.40	2.00	2.46	
4	2002	Cameroun	Ajustement Macro	Programme d'ajustement structurel II	ADF/BD/WP/2002/132	2.18	2.00	2.16	3.00	2.00	3.00	Amélioration
5	2001	Tchad	Communication	Réhabilitation des infrastructures de télécommunications	ADF/BD/WP/2001/82	N.R	N.R	N.R	2.2	3	2.54	
6	2001	Tchad	Education	Rénovation des infrastructures de l'éducation (Education II)	ADF/BD/WP/2001/194	I.R	1.75	1.2	2	2	3	Amélioration
7	2004	Egypte	Electricité	El Arish Power	ADB/BD/WP/2004/101-ADF/BD/WP/2004/101	N.R	N.R	N.R	3.06	2.70	3.00	
8	2004	Ethiopie	Electricité	Transmission électricité du nord	ADB/BD/WP/2004/99-ADF/BD/WP/2004/114	2.75	3.00	3.45	3.25	3.34	3.45	Pas de changement
9	2002	Ghana	Ajustement Sectoriel	Réhabilitation du secteur agricole	ADB/BD/WP/2002/111-ADF/BD/WP/2002/128	N.R	N.R	N.R	2	2	3	
10	2002	Ghana	Agriculture & RD	Réhabilitation du cacao	ADB/BD/WP/2002/109	I.R	I.R	2.00	2.00	2.00	3.00	Amélioration
11	2002	Guinée	Ajustement Macro	Programme d'ajustement structurel II	ADF/BD/WP/2002/37	3.40	3.67	3.50	2.00	2.15	1.85	Déclassement
12	2001	Kenya	Ajustement Sectoriel	Programme d'ajustement du secteur agricole II	ADB/BD/WP/2001/72-ADF/BD/WP/2001/91	N.R	N.R	N.R	2	2	2	
13	2001	Malawi	Ajustement Sectoriel	Programme d'ajustement du secteur agricole	ADF/BD/WP/2001/24	N.R	N.R	N.R	1	2	1.66	
14	2001	Mauritanie	Lutte contre la pauvreté	Renforcement institutionnel pour les projets relatifs au S.D.A.	ADF/BD/WP/2001/86	N.R	N.R	N.R	3	3	3	
15	2005	Maroc		Performance des Projets FISAP et PDEI	ADB/BD/WP/2005/81	3.25	3.2	3.1	2.85	2.6	2.41	Déclassement
						2.40	2.75	2.98	2.16	3.00	3.22	Amélioration
16	2002	Multinational	Electricité	Production et distribution de l'énergie électrique	ADF/BD/WP/2002/145							
17	2001	Sénégal	Ajustement Macro	Ajustement structurel II	ADB/BD/WP/2001/101-ADF/BD/WP/2001/171	N.R	N.R	N.R	1.25	1.66	1.61	
18	2002	Sénégal	Egalité des genres	Appui aux groupes des femmes	ADF/BD/WP/2002/135	2.81	2.50	2.81	3.00	3.00	3.00	Amélioration
19	2001	Tanzanie	Ajustement Sectoriel	Prêt à la réhabilitation des secteurs (Agriculture & Transport)	ADF/BD/WP/2001/116	N.R	N.R	N.R	1	2	2	
20	2004	Tanzanie	Agriculture & RD	Relance du programme national de vulgarisation de l'agriculture et de l'élevage	ADB/BD/WP/2004/86	2.50	1.30	2.20	1.80	1.66	2.66	Amélioration
21	2004	Tanzanie	Transport	Réfection route Tanzam	ADF/BD/WP/2004/20	1.8	3.33	2.82	2.77	2.83	2.68	Déclassement
22	2001	Tunisie	Ajustement Sectoriel	Ajustement du secteur agricole	ADB/BD/WP/2001/80	N.R	N.R	N.R	2.3	2.12	2.76	
23	2003	Tunisie	Agriculture & RD	Projet de Développement Rural Intégré Phase II	ADB/BD/WP/2003/04	3.00	1.88	3.00	3.00	3.00	3.00	Pas de changement
24	2001	Ouganda	Lutte contre la pauvreté	Lutte contre la pauvreté	ADF/BD/WP/2001/78	N.R	N.R	N.R	3	3	3	