

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



RAPPORT ANNUEL 2005

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

FEVRIER 2006

TABLE DES MATIERES

Page N°.

AVANT-PROPOS	i
1. Introduction	1
2. Programme de travail et budget 2005	1
2.1 Programme de travail 2005	1
2.2 Budget opérationnel 2005	5
2.3 Financement bilatéral	5
2.4 Personnel et Structure	6
3. Faits marquants de certaines évaluations	6
3.1 Revue de l'efficacité du développement (RDE) 2005	6
3.2 Revue des documents de stratégie pays (DSP)	7
3.3 Revue des portefeuilles pays (RPP)	7
3.4 Evaluations de l'aide au pays et secteurs	7
3.5 Revue de l'autonomie d'OPEV en matière d'évaluation	7
3.6 Evaluation des lacunes en matière d'évaluation	8
4. Activités d'évaluation	8
4.1 Gestion et diffusion du savoir	8
4.2 Renforcement de la capacité d'évaluation	8
4.3 Classification thématique et sectorielle des projets	9
4.4 Partenariats et activités de coopération en matière d'évaluation	9
5. Amélioration de l'efficacité d'OPEV	10
5.1 Comblé les lacunes en matière d'évaluation	10
5.2 Améliorer les directives, processus et procédures d'évaluation	10
5.3 Intégration des M&E, GAR et application des recommandations des revues précédentes	11
5.4 Rapports sur l'impact des opérations du Groupe de la Banque sur le développement	12

AVANT-PROPOS

1. Dans le présent rapport, le département de l'évaluation des opérations (OPEV) présente un aperçu de ses activités en 2005 et met l'accent sur les futurs défis à relever pour une fonction d'évaluation efficace et indépendante.
2. En 2005, le département a continué à enregistrer des progrès notables vers l'intensification de ses activités, grâce à l'amélioration de la combinaison des compétences, réalisée par le recrutement d'un grand nombre de nouveaux effectifs en 2004. Une revue indépendante des activités du département a révélé une forte augmentation du nombre des produits, suite à la baisse des activités entre 1998 et 2003. 'Une reprise vigoureuse est en cours et les études globales et celles portant sur l'importance relative s'améliorent de façon notable¹. En dépit de cela, le rôle de la fonction d'évaluation indépendante dans la détermination de l'impact des opérations de la Banque sur le développement est limité par des insuffisances qui subsistent encore dans la structure d'OPEV, la taille et la composition des compétences du personnel, la diffusion et le suivi limités des résultats de l'évaluation.
3. L'un des principaux objectifs du programme de travail triennal glissant 2005-2007 approuvé par CODE pour OPEV visait à réorganiser l'évaluation indépendante au sein de la Banque pour l'adapter à l'évolution constante des besoins et la rendre plus pertinente aux fins d'efficacité du développement. A ce titre, en 2005, la priorité a été accordée, entre autres, à la possibilité de cerner les contours des résultats obtenus par les opérations du Groupe de la Banque et de favoriser une plus grande efficacité du développement en passant à des niveaux d'évaluation plus élevés que sont les échelons sectoriel, thématique et de l'aide aux pays. La période a été aussi marquée par une tentative d'évaluation de la réalisation des objectifs et, par conséquent, par une meilleure évaluation de l'efficacité du développement. La gamme de produits qui en résulta, comprenait les évaluations au niveau des projets dans les secteurs de l'agriculture, de l'éducation, de la santé, des transports, des télécommunications et du secteur social dans 5 pays du FAD ; les évaluations de l'aide aux pays dans six PMR ; les revues des processus et procédures opérationnels de la Banque, y compris une première revue des documents de stratégie pays de la Banque (DSP) et les revues de portefeuille pays (RPP) pour six années spécifiques ; la classification des interventions du Groupe de la Banque dans de nouvelles catégories thématiques et sectorielles et la préparation de la première revue de l'efficacité du développement.
4. La dynamique des nouveaux processus et initiatives et la nécessité d'obtenir des résultats dans la réduction de la pauvreté, font qu'il est nécessaire d'accorder une haute priorité à l'adéquation du système d'évaluation et de contrôle. En conséquence, le Conseil et la Direction doivent chercher à remédier aux insuffisances actuelles de l'évaluation afin d'assumer leurs responsabilités de supervision de l'efficacité du développement. OPEV a préparé un document à ce sujet pour faciliter l'examen des questions.
5. L'impact des opérations de la Banque sur le développement peut être mesuré au niveau des projets ou d'un programme individuel, ainsi qu'au niveau des secteurs et pays. Globalement, les observations de l'évaluation indiquent une amélioration, au cours de la décennie passée, de la notation des réalisations des projets de la Banque. Mais au cours des dernières années, notamment en 2005, les notes tendent à montrer que la performance n'a pas changé. Avec seulement un quart des projets et programmes jugés satisfaisants, il est encore possible d'améliorer sensiblement la performance.

¹ Voir l'autonomie du département de l'évaluation des opérations de la Banque africaine de développement ; Rapport des conseillers supérieurs en évaluation – Octobre 2005.

1. Introduction

1.1 Le présent rapport annuel présente sommairement les activités du département de l'évaluation des opérations (OPEV) en 2005. Il présente également et évalue la situation concernant le personnel, les ressources financières et les produits d'évaluation pour 2005. Le rapport met aussi l'accent sur les défis futurs concernant la structure d'OPEV, le niveau de dotation en personnel, la rétro-information et la diffusion.

1.2 Le programme de travail de 2005 reflétait la poursuite de la philosophie et des tendances en constante évolution des années précédentes, tout en se faisant l'écho des questions de l'heure en matière d'évaluation du développement. Il a été élaboré dans le cadre des activités restreintes qui prévalaient alors en matière d'évaluation de la performance dans les domaines stratégiques prioritaires et au niveau des programmes-pays. Il tenait compte des priorités stratégiques d'OPEV qui sont identiques à celles du Groupe de la Banque. C'est pour cette raison que le champ d'application des produits d'évaluation a été élargi pour couvrir, en plus des projets et programmes individuels, les évaluations sectorielles, thématiques et d'aide aux pays, une gamme de produits d'évaluation qui ressemble fortement à celle des autres BMD.

1.3 Le programme de travail de 2005 visait quatre grandes priorités stratégiques. La première était d'élargir le champ d'application des évaluations sectorielles, thématiques et d'aide aux pays, en accordant une importance particulière à l'orientation du programme pour pouvoir cerner les contours des résultats obtenus par les opérations du Groupe de la Banque et pour favoriser une plus grande efficacité du développement. La seconde était d'améliorer la rétro-information et la diffusion par de meilleurs processus de diffusion et de gestion des connaissances en vue d'influer sur les pratiques et politiques opérationnelles du Groupe de la Banque et des pays membres régionaux. La troisième portait sur le renforcement des capacités aux fins d'assurer un suivi et une évaluation efficaces des projets et programmes, ainsi que l'efficacité du développement au niveau des PMR. Enfin, la quatrième avait trait à l'établissement et au maintien de partenariats avec les autres institutions bilatérales et multilatérales d'aide au développement en vue d'harmoniser les procédures de suivi et d'évaluation et de créer des synergies en matière de pratiques d'évaluation.

1.4 Le rapport comprend six sections. La section 2 présente le programme de travail approuvé par CODE pour 2005 ainsi que la description détaillée de sa mise en œuvre effective et le budget utilisé. Les questions relatives au personnel sont également abordées dans cette partie. La section 3 donne un bref aperçu de produits d'évaluation choisis en 2005, et la section 4 présente les principales activités d'évaluation de l'année concernée. La section 5 passe en revue les questions relatives à l'amélioration de l'efficacité d'OPEV au cours des prochaines années, eu égard notamment aux futurs défis concernant le suivi et l'évaluation de l'impact des opérations de la Banque sur le développement. La section 6 présente les conclusions découlant des observations de l'évaluation sur l'année concernée.

2. Programme de travail et budget pour 2005

2.1 Programme de travail 2005

2.1.1 Le tableau 1 présente les produits d'évaluation prévus et utilisés en 2005. Le nombre de produits, 79 (plus) indiqué dans le tableau montre que le programme de travail prévu a été mis en œuvre, dans une large mesure. Les insuffisances concernant certaines

activités du programme qui n'ont pas été réalisées, avaient essentiellement trait aux révisions, en raison de la pénurie de ressources. Toutefois, les activités supplémentaires non prévues ont été également achevées pour les nouvelles initiatives. Le département a aussi maintenu la tendance à la hausse du nombre des produits d'évaluation et des activités d'évaluation accomplies.

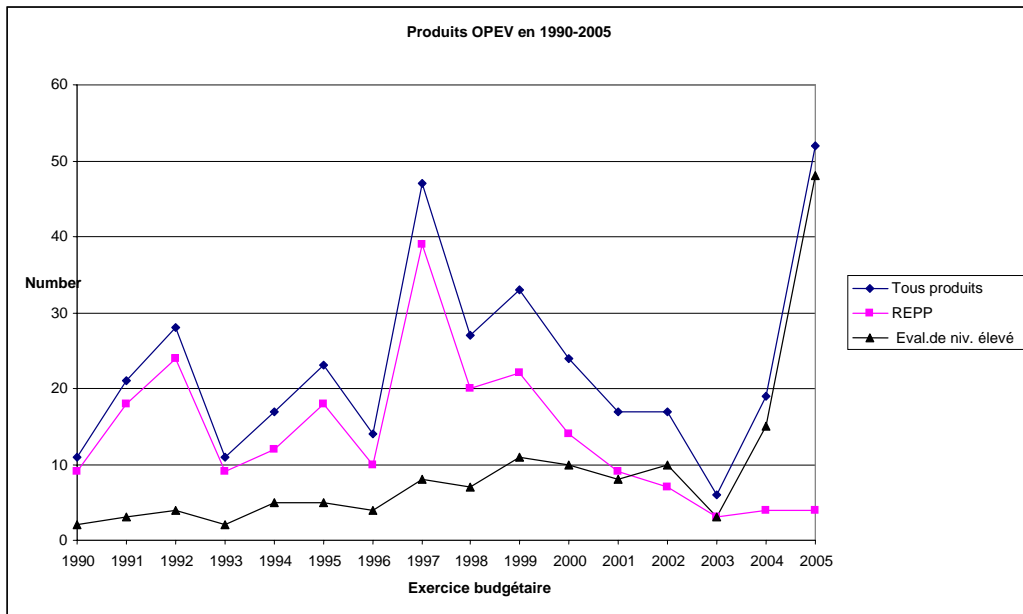
Tableau 1 : Activités prévues et achevées en 2005 – Une évaluation

No	Produits	Volume prévu	Activités réalisées	Remarques
1.	Evaluation des Projets/programmes			
	Notes de revue de RAP	30	49	La plupart des activités ont été achevées dans le courant du dernier trimestre, ce qui n'a pas permis la préparation des REPP pour 2005
	Revue de rapports de supervision élargis (XSAR) d'OPSD	1	--	Aucun XSAR n'a encore été préparé par OPSD
	Préparation des REPP	10	4	Voir commentaire dur les notes du RAP
	Revue sectorielles pays	3 Countries	5 Countries	20 revues sectorielles ont été achevées pour les 5 pays
	Total partiel	44	58	
2.	Revue sectorielles, revues des politiques & évaluations thématiques			
	Revue sectorielles	3	1	Réduites pour manque de ressources
	Total partiel	3	1	
3.	Evaluations d'aide aux pays	5	4	Réduites pour manque de ressources
	Total partiel	5	4	
4.	Revue des procédures et processus opérationnels			
	Revue du système de supervision du Groupe de la Banque	1	--	En cours
	Revue du processus d'élaboration des DSP	1	1	
	Revue du processus des CPR	1	1	
	Document de travail sur la politique d'annulation des prêts	1	1	Document de travail
	Total partiel	4	3	
5.	Evaluations institutionnelles			
	Rapport sur l'efficacité du développement	1	--	Sur le point d'être achevé

	Document de l'approche concernant l'ARD 2006	1	--	Reporté pour manque de ressources
	Document de travail – Combler les lacunes en matière d'évaluation au sein de la BAD	--	1	
	Total partiel	3	1	
6.	Renforcement des capacités en matière de suivi et d'évaluation			
	Manuel d'évaluation des opérations	1	--	Sur le point d'être achevé
	Atelier de renforcement des capacités d'évaluation	1	1	
	Groupe de coopération des BMD sur l'évaluation et réunions de l'OCDE/CAD	2	3	
	Formation externe du personnel	1	3	
	Total partiel	5	7	
7.	Gestion et diffusion des connaissances			
	Publication de <i>Sharing</i>	4	3	La 4 ^{ème} est en cours de préparation
	Service d'assistance d'OPEV sur l'Internet et l'Intranet	1	Maintenanc ce	
	Réunions du Groupe de travail interdépartemental et revues de rapports	1	plusieurs	
	Stratégie de gestion du savoir 06/08	--	1	
	Directives pour les lignes de crédit	--	1	
	Total partiel	6	5+	
	Total général	70+	79+	

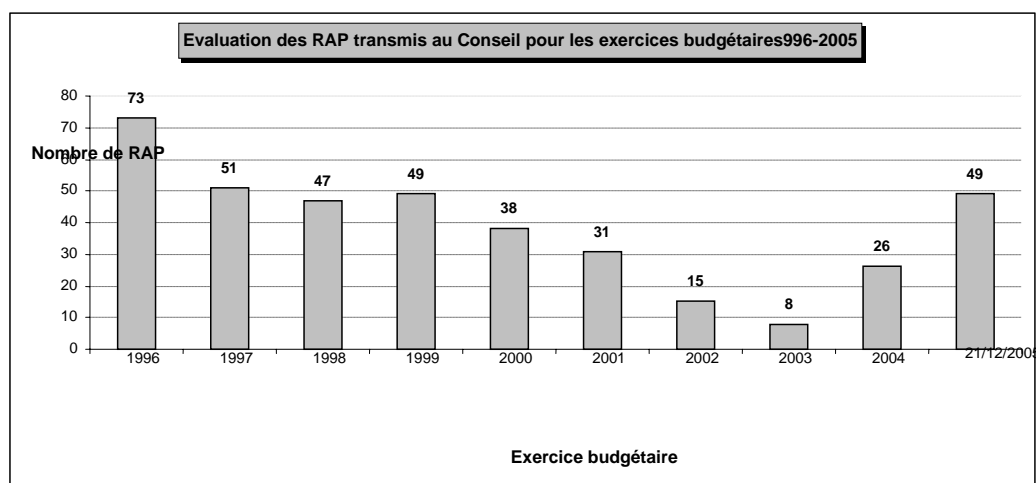
2.1.2 La Figure 1 indique une augmentation continue du nombre des produits d'évaluation émis depuis 2003. Le nombre de produits relatifs aux évaluations de haut niveau s'est considérablement accru en 2005. En outre, les autres activités d'évaluation se sont intensifiées pour faire face aux futurs défis que posera l'augmentation du volume des évaluations de haut niveau.

Figure 1 : Présentation des produits d'OPEV (1990-2005)



2.1.3 La forte intensification des activités liées à l'évaluation des REPP pour 1997 présentée dans la figure 1 est attribuée à la quasi-absence des fonds du FAD au cours de cette année et l'augmentation conséquente des RAP produits par le personnel opérationnel (voir aussi la figure 2). Dès que les fonds sont devenus disponibles, il y a eu un changement d'orientation vers les activités de prêt et par conséquent une préparation moindre des RAP entre 1998 et 2002. Les baisses enregistrées en 2003 sont attribuables au déclin général des activités du Groupe de la Banque en raison de la relocalisation. Comme le montre la figure 1, en dépit des problèmes rencontrés dans la préparation opportune des RAP, les activités d'évaluation se sont substantiellement intensifiées de 2004 à 2005 du fait de l'orientation vers les évaluations de haut niveau qui ne dépendent pas des RAP.

2.1.4 Le complexe des opérations s'est investi davantage dans la préparation des RAP en 2005 pour réduire le retard enregistré à cet égard. OPEV a examiné au total 49 RAP, compte tenu du nombre élevé des RAP disponibles. Toutefois, la date d'achèvement tardive de ces RAP au cours du dernier trimestre n'a pas permis d'entreprendre et de mener jusqu'au bout les recommandations faites pour les REPP au cours de l'année considérée. La figure 2 montre la tendance de la soumission des RAP au Conseil sur une période décennale de 1996 à 2005.

Figure 2 : Nombre de RAP préparés (1996 – 2005)

2.2 Budget de fonctionnement pour 2005

2.2.1 Le coût direct total approuvé pour la mise en œuvre du programme de travail de 2005 s'élevait à 1.042.517 UC (non compris les coûts du personnel, les frais généraux et le financement bilatéral). Le tableau 4 présente dans le détail les dépenses budgétaires réelles au 20 décembre 2005.

Tableau 4 : Dépenses budgétaires d'OPEV pour 2005 (UC)

No.	Rubriques	Prévu	Réel	Engagement	Allocations disponible	
1	Missions du personnel	140.945	136.125	3.929	140.054	891
2	Consultants	881.981	606.145	275.046	881.191	790
3	Personnel à court terme et techniciens	14.419	13.678	377	14.055	364
4	Divers	5.172	2.538	2.006	4.544	628
	Total	1.042.517	758.486	281.358	1.039.844	2.673
		(100)	(72,75)	(26,98)	(99,7)	(0,3)

Note : Les chiffres entre parenthèses sont des pourcentages.

2.2.2 Le département a utilisé plus de 99% (1.039.844 UC) du budget approuvé qui se chiffrait à 1.042.517 UC.

2.3 Financement bilatéral

Comme dans les années précédentes, le budget d'OPEV a été augmenté par le financement bilatéral pour l'assistance technique ainsi que pour les études d'évaluation. Les fonds provenant de cette source s'élevaient à 168.899 UC (taux de change estimatif au mois de décembre 2005) en 2005. Cela représentait 14% environ des ressources totales disponibles pour 2005. La répartition est la suivante :

- a. Fonds fiduciaire canadien : 9.022 UC (15.000 \$CAN) pour la formation du personnel
- b. Fonds fiduciaire danois : 109.027 UC (155.270 \$EU) pour la revue du secteur de la santé du Ghana et de la Tanzanie.

- c. Fonds fiduciaire norvégien : 32.593 UC (52.113 \$EU) pour l'évaluation du projet de développement du parcours du sud-est et du projet théicole de Wush Wush Phase II en Ethiopie.
- d. Coopération technique suédoise : 18.257 UC (26.000 \$EU) pour les tâches d'évaluation de l'assistance technique.

2.4 Personnel et structure

L'une des principales contraintes en 2005 avait trait aux difficultés engendrées par la structure horizontale d'OPEV et le problème chronique de manque de personnel qui, en dépit d'une certaine amélioration, doit faire l'objet d'une augmentation graduelle durant la période du programme triennal glissant 2006-2008. La demande accrue pour un plus grand volume d'évaluations de meilleure qualité, nécessite une augmente progressive des effectifs du département. En 2005, deux fonctionnaires supplémentaires (un agroéconomiste et un économiste des infrastructures) ont été recrutés, portant ainsi l'effectif de la catégorie professionnelle de 10 à 12. Il est impératif à présent de procéder le plus rapidement possible au changement organisationnel proposé dans le programme de travail de 2005, qui prévoit deux divisions et chefs de division dans le département. Cela permettra à OPEV de continuer à améliorer substantiellement ses activités d'évaluation indépendante, amélioration entamée au cours des dernières années grâce à une meilleure structure de gestion et un contrôle qualitatif des produits d'évaluation.

3. Faits marquants de certaines évaluations

3.1 Revue de l'efficacité du développement (RDE) 2005

3.1.1 Cette revue est essentiellement une étude sommaire basée sur les documents d'évaluation disponibles. Le processus comprenait : la revue des projets achevés et en cours ; l'autoévaluation et l'évaluation indépendante ; la classification sectorielle et thématique des projets achevés et en cours ; la cartographie des objectifs des projets et programmes par rapport aux indicateurs ODM-BAfD.

3.1.2 La revue vise à répondre aux questions suivantes : Les actions menées par la Banque sont-elles appropriées et sont-elles menées comme il faut ? La réponse aux deux questions est un oui sous réserve. Concernant la première question, l'analyse montre que 84% des ressources du FAD et 81% de celles de la BAD engagées dans les projets en cours sont conformes à la priorité accordée à cette question dans le Plan stratégique de la Banque.

3.1.3 Quant à la deuxième question, la Banque fait, dans une certaine mesure, les choses comme il faut mais avec certaines lacunes. Plusieurs (78%) projets achevés avec des RAP, ont obtenu une notation satisfaisante ou très satisfaisante pour leurs résultats en dépit de leur délai d'exécution relativement long. Les projets à problème de 2004 (43%) et l'âge des projets en cours (4,2 années) dénotent de la nécessité d'amélioration.

3.2 Revues des documents de stratégie pays (DSP)

La revue des documents de stratégie pays de 2002-2004 porte sur 36 DSP approuvés par les Conseils au cours de la période de la IXème reconstitution des ressources du FAD. La cohérence des DSP eu égard aux six principes fondamentaux définis par le format annoté de ces documents a été évaluée, tout comme l'utilité des DSP dans la

planification et la gestion des opérations du Groupe de la Banque. Les notes attribuées au titre de ces principes clés étaient mitigées. La qualité des DSP 2002-2004 était relativement meilleure. Elle reflétait de façon satisfaisante les principes de gouvernance, d'appropriation par les clients, de partenariat et de sélectivité. L'application des principes portant sur la priorité accordée à la lutte contre la pauvreté, aux indicateurs de résultats et au recours aux conclusions et scénarios de l'autoévaluation a cependant révélé des insuffisances. Des contraintes liées au processus des DSP lui-même, aux capacités d'analyse au sein de la Banque et aux difficultés rencontrées par les équipes-pays, ont été soulignées. Les recommandations du rapport doivent être prises en considération pendant le prochain cycle d'élaboration des DSP axés sur les résultats. Certaines de ces recommandations portent sur le renforcement des capacités et la coordination des équipes-pays.

3.3 Revues des portefeuilles-pays (RPP)

La revue des portefeuilles-pays 2000-2004 a constitué la première du genre. Elle a permis d'évaluer la politique, le format et les directives des RPP, mis en œuvre au cours de la période 2000 et 2004. Elle a aussi permis de revoir le processus de préparation des DSP, ainsi que sur les consultations avec les pays clients, d'analyser le traitement des questions liées aux portefeuilles et d'évaluer l'adéquation et la densité de ce traitement, ainsi que leur pertinence et leur utilité en tant qu'outil de gestion de la performance du portefeuille. Des leçons et recommandations sur la politique, le processus et le contenu des futurs RPP ont été identifiées afin d'en faire des instruments plus utiles dans l'élaboration des rapports sur les résultats et dans la formulation des futures stratégies de la Banque en matière d'assistance aux PMR. Ces recommandations ont mis l'accent sur la mise à jour des directives de politique et du format des RPP, l'attention particulière à accorder aux questions systématiques et génériques ainsi que sur l'harmonisation des barèmes et méthodologie de notation des rapports de supervision.

3.4 Evaluations sectorielles et d'assistance-pays

3.4.1 Plusieurs revues sectorielles ont été réalisées en vue d'enrichir les évaluations d'assistance-pays (EAP), réalisées dans les pays suivants : Ghana, Mali, Mauritanie et Tanzanie. Ces évaluations-pays ont été essentiellement axées sur l'impact de l'assistance du Groupe de la Banque sur le développement dans le cadre des trois derniers documents de stratégie-pays (DSP) couvrant la période 1996-2004 et présentent les leçons à retenir pour la prochaine vague de DSP.

3.4.2 Dans tous ces quatre pays, les stratégies de la Banque ont été jugées pertinentes, en ce sens qu'elles ciblaient des domaines considérés comme prioritaires par les gouvernements. Les EAP ont recommandé la nécessité d'identifier des indicateurs de performance quantifiables, assortis de délais et réalistes afin de permettre un suivi plus efficace de la performance des activités de la Banque, ainsi que l'état d'avancement de la réalisation par les pays des objectifs et buts convenus en matière de développement.

3.5 Revue de l'autonomie d'OPEV en matière d'évaluation

3.5.1 En 2005, tous les aspects relatifs à l'impartialité et à l'indépendance d'OPEV ont été examinés par une équipe d'évaluateurs supérieurs. La revue a principalement porté sur deux domaines essentiels : (a) les responsabilités, processus et méthodes fonctionnels établis ; (b) l'indépendance d'OPEV à travers ses relations externes et internes. Ces deux domaines ont

été examinés par rapport à la matrice GCE, ce qui a contribué à faciliter la comparaison avec les normes et critères de bonnes pratiques déjà établis par le groupe de coopération en matière d'évaluation.

3.5.2 Les évaluateurs ont proposé des changements au cadre et aux modalités d'évaluation indépendante dans les six domaines clés suivants : (a) rapports hiérarchiques ; (b) directeur d'OPEV ; (c) libre accès (d) conflits d'intérêt ; (e) autonomie comportementale ; et (f) autoévaluation.

3.6 Evaluation des lacunes en matière d'évaluation

3.6.1 Un document de travail a été produit dans le courant de l'année concernée, détaillant les lacunes en matière d'autoévaluation et d'évaluation indépendante à la BAfD. Le document passe en revue les questions actuelles concernant l'autoévaluation et l'évaluation indépendante à la Banque – identifie les principales lacunes et recommande les mesures visant à les combler. L'idée globale qui se dégage du document est que la BAfD fait des efforts pour corriger les imperfections de la "culture d'approbation" en s'attaquant aux questions liées à la qualité du portefeuille, y compris – particulièrement, l'élaboration de systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation.

3.6.2 Le document de travail propose un plan d'action axé sur trois principaux domaines. La politique et la stratégie de la fonction d'évaluation ; le suivi et l'autoévaluation ; et, l'évaluation indépendante. Le plan d'action pluriannuel présente les principales recommandations jusqu'en l'an 2008, ainsi que les interactions entre OPEV et les complexes opérationnels. Elles sont présentées dans les trois principaux domaines suivants : 1) la politique et la stratégie de la fonction d'évaluation ; 2) le suivi et l'autoévaluation et 3) l'évaluation indépendante.

4. Activités liées à l'évaluation

4.1 Gestion et diffusion des connaissances

Une stratégie pour la gestion et la diffusion des connaissances a été préparée au cours de l'année concernée. Le bien-fondé de cette stratégie clé d'OPEV repose sur la nécessité de formuler des conclusions, leçons et recommandations plus accessibles, pertinentes et opportunes sur l'évaluation de manière à mieux influencer la conception et la mise en œuvre des opérations de la Banque. Le plan d'action de la stratégie identifie différents types d'activités à entreprendre pour renforcer les initiatives relatives au renforcement des capacités à la diffusion, à la rétroaction, au suivi et à l'évaluation du département, au cours des trois prochaines années. De même, le département a commencé à publier en 2005 un bulletin trimestriel appelé 'OPEV Sharing'.

4.2 Renforcement des capacités en matière d'évaluation

Dans le cadre des efforts déployés dans le domaine du renforcement des capacités de suivi et d'évaluation, le département a co-organisé à Tunis, avec des institutions partenaires, du 4 au 8 avril 2005, un séminaire régional d'évaluation du développement. Les réponses au questionnaire distribué traduisent les brillants résultats obtenus dans la réalisation de l'objectif fondamental du séminaire qui a duré une semaine, à savoir initier les décideurs en charge des activités liées au DSRP en Afrique aux principaux concepts, approches et méthodologies qui interviennent dans l'évaluation du développement.

4.3 Classification thématique et sectorielle des projets

En 2005, OPEV a lancé et achevé la classification sectorielle et thématique des interventions du Groupe de la Banque². La base des données permettra de mieux cerner le degré d'alignement de celles-ci sur les indicateurs ODM-BAfD. Les données de cet exercice ont été utilisées dans la préparation de la R
Revue de l'efficacité du développement (RED) et les revues sectorielles réalisées au cours de l'année.

4.4 Partenariats et activités de coopération dans le domaine de l'évaluation

4.4.1 OPEV a aussi participé aux réunions du GCE à Londres du 14 au 16 mars 2005. La direction d'OPEV qui a participé à ces réunions a échangé l'expérience de la BAD sur l'utilisation des enseignements tirés des évaluations achevées, le système de rétro-information en place, les résultats des évaluations achevées, le programme de travail d'OPEV et les activités d'évaluation en cours. Les membres du Groupe de coopération en matière d'évaluation (GCE), qui a été mis en place en 1996 par les chefs des unités d'évaluation des BMD, comprennent la BAD, la Banque asiatique de développement (BAsD), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque interaméricaine de développement (BIAD), la Banque mondiale et la SFI. Les membres du Groupe de travail sur l'évaluation du PNUD et du Comité d'aide au développement (CAD) sont membres observateurs.

4.4.2 Les partenariats stratégiques établis par OPEV avec d'autres partenaires au développement se sont renforcés au cours de 2005 grâce, entre autres, au détachement d'un conseiller de la Banque mondiale et au partage d'expériences avec la Banque interaméricaine de développement.

4.4.3 En 2005, un expert en évaluation et ancien directeur du département de l'OED de la Banque mondiale a été mis à la disposition de la Banque et d'OPEV, notamment aux fins de consultations et conseils périodiques pour une durée de 60 jours. Pendant son séjour, il a animé un mini-atelier avec le personnel sur l'amélioration de la pertinence du département, contribué à une présentation sur les méthodologies d'évaluation et tenu plusieurs séances de réflexion collective sur les différents thèmes liés à l'évaluation. En septembre 2005, OPEV a également reçu la visite d'une équipe de trois personnes du bureau d'évaluation et de supervision de la BIAD. Cette visite s'inscrivait dans le cadre de l'échange d'expériences et de vues sur la future coopération entre les deux départements de l'évaluation. Les discussions ont essentiellement porté sur l'efficacité de la supervision eu égard aux politiques, aux directives, aux procédures et aux manuels de la Banque ; à la capacité de la supervision à susciter des réactions de la part du personnel des opérations et de la direction ; et de la manière dont s'opère le suivi du processus de supervision en vue de s'assurer de la conformité, de l'efficacité et de la cohérence des instruments de supervision.

² Les interventions du Groupe de la Banque comprennent les projets achevés entre 1988 et 2005 ainsi que les projets en cours pour lesquels les ressources ont été décaissées au tiers.

5. Amélioration de l'efficacité d'OPEV

5.1 Comblant les lacunes de l'évaluation

5.1.1 En 2005, bien qu'il ait réussi à relever plusieurs défis, OPEV a encore à combler bon nombre de lacunes en matière d'évaluation, notamment dans les domaines de l'autoévaluation, de l'évaluation indépendante et du renforcement des capacités en matière d'évaluation au niveau des PMR.

5.1.2 Compte tenu du lien intégral et de l'interdépendance entre l'autoévaluation et l'évaluation indépendante, il est impératif de poursuivre sur les deux fronts pour renforcer la fonction d'évaluation globale. De même, les deux catégories fournissent les moyens d'évaluer l'efficacité des opérations achevées et de contrôler et d'améliorer les perspectives pour les opérations en cours. Elles peuvent donc avoir une pertinence continue et substantielle quant à l'amélioration de la qualité du portefeuille et de son impact sur le développement.

5.1.3 La principale lacune concernant les rapports d'autoévaluation a trait au retard accusé pour la préparation des RAP, des rapports sur la performance des portefeuilles-pays, des revues à mi-parcours et des rapports d'achèvement des stratégies-pays, des dons, de l'assistance technique et des études économiques et sectorielles. En conséquence, les insuffisances de l'évaluation indépendante découlent de la non-disponibilité des produits de l'autoévaluation, notamment les RAP. De même, l'évaluation des programmes sous-régionaux et globaux est inadéquate et inexistante pour les études d'évaluation de l'impact. Les insuffisances liées au renforcement des capacités en matière d'évaluation sont dues au faible niveau des activités de la Banque en la matière au niveau des pays (très peu dans les pays francophones et lusophones). La priorité accordée aux résultats, à l'efficacité et à l'impact met l'accent sur l'importance du renforcement des capacités en la matière d'évaluation. Pour ce faire, cela nécessitera la création de structures, l'adoption de politiques et pratiques pour l'évaluation efficace et le perfectionnement des compétences. Au-delà de la fonction d'évaluation, cela peut servir à encourager la bonne gouvernance dans les pays et institutions grâce à la promotion de la transparence, de la responsabilité et d'une culture de la performance.

5.2 Amélioration des directives, processus et procédures d'évaluation

5.2.1 Les questions relatives à l'élaboration des directives, processus et procédures d'évaluation ont été mises en exergue dans le programme de travail 2005 et ont bénéficié d'une attention particulière toute l'année. Les défis dans ce domaine ont trait à l'efficacité des directives, du processus de revue, du choix et de l'utilisation des consultants, et de l'affectation des tâches aux évaluateurs ainsi que de leurs compétences.

5.2.2 La préparation des directives d'évaluation mises à jour a démarré en 2005 et sera achevée au début de 2006. Le nouveau processus de revue des rapports d'évaluation, notamment les revues par les pairs extérieurs dans le cas des rapports d'évaluation importants à distribuer au Conseil, a continué de jouer un rôle majeur dans l'amélioration de la qualité et de la crédibilité des produits d'OPEV en 2005. La proposition consiste à mettre en place à l'avance au développement et à la mise à jour périodique d'une base des données sur les experts qualifiés et expérimentés en revues par les pairs pour différents secteurs et thèmes.

5.2.3 La nécessité d'une combinaison variée de compétences à OPEV a été, en partie, cette résoluée année, comme les autres années, par l'utilisation de consultants extérieurs en vue d'assurer aux produits d'évaluation des avis nouveaux et indépendants, ainsi que l'excellence technique. Toutefois, cette solution à court terme a connu des complications à cause de la difficulté liée à l'identification de bons consultants. Dans un avenir prévisible, OPEV s'emploiera à étoffer le nombre d'experts figurant au répertoire du Groupe de la Banque par la mise en place d'une base de données interne dynamique où seront saisies nos expériences passées et les recommandations de nos partenaires au développement.

5.2.4 L'augmentation des effectifs, l'année passée, par une combinaison des compétences plus diversifiée a permis de mieux rationaliser l'affectation des tâches sur la base des profils d'expertise. OPEV poursuivra ses efforts de perfectionnement de son personnel par le renforcement de ses compétences dans les différentes méthodes d'évaluation grâce à la formation externe et interne et aux programmes d'échange avec les BMD sœurs et d'autres institutions.

5.3 Intégration des activités de S & E, de GAR et application des recommandations des récentes revues

5.3.1 L'expérience d'OPEV et les documents disponibles témoignent de l'existence d'évaluations de qualité réalisées par une identification claire des buts et objectifs d'intervention qui exige la clarté de l'identification d'indicateurs de performance (IP) mesurables et le rapport de causalité entre intrants/activités, résultats et réalisations prévues. Une évaluation efficace nécessite également la mise en place de cadres et mécanismes permettant de mesurer les résultats et de suivre les IP à tous les stades du cycle du projet. Cela nécessite l'allocation de ressources adéquates dans la conception du projet pour assurer le renforcement des capacités de suivi des emprunteurs/organes d'exécution.

5.3.2 Certains documents récents, notamment le RAPP 2002-2003 et la revue des RPP 2000-2004 d'OPEV achevée au cours de l'année concernée, ont souligné les insuffisances concernant la qualité de la supervision et le suivi des portefeuilles au niveau des pays. Une évaluation inopinée récente des rapports de supervision a révélé l'absence d'informations sur la réalisation des buts et objectifs des projets, y compris les informations qui pourraient également être utilisées pour mesurer les résultats intermédiaires concernant les réalisations, objectifs ou buts. Ces insuffisances relevées dans les rapports de supervision limitent leur utilité dans le cadre de la préparation des rapports d'autoévaluation tels que les RPP, RAPP, RAP et les rapports d'évaluation indépendante tels les REPP.

5.3.3 La qualité de la supervision a été essentiellement médiocre en raison du manque de ressources humaines et financières. L'absence d'une culture d'évaluation à la Banque pourrait aussi avoir contribué aux lacunes relevées dans le domaine de l'autoévaluation. En conséquence, il est nécessaire de fournir des ressources suffisantes pour la supervision et d'inculquer une culture d'évaluation au personnel des opérations.

5.3.4 De manière générale, le suivi des conclusions de l'évaluation a été inefficace, car il n'est ni institutionnalisé, ni systématique. La revue externe achevée récemment sur l'autonomie d'OPEV a identifié plusieurs lacunes dans le suivi des leçons retenues et des recommandations. Le rapport a recommandé l'amélioration de la fonction de rétro-information et de gestion du savoir d'OPEV, en introduisant un système de réponse formelle écrite de la Direction aux principaux produits d'évaluation d'OPEV et en mettant en place un

système de suivi des mesures prises par la Direction. Cela nécessitera aussi qu'OPEV surveille, par le biais de son rapport annuel, la mise en œuvre des leçons retenues et des recommandations des conclusions issues de l'évaluation. C'est dans ce contexte que le département a élaboré une stratégie de gestion du savoir et de rétro-information à soumettre à l'examen de CODE.

5.4 Rapports sur l'impact des opérations du Groupe de la Banque sur le développement

5.4.1 L'évaluation de la performance de la BAfD s'inscrit dans le cadre du défi global visant à mesurer l'efficacité de l'aide au développement. Le CAD définit l'efficacité comme étant : "le degré auquel les objectifs des interventions de développement ont été réalisés ou sont censés se réaliser, compte tenu de leur importance relative". L'efficacité doit, par conséquent, mettre l'accent sur les réalisations et l'impact, c'est-à-dire, sur les objectifs finals des interventions. L'approche de la Banque à l'évaluation de l'efficacité du développement, qui est conforme à celle de la Banque mondiale, utilise un ensemble standard de critères d'évaluation pour noter les projets et programmes.

5.4.2 Les progrès réguliers enregistrés par OPEV en 2005 dans le domaine des évaluations de niveaux plus élevés, telles que les évaluations d'aide-pays, les évaluations sectorielles et les revues de processus, sont très importants. En effet, elles fournissent d'importantes informations permettant d'évaluer plus en détail les résultats en termes de développement, en ce qui concerne notamment le type d'approche adoptée par la BAfD pour évaluer l'efficacité du développement. Toutefois, les défis à relever dans ce domaine ont trait à la durabilité et à l'amélioration de la qualité et de la quantité de ces évaluations de niveaux plus élevés. Par exemple, le département devait abandonner l'évaluation de l'impact pour manque de ressources. Toutefois, l'achèvement de la première revue sur l'efficacité du développement crée une mémoire d'expériences pertinentes pour l'établissement des futurs rapports.

5.4.3 De manière générale, au cours de l'année concernée, OPEV a fait des efforts considérables pour combler les lacunes actuelles et pour innover dans plusieurs domaines liés à une fonction d'évaluation efficace. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour combler les différentes lacunes en matière d'évaluation. Pour ce faire, la structure d'OPEV devra être améliorée pour rendre le contrôle plus efficace, des ressources humaines et financières additionnelles devront être déployées en vue de renforcer la fonction d'évaluation, et le complexe des opérations devra s'engager davantage pour rattraper le retard accusé dans la préparation des RAP. Cela permettra également de combler les lacunes actuelles en matière d'évaluation concernant les activités hors-prêt et de prêt du Groupe de la Banque pour que tous les départements concernés puissent aider OPEV à mener efficacement ses activités traditionnelles, ainsi que les nouvelles orientations vers l'établissement de rapports sur l'efficacité du développement.