

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**EXAMEN DE L'INDEPENDANCE DU DEPARTEMENT DE
L'EVALUATION DES OPERATIONS (OPEV) DE LA
BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**

**PROJET DE TERMES DE REFERENCE POUR LES
SERVICES DE CONSULTANTS**

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

30 mars 2005

Examen de l'indépendance du département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque africaine de développement

Projet de termes de référence pour les services de consultants

1. Introduction

- 1.1 Depuis déjà plusieurs années maintenant, la Banque évalue ses procédures et processus d'aide au développement. A cet effet, le département de l'évaluation des opérations (OPEV) joue le principal – mais non le seul – rôle dans le processus d'évaluation.
- 1.2 L'évaluation par la direction des programmes et projets est appelée auto-évaluation et comprend essentiellement le suivi et la supervision technique des projets en cours d'exécution et l'évaluation finale par le personnel chargé de la préparation des rapports d'achèvement des projets. La direction peut entreprendre des activités d'auto-évaluation en faisant appel au personnel de la Banque ou à des consultants extérieurs. L'évaluation entreprise par OPEV est une évaluation indépendante. Les évaluations indépendantes des politiques, stratégies, opérations et processus sont effectuées par OPEV pour le compte du Comité d'évaluation des opérations et de l'impact sur le développement (CODE), un sous-comité du Conseil d'administration de la Banque africaine de développement.
- 1.3 OPEV fonctionne indépendamment des départements opérationnels pour assurer l'objectivité et la crédibilité du processus de postévaluation. Il fonctionne conformément aux principes internationalement reconnus pour l'évaluation de l'aide au développement. L'un des principes clés requiert l'impartialité et l'indépendance du processus d'évaluation par rapport à la fois au processus de prise de décisions et la fourniture et la gestion de l'aide au développement. L'indépendance d'OPEV dépend donc, en grande partie, de la culture de l'institution et du cadre organisationnel interne.
- 1.4 Lors de la réunion du 11 octobre 2004, CODE a examiné le rapport sur la « Rétrospective de la fonction de l'évaluation à la Banque et le Programme de travail chenille triennal du département de l'évaluation des opérations ». Au cours des discussions, les membres du Conseil ont souligné l'importance de l'indépendance et de l'impartialité des activités d'évaluation au sein de la Banque et ont demandé qu'OPEV procède à l'examen indépendant de l'état de son indépendance.
- 1.5 L'examen proposé a pour but d'aider CODE à évaluer l'état actuel d'impartialité et d'indépendance du département. Ce qui, à son tour, lui permettra d'aborder les problèmes réels ou perçus, s'il y a lieu, concernant l'objectivité, l'impartialité et l'indépendance.

2. *Champ de l'étude*

L'étude devra être détaillée pour inclure une analyse complète de chaque aspect de l'impartialité et de l'indépendance du département. Cela comprendra, sans s'y limiter, les deux domaines suivants :

A. Responsabilités, processus et méthodes fonctionnels établis.

Dans quelle mesure les responsabilités, systèmes et méthodes fonctionnels actuels sont-ils adéquats pour garantir l'impartialité et l'indépendance d'OPEV. Cela permettra d'aborder les questions suivantes :

- Quelles sont les forces et faiblesses de l'évaluation indépendante à la Banque ?
- Dans quelle mesure la délimitation entre l'autoévaluation et l'évaluation indépendante est-elle appropriée ?
- Dans quelle mesure les rôles et responsabilités aux différents niveaux sont-ils adaptés ?
- Quelle est la différence entre la postévaluation et l'évaluation ex ante – intérimaire, rétrospective et prospective ?
- Dans quelle mesure les exigences en matière d'établissement de rapports sont elles appropriées et quelles sont ses forces et faiblesses ?
- Le niveau et l'ampleur des consultations sur les produits de l'évaluation sont-ils adéquats et ces consultations menacent-elles son indépendance ?

B. Renforcement de l'indépendance d'OPEV à travers ses relations externes et internes.

Cela nécessitera ce qui suit :

- Le niveau d'engagement approprié du feedback d'OPEV sur les leçons, participation aux comités de la haute direction, etc. sans perdre son indépendance,
- Le niveau approprié d'utilisation d'intrants externes dans le processus d'évaluation, et
- L'utilité et l'efficacité des évaluations externe ou conjointe pour renforcer son indépendance.

3. Méthodologie

3.1 La question relative à l'indépendance d'une unité d'évaluation a été abordée par le passé par quelques organisations officielles qui ont élaboré un certain nombre de critères que l'on peut utiliser pour déterminer le degré d'indépendance d'OPEV¹. Ils ont trait au cadre organisationnel de la Banque et sont les suivants :

- Indépendance organisationnelle
- Indépendance comportementale
- Eviter les conflits d'intérêt
- Protection contre l'influence extérieure

Chacun de ces critères a un certain nombre d'aspects qui devront être bien étudiés par l'utilisation d'indicateurs pertinents. Par exemple :

A. Indépendance organisationnelle

- Aspect : les rapports hiérarchiques
- Indicateur(s) : Existence et nature d'un rapport hiérarchique direct entre OPEV et la Direction / Conseil / Comité du Conseil pertinent.

¹ Voir ci-joint la matrice ECG pour l'indépendance des organisations de l'évaluation

B. Indépendance comportementale

- Aspect : Protection du budget administratif et autres sources budgétaires.
- Indicateur(s) : Existence de poste du budget administrative pour l'évaluation, déterminé en fonction d'un paramètre de politique précis etc.

C. Eviter le conflit d'intérêts

- Aspect : rapports officiels, professionnels, personnels ou financiers susceptibles d'amener un évaluateur à limiter la portée d'une enquête, limiter la divulgation de l'information ou présenter des conclusions peu objectives.
- Indicateur(s): l'existence de politiques et procédures susceptibles d'identifier les relations des évaluateurs risquant d'interférer avec l'indépendance de l'évaluation.

D. Protection contre l'influence extérieure

- Aspect : Procédures relatives à la nomination du directeur et du personnel d'OPEV et à leur discrétion.
- Indicateur(s): dans quelle mesure le directeur d'OPEV peut-il contrôler le recrutement, la promotion du personnel.

3.2 Cette étude reposera essentiellement sur l'association d'études théoriques et d'entretiens. L'examen de la documentation portera sur les documents de base de la Banque et des institutions partenaires. OPEV fournira les documents d'appui importants au sein de la Banque. Les entretiens auront lieu avec le personnel, la direction, le Conseil, les institutions partenaires et les principales parties prenantes. L'étude sera un exercice à temps fixe et ne devra pas nécessiter une évaluation ou une enquête à grande échelle.

4. Plan de travail indicatif

La durée totale de l'étude est de 7 semaines. La date indicative de démarrage est fixée au 18 avril 2005.

Première semaine

L'examen préliminaire des documents d'appui par le consultant. Les consultations avec le personnel pertinent d'OPEV pour finaliser le plan de travail et résoudre les questions en suspens. La formulation des questions de l'entrevue avec le personnel, la direction, le conseil, les partenaires et les parties prenantes. Sélection des personnes à interviewer.

Résultat : Plan de travail finalisé. Questions des entretiens formulées. Personnes à interviewer sélectionnées.

Deuxième semaine

Le consultant conduira des entretiens individuels et/ou des réunions conjointes avec le personnel, la direction et le Conseil.

Résultat : les entretiens ont eu lieu et les résultats compilés.

Troisième semaine

Le consultant conduira des entretiens et/ou des réunions conjointes avec les partenaires et les parties prenantes.

Résultat : les entretiens ont eu lieu et les résultats compilés.

Quatrième et cinquième semaines

Le consultant préparera et soumettra un premier projet de rapport à la direction d'OPEV sur l'impartialité et l'indépendance d'OPEV

Résultat : Projet de rapport soumis pour examen.

Sixième semaine

Examen interne du rapport soumis, y compris la réunion du groupe de travail départemental pour examiner les conclusions du rapport.

Résultat : Commentaires et observations sur la manière dont le document devra être révisé.

Septième semaine

Projet de rapport final incorporant les commentaires soumis par le consultant.

Résultat : Projet de rapport final.

5. Obligations

a) Obligation du consultant

5.1 Le consultant sélectionné prendra toutes les mesures nécessaires pour s'assurer de l'exécution satisfaisante et opportune de la tâche qui lui a été confiée, conformément aux termes de référence établis. Le consultant choisi devra :

- S'engager à accomplir la tâche selon les termes de référence et conformément aux normes internationalement admises ;
- Travailler sous la supervision du chef de projet ; et
- Tenir une liste complète des sources d'information utilisées, et soumettre tous les documents à la Banque à la fin de l'étude.

b) Obligation de la BAD

5.2 La BAD fournira au consultant un espace convenable à usage de bureau ainsi que les documents et rapports nécessaires à la réalisation de l'étude. La Banque facilitera les contacts dans le cadre de l'étude ainsi que l'accès aux informations essentielles à son exécution satisfaisante.

Matrice ECG pour l'indépendance des organisations d'évaluation

Critère	Aspects	Indicateurs
I.Indépendance organisationnelle	La structure et le rôle de l'unité d'évaluation	Si l'unité d'évaluation a un mandat qui précise que ses responsabilités s'étendent à toutes les opérations de l'organisation, et que sa direction, son personnel, son budget et ses fonctions sont, sur le plan organisationnel, indépendants des départements des opérations, politiques et stratégies de l'organisation et des processus connexes de prise de décisions.
	L'unité est responsable des résultats de l'évaluation et rend directement compte au président ou vice-président de l'organisation ou à son conseil d'administration	S'il y a un line hiérarchique direct entre l'unité et a) la Direction et/ou b) le Conseil ou c) le comité pertinent du Conseil, de l'institution
	Sur le plan organisationnel, l'unité n'a rien à voir avec le personnel ou la fonction de gestion hiérarchique du programme, de l'activité ou de l'entité évalué	La position de l'unité dans l'organisation par rapport au programme, à l'activité et l'entité évalué
	L'unité rend régulièrement compte au comité d'audit de l'organisation ou autre organe de supervision	Lien hiérarchique et fréquence des rapports à l'organe de supervision
	L'unité est suffisamment protégée des pressions politiques pour pouvoir exposer les conclusions sans redouter des répercussions	Préciser dans quelle mesure l'unité d'évaluation et son personnel ne sont pas responsables devant les autorités politiques, et doivent s'abstenir de participer aux activités politiques.
	Les agents de recrutement de l'unité sont protégés par un système de personnel dans lequel la traitement et indemnités, la formation, la durée du service et la promotion sont basés sur le mérite	L'existence et la mise en application d'un système de mérite couvrant la traitement et indemnités, la formation, la durée du service et la promotion
	L'unité a accès à toutes les informations requises ainsi qu'aux sources d'informations	Dans quelle mesure l'organisation permet à l'unité d'évaluation d'avoir libre accès à :

Critère	Aspects	Indicateurs
		<p>a). son personnel, ses registres et sites des projets ; b). à ses co-financiers et autres partenaires, clients ; et c). à ses programmes, activités ou entités financés ou parrainés</p>
<p>II. Indépendance comportementale</p>	<p>Aptitude et disponibilité à produire des rapports solides, de bonne qualité et sans concession</p> <p>Aptitude à rendre compte avec franchise</p> <p>Transparence dans la communication des conclusions de l'évaluation</p> <p>Libre choix des rubriques pour le programme de travail</p> <p>Protection du budget administratif, et d'autres sources budgétaires, pour la fonction d'évaluation</p>	<p>Dans quelle mesure l'unité d'évaluation</p> <p>a). a produit des rapports de qualité invitant le public (conformément aux garde-fous appropriés pour protéger les informations confidentielles ou exclusives et pour atténuer les risques institutionnels) à examiner les enseignements tirés des programmes et activités de l'organisation ; b). propose des normes de performance qui sont en avance sur celles appliquées actuellement par l'institution ; et c) critique les résultats des programmes, activités et entités de l'institution</p> <p>Dans quelle mesure le mandat de l'institution prévoit que l'unité d'évaluation transmette ses rapports à la direction/conseil après examen et commentaires des unités organisationnelles pertinentes, mais sans les restrictions imposées par la direction sur leurs portée et commentaires</p> <p>Dans quelle mesure les règles de l'institution en matière de diffusion de l'information permettent à l'unité d'évaluation de communiquer d'importantes conclusions aux parties prenantes concernées, à l'intérieur et à l'extérieur (avec conformément aux garde-fous appropriés pour protéger les informations confidentielles ou exclusives et pour atténuer les risques institutionnels). Qui détermine les politiques et procédures de l'unité d'évaluation en matière de diffusion de l'information : le Conseil, le comité pertinent ou la direction.</p> <p>Les procédures de sélection des rubriques du programme de travail sont identifiées par des moyens systématiques ou intentionnels, par l'organisation d'évaluation ; la consultation sur le programme de travail avec la direction et le conseil</p> <p>Le poste du budget administratif pour l'évaluation déterminé conformément à un paramètre précis de politique et préservé à un niveau ou un pourcentage déterminé ; l'accès aux sources additionnelles de financement avec seulement</p>

Critère	Aspects	Indicateurs
III. Protection des contre les interférences extérieures	<p>Conception et exécution appropriées d'une évaluation</p> <p>Financement de l'étude d'évaluation</p> <p>Appréciations faites par les évaluateurs</p> <p>Engagement/licenciement, mandat, examen de la performance et traitement et indemnités du chef de l'unité d'évaluation</p> <p>Recrutement, promotion et licenciement du personnel</p> <p>Emploi permanent du personnel</p>	<p>un examen formel du contenu des soumissions</p> <p>Dans quelle mesure l'unité d'évaluation peut déterminer la conception, la portée, le calendrier et la conduite des évaluations sans l'interférence de la direction</p> <p>Dans quelle mesure l'unité d'évaluation peut, sans limites, accéder librement aux fonds ou autres ressources qui pourraient affecter défavorablement son aptitude à assumer ses responsabilités</p> <p>Dans quelle mesure l'appréciation de l'évaluateur quant à la teneur appropriée du rapport fait pas l'objet d'une annulation ou influence par une autorité extérieure</p> <p>Le mandat ou document équivalent précise les procédures de</p> <p>a). recrutement, licenciement,</p> <p>b). durée de service,</p> <p>c). examen de performance, et d). traitement et indemnités du chef de l'unité d'évaluation assurant l'indépendance vis-à-vis de la gestion opérationnelle</p> <p>Dans quelle mesure l'unité d'évaluation contrôle :</p> <p>a). le recrutement du personnel,</p> <p>b). la promotion, les augmentations de salaire, et</p> <p>c). le licenciement, dans le cadre d'un système de mérite</p> <p>Dans quelle mesure l'emploi permanent de l'évaluateur est basé uniquement sur des raisons liées à la performance du poste, à la compétence ou à l'exigence des services de l'évaluateur</p>
IV. Eviter les conflits d'intérêt	<p>Relations officielles, professionnelles, personnelles ou financières susceptibles d'amener un évaluateur à limiter la portée d'une enquête, la diffusion de</p>	<p>L'existence de politiques et procédures permettant d'identifier les rapports de l'évaluateur susceptibles d'interférer avec l'indépendance de l'évaluation ; ces politiques et procédures sont communiqués au personnel par le biais de la formation et d'autres moyens ; et ils sont mises en application</p>

Critère	Aspects	Indicateurs
	<p data-bbox="465 199 853 268">l'information ou présenter des conclusions peu objectives</p> <p data-bbox="465 311 976 416">Idées préconçues, préjugés ou a priori social/politique pouvant affecter les conclusions de l'évaluation</p> <p data-bbox="465 531 976 823">Implication actuelle ou antérieure dans un programme, une activité ou une entité en cours d'évaluation à un niveau décisionnel ou avoir joué un rôle dans la gestion financière ou comptable ; ou la recherche d'un emploi dans ce programme, cette activité ou entité pendant l'évaluation</p> <p data-bbox="465 866 936 935">Intérêt financier dans le programme, l'activité ou l'entité évalué</p> <p data-bbox="465 1015 976 1195">Un membre de famille direct ou très proche est concerné ou occupe un poste lui permettant d'exercer une influence directe et significative sur le programme, l'activité ou l'entité évalué</p>	<p data-bbox="1019 272 2018 341">L'existence et l'application de politiques et procédures qui nécessitent que les évaluateurs :</p> <p data-bbox="1019 347 2018 416">a). évaluent et signalent les préjugés personnels ou les parti-pris qui mettent en danger leur aptitude à garantir l'objectivité de l'évaluation ;</p> <p data-bbox="1019 422 2007 491">b). et consultent les parties prenantes dans le cadre du processus d'évaluation pour éviter les parti-pris des évaluateurs</p> <p data-bbox="1019 531 2018 675">L'existence et l'application de règles ou procédures de dotation en personnel empêchant le personnel d'évaluer les programmes, activités et entités pour lesquels il a assumé une fonction au niveau de la prise de décisions ou dans la gestion financière ou dans lesquels il cherche un emploi</p> <p data-bbox="1019 866 2007 971">L'existence et l'application de règles ou procédures de dotation en personnel pour éviter que le personnel évalue les programmes, activités et entités dans lesquels il a un intérêt financier</p> <p data-bbox="1019 1015 2007 1120">L'existence et l'application de règles ou procédures de dotation en personnel pour éviter que le personnel évalue les programmes, activités et entités dans lesquels des membres de sa famille ont une influence</p>

Sources : U.S. General Accounting Office, *Government Auditing Standards*, Amendment 3 (2002); OCDE/CAD Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axe sur les résultats* (2002); OCDE/CAD, *Principes d'évaluation de l'aide au développement* (1991); INTOSAI, *Code d'éthique et normes de l'audit* (2001); Institut des auditeurs internes, *Cadre des pratiques professionnelles* (2000); Fédération européenne des experts comptables, *L'approche conceptuelle pour la protection de l'indépendance de l'auditeur* (2001); Ministère danois des affaires étrangères, *Directives en matière d'évaluation* (1999); Agence canadienne de développement international, *Guide de l'évaluation de l'ACDI* (2000).