

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**RETROACTION ET DIFFUSION DES RESULTATS SUR
L'EVALUATION : ACTIONS ENVISAGEES PAR OPEV
POUR 2006 - 2008**

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

26 juin 2006

TABLE DES MATIÈRES

Page

| | |
|------------------------|-----|
| SIGLES ET ABRÉVIATIONS | i |
| PRÉFACE | ii |
| RÉSUMÉ ANALYTIQUE | iii |

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCTION | 1 |
| 1.1 Contexte et justification | 1 |
| 1.2 Orientation de la stratégie et mises en garde | 2 |
| 1.3 Grandes lignes du document | 3 |
| 2. SYSTÈME ACTUEL DE RÉTROACTION ET DE DIFFUSION D'OPEV | 3 |
| 2.1 Produits d'OPEV et production des connaissances par OPEV | 3 |
| 2.2 Rétroaction sur l'évaluation, diffusion et développement des capacités par OPEV : aperçu et problématique | 4 |
| 3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES, INITIATIVES ET PLAN D'ACTION | 7 |
| 3.1 Méthodologie et travail préparatoire | 7 |
| 3.2 Objectifs stratégiques du Plan d'action | 8 |
| 3.3 Détails du Plan d'action | 8 |
| 3.4 Établissement de liens entre la présente stratégie et les autres initiatives internes de la Banque | 19 |
| 3.5 Responsabilités et ressources | 20 |
| 3.6 Résultats escomptés et autoévaluation | 21 |
| 4. CONCLUSION | 21 |

| <u>Annexe</u> | | <u>Nb de pages</u> |
|---------------|---|--------------------|
| Annexe 1 | Plan d'action à court et moyen terme 2006-2008 (Matrice) | 5 |
| Annexe 2 | Gestion des connaissances et diffusion des produits d'évaluation (activités élargies éventuelles) | 4 |

Le présent rapport a été établi par le personnel d'OPEV sous la direction de M. D. A. Barnett, Directeur p.i., OPEV. Il rapport a bénéficié des commentaires utiles de M. François Arsenault de CODE.

Sigles et abréviations

| | | |
|------|---|---|
| ADI | : | Institut africain de développement |
| BAD | : | Banque africaine de développement |
| CAD | : | Comité d'aide au développement |
| CAE | : | Évaluation de l'aide pays |
| CHD | : | Comité de la haute direction |
| CODE | : | Comité pour l'efficacité du développement |
| COMM | : | Département de la communication interne et externe |
| DCE | : | Développement de la capacité d'évaluation |
| DSP | : | Document de stratégie pays |
| ECD | : | Renforcement des capacités d'évaluation |
| EQE | : | Évaluation de la qualité à l'entrée |
| EQS | : | Évaluation de la qualité de la supervision |
| ESW | : | Études sectorielles et analyses économiques |
| FAD | : | Fonds africain de développement |
| GEI | : | Groupe d'évaluation indépendante |
| IMA | : | Institut multilatéral d'Afrique |
| KM | : | Gestion des connaissances |
| OPEV | : | Département de l'évaluation des opérations |
| ORPC | : | Département des politiques des opérations et de la conformité |
| PDRE | : | Département de la recherche sur le développement |
| PDSU | : | Unité de réduction de la pauvreté et du développement durable |
| PMR | : | Pays membres régionaux |
| PNUD | : | Programme des Nations Unies pour le développement |
| POPR | : | Département de la politique, de la planification et de la recherche |
| PPLB | : | Département du budget et de la planification |
| RAP | : | Rapport d'achèvement de projet |
| REPP | : | Rapport d'évaluation de performance de projet |
| RPP | : | Revue du portefeuille pays |
| S&E | : | Suivi et évaluation |
| TFIR | : | Groupe de travail sur les réformes institutionnelles |

PRÉFACE

Le présent Plan d'action d'OPEV pour l'amélioration de la rétroaction et de la diffusion des résultats sur l'évaluation à court et moyen terme (2006-2008) est considéré comme la première étape dans l'élaboration d'une Stratégie plus globale de rétroaction et de gestion des connaissances sur l'évaluation. Une telle stratégie doit être étroitement fondée et alignée sur la nouvelle stratégie de gestion des connaissances et de communication en cours d'élaboration par la Banque et qui devrait être finalisée au plus tard au milieu de l'année 2007. La nouvelle Stratégie de rétroaction et de gestion des connaissances sur l'évaluation interviendra au moment où OPEV est en train de redéfinir son rôle dans la nouvelle Vision, l'organigramme et les processus révisés de la Banque. Le Plan d'action est centré, en conséquence, sur l'amélioration de la prise en compte des réactions aux évaluations dans les opérations de la Banque, ainsi que sur d'autres actions immédiates destinées à étendre, au cours des deux ans et demi à venir, le rayonnement d'OPEV. En outre, il contient une feuille de route des activités de diffusion générale et de gestion des connaissances susceptibles d'être intensifiées et étendues, ainsi que du renforcement des capacités d'évaluation et l'établissement de partenariats à plus long terme.

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Contexte et justification du Plan d'action sur la rétroaction et la diffusion de résultats sur l'évaluation

1. OPEV a pour objectif principal la production d'évaluation de bonne qualité, ainsi que des renseignements utiles (connaissances) en vue de favoriser l'obligation de rendre compte et l'apprentissage. Cependant, l'évaluation tire en particulier sa valeur de l'étendue de son utilisation dans le cadre des opérations. Donc, la rétroaction et la diffusion des constatations d'évaluation, la gestion des connaissances et le renforcement des capacités d'évaluation sont des éléments importants du rôle et des responsabilités d'OPEV. L'évaluation indépendante, ainsi qu'une rétroaction et une diffusion appropriées jouent un rôle crucial dans le fait de garantir et de transmettre l'efficacité du développement, c'est-à-dire le degré auquel la Banque contribue avec succès à une croissance économiquement saine, socialement équitable et respectueuse de l'environnement, en collaboration avec ses partenaires dans le cadre des Objectifs du développement pour le millénaire. Le présent Plan d'action pour la rétroaction et la diffusion de résultats sur l'évaluation est axé sur les actions à court et moyen terme d'OPEV pour la période 2006-2008. Au cours de l'année à venir, ce plan d'action devrait être mieux ciblé et, si nécessaire, réorienté en conformité avec la nouvelle Stratégie globale prévue de la Banque sur la gestion des connaissances et avec une nouvelle stratégie connexe d'OPEV ayant trait à la gestion des connaissances.

2. L'une des recommandations clés de l'Évaluation indépendante des FAD VII-IX c'est d'améliorer les processus de rétroaction sur l'évaluation sur les cycles de projets, des programmes et des politiques ; tirer des enseignements des difficultés rencontrées au cours des opérations ; mieux diffuser les succès de la Banque ; et, suivre l'utilisation des constatations, enseignements et recommandations d'OPEV. Ce Plan d'action constitue la suite directe qui a été donnée au Plan d'action du FAD-X ; il découle de la nécessité de :

- Mieux satisfaire la demande de résultats d'évaluation pertinents, opportuns, accessibles et utilisables ;
- Améliorer les processus de rétroaction sur l'évaluation d'OPEV et assurer une diffusion soutenue auprès des divers utilisateurs finals des produits d'évaluation ;
- Soutenir le personnel des opérations, ainsi que les autres clients internes dans l'intégration des enseignements et des bonnes pratiques dans la conception, l'exécution et la supervision des opérations, de même que dans la révision des politiques ;
- Donner, en temps voulu, des avis consultatifs aux Conseils d'administration et à la direction, et améliorer le suivi de la mise en oeuvre des recommandations d'évaluation approuvées par CODE ; et dans une certaine mesure
- Aider les PMR à améliorer la qualité des évaluations et l'utilisation de ces dernières, de concert avec d'autres partenaires au développement.

3. OPEV a réalisé, ces dernières années, quelques progrès dans la rétroaction et la diffusion de ses évaluations. Néanmoins, les pratiques et processus actuels ont besoin d'être encore améliorés et formalisés afin de mieux répondre aux besoins de la Banque, et, dans une moindre mesure, à ce niveau, à ceux des PMR. Ce Plan d'action essaie aussi de changer l'opinion qu'on a à la Banque d'OPEV, qui est perçue comme une entité qui pourrait avoir été, dans le passé, trop isolée et trop peu axée sur la clientèle.

4. L'intention globale de ce Plan d'action est de créer au sein de la Banque et des PMR une culture plus ouverte, tirant des enseignements des expériences et partageant les connaissances, et d'étendre le partage des connaissances en tant que façon de procéder – pas en tant que volet séparé d'activité. OPEV a l'intention d'y parvenir en étroite coordination avec le Groupe de travail actuel sur les réformes institutionnelles (TFIR) et avec d'autres interventions visant la mise en place, au niveau de l'ensemble la Banque, et en partenariat avec les autres organisations internationales et régionales de développement opérant dans les PMR, de stratégies cohérentes de gestion des connaissances et de communication. OPEV contribue, avec le présent Plan d'action, à la Vision du Président de faire passer la Banque du statut de « *Banque de projets* » à celui de « *Banque de savoir* ». Le Plan d'action met l'accent sur la nécessité de s'aligner sur les conclusions évolutives du Groupe de travail 'Banque de savoir' du TFIR et les activités connexes. Ce Plan d'action constitue la première étape dans le positionnement et la clarification de la place d'OPEV dans ce nouvel environnement et l'évaluation de ses contributions éventuelles, et de son avantage comparatif par rapport à la production, à l'organisation et au partage (diffusion) des connaissances vis-à-vis des autres départements et divisions de la Banque.

5. Ce second projet du Plan d'action comporte des suggestions provenant des discussions approfondies qui ont eu lieu au niveau de CODE en janvier 2006 concernant le premier projet de ce Plan d'action (qui, à cette époque, était présenté comme une "Stratégie"), ainsi que d'autres documents d'OPEV sur l'indépendance d'OPEV et la manière de combler les lacunes en matière d'évaluation à la Banque africaine de développement. Le présent Plan d'action est, dans ses grandes lignes, axé sur les actions à court et moyen terme, ayant un impact important et immédiat escompté pour la Banque ('idées à succès rapide'), et sur l'adaptation réaliste du Plan d'action proposé aux possibilités existantes en matière de dotation en personnel et de budget, ainsi qu'aux contraintes au niveau d'OPEV ; dans les années à venir, cette adaptation se fera par rapport à l'enveloppe budgétaire globale prévue. Cependant, le Plan d'action prévoit aussi un certain nombre d'activités qui pourraient et devraient être entreprises dans des scénarios caractérisés par la disponibilité de ressources plus importantes. OPEV adaptera et concrétisera davantage ce plan d'action avec le temps, au fur et à mesure que les nouvelles Stratégies globales relatives à la gestion des connaissances et à la communication prendront forme, et que les nouveaux réseaux internes prévus seront mis en place. Il introduira périodiquement des améliorations à ce Plan d'action en fonction de nouveaux développements, de la rétroaction reçue, de l'environnement opérationnel au sein de la Banque, des avancées technologiques, et des priorités des PMR.

Objectifs

6. Le présent Plan d'action s'articule autour de trois objectifs stratégiques majeurs qui correspondent aux trois principaux *piliers* des actions destinées à s'attaquer aux imperfections actuelles en matière de rétractation d'évaluation, de diffusion et de gestion des connaissances, et de renforcement des capacités d'évaluation. Lesdits piliers se présentent comme suit :

1. Mieux satisfaire les besoins internes de la Banque en matière de résultats d'évaluation, d'enseignements tirés et de recommandations plus accessibles, pertinents, opportuns et utilisables, et améliorer leur pertinence et leur utilisation dans les opérations (*Pilier 1 : Rétroaction interne au sein de la Banque*).
2. Mettre pleinement à profit la technologie de l'information de pointe et mettre au point de nouveaux produits d'évaluation afin d'améliorer le partage des connaissances et l'assimilation des enseignements pour divers groupes d'utilisateurs des évaluations au sein de la Banque et dans les PMR (*Pilier 2 : Diffusion générale*).
3. Améliorer la qualité des évaluations, le S&E, ainsi que la gestion axée sur les résultats dans les PMR, ainsi qu'à la Banque grâce au renforcement des capacités ciblé et aux partenariats (*Pilier 3 : Renforcement des capacités et partenariats*).

7. Les actions proposées en ce moment sont axées sur les activités à court et moyen terme en 2006 et au début de l'année 2007 (*Phase 1*). Ces actions mettent l'accent sur les améliorations à apporter à la rétroaction interne. Elles comprennent aussi des actions destinées à amorcer le travail et à évaluer avec soin un éventail d'activités élargies éventuelles en rapport avec la diffusion générale et la gestion des connaissances, ainsi que les renforcement des capacités et les partenariats. Les activités élargies peuvent être mises en oeuvre au cours d'une deuxième phase, qui commencera probablement seulement en 2007.

Actions spécifiques

8. Les initiatives et actions à court et moyen terme ci-après sont proposées pour la période 2006-2008, c'est-à-dire la Phase 1 comme indiqué sommairement à l'annexe 1 et décrit ci-dessous. Des actions spécifiques pour une deuxième phase (2008 et au-delà) seront déterminées au cours de la phase 1.

Pilier 1 – Réutilisation des résultats des évaluations, des enseignements tirés et des recommandations dans les activités opérationnelles de la Banque

9. Le premier pilier vise l'amélioration du retour d'information auprès des utilisateurs finals au sein de la Banque ; prendre en compte l'assimilation des enseignements et le partage des connaissances dans les processus de la Banque ; et adapter davantage la rétroaction sur l'évaluation à la demande de la clientèle. Cela sera fait tout en garantissant l'indépendance institutionnelle et analytique d'OPEV. Pour faciliter la rétroaction et l'utilisation de ses constatations dans les opérations, OPEV veillera de manière proactive à :

- (1) évaluer la demande des produits d'évaluation et d'intrants d'OPEV dans la conception des politiques, des programmes et des projets ;
- (2) renforcer le dialogue global avec le complexe opérationnel en vue d'améliorer la pertinence et la qualité des produits, des publications et des futures évaluations d'OPEV ;
- (3) organiser des séminaires réguliers de rétroaction pour le personnel et les cadres opérationnels sur les principaux produits d'évaluation ;
- (4) renforcer la présence d'OPEV dans les réunions du CHD, ainsi que dans d'autres groupes interdépartementaux de travail similaires ; et
- (5) renforcer la collaboration entre OPEV, POPR, PDRE, PDSU¹ sur les études économiques et sectorielles et d'autres produits utiles au renforcement de la fonction connaissance de la Banque.

10. Ceci comprendra une évaluation de la capacité d'OPEV à contribuer davantage à la demande accélérée de la part de la direction et du complexe opérationnel de connaissances et d'informations à jour concernant les questions thématiques en évolution, telles que les situations post-conflit, les états fragiles, la corruption et l'aide aux pays riches en minéraux. Ceci pourrait éventuellement être réalisé grâce au lancement d'une nouvelle série d'évaluation et revues "juste à temps" (comme c'est déjà le cas avec une revue en cours des Stratégies conjointe d'aide et harmonisation) ou en ajustant les évaluations régulières d'OPEV sur le plan de la thématique de manière à mieux prendre en compte les questions qui évoluent.

11. Au titre de ce pilier, OPEV améliorera, par ailleurs, sa relation avec CODE en matière d'établissement de rapports et il contribuera à assurer le suivi de la mise en œuvre des évaluations et recommandations approuvées par CODE.

Pilier 2 – Diffusion améliorée des produits d'évaluation d'OPEV afin de mieux répondre aux besoins des utilisateurs internes et externes

12. OPEV a l'intention d'étendre graduellement la diffusion électronique de ses activités et de ses nouveaux produits d'évaluation dans la période allant de 2006 à 2008, avec, comme première étape, l'amélioration immédiate du site intranet d'OPEV. L'envergure et les priorités exactes des activités au titre de ce deuxième pilier dépendent de divers facteurs qui sont encore incertains et échappent, pour une large part, au contrôle d'OPEV ; c'est notamment les cas en ce qui concerne les futures ressources humaines et budgétaires qui seront mises à disposition pour la fonction gestion de la connaissance au niveau d'OPEV et l'analyse de la demande des produits d'évaluation qui doit encore être réalisée. En conséquence, ce pilier ne comprend qu'une seule action principale, c'est-à-dire l'élaboration par OPEV de deux plans d'action spécifiques alignés sur la demande et les ressources pour ce pilier 2 : un plan sur la stratégie de diffusion électronique, et un second sur l'extension de l'éventail des publications d'OPEV. Les actions spécifiques identifiées seront mises en œuvre dans les années ultérieures.

¹ Ou les futurs départements qui remplaceront, le 1^{er} juillet 2006, ces unités organisationnelles actuelles dans le cadre du plan de restructuration de la Banque, c.-à-d EDRE (Département de la recherche sur le développement) et ORPC (Département des politiques opérationnelles et des normes).

13. De manière générale, les activités au titre de ce pilier viseront l'extension stratégique des bases de données, des sites web et des publications, la maîtrise des enseignements existants au niveau d'OPEV et ailleurs et leur large diffusion ; et de meilleures techniques de diffusion et de meilleurs choix de produits adaptés aux besoins des divers groupes d'utilisateurs finals des évaluations. Le partage efficace des connaissances nécessite que l'on tire systématiquement des évaluations les enseignements et les procédés les plus performants ; une organisation et un stockage excellents des connaissances, des enseignements et des informations en rapport avec le développement pour en faciliter l'accès ; et le transfert et la diffusion des ces extraits aux utilisateurs finals internes et externes par des méthodes appropriées.

Pilier 3 – Efforts ciblés et coordonnés pour améliorer la qualité des évaluations, du S&E, et de la gestion axée sur les résultats dans les PMR et à la Banque grâce au renforcement des capacités et aux partenariats

14. De manière générale, ce troisième pilier a pour objectif de permettre à OPEV de contribuer de manière sélective et en tant que catalyseur, c.-à-d. de manière « ciblée », au renforcement des capacités en matière d'évaluation et de S&E/Gestion axée sur les résultats dans les PMR et à la Banque, conformément au mandat d'OPEV. OPEV vient juste d'achever l'évaluation des besoins en formation des PMR en matière de S&E, en particulier dans le contexte du S&E au niveau national du CSLP. Cette évaluation constituera une base pour d'autres activités. Ce pilier comporte par ailleurs, un objectif important, à savoir, renforcer la capacité des PMR et de la Banque en matière d'autoévaluation, ainsi que la qualité des autoévaluations des politiques, programmes et projets de la Banque (dont les RAP), et de garantir l'évaluabilité des principales activités de la Banque. Le renforcement des capacités sera réalisé dans le cadre de partenariats avec les organisations internationales et sous-régionales de développement et d'évaluation, proportionnellement à l'avantage comparatif d'OPEV dans ce domaine. Le renforcement de la capacité en matière de S&E et de gestion axée sur les résultats constitue une tâche à long terme pour OPEV.

15. OPEV envisage, en particulier, d'améliorer la capacité d'évaluation dans les PMR en organisant des semaines annuelles de formation en matière de S&E pour les fonctionnaires des PMR, avec le concours de l'IMA et de l'AID. Cet effort sera appuyé par des séminaires annuels d'évaluation et l'établissement de liens plus solides avec les bureaux des programmes nationaux et d'évaluation. Dans les mois à venir, OPEV mettra aussi sur pied une stratégie lui permettant de jouer davantage un rôle de « catalyseur » au sein de la Banque pour l'amélioration de l'autoévaluation, de la gestion axée sur les résultats. En outre, OPEV accroîtra ses partenariats au développement dans les domaines de l'évaluation et du S&E avec les organisations internationales et sous-régionales dans les PMR, et examinera la possibilité de réaliser de plus en plus des évaluations conjointes ou parallèles dans ces pays.

Ressources et mesures du succès

16. La plupart des activités listées dans le présent Plan d'action, en particulier celles de la phase 1, devraient être financées et exécutées dans le cadre de l'enveloppe budgétaire actuelle octroyée au titre du Programme de travail triennal glissant du Département pour les exercices

2006-2008, particulièrement si le recrutement d'un nouveau chargé de la gestion des connaissances devait se matérialiser en 2006. Les options élargies suggérées en matière de diffusion au titre du pilier 2, de même que quelques-unes des interventions plus ambitieuses de renforcement des capacités en matière d'évaluation et de S&E du pilier 3 dépendent non seulement de l'installation d'un chargé de gestion des connaissances permanent, mais aussi de la mobilisation de ressources additionnelles.

17. Les réalisations et les mesures du succès suivantes sont attendues avec la mise en oeuvre du présent Plan d'action (1) une meilleure utilisation des constatations d'évaluation et des enseignements tirés par les unités opérationnelles de la Banque ; (2) une stratégie cohérente pour atteindre des clients plus nombreux et diversifiés, au niveau interne et externe, y compris des clients dans les PMR et d'autres partenaires au développement ; et (3) une contribution au renforcement des capacités des PMR en matière d'évaluation, de S&E et de gestion axée sur les résultats, en particulier grâce à la collaboration avec des partenaires au développement dans le domaine du renforcement des capacités et des évaluations conjointes. OPEV procédera à une revue périodique de l'exécution du Plan d'action. La concrétisation de ce Plan d'action sur la rétroaction et la diffusion de résultats sur l'évaluation en des initiatives et actions devrait accroître la visibilité et l'efficacité d'OPEV au sein de la Banque et permettre au département d'être reconnu en tant que source importante de connaissances relatives aux interventions en matière de développement en Afrique.

18. OPEV soumet le présent Plan d'action sur la rétroaction et la diffusion de résultats sur l'évaluation en vue de solliciter les vues et directives, ainsi que l'approbation de CODE.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte et justification

1.1.1 Tout le monde s'accorde maintenant, dans la communauté du développement, pour dire que l'acquisition des connaissances à partir des évaluations des projets, programmes et politiques passés et en cours, et l'incorporation des enseignements tirés dans la conception et l'exécution de nouvelles opérations sont des processus indispensables pour maximiser les réalisations et l'impact des opérations de développement. OPEV a pour but principal la production d'évaluation de haute qualité, ainsi que des informations et des connaissances utiles. Néanmoins, la valeur d'une évaluation est plus particulièrement fonction du nombre de fois qu'elle est utilisée dans les opérations. Une rétroaction et une diffusion efficaces des constatations des évaluations sont reconnues comme des éléments importants du rôle et des responsabilités d'OPEV. Elles jouent un rôle crucial dans l'assurance et le transfert de l'efficacité du développement, c'est-à-dire dans quelle mesure la Banque contribue avec succès à une croissance économiquement saine, socialement équitable et écologiquement viable, en collaboration avec ses partenaires dans le cadre des Objectifs du développement pour le millénaire. Le présent Plan d'action sur la rétroaction et la diffusion de résultats sur l'évaluation est axé sur un plan d'action à court et long terme pour OPEV pour la période 2006-8

1.1.2 L'une des recommandations clés faites dans l'Évaluation indépendante des FAD VII-IX est relative à la nécessité d'améliorer le processus de rétroaction sur l'évaluation sur les cycles des projets, des programmes et des politiques ; de tirer des enseignements des difficultés rencontrées au cours des opérations ; de mieux diffuser les succès de la Banque ; et, de suivre l'utilisation des constatations, enseignements et recommandations d'OPEV. Au cours des consultations relatives à la reconstitution du ADF-X, les Députés ont souligné la nécessité de renforcer le processus de rétroaction sur l'évaluation de la Banque, et cette question a depuis été adoptée en tant que domaine d'action prioritaire². Le présent Plan d'action a été établi en tant que suite directe au Plan d'action du FAD-X. Il découle des impératifs ci-après :

- Mieux satisfaire la demande de résultats d'évaluation pertinents, opportuns, accessibles et utilisables ;
- Améliorer les processus de rétroaction sur l'évaluation d'OPEV et assurer une diffusion soutenue aux divers utilisateurs finals des produits d'évaluation ;
- Soutenir le personnel des opérations ainsi que les autres clients internes dans l'incorporation des enseignements tirés et les bonnes pratiques dans la conception, l'exécution et la supervision des opérations, ainsi que dans les révisions des politiques ;
- Donner, en temps opportun, des avis aux Conseils d'administration et à la Direction pour améliorer le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation approuvées par CODE ;
- Aider les PMR à améliorer la qualité des évaluations et l'utilisation de ces dernières, en collaboration avec les autres partenaires au développement.

² Adoption de la résolution sur la Dixième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-X) (2005). ADF/BD/IF/2005/83.

1.1.3 Ces dernières années, OPEV a réalisé quelques progrès dans la rétroaction et la diffusion des ses évaluations. Cependant, les procédés et processus actuels ont besoins d'être améliorés et formalisés davantage, en particulier en vue de mieux répondre aux besoins de la Banque. Le Programme de travail glissant 2006-2008 d'OPEV met l'accent sur la nécessité d'améliorer la rétroaction et la diffusion des constatations d'évaluation, des enseignements tirés et des recommandations, sur l'évaluation de la demande des utilisateurs escomptés, et sur la contribution à l'amélioration de la capacité en matière d'évaluation et de S&E, en particulier dans les PMR. Le document récent d'OPEV soumis à CODE en novembre 2005, *Toward Closing Evaluation Gaps at the AfDB* (Comblant les lacunes en matière d'évaluation à la BAD), a recommandé l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités en matière de diffusion et d'évaluation, y compris la nécessité de garantir une meilleure « évaluabilité » de toutes les activités du Groupe de la Banque en améliorant les revues formelles des projets entrant dans le portefeuille et, comme catalyseur, le renforcement des capacités internes en matière de S&E et de gestion axée sur les résultats. Ce Plan d'action est la première étape vers une stratégie plus complète.

1.1.4 Le présent Plan d'action a pour objectif global de créer une culture plus ouverte, permettant l'acquisition et le partage des connaissances au sein de la Banque et dans les PMR et d'étendre le partage des connaissances pour en faire une façon de procéder – et pas une activité à part. OPEV a l'intention de réaliser cela en étroite coordination avec les efforts en cours destinés à mettre en place des stratégies cohérentes de gestion des connaissances et de communication au niveau de toute la Banque, et en partenariat avec d'autres organisations de développement internationales et régionales opérant dans les PMR. Avec ce Plan d'action, OPEV contribue à la concrétisation de la Vision du Président consistant à faire passer la Banque du statut de *'Banque de projets'* à celui de *'Banque de savoir'*. Dans ce contexte, le Plan d'action met l'accent sur la nécessité de s'aligner sur les constatations du groupe de travail sur la Banque de savoir du Groupe d'études sur les réformes institutionnelles (TFIR) et sur le projet de la nouvelle stratégie des communications pour la Banque (telle que proposée par COMM). Positionner OPEV dans ce nouvel environnement et évaluer son avantage comparatif dans le domaine de la production, de l'organisation, et du partage des connaissances (diffusion) vis-à-vis des autres départements et divisions, c.-à-d. POPR, PSDU, PDRE³ etc., sera un changement important.

1.2 Orientation de la stratégie et mises en garde

1.2.1 Ce second projet du Plan d'action est le résultat des discussions approfondies qui ont eu lieu au niveau de CODE en janvier 2006 sur son premier projet (qui, à l'époque, était présenté comme une 'Stratégie'), et sur d'autres documents quelques peu apparentés sur l' 'Indépendance d'OPEV' et sur le fait de 'Comblant les lacunes en matière d'évaluation à la Banque africaine de développement'. OPEV a entendu et tenu compte des appels lui demandant d'axer fortement le Plan d'action, en particulier au départ, sur la rétroaction interne au niveau de la Banque, sur la fourniture de connaissances et d'intrants plus opportuns et pertinents aux opérations de la

³ Ou les futurs départements pertinents qui remplaceront les unités organisationnelles actuelles le 1er juillet 2006, conformément au plan de restructuration de la Banque, c.-à-d. EDRE (Département de la recherche sur le développement) et ORPC (Département des politiques des opérations et de la conformité)

Banque, et sur l'adoption d'une attitude accordant plus d'importance à la demande et au contenu (plutôt qu'à la technologie).

1.2.2 Le Présent Plan d'action est ainsi focalisé sur les activités à court et moyen terme qui devraient avoir un impact important et immédiat pour la Banque ("idées à succès rapide"), tout en tenant compte du niveau actuel de dotation en personnel, de budgétisation, et des contraintes, ainsi que de l'enveloppe budgétaire globale attendue dans les années à venir. Mais le Plan d'action présente aussi un certain nombre d'activités qui pourraient et devraient être mises en œuvre dans des situations caractérisées par l'optimisme et où davantage de ressources seraient disponibles.

1.2.3 La rétroaction et la diffusion ne devraient pas devenir des fins en elles-mêmes. OPEV devra, à la longue, garantir un équilibre satisfaisant entre la production d'évaluations primaires de haute qualité, la synthèse des constatations, des enseignements tirés, et des procédés les plus performants pertinents, et la rétroaction, ainsi que la diffusion de ces connaissances.

1.2.4 Le présent Plan d'action vise à améliorer la pertinence et accroître l'utilisation des évaluations indépendantes d'OPEV dans les opérations, ce qui nécessite davantage d'engagement et d'interaction entre OPEV et d'autres parties de la Banque. Pour rendre cela possible, il faut reconnaître qu'il existe habituellement une tension créatrice inhérente entre le complexe opérationnel et les évaluations indépendantes dans toute organisation. Celle-ci découle, en partie, de la fonction des évaluations indépendantes ayant trait à l'obligation de rendre compte, et, en partie, de la perception subjective existant à propos de la pertinence et du rôle de telles évaluations. Il est indispensable que, des deux côtés, se développent le respect mutuel et l'imagination créatrice pour optimiser la relation, tout en fixant, cependant, de manière pragmatique, les limites de l'engagement d'OPEV.

1.3 Grandes lignes du document

Le document comporte trois sections. La Section 1 introduit le contexte et la justification qui sous-tendent le Plan d'action. La Section 2 donne un aperçu du système actuel de rétroaction et de diffusion d'OPEV. La Section 3 présente les initiatives et les actions. Le document se termine avec quelques remarques pour conclure dans la Section 4.

2. SYSTÈME ACTUEL DE RÉTROACTION ET DE DIFFUSION D'OPEV

2.1 Produits d'OPEV et production des connaissances par OPEV

2.1.1 Afin de remplir son mandat en matière d'obligation de rendre compte et d'apprentissage, OPEV produit un certain nombre de d'évaluation de projets, sectorielles, de pays, thématiques, et corporatives ; il diffuse les constatations, les enseignements et les recommandations de ses évaluations sur papier et en format électronique, quoique de manière limitée ; et il joue un rôle de catalyseur dans le renforcement des capacités en matière de suivi et évaluation (M&ECD) au sein des PMR. Dans tout ce qui précède, OPEV collabore avec d'autres partenaires au développement, avec comme objectif, un apprentissage mutuel et la réalisation de plus d'évaluation conjointes dans un contexte caractérisé par davantage d'harmonisation.

2.1.2 Le type et le volume du travail réalisé par OPEV peuvent être résumés comme suit : de sa création en 1987 à ce jour (2006), OPEV a produit quelques 230 REPP, 74 revues sectorielles, des politiques et thématiques et 10 évaluations de l'aide par pays⁴. OPEV a aussi examiné la plupart des RAP préparés au cours de cette période. Le plan de travail actuel d'OPEV donne un aperçu de ses engagements présents. Au cours de la seule année 2005, OPEV a préparé 43 Notes d'évaluation de RAP à la suite des progrès réalisés par le complexe opérationnel en matière d'autoévaluations (préparation de RAP) ; il a examiné, de manière exhaustive, l'aide de la Banque dans un secteur (à savoir, la santé, qui est en cours de finalisation), fourni 3 Évaluations de l'aide par pays, préparé 2 Revues de processus, un Rapport sur l'efficacité du développement, qui est en cours de finalisation, et organisé un Séminaire régional d'évaluation du développement pour les PMR. Cette énumération fait apparaître aussi bien la diversité des activités d'OPEV, que l'immensité des connaissances provenant du travail d'évaluation analytique. Pour ce qui est des perspectives d'avenir, il est prévu que le nombre d'évaluation de haut niveau augmente, justifiant ainsi de manière encore plus forte l'organisation des efforts de diffusion d'OPEV.

2.2 **Rétroaction sur l'évaluation, diffusion et développement des capacités par OPEV : aperçu et problématique**⁵

2.2.1 En 1989, le département a mis au point sa première méthode opérationnelle de travail en matière de diffusion ; celle-ci a été modifiée en 1996 ; en 1997, une enquête sur l'utilisation de ses produits a été réalisée. La *rétroaction* et la *diffusion* actuelles d'OPEV se composent de plusieurs activités et modalités, dont certaines peuvent être améliorées.

2.2.2 Diffusion des rapports et séminaires : En l'état actuel des choses, les constatations, les enseignements tirés et recommandations des évaluations d'OPEV sont diffusées, quoique mal, par le biais de la diffusion des REPP et des autres rapports d'évaluation de la Banque au sein de celle-ci et dans les PMR. Ils sont parfois complétés par des résumés des rapports d'évaluation. OPEV a organisé de temps en temps des présentations pour les produits principaux d'évaluation au cours d'ateliers et séminaires sur l'évaluation organisés pour le personnel opérationnel de la Banque⁶.

2.2.3 Diffusion électronique : Quelques étapes techniques prometteuses ont été franchies ces dernières années pour améliorer l'accessibilité et la diffusion des produits d'OPEV. Celles-ci visaient surtout l'inclusion des produits d'évaluation au Système de gestion des documents et

⁴ Source: OPEV Directory of Products and Services, février 2006.

⁵ Il faut faire une distinction entre rétroaction et diffusion. La *rétroaction* est le processus par lequel les constatations, les enseignements tirés et les recommandations importants de l'évaluation sont fournis aux planificateurs, aux concepteurs de projets et de programmes internes de la BAD, tout comme aux décideurs, aux planificateurs et aux organes d'exécution externes afin de les aider à améliorer les politiques, les procédures existantes, ainsi que la conception et l'exécution de projets et programmes en cours ou à venir. Le terme *diffusion* est utilisé pour signifier la diffusion plus générale de l'information concernant les activités, les constatations, les enseignements tirés et les méthodologies du département à un large éventail d'utilisateurs potentiels, en utilisant divers médias et méthodes électroniques et non électroniques, ainsi qu'un éventail de produits ciblant les utilisateurs.

⁶ OPEV a organisé une série d'ateliers à l'intention du personnel de la Banque et des PMR sur l'évaluation indépendante des FAD 7-9 en 2004, sur la Revue de la gestion environnementale des projets du Groupe de la Banque de la catégorie 2 et sur les Constatations préliminaires de la Revue du Secteur de la santé en 2005.

dossiers (DARMS), et sur les sites web internes et externes du département (qui ne sont pas encore pleinement développés et entretenus régulièrement). Au mois de mars 2006, quelques 164 documents étaient publiés sur le site web. En outre, plus de 500 CD contenant des informations pertinentes sur le département et un grand nombre de ses évaluations ont été distribués lors des Réunions annuelles de 2006 à Ouagadougou. Néanmoins, il reste beaucoup à faire pour rendre électroniquement disponibles et de manière conviviale, tous les produits d'OPEV, avec un accès facile pour le personnel et les clients externes.

2.2.4 Processus de revue des opérations : En termes de rétroaction directe, OPEV examine de manière sélective et commente des rapports d'évaluation, des DSP et des RPP. La diffusion des rapports, des commentaires et des échanges subséquents entre OPEV et le personnel opérationnel devrait déclencher un processus de revue implicite qui rend possible l'incorporation des constatations et des enseignements des évaluations dans de nouvelles opérations et des opérations en cours.

2.2.5 Séminaires/ateliers : Pour le moment, il n'existe aucune disposition prévoyant des réunions régulières, bien structurées, et ciblées entre OPEV, les Départements des programmes par pays, PPLB, POPR, or PRDE⁷, bien que de telles réunions puissent être très utiles pour une meilleure incorporation des constatations d'évaluation à des documents de stratégies, des politiques, des directives et à la formulation de projets/programmes.

2.2.6 Diffusion par l'AID et l'IMA : L'Institut africain de développement (ADI) et l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA) ont inclus quelques enseignements d'évaluation en guise de matériel didactique dans les cours organisés pour les PMR. Cependant, l'impact d'OPEV dans ce domaine a été modeste étant donné l'insuffisance des ressources pour les publications, la formation et la gestion des bases de données.

2.2.7 Rétroaction par le biais de discussions au niveau de CODE : Enfin, les discussions qui ont lieu au niveau de CODE sur des résultats d'évaluation d'OPEV constituent une autre composante importante du processus de rétroaction. Ces discussions génèrent souvent des idées qui sont traduites en politiques de la Banque, mais le suivi des recommandations approuvées par CODE n'a pas été satisfaisant.

2.2.8 Analyse de la demande : La façon globale dont est perçue la pratique actuelle de la rétroaction et de la diffusion par OPEV c'est que la demande des évaluations d'OPEV aux différentes étapes de la formulation des politiques et de l'exécution des projets n'est que partiellement satisfaite par son engagement sélectif dans ces processus, dans le processus de formulation de politiques/stratégies, et celui de la rétroaction sur les projets (en bouclant la « boucle » du cycle du projet). Une *Enquête sur les utilisateurs des évaluations* a été réalisée en 1997 et une *Suivi du renforcement du système de rétroaction du Département* été entrepris en 1998.⁸ A ce moment-là, OPEV créait sa propre page d'accueil Internet et intranet qui a été réaménagée avec le récent déplacement vers la nouvelle plate-forme. Néanmoins, OPEV n'a pas

⁷ Ou les futurs départements pertinents qui remplaceront les unités organisationnelles actuelles le 1er juillet 2006, dans le cadre du plan de restructuration de la Banque, à savoir, EDRE (Département de la recherche sur le développement), ORPC (Département des politiques des opération et de la conformité).

⁸ Ibid., *Follow-up Activities on Strengthening the Department's Feedback System* (1998).

encore entrepris, de manière systématique, une analyse exhaustive de la demande de ses produits, ni créé une telle demande, ou développé de nouvelles orientations stratégiques. Il serait utile de procéder à une analyse systématique de la demande des produits et des services d'OPEV, et d'avoir davantage de réunions périodiques bien préparées entre OPEV, le complexe opérationnel et POPR, etc. afin de faire en sorte que les enseignements pertinents soient incorporés aux documents de stratégies, aux politiques, aux directives et à la formulation des projets/programmes.

2.2.9 Évaluabilité : Une telle interaction renforcée entre OPEV et les Opérations devra aussi aborder la question d'une meilleure évaluabilité des interventions. L'évaluabilité est réalisée grâce à une identification claire des buts et objectifs des interventions. Cela nécessite la clarté dans l'identification d'indicateurs de performance (IP) mesurables et dans la chaîne causale entre intrants/activités, extrants et réalisations visées ; sans oublier l'allocation de ressources suffisantes lors de la conception des projets à l'effet de prévoir la capacité en matière de suivi au niveau des emprunteurs/organes d'exécution. Ces dernières années, la BAD pris des dispositions pour améliorer la qualité des projets à l'entrée. En dépit de cela, il persiste encore un manque de clarté dans les buts, les objectifs et les IP ; par ailleurs, les cadres et les plans de suivi sont faibles ou inexistantes. De même, des faiblesses persistent dans les systèmes de suivi et évaluation (S & E)⁹.

2.2.10 Suivi de la mise en oeuvre des recommandations : A l'instar des faiblesses constatées dans la rétroaction, la diffusion, et l'évaluabilité, le suivi des constatations d'évaluation est de mauvaise qualité et inefficace, dans la mesure où il n'est ni institutionnalisé, ni systématique. La revue externe achevée récemment sur l'indépendance d'OPEV a identifié plusieurs lacunes dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Le rapport a demandé l'institution d'une réponse formelle de la direction à chaque rapport d'évaluation important. Il a aussi noté que, dans la mesure où il n'existe actuellement aucun système de suivi de la direction, OPEV devrait réaliser une revue annuelle sur les constatations d'évaluation qui pourraient s'appesantir sur la mise en œuvre des recommandations d'évaluation et la performance dans l'identification des enseignements à partir des constatations d'évaluation.

2.2.11 Développement des capacités d'évaluation : L'accent mis sur les résultats, l'efficacité, et l'impact a mis en lumière l'importance du *Développement de la capacité d'évaluation (DCE)*. Au-delà de sa fonction en matière d'évaluation, le DCE peut servir à promouvoir une meilleure gouvernance au sein des pays et d'institutions en encourageant la culture de la transparence, de l'obligation de rendre compte et de la performance. Depuis les années 1990, OPEV s'est associé à d'autres pour soutenir le développement de la capacité en matière de Suivi et d'évaluation (DC S&E) des PMR, par le biais de diverses activités de plaidoyer et de partage des connaissances¹⁰. Cependant, les efforts de la BAD et d'OPEV pour le développement de la capacité en matière d'éducation sont à leur début et manquent cruellement de ressources pour aborder pleinement ce besoin important sur le continent. Un grand nombre de domaines où il existe des possibilités d'expansion sont exposés dans le récent Rapport d'OPEV *Toward Closing Evaluation Gaps at*

⁹ Source: OPEV, "Efficacy and Efficiency of Monitoring & Evaluation Systems for Projects Financed by the Bank Group: Mars 2004

¹⁰ Source: OPEV "Monitoring and Evaluation of PRSP's in Regional Member Countries: Training Needs", Assessment; juin 2006

the African Development Bank (Comblent les lacunes en matière d'évaluation à la Banque africaine de développement) (novembre 2005). Le partenariat dans ce domaine avec le GEI de la Banque mondiale et d'autres agences dans les PMR est aussi limité. En outre, le DCE n'est même pas officiellement pris en compte dans la planification des stratégies par pays et les dialogues des politiques. Il y a trop peu de dispositions en place pour développer systématiquement la capacité en matière d'évaluation et de suivi dans les PMR et la prendre en compte en tant que partie intégrante des activités des programmes et projets ultérieurs. Cette exclusion représente une lacune importante dans les efforts visant l'amélioration de l'impact sur le développement.

3. OBJECTIFS STRATEGIQUES, INITIATIVES ET PLAN D'ACTION

Ce chapitre présente les initiatives majeures, ainsi que les actions prioritaires pour la nouvelle stratégie, après avoir décrit brièvement la méthodologie, ainsi que le travail préparatoire à l'élaboration de la stratégie, et introduit les objectifs stratégiques majeurs.

3.1 Méthodologie et travail préparatoire

3.1.1 Le travail préparatoire à l'élaboration du présent Plan d'action a nécessité de longues consultations, menées par un consultant, avec les cadres et le personnel d'OPEV, des discussions avec le personnel opérationnel sur l'utilisation des enseignements tirés dans la conception et l'exécution des projets de la Banque ; des consultations avec le personnel de CIMM sur l'utilisation du site web ; l'examen de la documentation sur le système de gestion du contenu de CIMM développé dans le cadre des projets I-NET, Entrepôts de données et Tableau de bord prospectif ; l'examen des procédés et processus actuels de la Banque en matière de rétroaction et de diffusion ; et les procédés en matière de développement de la capacité de S&E des institutions partenaires¹¹. Il a aussi inclus un examen critique des produits suivants du Département : Directives d'évaluation et système de rétroaction (1996) ; Résultats d'une enquête sur les utilisateurs de l'évaluation (1997) ; et Activités de suivi du renforcement du système de rétroaction du département (1998). Les commentaires des membres du Conseil d'administration de CODE, après la présentation d'un 1^{er} projet en jan. 2006 ont débouché sur une re-focalisation et une refonte substantielles. Les priorités du plan d'action ont été aussi alignées sur les recommandations du document d'OPEV de 2005 *Toward Closing Evaluation Gaps at the African Development Bank* (voir annexe 3 pour des extraits).

3.1.2 Le Plan d'action a été conçu en consultation avec les fonctionnaires et les consultants de la Banque qui sont en charge, au niveau de toute la Banque ou du département, des initiatives en matière de gestion, de diffusion et de communication des connaissances qui sont à différentes étapes de préparation à l'approbation du Conseil – à savoir celles ayant trait au *Groupe de travail sur la Banque de savoir*, le projet de la *Stratégie de communication du Groupe de la Banque* et

¹¹ Parmi les pratiques des organisations qui ont été consultées pour ce travail se trouvent celles de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), de la Société financière internationale (SFI), de la Banque mondiale, du Programme des nations unies pour le développement (PNUD), et de la Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA), qui a notamment fait des efforts majeurs pour intensifier ses activités en rapport avec les connaissances dans la région.

le projet de proposition de PDRE intitulé *Proposition de renforcement de la capacité de recherche de la Banque et extension de son programme de recherche*¹².

3.2 Objectifs stratégiques du Plan d'action

3.2.1 Le présent Plan d'action est structuré autour de trois objectifs stratégiques majeurs qui correspondent à trois *piliers* d'actions. Ils se présentent comme suit :

- I. Mieux satisfaire les besoins internes de la Banque en constatations, enseignements, et recommandations d'évaluation plus accessibles, pertinents, opportuns et utilisables, et améliorer la pertinence et l'utilisation de ces produits dans les opérations (*Pilier 1* : Rétroaction interne au sein de la Banque)
- II. Mettre pleinement à profit la technologie de l'information de pointe et développer de nouveaux produits d'évaluation afin d'améliorer le partage des connaissances et l'apprentissage des enseignements pour divers groupes d'utilisateurs des évaluations au sein de la Banque et dans les PMR (*Pilier 2* : Diffusion générale).
- III. Améliorer la qualité des évaluations, du S&E, et de la gestion axée sur les résultats dans les PMR et à la Banque par le biais du renforcement des capacités et de l'établissement de partenariats ciblés (*Pilier 3* : Renforcement des capacités et partenariats).

3.2.2 Le Plan propose une série d'actions concrètes pour 2006-2008, avec plusieurs 'idées à succès rapide'. Au début, le plan est axé sur les processus internes de la Banque, en particulier sur l'amélioration de la rétroaction des évaluations sur les opérations et la mise à disposition de produits d'évaluation plus axés sur la demande. Il s'attaque à la l'opinion qui prévaut à la Banque selon laquelle OPEV pourrait avoir été trop isolé dans le passé.

3.2.3 Le Plan d'action joue un rôle important dans la réalisation de la Vision du Président consistant à faire passer graduellement la Banque du statut de '*banque de projets*' à celui de '*banque de savoir*' grâce à la reconnaissance de l'évaluation en tant qu'outil de production et de partage d'acquis cognitifs en vue d'améliorer l'efficacité du développement.

3.2.4 Les initiatives et actions concrètes du Plan devraient accroître la visibilité et l'efficacité d'OPEV au sein de la Banque et permettre au département d'être reconnu en tant que source majeure de connaissances sur les interventions de développement en Afrique.

3.3 Détails du Plan d'action

3.3.1 Les actions proposées dans ce Plan d'action sont axées davantage sur les activités à court et moyen terme en 2006 et au début de 2007, c.-à-d. la Phase 1. Ces actions abordent en particulier les améliorations de la rétroaction interne au niveau de la Banque (*pilier 1*, actions 1-11 ci-dessous). Elles incluent aussi quelques actions pour commencer le travail et évaluer de manière plus précise un éventail d'activités élargies éventuelles au titre des piliers 2 et 3, c.-à-d. gestion générale des connaissances (action 12) ; et renforcement des capacités et partenariats

¹² Banque africaine de développement, Département de la recherche sur le développement. *Strengthening the Research Capacity of the Bank: Towards Making the Bank a Stronger Knowledge-Based Institution* (2005).

(actions 13-15). Les activités élargies pourraient être mises en oeuvre lors d'une deuxième phase qui commencerait en 2007/08.

3.3.2 En somme, les actions à court et moyen terme ci-après sont proposées pour la *Phase 1*.

Actions proposées

Pilier 1 : Rétroaction interne au sein de la Banque

1. Evaluer la demande des produits d'évaluation d'OPEV
2. Synthèse des enseignements tirés par secteur et par région
3. Évaluations 'juste à temps'
4. Améliorer la pertinence et l'opportunité des évaluations régulières d'OPEV de manière à aborder les questions qui évoluent
5. Accroître la présence et les commentaires d'OPEV dans les réunions du CHD et du IDWG
6. Organiser des ateliers de rétroaction sur l'évaluation pour le complexe opérationnel
7. Accroître les intrants d'OPEV dans les études sectorielles et analyses économiques, ainsi que dans les évaluations de l'efficacité du développement
8. Améliorer la diffusion du Bulletin « OPEV Sharing »
9. Améliorer le site web interne d'OPEV
10. Garantir la dotation en personnel d'OPEV pour ce qui est de la gestion des connaissances et prendre compte l'évaluation dans les processus réguliers
11. Actions connexes concernant CODE, le Conseil et la direction de la Banque

Pilier 2 : Diffusion générale

12. Diffusion élargie aux utilisateurs internes et externes (améliorations techniques ; éventail des produits d'OPEV).

Pilier 3 : Renforcement des capacités et partenariats

13. Amélioration de la capacité d'évaluation dans les PMR
14. Amélioration de la capacité en matière d'autoévaluation, de S&E, et de gestion axée sur les résultats au sein de la Banque
15. Renforcement des partenariats au développement pour le développement de la capacité en matière de S&E et évaluations conjointes dans les PMR

Pilier 1 : Amélioration de la rétroaction des constatations, enseignements et recommandations d'évaluation dans les activités opérationnelles de la Banque ('Rétroaction interne au niveau de la Banque')

Place plus importante de la demande

3.3.3 Il doit y avoir une interaction entre l'évaluation et la conception de nouveaux programmes, projet et politiques "en temps réel" à l'effet d'optimiser la pertinence de l'évaluation. Pour fermer la 'boucle' de la rétroaction, il faut qu'il y ait une identification rapide des priorités opérationnelles et de la demande de l'information ; la prise en compte de l'évaluation, de l'apprentissage des enseignements tirés et du partage des connaissances dans les procédés opérationnels clés de la Banque ; et la fourniture de réponses opportunes.

3.3.4 D'abord et avant tout, OPEV donnera la priorité à la recherche d'un moyen pour faire en sorte que les évaluations et leur rétroaction soient à même de satisfaire plus efficacement la demande des utilisateurs ciblés au sein de la Banque et, plus particulièrement, au sein du complexe opérationnel. Plutôt que de recourir à la *technique du pousser* pour ses produits, OPEV essaiera d'appliquer davantage la *technique du tirer* avec le complexe opérationnel et les autres clients.

3.3.5 Bien que la priorité soit clairement accordée à la demande interne de la Banque, les besoins des clients dans les PMR devront être mieux reconnus à moyen et à long terme. De nombreuses questions ont été posées pour savoir pourquoi si peu de gouvernements membres s'intéressaient apparemment aux produits d'OPEV ?

Action 1

3.3.6 Dans les mois à venir, OPEV évaluera soigneusement la demande interne d'informations sur l'évaluation par secteur et par thème. Dans ce contexte, les différents groupes de clients d'OPEV seront mieux définis et rattachés à des « produits » d'évaluation spécifiques. Quelles sont les principales clientèles cibles d'OPEV et quels produits sont utiles à qui?¹³ A moyen terme, OPEV procédera à une évaluation des besoins en rétroaction sur l'évaluation des gouvernements des PMR et des autres partenaires au développement. OPEV a l'intention d'impliquer les bureaux de représentation de la Banque dans les pays pour aller au fond des choses.

Synthèse des enseignements tirés

3.3.7 En vue de faciliter l'utilisation des constatations de ses évaluations, OPEV a l'intention d'améliorer, dans les mois à venir, la synthèse des enseignements tirés, ainsi que la compilation des procédés les plus performants, y compris ceux provenant des autoévaluations. Tout en ayant principalement recours, au départ, à ses produits internes d'évaluation, OPEV utilisera de plus en plus les enseignements et procédés les plus performants identifiés par les institutions d'évaluation partenaires, s'ils sont applicables pour la Banque. L'établissement de liens avec des partenaires peut se faire sous la forme d'un échange de chercheurs invités, d'évaluations conjointes, etc.

Action 2

3.3.8 OPEV définira en particulier ce que constitue, pour la Banque, un bon 'enseignement tiré' et un 'procédé le plus performant' et évaluera les principales lacunes. La disponibilité et la pertinence de tous les enseignements tirés et procédés les plus performants accessibles synthétisés au niveau d'OPEV seront évaluées, et les enseignements tirés et recommandations

¹³ Par exemple, il y a des utilisateurs qui ont besoin de renseignements pour la prise de décisions ; c'est le cas du Conseil et de la haute direction de la Banque; il y a des utilisateurs qui essaient d'appliquer les enseignements tirés de l'évaluation à des interventions en cours ou nouvelles; c'est le cas du complexe opérationnel; il y a des utilisateurs qu'intéresse une politique globale dans l'étude (tels que POPR); et il y a des utilisateurs qui ont un intérêt du domaine de la recherche (tels que PDRE).

des documents d'OPEV qui n'ont pas, jusqu'à présent, été 'exploités' seront extraits. OPEV entrera en contact avec d'autres organisations chargées de l'évaluation en vue d'obtenir des enseignements et les procédés les plus performants sur les différents sujets présentant un grand intérêt pour la BAD. Globalement, OPEV améliorera la synthèse et la mise à jour régulières des enseignements tirés et des procédés les plus performants.

Thèmes d'évaluation émergents et évaluations 'juste à temps'

3.3.9 OPEV est de plus en plus mis à contribution par CODE, la direction et les Opérations pour faire face à la demande accélérée de connaissances et de renseignements sur les questions politiques qui évoluent. On trouve, parmi les nouveaux thèmes, les situations post-conflit, les états fragiles, la corruption, l'impact de la mondialisation, et l'aide aux pays riches en minéraux. OPEV a peu d'expérience de l'évaluation et peu de documentation dans la plupart de ces domaines.

3.3.10 OPEV pourrait avoir à mieux adapter ses évaluations aux thèmes actuels et prévoir davantage de renseignements 'juste à temps' afin d'améliorer la pertinence de ses produits. Cela peut se faire soit en se lançant dans la production d'une nouvelle série d'évaluation et de revues 'juste à temps' (comme cela a déjà été entamé avec la revue des Stratégies conjointes d'aide et harmonisation), soit en adaptant les évaluations régulières en vue de mieux aborder les questions qui évoluent. Pour ce qui est de cette dernière option, OPEV pourrait essayer de trouver une nouvelle orientation à ses REPP, ses évaluations sectorielles par pays, ainsi que les autres évaluations de plus haut niveau afin de mieux couvrir les questions qui évoluent, ainsi que les questions à forte demande. On pourrait imaginer de retenir quelques thèmes annuels ou semestriels pour les REPP/CAE et de mettre sur pied de petites équipes interdépartementales thématiques ad hoc, etc. D'autre part, l'échantillon annuel d'évaluation pourrait être biaisé en faveur des projets et programmes contenant des 'sujets d'actualité', par exemple insister, pour la production de RAP/REPP, sur les pays post-conflit, les pays riches en minéraux, etc. Tout cela nécessitera que l'on s'éloigne d'une orientation relativement étroite axée sur le projet et le programme pour se rapprocher d'un programme axé davantage sur des questions plus larges. Cela pourrait aussi requérir un changement des directives en matière d'évaluation.

3.3.11 Bien que l'adoption d'une attitude accordant une place importante à la demande et au 'juste à temps' soit, en principe, appréciée, elle soulève, cependant, d'autres questions. La capacité, pour OPEV, de satisfaire de telles demandes souvent à court terme provenant de divers groupes de clients, est pour le moment, plutôt limitée, et dépend beaucoup de la disponibilité d'évaluation récentes et antérieures pertinentes, ainsi que d'enseignements tirés et de procédés les plus performants rassemblés, soit au niveau d'OPEV, soit au niveau d'organisations sœurs. Il faut en faire davantage pour positionner de manière appropriée OPEV par rapport à cette demande de plus en plus accélérée et finalement quasi-infinie de toutes sortes de renseignements et de données. Il faudra examiner et exposer de manière plus claire toutes les questions ayant trait aux fonctions essentielles de l'évaluation, par rapport à celles de la recherche, de l'information générale et de la gestion des connaissances, ainsi que des compromis consistant à se concentrer sur diverses priorités, même dans le cadre du mandat large d'OPEV.

Actions 3 et 4

3.3.12 Action 3 : OPEV étudiera mieux le besoin et la capacité en matière d'évaluation 'juste à temps', comment éventuellement les réaliser, et les mécanismes de classement des questions par ordre de priorité. Il évaluera aussi l'avantage comparatif d'OPEV en fournissant ce genre de renseignements par rapport aux autres unités de la Banque (par ex. PDRE, PDSU). OPEV utilisera, en particulier, la revue actuelle Stratégie conjointe d'aide/Harmonisation comme exercice pilote d'une évaluation/revue 'juste à temps' et préparera un rapport sur les enseignements tirés de cet exercice pour de futures études similaires.

3.3.13 Action 4 : Dans les prochains mois, OPEV élaborera aussi une stratégie spécifique pour améliorer la pertinence et l'opportunité des évaluations régulières afin de prendre en compte les questions qui 'évoluent' et il développera quelques 'thèmes' clés et domaines thématiques pour guider ses évaluations régulières. Dans ce contexte, il est aussi proposé d'institutionnaliser des mécanismes 'déclencheurs' faisant en sorte que la direction et le complexe opérationnel notifient à OPEV les nouvelles et imminentes initiatives en matière de politiques, de programmes et de projets.

Rétroaction interne par le biais de la multiplication des échanges ('fermer la boucle du cycle du projet')

3.3.14 OPEV est parfois perçu au sein de la Banque comme étant trop éloigné des Opérations. Pour dissiper cette perception (ou l'isolement réel), plusieurs possibilités sont envisagées en vue accroître la visibilité, l'interaction avec les autres unités et l'impact ultime d'OPEV au sein de la Banque. Celles-ci vont d'une participation accrue aux réunions du CHD, aux ateliers thématiques pour les opérations, à des intrants plus spécifiques apportés aux ESW et à autres activités. L'amélioration de l'évaluabilité des projets, des programmes et des politiques serait d'une importance particulière.

3.3.15 Par exemple, le département pourrait organiser davantage d'Ateliers sur la rétroaction pour le personnel opérationnel afin de soutenir la préparation de fiches de projets, ainsi que les rapports d'identification, de préparation, et d'évaluation. Les ateliers constitueront une tribune où l'on discutera des enseignements des évaluations d'OPEV, des recommandations approuvées par CODE, et du suivi des actions qui seront utilisées dans les futurs documents par pays, sectoriels, thématiques, et de politique générale. Le résultat des ateliers de rétroaction pour le personnel opérationnel fera partie intégrante du Rapport annuel du département. De tels ateliers pourraient être organisés avant les activités des projets ou programmes majeurs ou lorsque les DSP sont en train d'être préparés par les Opérations. Ceci nécessite aussi une coopération plus étroite entre OPEV et le Complexe opérationnel afin d'améliorer la rétroaction en temps réel.

3.3.16 OPEV devrait améliorer sa rétroaction sur l'évaluation et sa diffusion au niveau interne au sein de la Banque, en même temps que seront introduites les améliorations prévues en matière d'assurance de qualité à l'entrée. Ceci pourrait être réalisé par le biais du système élargi de contrôle par les pairs et d'autres systèmes de revue interne au cours de la conception et de la préparation des projets et programmes. Un système efficace de contrôle par les pairs favorisera l'apprentissage entre les départements ayant pour source les spécialistes plus expérimentés.

Actions 5 - 7

3.3.17 Action 5 : OPEV accroîtra ses commentaires et renforcera sa présence dans les réunions du CHD et de IDWG. Il élaborera des directives et fixera des objectifs pour plus d'engagement dans ces réunions, par ex. sur la portée des commentaires (liste de contrôle), sur l'échantillonnage et le champ d'application des projets, et sur la manière d'améliorer l'évaluabilité. OPEV s'associera à l'extension prévue du système de contrôle par les pairs de la qualité à l'entrée.

3.3.18 Action 6 : À partir de la seconde moitié de 2006, OPEV organisera des ateliers de rétroaction sur l'évaluation pour le Complexe opérationnel. Au moins deux ateliers par an seront organisés ; au cours de ces ateliers, les constatations d'évaluation seront partagées et des commentaires sollicités. Les questions majeures soulevées au cours de ces Ateliers de rétroaction seront résumées dans le rapport annuel.

3.3.19 Action 7 : Dans les mois à venir, OPEV mettra au point une stratégie pour contribuer de manière plus efficace aux Études sectorielles et analyses économiques par pays (ESW) et rendra compte de ses conclusions. OPEV dialoguera aussi avec POPR¹⁴ pour éviter une 'coupure' dans la notation du résultat du développement dans les RAPP et pour tempérer l'optimisme exagéré caractérisant les notations des coordinateurs de projets appartenant aux Opérations

Diffusion et accessibilité des produits principaux d'évaluation et de l'information

3.3.20 Deux activités liées à la diffusion de produits principaux d'évaluation méritent un traitement prioritaire dans les quelques mois à venir, à savoir, d'abord, la distribution élargie et l'évaluation de l'utilité du bulletin 'OPEV Sharing', et, en second lieu, les améliorations à apporter au site web interne d'OPEV pour la Banque ; celles-ci amélioreront l'accessibilité des produits d'évaluation en ajoutant du contenu, en changeant les formes et en améliorant les fonctions de la navigation et de la recherche. Ceci sera fait en collaboration avec CIMM, dans le cadre de la nouvelle conception en cours du site intranet.

Actions 8 - 9

3.3.21 Action 8 : OPEV élargira la distribution du bulletin trimestriel 'OPEV Sharing' aux coordonnateurs de projets ; et sollicitera et analysera les commentaires sur son utilité et les améliorations possibles.

3.3.22 Action 9 : OPEV s'attaquera aux lacunes majeures de son site web intranet actuel, et améliorera la disponibilité de l'information sur le site, la forme de la présentation, et la navigation.

¹⁴ Ou plutôt ORPC (Département des politiques des opérations et de la conformité) après la restructuration de la Banque du 1er juillet 2006.

Dotation en personnel d'OPEV et prise en compte de la diffusion et de la gestion des connaissances

3.3.23 Pour que la quantité et la qualité de la rétroaction sur l'évaluation sur les opérations soit améliorées, il est surtout important que OPEV dispose d'un personnel suffisant, bien formé et engagé.

3.3.24 Au niveau d'OPEV, c'est le chargé de la gestion des connaissances (dont le recrutement est en cours) qui sera globalement responsable du renforcement des capacités en matière de rétroaction, de diffusion, et de S&E. Au cas où le recrutement dudit fonctionnaire serait encore une fois retardé, il sera fait recours à l'aide provisoire par le biais du recrutement d'un consultant à l'effet de se focaliser sur les activités immédiates qui améliorent la rétroaction et la diffusion dans la Banque.

3.3.25 La diffusion et la gestion des connaissances ne peuvent pas être laissées au Chargé de la gestion des connaissances seul ; elles ont plutôt besoin d'être prises en compte au niveau de tout le personnel d'OPEV, en particulier au niveau des Chargés de post-évaluation en chef et principal. Une campagne de sensibilisation sera menée sur la nécessité de prendre en compte la rétroaction et la diffusion dans le travail d'évaluation de tous les jours et de concevoir les évaluations avec, à l'esprit, des stratégies de rétroaction et de diffusion. Il sera confié aux chargés de post-évaluation certains domaines d'expertise, des secteurs, des pays, ou des régions pour lesquels ils pourraient être responsabilisés par rapport à la disponibilité et au contenu des enseignements tirés et des procédés les plus performants. Tout le personnel d'OPEV interviendra en contribuant à la préparation des résumés, rétrospectives, et à "OPEV Sharing" sur la base de leurs produits d'évaluation respectifs. La fonction diffusion sera ainsi intégrée au programme de travail du personnel

Actions 10

3.3.26 Action 10 : OPEV fera en sorte que la dotation en personnel et la prise en compte soit suffisante pour aboutir à une rétroaction et une diffusion améliorées. En cas de nécessité, OPEV recrutera du personnel temporaire (consultants) jusqu'à ce que les nouveaux agents à plein temps prévus seront disponibles. Les responsabilités pour ce qui est de la rétroaction et de la diffusion seront prises en compte dans le travail ordinaire des membres du personnel d'OPEV et feront partie intégrante de leurs plans de travail annuel.

Activités connexes de CODE, du Conseil et de la direction de la Banque

3.3.27 L'amélioration de l'accès aux constatations d'évaluation ne garantit pas, en soi, que les enseignements tirés et les recommandations signalés seront adoptés, adaptés et appliqués. Pour qu'il en soit ainsi, le partage des enseignements et des connaissances doit être intégré aux méthodes de travail et à la culture organisationnelle de la Banque. Il est, en conséquence, nécessaire que la direction se charge davantage de l'orientation stratégique et de la supervision pour s'assurer que les produits d'évaluation sont bien utilisés dans les opérations de la Banque, ainsi que dans la formulation et la révision des politiques.

3.3.28 CODE devrait solliciter de la direction la publication d'une directive opérationnelle pour améliorer l'utilisation des principales constatations d'OPEV dans les politiques, les stratégies et les activités opérationnelles de prêt et hors prêts de la Banque et demander à OPEV d'assurer un suivi régulier de leur mise en œuvre. (Ceci va dans le sens d'une recommandation antérieure de CODE). Les résumés du Président de CODE sont aussi concernés. La directive devrait, au minimum, concerner les mesures ci-après à prendre par la direction :

- (1) Définir la responsabilité et l'obligation de rendre compte pour la diffusion et l'intégration des constatations d'OPEV (enseignements et recommandations) aux procédés opérationnels essentiels et aux opérations de la Banque ;
- (2) Adopter une approche stratégique pour la prise en compte de l'utilisation des constatations des évaluations du point de vue opérationnel (l' *'élément demande'*) ;
- (3) S'assurer que les incitations sont en phase avec les responsabilités de la gestion en descendant jusqu'au niveau de coordonnateur de projet ;
- (4) Elaborer des plans d'action pouvant être contrôlés et assortis de délais précis pour la mise en oeuvre des constatations d'OPEV ; et
- (5) Préparer de manière systématique sa réponse concernant les principaux produits d'OPEV présentés à CODE.

3.3.29 Ces responsabilités devraient être partagées entre POPR et le Complexe opérationnel, en fonction du type et de l'envergure des produits d'évaluation. OPEV aura la responsabilité d'assurer le suivi de l'utilisation et de la mise en oeuvre de l'ensemble des constatations d'évaluation au niveau des Opérations et, en particulier, des recommandations de CODE se trouvant dans les Résumés du Président.

3.3.30 Afin de faciliter le travail de CODE, du Conseil et de la direction, OPEV préparera des synthèses de 3-4 pages sur les principaux rapports d'évaluation soumis à CODE pour examen. Ces synthèses seront publiées sur les sites web. Elles seront aussi utilisées en tant que "dossiers express" des enseignements tirés pour les gestionnaires et les membres de CODE. Cette initiative a été conduite récemment pour le processus de revue du DSP et l'évaluation de l'aide-pays pour le Ghana, ce qui a mis en lumière les implications de la stratégie et de la politique affectées par l'évaluation. En outre, un programme de préparation pour les nouveaux membres de CODE, qui les initiera au cadre d'évaluation au sein de la Banque, sera aussi envisagé, tout comme

l'organisation de réunions spéciales du Conseil sur des questions délicates d'évaluation. Cette initiative est mise en application par d'autres institutions multilatérales partenaires et mérite d'être examinée au sein de la Banque.

Action 11

3.3.31 CODE a demandé à la direction de la Banque de publier une directive opérationnelle pour la mise en oeuvre des décisions de CODE et l'incorporation régulière des constatations des évaluations à la conception et à la mise en œuvre des futures opérations du Groupe de la Banque. Les procès-verbaux des réunions de CODE, ainsi que ses rapports annuels continueront à être disponibles à DARMS. OPEV assurera le suivi de la mise en œuvre des décisions de CODE et de l'intégration des constatations d'évaluation par le biais du processus de revue de la qualité des rapports d'évaluation des projets et des programmes. Il est aussi proposé que les archives des actions de la direction tiennent compte et reflètent les remarques pour conclure du Président de CODE et la réponse de la direction aux évaluations. Ceci nécessite le développement d'un produit séparé d'OPEV pouvant être suivi facilement, et dont les principales constatations seront diffusées en tant que partie intégrante du Rapport annuel d'OPEV sur les constatations et résultats des évaluations.

3.3.32 Pour améliorer la soumission des rapports à CODE, au Conseil et à la direction, des synthèses de 3-4 pages (enseignements tirés) sur les produits principaux d'évaluation seront préparées par OPEV dans l'avenir de manière régulière. En vue de familiariser les membres du Conseil avec OPEV et l'évaluation, les nouveaux membres du Conseil seront systématiquement initiés à la fonction évaluation à la Banque, et des réunions spéciales du Conseil seront organisées sur les questions délicates en matière d'évaluation.

Pilier 2 : Amélioration de la diffusion des produits d'évaluation par OPEV pour mieux servir les utilisateurs internes et externes ('Diffusion générale')

3.3.33 Un partage efficace des enseignements d'évaluation et des connaissances nécessite l'extraction systématique des enseignements et des procédés les plus performants contenus dans les évaluations ; une organisation et un stockage excellents des connaissances, des enseignements et des renseignements sur le développement pour qu'on puisse y accéder facilement ; et le transfert et la diffusion de ces produits aux utilisateurs finaux internes et externes par des méthodes appropriées. Ce deuxième pilier est axé sur deux domaines ; d'abord, l'amélioration et l'extension du stockage et de la diffusion électroniques des enseignements d'évaluation et, en second lieu, le développement de nouveaux produits d'évaluation grâce à l'élargissement stratégique des bases de données, des sites web et des publications.

3.3.34 Etant donné les avancées rapides enregistrées dans l'utilisation des outils technologiques et électroniques pour la diffusion et la gestion des connaissances, OPEV cherche à faire progresser la gestion et la diffusion électroniques des renseignements sur l'évaluation. Parmi les actions à entreprendre, il y a la nécessité de restructurer les bases de données contenant l'information, les systèmes de recherche documentaire, et les sites web du départements de

manière à diffuser plus efficacement les résultats du département à des publics cibles¹⁵, sur demande ou en temps réel. Avec le lancement du projet I-NET de la Banque, et l'imminence des initiatives Entrepôt de données et Tableau de bord prospectif, OPEV a maintenant besoin de restructurer davantage ses ressources en information pour les adapter au nouvel environnement technologique. En outre, de nouveaux produits d'évaluation seront développés et diffusés en vue de faire un usage optimal des nouveaux canaux et médias de rétroaction et de diffusion.

3.3.35 Un certain nombre d'activités spécifiques ont été provisoirement identifiés pour ce pilier (voir annexe 2 pour les détails). Le présent Plan d'action propose que les activités de diffusion électronique des évaluations, ainsi que les nouveaux produits soient graduellement élargies de 2006 à 2008, avec un premier effort portant, dans l'immédiat, sur l'amélioration du site web intranet d'OPEV (Action 9 au titre du pilier 1). L'envergure et les priorités exactes du reste des activités au titre de ce pilier dépend de divers facteurs qui sont encore incertains et qui échappent, en grande partie, au contrôle d'OPEV, y compris les ressources humaines et financières définitives disponibles pour la fonction gestion des connaissances à OPEV et l'analyse de la demande de produits d'évaluation qui doit encore être faite (Action 1 au titre du pilier 1). En conséquence, il est proposé que deux plans d'action plus spécifiques et tenant compte des ressources soient élaborés par OPEV sur la diffusion électronique et l'élargissement de l'éventail des publications d'OPEV jusqu'à la fin de 2006. Ils seront exécutés dans les années ultérieures.

Action 12

3.3.36 OPEV élaborera un plan d'action spécifique pour étendre la gestion et la diffusion électroniques de ses produits, en évaluant les priorités techniques, les principaux groupes cibles, et les options dans le cadre de différentes enveloppes financières. OPEV élaborera aussi un plan d'action spécifique sur l'élargissement de l'éventail des ses publications.

Pilier 3 : Efforts ciblés et coordonnés pour améliorer la qualité des évaluations, du S&E et de la gestion axée sur les résultats dans les PMR et à la Banque par le biais du renforcement des capacités et des partenariats ('Développement de la capacité de S&E')

3.3.37 Les activités au titre de ce pilier ont pour but principal de permettre à OPEV de contribuer de manière sélective, c'est-à-dire 'ciblée', au développement de la capacité en matière de S&E/Gestion axée sur les résultats dans les PMR et à la Banque, conformément au manda d'OPEV. Ce pilier aura pour objectifs importants renforcer la capacité des PMR et de la Banque en matière d'autoévaluation (dont la qualité sera aussi relevée) des politiques, programmes et projets de la Banque (c.-à-d. RAP), et garantir l'évaluabilité des activités principales de la Banque. Le renforcement des capacités sera réalisé dans le cadre de partenariats avec des organisations internationales et sous-régionales de développement et d'évaluation, en tenant compte de l'avantage comparatif d'OPEV dans ce domaine.

¹⁵ Les publics cibles d'OPEV comprennent principalement le Conseil d'administration de la Banque africaine de développement, le personnel opérationnel les PMR et les institutions partenaires clés.

Amélioration des capacités d'évaluation dans les PMR et à la Banque

3.3.38 La première partie de la présente initiative, le renforcement des capacités en S&E, couvrira, entre autres, un programme de formation d'une semaine en 2006 pour les praticiens de l'évaluation et du S&E qui sera organisé en collaboration avec l'Institut multilatéral d'Afrique et l'Institut africain de développement ; en cas de réussite, ce programme sera répété dans les années ultérieures. La formation de cette année sera axée sur le développement national / PRSP S&E. Prenant appui sur une évaluation récente des besoins en matière de renforcement des capacités en S&E, OPEV coordonnera aussi et appuiera le développement des capacités en S&E avec le concours des autres partenaires au développement, tels que la Banque mondiale et le PNUD. Cela devrait donner lieu à la construction et à l'entretien de centres d'excellence en évaluation en Afrique. OPEV élargira aussi ses activités en appui à l'Association africaine d'évaluation et en matière de participation aux réseaux régionaux/nationaux d'évaluation. En outre, OPEV s'efforce de renforcer les liens avec les bureaux des programmes nationaux et les bureaux d'évaluation et d'encourager les emprunteurs à s'approprier les évaluations. Des séminaires et des formations annuels sur l'évaluation seront organisés. Pour compléter ces activités ciblées de renforcement des capacités dans les PMR, il faut citer le soutien interne de la Banque à l'autoévaluation, de même que le S&E/Gestion axée sur les résultats et, enfin, la possibilité d'organiser à la Banque une journée annuelle du S&E/Gestion axée sur les résultats.

Coopération avec les partenaires au développement

3.3.39 La coopération avec les partenaires au développement dans les domaines de l'évaluation et du S&E sera cruciale pour le développement des capacités et l'amélioration de l'évaluation dans les PMR, étant donné les nombreuses activités entreprises par les autres dans ce domaine, les efforts d'harmonisation en cours de la part des donateurs, et les ressources limitées d'OPEV. Cette coopération prendra la forme d'un partage régulier des expériences dans divers forums, en particulier aux niveaux des PMR et sous-régional, et d'évaluation conjointes ou parallèles plus fréquentes à l'appui des efforts d'harmonisation. Cela nécessite, en particulier, de travailler avec les partenaires afin d'harmoniser les méthodes d'évaluation et les programmes de travail ; de coopérer dans le cadre d'évaluation conjointes ou parallèles ; et soutenir la constitution de réseaux professionnels. OPEV a aussi l'intention de jouer de plus en plus un rôle de plaidoyer pour le DCE et travailler avec les départements pays pour une bonne prise en compte du renforcement des capacités dans les PMR.

Soutien interne de la BAD pour le S&E

3.3.40 La responsabilité en matière de S&E au sein de la Banque est partagée par divers départements, avec le complexe opérationnel et POPR¹⁶ se focalisant plus sur les fonctions de suivi et d'autoévaluation, et OPEV sur l'évaluation indépendante. Le renforcement des capacités et la formation en S&E devraient être partagés de manière similaire, avec le complexe opérationnel et POPR en charge, principalement, de la promotion du S&E et des fonctions

¹⁶ Ou plutôt ORPC (Département des politiques opérationnelles et des normes) après la restructuration de la Banque du 1^{er} juillet 2006.

connexes de renforcement des capacités et de formation dans les opérations, y compris l'autoévaluation, et OPEV jouant principalement un rôle consultatif et de catalyseur, tout en garantissant l'évaluabilité des projets et programmes. Cette division du travail contribuera manifestement à la prise en compte de la fonction S&E et à l'appropriation du processus par les départements chargés des opérations.

Actions 13 - 15

3.3.41 Action 13 : Pour améliorer la capacité d'évaluation dans les PMR, OPEV organisera des semaines de formation annuelles des fonctionnaires des PMR sur le S&E, avec le concours de l'IMA et du ADI. Cette activité sera, finalement, appuyée par des séminaires d'évaluation annuels et l'établissement de meilleurs liens avec les bureaux des programmes nationaux et ceux chargés de l'évaluation.

3.3.42 Action 14 : OPEV élaborera un plan et une stratégie dans les mois à venir pour jouer davantage un rôle de 'catalyseur' au sein de la Banque en ce qui concerne l'amélioration de l'autoévaluation, du S&E et de la gestion axée sur les résultats. L'organisation à la Banque d'une journée annuelle du S&E/Gestion axée sur les résultats sera examinée.

3.3.43 Action 15 : OPEV élargira ses partenariats de développement en matière d'évaluation et de S&E avec des organisations internationales et sous-régionales dans les PMR. Il étudiera la possibilité de réaliser de plus en plus des évaluations conjointes ou parallèles dans les PMR et il soumettra un rapport à ce sujet.

3.4 Etablissement de liens entre la présente stratégie et les autres initiatives internes de la Banque

3.4.1 Les initiatives et activités proposées dans la présente Stratégie d'OPEV sont destinées à se fonder sur et à être coordonnée de manière étroite avec plusieurs initiatives majeures en cours intéressant toute la Banque et portant sur la gestion des connaissances, le recherche, l'appui pour le Bureau du nouvel Economiste en chef, et la communication (*TFIR – Groupe de travail sur la Banque de savoir*, l'élaboration d'une nouvelle *Stratégie des communication du Groupe de la Banque*, l'élaboration d'une *Proposition de renforcement de la capacité de recherche de la Banque et élargissement de son programme de recherche* de PDRE.)

3.4.2 Des avantages substantiels pourraient découler du fait de travailler ensemble et de tenir compte de la complémentarité entre les départements, dans la mesure où, en particulier, la promotion de l'efficacité du développement et de la gestion axée sur les résultats est faite de manière conjointe. Par exemple, OPEV, POPR et PDRE¹⁷ pourraient collaborer plus étroitement sur des sujets allant de la contribution optimale de la Banque à la réalisation des ODM dans le cadre du programme d'harmonisation, une meilleure gestion pour les résultats et un baromètre du progrès au niveau national dans les PMR, et la garantie de la qualité du travail analytique pour une production et une gestion globale des connaissances améliorée à la Banque. Ceci pourrait,

¹⁷ Ou plutôt ORPC et EDRE après la restructuration de la Banque du 1er juillet 2006

sans aucun doute, renforcer la formulation, la validation et, finalement, l'utilisation des constatations et des enseignements tirés des évaluations d'OPEV.

3.4.3 En évaluant l'efficacité du développement des interventions de la Banque, on se rend compte qu'il existe encore beaucoup de possibilité d'instaurer une meilleure coordination entre OPEV et POPR, en particulier, en harmonisant leurs méthodologies sur la façon de mesurer l'efficacité du développement et la performance du portefeuille à la Banque afin de réduire les futures déconnexions dans la notation des performances. Une fois encore, ceci pourrait améliorer la crédibilité, la portée de la diffusion, et l'utilisation des produits de chacun des départements. Par exemple, les constatations d'évaluation synthétisées à partir des notes de RAP, des REPP par OPEV, ainsi que d'autres évaluations de niveau supérieur pourraient être mieux intégrées aux RAPP, ce qui pourrait accroître, de manière substantielle, la possibilité de les diffuser. Inversement, les évaluations d'OPEV pourraient mieux refléter les constatations provenant du RAPP, en tenant compte de la qualité en amont (EQA), de la qualité de supervision (EQS) et de la qualité des évaluations finales.

3.4.4 En principe, cependant, l'indépendance d'OPEV, en ce qui concerne ses méthodologies, l'indépendance de ses conclusions, ainsi que la divulgation et la diffusion de ses constatations, doit être préservée même alors qu'il participe à ces efforts en commun.

3.5 Responsabilités et ressources

3.5.1 En vue de faciliter l'exécution par phases de ce Plan d'action, les rôles, les responsabilités, ainsi que les niveaux de financement spécifiques pour sa mise en oeuvre feront partie intégrante du Programme de travail triennal glissant d'OPEV pour les exercices 2006-2008 et au-delà. La plupart des activités énumérées dans le plan d'action (à savoir la phase 1) peuvent être financées et exécutées dans les limites de l'enveloppe budgétaire actuelle, en particulier si le recrutement du nouveau Chargé de la gestion des connaissances peut être assuré pour 2006. D'autre part, un grand nombre d'options élargies en matière de diffusion et de publications suggérées au titre du pilier 2 (annexe 2), ainsi que la plupart des activités en matière de renforcement des capacités d'évaluation et de S&E (pilier 3) dépendent de la mobilisation de ressources additionnelles. Le degré auquel les activités proposées (a) seront prises en compte chez les chargés d'évaluation, (b) nécessiteront des efforts spéciaux de la part des Chargés de l'évaluation, (c) seront exécutées par le nouveau Chargé de gestion des connaissances et/ou des consultants, et (d) nécessiteront des fonds additionnels est détaillé dans la Matrice du Plan d'action à l'annexe 1 (dernière colonne).

3.5.2 En ce qui concerne les autres unités organisationnelles de la Banque qui pourraient contribuer aux activités au titre du présent Plan d'action, il se pourrait qu'il soit nécessaire que leurs programmes de travail incluent le personnel et les ressources requises pour collaborer dans le cadre de quelques-unes des initiatives et actions prévues. Ceci pourrait demander une interaction plus étroite avec les unités organisationnelles concernées dans la préparation des programmes de travail et budgets annuels pour s'intéresser aux activités spécifiques au titre du présent Plan d'action.

3.6 Résultats escomptés et autoévaluation

3.6.1 Mise en oeuvre par phases : Comme indiqué plus haut, la mise en œuvre des initiatives et actions se fera par phases, avec, comme axe initial, l'amélioration de l'efficacité de la rétroaction et de la diffusion au sein de la Banque ; elle visera, par la suite, le but final de satisfaire les besoins des partenaires externes en évaluation et des utilisateurs pour les produits d'évaluation d'OPEV.

3.6.2 Dans sa phase initiale, la mise en œuvre devrait produire trois résultats majeurs qui sont favorables à des opérations de la Banque de meilleure qualité et qui améliorent les résultats sur le terrain :

- Une meilleure utilisation des constatations d'évaluation et des enseignements tirés par les unités opérationnelles de la Banque ;
- Une stratégie cohérente pour les techniques de diffusion et les options en matière de produits afin d'améliorer l'accessibilité d'une variété de différents clients, aux niveaux interne et externe, y compris les clients dans les PMR et les partenaires au développement.
- Une contribution à l'amélioration de la capacité en matière d'évaluation, de S&E et de gestion axée sur les résultats, en particulier par le biais d'une collaboration plus étroite avec les partenaires au développement dans les domaines du renforcement des capacités et d'évaluation conjointes.

3.6.3 Autoévaluation de la stratégie (revue) : OPEV procédera à des revues périodiques de la mise en œuvre de la stratégie en évaluant la pertinence, l'efficacité, et l'efficience des activités entreprises. Il introduira aussi des améliorations en fonction de la rétroaction reçue, de l'environnement opérationnel au niveau de la Banque, des avancées technologiques et des priorités des PMR.

4. CONCLUSION

4.1 Le présent Plan d'action pour la rétroaction sur l'évaluation et la gestion des connaissances joue un rôle important dans la réalisation de la Vision du Président qui entend faire passer la Banque du statut de 'banque de projets' à celui de 'banque de savoir', par la reconnaissance de l'évaluation en tant qu'outil important pour générer des acquis du savoir et partager des connaissances pour l'amélioration de l'efficacité du développement. Le Plan d'action est destiné à diffuser de manière plus efficace les constatations d'évaluation et le enseignements tirés auprès des utilisateurs ciblés, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Banque, de manière progressive.

4.2 Le Plan d'action propose des activités concrètes pour la période 2006-2008, avec, comme axe initial, les processus internes de la Banque, en particulier, pour améliorer la rétroaction de l'évaluation sur les opérations et une place plus importante accordée à la demande dans les produits d'évaluation. Il s'attaque à l'opinion qui prévaut à la BAD que OPEV pourrait avoir été trop isolé dans le passé. Ce qui est plus important c'est que le Plan d'action permettra à OPEV de

poursuivre, en fait, le Plan d'action du FAD-X, d'aller au-delà et de mieux définir ses opérations dans le contexte du TFIR et d'autres initiatives intéressant l'ensemble de la Banque, pour améliorer la gestion des connaissances et les communications. Il va sans dire que la rétroaction et la diffusion ne doivent jamais devenir des objectifs en eux-mêmes. OPEV fera toujours en sorte de trouver le juste milieu entre la production d'évaluations primaires de haute qualité, de synthèses des constatations, enseignements tirés et procédés les plus performants, et la rétroaction, ainsi que la diffusion de ces connaissances.

4.3 Le présent Plan d'action devrait contribuer, de manière significative, à l'amélioration de la visibilité et de l'efficacité d'OPEV au sein de la Banque et permettre au département d'être reconnu en tant que source majeure de connaissances sur les interventions en matière de développement en Afrique.

OPEV : Rétroaction sur l'évaluation et gestion des connaissances

Plan d'action à court et moyen terme 2006-2008 (Matrice)

| Principales actions et activités | Echéance | Responsabilité | Ressources requises |
|--|------------------|--|---|
| <u>PILIER I</u> | | | <i>(cf. la légende au bas du tableau)</i> |
| 1. Évaluation de la demande de produits d'évaluation d'OPEV | | | |
| 1.1 Demande interne au niveau de la BAD | Nov. 2006 | OPEV | EO + |
| 1.2 Demande externe – en particulier dans les PMR | Sept. 2007 | OPEV / Bureaux de représentation de la BAD dans les différents pays | KMO |
| | | | |
| 2. Synthèse des renseignements tirés [par secteur et par région (pays?)] | | | |
| 2.1 Définir ce qui constitue, pour la Banque, un bon 'enseignement tiré' et les procédés les plus performants ; évaluer les principales lacunes | Oct. 2006 | OPEV et les autres unités de la Banque ; en ce qui concerne l'évaluation de la demande (1.1) | KMO EO * |
| 2.2 Evaluer, au niveau d'OPEV, la disponibilité, ainsi que la pertinence de tous les renseignements tirés et des procédés les plus performantes synthétisés | Nov. 2006 | OPEV/ Evalueurs principaux / Consultant en KM | KMO EO * |
| 2.3 Extraire les enseignements tirés et des recommandations des documents d'OPEV qui n'ont pas été 'exploités' jusqu'à présent | Déc. 2006 | OPEV/ Evalueurs principaux / Consultant en KM | KMO EO * |
| 2.4 Se mettre en liaison avec les autres institutions d'évaluation en vue d'obtenir d'elles les enseignements tirés, ainsi que les procédés les plus performantes concernant les différents sujets d'un intérêt majeur pour la BAD | Mars 2007 | OPEV/ Consultant en KM | KMO EO * |
| 2.5 Améliorer la synthèse et la mise à jour régulières des enseignements tirés et des procédés les plus performants | A partir de 2006 | OPEV – Chargé de KM | KMO EO * |
| | | | |
| 3. Évaluations 'juste à temps' (JITE) | | | |
| 3.1 Définir les évaluations 'juste à temps' (JITE) et évaluer leurs besoins, leurs mécanismes de classement par ordre de priorité, ainsi que le rôle et la responsabilité d'OPEV, vis-à-vis des autres unités de la Banque, dans la fourniture de ce genre d'informations (par ex. PDRE, PDSU) | Sept. 2006 | OPEV et les autres unités de la Banque ; en ce qui concerne l'évaluation de la demande (1.1) | EO + |
| 3.2 Procéder à une JITE pilote [éventuellement la Revue conjointe de la stratégie d'aide en cours actuellement] et préparer un rapport sur les enseignements tirés de la JITE pilote | Oct.- Déc. 2006 | OPEV | EO + UA + |

EO * Pris en compte au niveau des évaluateurs d'OPEV (Chargés d'évaluation)

EO + Des efforts particuliers requis de la part des évaluateurs d'OPEV ; des rapports spéciaux doivent être préparés

KMO Réalisé par le nouveau Chargé de KM et/ou consultant en KM d'OPEV

UA + Fonds additionnels requis

| Principales actions et activités | Echéance | Responsabilité | Piliers |
|--|---|---|----------------|
| 4. Améliorer la pertinence, ainsi que l'opportunité des évaluations régulières d'OPEV en vue d'aborder les questions 'en évolution' | | | |
| 4.1 Mettre au point une stratégie destinée à améliorer la pertinence | Nov. 2006 | OPEV | EO + |
| 4.2 Définir quelques 'thèmes' / domaines thématiques' clés à inclure dans les évaluations régulières | Nov. 2006 | OPEV/ Opérations | EO * |
| 4.3 Institutionnaliser les mécanismes de 'déclenchement' pour le complexe opérationnel en vue d'informer OPEV de nouvelles initiatives à venir en matière de politique, de programmes, et de projets | Seconde moitié de 2006 | OPEV/ Opérations | KMO |
| 5. Accroître la présence d'OPEV, de même que de ses commentaires dans les réunions du CHD et de l'IDWG | | | |
| 5.1 Finaliser les directives et les objectifs d'un engagement plus important d'OPEV (par ex. la nature des commentaires, liste de contrôle, couverture, point d'entrée d'OPEV dans le processus d'approbation du projet) | Juillet 2006 | OPEV | EO * |
| 5.2 Accroître la présence d'OPEV dans les réunions du CHD et de l'IDWG | Immédiatement | OPEV | EO + |
| 6. Organiser des ateliers de rétroaction sur l'évaluation pour le complexe opérationnel | | | |
| 6.1 Organiser au moins deux ateliers par an, en diffuser les résultats et solliciter des commentaires | Au moins 2 par an, à partir d'oct. 2006 | OPEV/ Evaluateurs principaux / consultant en KM | KMO EO * |
| 6.2 Synthétiser les résultats des rapports de rétroaction dans un Rapport annuel | 1 ^{er} trimestre 2007 | OPEV/ Evaluateurs principaux / consultant en KM | KMO |
| 7. Accroître l'apport d'OPEV dans les études économiques et sectorielles, ainsi que dans les évaluations de l'efficacité en matière de développement | | | |
| 7.1 Mettre au point une stratégie sur la manière de rendre plus efficace la contribution d'OPEV aux études économiques et sectorielles ; soumettre un rapport | Déc. 2006 | OPEV / PDRE, PSDU, POPR etc. | EO + KMO |
| 7.2 OPEV se chargera de la coordination, de concert avec POPR, des évaluations et des critères de notation de l'efficacité du développement | Déc. 2006 | OPEV / POPR | EO + |

EO * Pris en compte au niveau des évaluateurs d'OPEV (Chargés de l'évaluation)

EO + Des efforts particuliers requis de la part des évaluateurs d'OPEV ; des rapports spéciaux doivent être préparés

KMO Réalisé par le nouveau chargé de KM et/ou consultant en KM d'OPEV

UA + Fonds additionnels requis

| Principales actions et activités | Echéance | Responsabilité | Piliers |
|--|---|-------------------------|--------------------------|
| 8. Bulletin ‘OPEV Sharing’ | | | |
| 8.1 Etendre la distribution aux coordonnateurs de projet et recueillir les commentaires sur son utilité | A partir de juillet 2006 | OPEV/ Consultant en KM | KMO EO * |
| 8.2 Envisager des changements de format et de contenu | 2006 | OPEV/ Consultant en KM. | KMO |
| 9. Améliorer le site intranet d’OPEV au niveau de la BAD en vue d’accroître sa couverture et son accessibilité | | | |
| 9.1 Evaluer le contenu et la forme | Oct. 2006 | OPEV | KMO EO * |
| 9.2 Améliorer la navigation (fonctions de recherche, etc.) | 2006-7 | OPEV / CIMM | KMO |
| 10. Assurer la dotation en personnel, la sensibilisation, ainsi que la responsabilité d’OPEV pour ce qui est de la rétroaction sur l’évaluation et la gestion des connaissances | | | |
| 10.1 Recruter une aide temporaire (consultants) jusqu’à ce que le nouveau personnel à plein temps prévu soit disponible | Juin 2006 | OPEV | - |
| 10.2 Intégrer certaines responsabilités en matière de diffusion de l’information dans les tâches du personnel d’OPEV | July 2006 | OPEV | - |
| 11. Activités connexes de CODE et du Conseil d’administration | | | |
| 11.1 OPEV devra assurer le suivi et rendre compte, au travers de son rapport annuel, de l’adoption, par la direction des recommandations approuvées par CODE | Jan. 2007 | OPEV | KMO Directeur, |
| 11.2 Diffuser les résumés des Présidents de CODE, ainsi que la Réponse de la direction au complexe opérationnel | A partir de juillet 2006 | OPEV | KMO |
| 11.3 Améliorer les rapports adressés par OPEV à CODE : élaboration régulière de synthèses de 3-4 pages (enseignements tirés) sur les principaux produits des évaluations | A partir de juillet 2006 | OPEV | EO * KMO |
| 11.4 Présenter systématiquement l’évaluation au niveau de la Banque aux nouveaux membres du Conseil | En cas de besoin | OPEV | KMO Directeur EO * |
| 11.5 Organiser des réunions spéciales du Conseil sur les questions délicates à évaluer | Au moins 2 par an, à partir du 1 ^{er} trimestre 2007 | OPEV | EO * |

EO * Pris en compte au niveau des évaluateurs d’OPEV (Chargés de d’évaluation)

EO + Des efforts particuliers requis de la part des évaluateurs d’OPEV ; des rapports spéciaux doivent être préparés

KMO Réalisé par le nouveau chargé de KM et/ou consultant en KM d’OPEV

UA + Fonds additionnels requis

| Principales actions et activités | Echéance | Responsabilité | Pilier |
|--|------------------------------|--|---------------------|
| <u>PILIER II</u> | | | |
| 12. Etendre la diffusion ainsi que l'envergure des produits d'évaluation d'OPEV à l'intention des utilisateurs internes et externes | | | |
| 12.1 Mettre sur pied un plan d'action sur les priorités, les principaux groupes cibles, et les besoins en ressources pour la diffusion électronique des produits d'OPEV | Déc. 2006 | OPEV/ Chargé de KM et/ou consultants en KM | KMO |
| 12.2 Mettre en oeuvre le plan d'action sur la diffusion électronique améliorée | 2007-8 | OPEV/ Chargé de KM et/ou consultants en KM | KMO UA + |
| 12.3 Mettre au point un plan d'action sur l'extension de l'éventail des publications d'OPEV | Déc. 2006 | OPEV/Chargé de KM | KMO EO * |
| 12.4 Mettre au point un plan d'action sur l'élargissement de l'éventail des publications d'OPEV | 2007-8 | OPEV/Chargé de KM | KMO EO * UA + |
| | | | |
| <u>PILIER III</u> | | | |
| 13. Améliorer la capacité d'évaluation dans les PMR | | | |
| 13.1 Formation annuelle des fonctionnaires des PMR en matière de S&E (pour 2006 : M&E/ PRSP) | 2006 et au-delà | OPEV, IMA | EO + KMO UA + |
| 13.2 Séminaires d'évaluation | Périodiquement | | EO + UA + |
| 13.3 Etablir de meilleurs rapports avec les bureaux des programmes nationaux et d'évaluation | Dans l'immédiat | OPEV ; Chargé de KM ; tout le personnel chargé de l'évaluation | KMO EO * |
| | | | |
| | | | |
| 14. Renforcer la capacité en matière d'autoévaluation, de S&E, et de gestion axée sur les résultats au sein de la Banque | | | |
| 14.1 Mettre au point un plan et une stratégie pouvant permettre à OPEV de jouer davantage un rôle de 'catalyseur' au sein de la BAD pour ce qui est de l'amélioration de l'autoévaluation, du S&E, et de la gestion axée sur les résultats | 1 st quarter 2007 | OPEV | EO + EO * |
| 14.2 Organiser, au sein de la Banque, une journée annuelle du S&E/Gestion axée sur les résultats | 2007 | OPEV / POPR | EO + UA + |
| | | | |
| | | | |
| 15. Intensifier les partenariats au développement dans les domaines du développement de la capacité en matière d'évaluation et de S&E dans les PMR | | | |
| 15.1 Intensifier les partenariats avec les organisations internationales et sous-régionales dans | 2007 et au-delà | OPEV | KMO EO * |

| | | | |
|--|-----------|------|------|
| le domaine du développement de la capacité en matière de S&E | | | |
| 15.2 Evaluer la possibilité de réaliser de plus en plus d'évaluations conjointes et parallèles ; présenter un rapport à ce sujet | Déc. 2006 | OPEV | EO * |

Gestion des connaissances et diffusion des produits d'évaluation

(Activités élargies éventuelles)

1 Intensification de la diffusion électronique

1.1 *Extension stratégique des bases de données et des sites web*

1.1.1 Cette initiative nécessiterait l'extension du contenu Internet d'OPEV au delà de l'étendue de ce qui est actuellement disponible en ligne. Dans le cadre de la mise à jour en cours des sites web du département, quelques 126 documents sur les 400 que le département a produits depuis 1987, ont été mis en ligne sur lesdits sites. Pour poursuivre sur cette lancée, la totalité des documents doivent être rendus disponibles en ligne dans un format facilement accessible, explorable et utilisable. Il est indispensable d'utiliser un mécanisme systématique de collection électronique afin de s'assurer que tous les extraits d'OPEV ayant trait à l'évaluation sont mémorisés centralement et disponibles à partir d'un espace électronique. Un tel effort contribuerait à améliorer la procédure de recherche documentaire du département ; il nécessitera, néanmoins, l'appui de CIMM en matière de programmation, en tenant compte de la Politique de la Banque en matière de communication des renseignements.

1.1.2 Le département mettra à jour ses produits dans l'Inventaire du développement du CAD (OCDE), Development Gateway, et créera des hyperliens plus solides vers d'autres organismes sur ses sites web. OPEV évaluera aussi la cohérence entre ses sites internes et externes, y incorporera les initiatives proposées et créera des sites web réservés. Le projet I-NET a fourni l'occasion unique d'entreprendre cette tâche et il a permis d'accéder au nouvel environnement de manière à mettre en oeuvre efficacement les initiatives proposées, y compris la création des sites web pour les principales évaluations en cours, dont les documents d'orientation, les méthodologies spécifiques utilisées, des renseignements sur les séminaires d'évaluation préliminaire et d'évaluation, les Résumés des Présidents de CODE, la Réponse de la direction de la Banque, et la rétroaction des fonctionnaires des pays membres régionaux, et d'autres parties prenantes.

1.1.3 Une meilleure segmentation du contenu doit être réalisée sur le site web du département de manière à mieux aligner la demande sur l'offre. Ceci est faisable en créant de petits portails pour des audiences spécifiques, en élaborant des profils du contenu et en segmentant celui-ci pour des audiences spécifiques, en vue d'en faciliter l'accès. Ceci améliorerait l'efficacité du navigateur web, ainsi que le temps de téléchargement.

1.2 *Espace de discussion en ligne, serveurs de liste, et listes d'envoi*

Le département envisagera la possibilité de recourir à des espaces de discussion en ligne pour certaines de ses évaluations. Cet outil offre une option à bas prix permettant de tirer profit des connaissances pour les évaluations en cours. Par exemple, le département pourrait créer un espace de discussion en ligne sur les expériences récentes, avec des expérimentations d'évaluation randomisée de l'impact. Le département pourrait utiliser des systèmes de messagerie à diffusion électronique et mettre en place une fonctionnalité d'alerte par message électronique sur ses sites web pour faciliter la diffusion électronique pour les nouveaux articles sur les sites web du département. Ceci assurera une diffusion durable au bénéfice des abonnés inscrits. Le département créera une option en ligne pour permettre aux visiteurs des sites web de s'inscrire à la liste d'envoi d'OPEV. Les sujets interrogés dans les enquêtes d'OPEV auront la possibilité de s'inscrire sur les listes d'envoi du département de manière à pouvoir recevoir des renseignements sur les produits et les activités en matière d'évaluation du département.

1.3 *Un système d'extraction des enseignements tirés plus accessible et plus robuste*

1.3.1 Une initiative a été prise dans le passé pour extraire et faire paraître sur l'intranet les enseignements du département. Pour certains rapport, les enseignements tirés, les recommandations, ainsi que les matrices du cadre logique des projets correspondants ont été extraits séparément et ont été mis en mémoire dans des bases de données spéciales, et ce système d'extraction est disponibles sur l'intranet. Le

problème qui se pose avec le système c'est qu'actuellement il est rarement accessible et il est nécessaire qu'il soit à jour avec l'étroite collaboration de CIMM. Pour poursuivre sur cette lancée, les enseignements d'OPEV seront passés au crible et publiés en tant qu'objets autonomes, et les données historiques rendues plus accessibles. Il est indispensable que l'utilisation du système d'extraction des enseignements tirés soit aussi évaluée afin de savoir s'il satisfait les besoins des visiteurs sur le site web.

1.3.2 Le département communiquera ses données relatives à la notation de la performance des projets sur son site web externe. Des plans sont en trains d'être élaborés au niveau d'organisations partenaires. OPEV envisagera de distribuer ses données concernant la notation de la performance dans le cadre des revues sectorielles, des CAE, et des RDE afin de faciliter l'utilisation des résultats des évaluations d'OPEV dans le travail analytique.

1.3.3 Du fait de la similarité existant entre la présente proposition et celle de PDRE relative au renforcement de la capacité en matière de recherche de la Banque, les deux départements collaboreront étroitement afin de tirer avantage de leur complémentarité et des économies d'échelle.

1.4 Blocs de données consolidés pour les nouvelles évaluations

En vue de renforcer l'assimilation des résultats des évaluations d'OPEV, le département créera, pour les nouvelles évaluations et sur une base juste à temps, des tableaux et des données historiques standards basés sur des résultats déjà disponibles. Le personnel de soutien de la recherche d'OPEV contribuant à la diffusion travaillera avec les évaluateurs et le personnel opérationnel tout au long du cycle d'évaluation, de l'étape de l'initiation de l'évaluation à l'étape de la diffusion, pour faciliter l'assimilation des messages clés dans le travail opérationnel. Le personnel de soutien de la recherche d'OPEV interviendra dans la partie analyse des données et revue de la littérature de l'évaluation afin de s'assurer que les résultats existants sont pris en compte et/ou utilisés dans les évaluations plus récentes.

1.5 Sites web réservés pour les efforts majeurs

Pour contribuer au renforcement de la diffusion et à la rétroaction des résultats intérimaires au cours du processus d'évaluation, le département soutiendra la création des sites web spécifiques à l'évaluation qui faciliteront la communication virtuelle, ainsi que l'interaction avec les parties prenantes. Il développera des espaces de discussion et des sites web pour les produits importants, tels que le Rapport sur l'efficacité du développement, les Évaluations de l'aide par pays, etc., tirant ainsi profit des connaissances en matière de développement au niveau global. Il concevra des sites web réservés à ces produits principaux et créera un espace sur le web pour les documents de référence.

1.6 Mise en place d'un Service consultatif et d'un Centre de ressources d'évaluation en ligne

Le département a déjà introduit quelques améliorations au niveau de ses efforts de diffusion en mettant en place Centre d'assistance (qui n'est cependant pas encore pourvu en personnel). Néanmoins, vu le niveau plus élevé de sophistication technique des clients et partenaires des pays aussi bien développés qu'en développement, il s'avère nécessaire de transformer le Centre d'assistance en un Service consultatif et en un Centre de ressources en ligne, proposant un centre d'information polyvalent et répondant aux questions de fond ayant trait aux évaluations d'OPEV en temps réel. Ceci nécessitera que le centre de ressources en ligne du département dispose de l'ensemble d'outils et de la combinaison de compétences appropriées pour satisfaire, de manière efficace, aux besoins de ses clients Internet.

1.7 Produits multimédia : segments de mémoire audio et vidéo et CD-ROM

En vue mieux saisir et diffuser les messages clés de manière stimulante et rentable, le département adoptera une approche multimédia dans le cadre de ses efforts de diffusion. Les membres du personnel en mission auront à leur disposition des ressources appropriées pour saisir les activités d'évaluation sur le terrain. Le département utilisera les services de vidéoconférence pour ses efforts conjoints en matière d'évaluation ; et il réalisera des CD-ROM sur ses données relatives à la notation de la performance, aux rapports d'évaluation, et aux enregistrements vidéo des messages clés d'évaluation. Tous les médias

électroniques seront mis à disposition en ligne. Un suivi de leur utilisation et des autres mesures de la performance sera assuré sur Internet aux fins de coût-efficacité et d'établissement de rapports de gestion.

1.8 *Liste complète des consultants en S&E, des associations et réseaux nationaux et régionaux d'évaluation*

Le département vient juste de lancer l'élaboration d'un Annuaire en ligne des consultants en évaluation qui contient les noms et des renseignements concernant ces derniers. La base de données a besoin d'être bien développée et plus robuste pour inclure des domaines techniques spécifiques de spécialisation en évaluation, les expériences par rapport aux pays (pas l'origine), et d'autres renseignements importants concernant les réseaux nationaux ou régionaux d'évaluation et les associations d'évaluateurs du continent.

1.9 *Diffusion d'OPEV Sharing*

La diffusion interne d'OPEV *Sharing* sera renforcée et le produit sera distribué par message électronique à tous les membres du personnel de la Banque. *OPEV Sharing* sera envoyé, à l'extérieur, à tous les bureaux des programmes nationaux, à tous les bureaux de représentation des principales organisations partenaires en Afrique au niveau des pays et au niveau régional, aux bureaux d'évaluation organisationnelle des organisations partenaires bilatérales et multilatérales (membres de ECG), aux bureaux d'évaluation des agences spécialisées de l'ONU, aux banques sous-régionales de développement, aux établissements de recherche en Afrique, et à d'autres organisations qui interviennent dans les questions en rapport avec l'évaluation et le développement en Afrique. Ces dernières comprennent les bibliothèques universitaires, les associations d'évaluation, etc. *OPEV Sharing* utilisera les listes de distribution aux organisations (électronique et papier) dans ses efforts de diffusion.

2 *Élargissement des options en matière de publications*

2.1 *Lancement de la Série de documents de travail d'OPEV*

Le département envisagera d'introduire de nouveaux produits en matière de publications, tels que une série de documents de travail. Une quantité importante d'informations est souvent produite au cours du processus d'évaluation ; il s'agit surtout des documents de référence préparés pour les études principales. Des tels produits sont transformés en documents de travail et distribués en tant que tels. A part présenter des documents de travail sur les résultats des évaluations, les documents pourraient aussi inclure des expériences se rapportant à des méthodologies d'évaluation spécifiques en Afrique. Celles-ci pourraient alors être utilisées dans le cadre des efforts relatifs au renforcement des capacités en matière de S&E, et dans le cadre de l'initiative Chercheur invité (abordée plus loin).

2.2 *Institutionnaliser, publier, et diffuser les réponses et les actions antérieures de la direction de la Banque*

Le département saisira et stockera systématiquement toutes les recommandations découlant des ses évaluations et assurera le suivi de l'action de la direction. La revue annuelle par OPEV des constatations des évaluations qui comprendra une évaluation des réponses et actions antérieures de la direction (voir Action 3) sera aussi publiée en ligne et diffusée de la même manière.

2.3 *Traitement accéléré des enseignements tirés et synthèses des réussites et des produits principaux des évaluations*

Le département préparera des notes de 3-4 pages sur les réussites de la Banque et produira systématiquement des synthèses des principaux résultats des évaluations en guise de «traitement accéléré» des enseignements tirés au bénéfice des gestionnaires. Le département préparera des synthèses des bonnes pratiques et des succès qui condensent les principaux messages d'OPEV. Du travail aussi été réalisé dans le cadre d'OPEV *Sharing* et il est nécessaire de réaliser une évaluation de son utilité au niveau interne.

2.4 *Renforcer le système de documentation interne du département et étoffer les collections et dépôts de données de la littérature relative à l'évaluation*

Le département apportera des améliorations à la collection de la littérature sur l'évaluation du Centre d'information et de la bibliothèque de la banque. Il signera des accords de partage et de partage d'information avec des bibliothèques et des centres des ressources des institutions multilatérales partenaires, des universités, et des établissements de recherche, aussi bien dans les pays membres régionaux que dans les pays membres non régionaux. Cet effort contribuera à renforcer la base de ressources intellectuelles du département aussi bien en textes imprimés qu'en ligne. Pour le moment, les documents du département se trouvent à Tunis et à Abidjan. Le département fera un inventaire de ses documents afin de savoir ce qui est actuellement disponible et il mettra sur pied, en conséquence, un mécanisme de collecte, de stockage et de distribution.

2.5 *Rapport sur le Développement de la capacité en matière de suivi et évaluation (DCE-M&E)*

Le département présentera un rapport annuel sur ses interventions concernant le développement de la capacité en matière de S&E en vue de fournir un résumé des activités y relatives entreprises par lui au cours de l'année, et assurer le suivi des progrès réalisés chaque année.