

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LE
COMPLEMENT DES LACUNES DES ÉVALUATIONS ET DE
L'ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION**

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

26 juillet 2006

TABLE DES MATIERES

	<u>Page No.</u>
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE	1
2. ETENDUE DES TRAVAUX	1
3. LE PLAN D'ACTION PRIORITAIRE	1
4. IMPLICATIONS BUDGETAIRES	2
5. CONCLUSION	2

Annexe

Nbre de pages

Plan d'action révisé en vue du comblement des lacunes des évaluations à la BAD	9
--	----------

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1 Le rapport “Vers le comblement des lacunes des évaluations” (Réf. ADB/BD/WP/2005/123-ADF/BD/WP/2005/143 du 29 novembre 2005) avait été préparé par OPEV. Il avait identifié les insuffisances à combler pour mettre en place un système d'évaluation solide et crédible permettant d'évaluer efficacement l'impact des opérations du Groupe de la Banque sur le développement. Il a été soumis à l'examen du Comité Opérations et Efficacité du Développement (CODE), lors de sa session du 20 février 2006, pour avoir l'avis des administrateurs.

1.2 Lors de l'examen du rapport, les membres de CODE ont approuvé la recommandation d'OPEV d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action pour renforcer la fonction d'évaluation et créer un groupe de travail comprenant OPEV, ORPC et les autres départements concernés, en vue de classer par ordre de priorité les actions à mener par le département concerné dans les limites du calendrier proposé, et d'évaluer les incidences budgétaires du plan d'action.

2. ETENDUE DES TRAVAUX

2.1 Le groupe de travail, composé de représentants d'OPEV, d'ORPC (ancien PSDU), de la division des statistiques (ancien PDRE) et du bureau du Vice-Président, Opérations, a commencé ses travaux par l'examen du plan d'action et l'évaluation du chevauchement potentiel avec le plan d'action du FAD-X, approuvé par le Conseil en décembre 2004 et pour lequel un rapport de suivi a été soumis en juin 2005.

2.2 Après examen du chevauchement potentiel avec le plan d'action du FAD-X (relatif à la liquidation de l'arriéré de préparation des rapports d'achèvement des projets, pour laquelle une session spéciale se tiendra avec les complexes opérationnels et la haute direction), le groupe de travail a examiné le plan d'action et a décidé ce qui suit :

- a) Insérer une colonne “Indicateurs vérifiables” dans la matrice du plan d'action ;
- b) Accorder un délai réaliste ;
- c) Evaluer les incidences budgétaires du plan d'action ;
- d) Classer par priorité les mesures à prendre ;
- e) Rédiger un rapport à soumettre à CODE pour examen et approbation.

2.3 Le groupe de travail a aussi examiné la matrice du plan d'action dans le détail et proposé quelques modifications pour rendre les mesures plus claires, correctes pour les unités responsables et / ou pour tenir compte des mesures existantes dans le cadre du plan d'action du FAD-X.

3. LE PLAN D'ACTION HIERARCHISE

3.1 Le plan d'action hiérarchisé contient 22 actions à mener en vue du renforcement du système de suivi et d'autoévaluation (14 actions à mener en 2006 et les huit autres en 2007) et 11 actions en vue du renforcement de la fonction d'évaluation indépendante à la Banque à entreprendre, pour la plupart, en 2006.

3.2 Les indicateurs vérifiables et l'unité responsable de la mise en œuvre du plan d'action ont été identifiés pour chacune des actions. Certaines actions seront réalisées de manière coordonnée par différentes unités, notamment celles concernées par le renforcement de la capacité interne de la Banque dans le domaine du suivi et de l'évaluation et celle des pays membres régionaux.

3.3 OPEV rédigera tous les ans un rapport sur les résultats et réalisations durant la mise en œuvre du plan d'action.

4. INCIDENCES BUDGETAIRES

4.1 Les incidences budgétaires et le centre de coût responsable ont été identifiés pour chaque action en évaluant la hausse potentielle (substantielle ou mineure) des coûts budgétaires nécessaires pour la mise en œuvre de chaque action du plan. Toutefois, les répercussions sur le coût réel n'ont pas été identifiées et il revient à chaque centre de coût d'évaluer les coûts liés aux actions à entreprendre sous sa responsabilité.

4.2 La plupart des actions ont des incidences budgétaires mineures. Les mesures nécessitant une augmentation relative des ressources sont celles liées à l'intégration du suivi et de l'évaluation et l'analyse des risques dans la conception des projets et programmes ; la mise en place d'un mécanisme institutionnel pour créer les données de référence (enquêtes sur les bénéficiaires) ; et pour améliorer le système de supervision à la Banque. Concernant la fonction d'évaluation indépendante, les actions nécessitant une augmentation relative des ressources budgétaires sont celles ayant trait à la conduite des évaluations d'impact et au nombre croissant des rapports d'évaluation de projets et programmes qui constituent les composantes de base des évaluations de haut niveau (évaluations de l'assistance pays, études sectorielles et thématiques et revues des politiques, etc.).

4.3 Les actions à proposer dans un proche avenir sont celles liées au perfectionnement des compétences en matière de suivi et d'évaluation dans les ministères de tutelle et les organes d'exécution des pays membres. Il est proposé d'affecter des ressources spéciales de la Facilité pour le renforcement des capacités institutionnelles que la Banque veut proposer dans un proche avenir.

5. CONCLUSION

Le plan d'action hiérarchisé vers le comblement des insuffisances des évaluations est soumis au Comité Opérations et Efficacité du Développement (CODE), pour information.

PLAN D'ACTION REVISE VERS LE COMPLEMENT DES LACUNES D'EVALUATION A LA BAD

RECOMMANDATIONS	ACTIONS	CALENDRIER	CENTRE DE COUT	INCIDENCES BUDGETAIRES	INDICATEURS VERIFIABLES	RESPONSABILITE	
<p>POLITIQUE ET STRATEGIE DE LA FONCTION D'EVALUATION</p> <p>1. Elaborer une politique et une stratégie formelles universelles qui prendraient en compte les politiques, stratégies, rapports à fournir, rôles et responsabilités relatifs à la fonction d'évaluation</p>	1.1 Projet de politique et de stratégie d'évaluation	Septembre 2006	OPEV	+	Politique et stratégie d'évaluation approuvées par CODE	OPEV	
	1.2 Diffuser la politique et la stratégie d'évaluation	Septembre 2006	OPEV	+		OPEV	
	1.3 Mettre en œuvre la politique & la stratégie d'évaluation	Septembre - décembre 2006	OPEV	-0-	Politique et stratégie d'évaluation publiées sur le site web et sur Intranet	OPEV	
	<p>SUIVI ET AUTOEVALUATION</p> <p>2. Prendre des dispositions pour garantir l' « évaluabilité » de toutes les activités du Groupe de la Banque par une revue interne officielle par les pairs des projets entrant dans le portefeuille.</p>	2.1 Donner un caractère officiel à la revue (interne / externe) par les pairs et aux groupes thématiques sectoriels pour renforcer l'apprentissage interdépartemental et garantir la qualité à l'entrée	Septembre 2006	ORPC	-0-	Mandat et TDR d'OPEV approuvés	ORPC
		2.2 Evaluations indépendantes de l' « évaluabilité », des DSPAR que devra entreprendre OPEV sur	Août – décembre 2006	OPEV	++	Révision du processus de revue : équipes pays et groupes sectoriels/thématiques officiellement mis	OPEV

Légende : == Epargne substantielle des coûts budgétaires ; = Epargne mineure des coûts budgétaires ; -0- sans incidence budgétaire ; ++ Augmentation substantielle des coûts budgétaires ; + Augmentation mineure des coûts budgétaires

PLAN D'ACTION REVISE VERS LE COMPLEMENT DES LACUNES D'EVALUATION A LA BAD

RECOMMANDATIONS	ACTIONS	CALENDRIER	CENTRE DE COUT	INCIDENCES BUDGETAIRES	INDICATEURS VERIFIABLES	RESPONSABILITE
3. Entreprendre une prise en compte systématique dans tous les projets financés par la Banque des systèmes de suivi et d'évaluation (SSE), en dotant les organes d'exécution de ressources en quantité satisfaisante, ainsi que la mise en œuvre des SSE avec des dispositions et des responsabilités clairement définies pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des données.	un échantillon de produits et services				en place	
	3.1 Mettre à jour le manuel des opérations pour y inclure le cadre logique des résultats révisé et les systèmes de suivi et d'évaluation	2006	ORPC	+	Rapports soumis à CODE	ORPC (Plan d'action axé sur les résultats)
	3.2 Intégrer S&E dans la conception et l'analyse des risques des projets/programmes pour assurer la mise en place de systèmes efficaces de S&E et de gestion des risques in design	2007	ORPC	++	Manuel des opérations révisé	ORPC/Complexes des opérations
	3.3 Améliorer les compétences S&E des ministères de tutelle et organes d'exécution	2006 et au-delà	EDRE (EADI)	++++ Ressources spéciales à allouer sur le Fonds de renforcement des capacités institutionnelles	Directives de S&E distribuées au personnel	EDRE/ORPC/OP EV
	3.4 Mettre en place les mécanismes institutionnels au sein de la Banque et au niveau	2006 et au-delà		++	Mise en œuvre des activités	

Légende : == Epargne substantielle des coûts budgétaires ; = Epargne mineure des coûts budgétaires ; -0- sans incidence budgétaire ; ++ Augmentation substantielle des coûts budgétaires ; + Augmentation mineure des coûts budgétaires

PLAN D'ACTION REVISE VERS LE COMPLEMENT DES LACUNES D'EVALUATION A LA BAD

RECOMMANDATIONS	ACTIONS	CALENDRIER	CENTRE DE COUT	INCIDENCES BUDGETAIRES	INDICATEURS VERIFIABLES	RESPONSABILITE
4. Fournir les RAPP dans les délais et prendre des dispositions pour améliorer l'écart de notation.	des bureaux nationaux pour la collecte des données, l'analyse et l'utilisation de tous les projets / programmes entrant dans le portefeuille	2007	EDRE		spéciales d'ICBF pour le S&E	EDRE/Complexes des opérations
	3.5 Fournir des ressources adéquates pour la supervision, assurer une combinaison équilibrée de compétences et intensification des missions : Revue de la mise en œuvre réelle de SFRID-1	2006	Complexes des opérations	++	Rapport d'activité d'EDRE sur les composantes du PCI	Complexes des opérations
	4.1 Les opérations de suivi attentif, de détermination du nombre des missions de supervision entreprises et de notation des supervisions sont actualisées dans les systèmes SAP sur une base régulière	2006	ORPC	+	SFRID-1 rapport de revue préparé	CIMM/SAP/ Complexes des opérations
	4.2 Effectuer la validation indépendante des notations dans les comptes rendus	2007	ORPC	+	Ratio de couverture : Budget de supervision :	ORPC (Plan d'action axé sur les résultats)

Légende : == Epargne substantielle des coûts budgétaires ; = Epargne mineure des coûts budgétaires ; -0- sans incidence budgétaire ; ++ Augmentation substantielle des coûts budgétaires ; + Augmentation mineure des coûts budgétaires

PLAN D'ACTION REVISE VERS LE COMPLEMENT DES LACUNES D'EVALUATION A LA BAD

RECOMMANDATIONS	ACTIONS	CALENDRIER	CENTRE DE COUT	INCIDENCES BUDGETAIRES	INDICATEURS VERIFIABLES	RESPONSABILITE
5. Réorganiser la politique, les directives et le mode de présentation des Revues de portefeuille pays (RPP) en activités plus dynamiques et d'ensemble visant des objectifs d'aide au développement systémiques et de haut niveau.	analytiques de la supervision, et publier dans les délais les RAPP				e-PSR lancé :	
	5.1 Préparer un document actualisé de politiques, directives et modes de présentation, pour permettre aux RPP d'atteindre les objectifs de haut niveau de l'aide au développement	2007	ORPC	+	Ratio de couverture : RAPP produit le 1 ^{er} trimestre de chaque année	ORPC
	5.2 Améliorer l'obligation de rendre compte et les mesures incitatives en vue de renforcer l'utilisation des nouvelles directives et modèles de présentation pour la préparation des RPP.	Juillet 2006	ORPC	+		Complexes des opérations
6. Eliminer les travaux en souffrance et améliorer la qualité des RAP de sorte qu'ils rendent compte de l'accent mis sur l'efficacité du développement		Juillet 2006	OPEV/ Opérations	-0-	Politique et directives actualisées distribuées au personnel	OPEV/ Complexes des opérations
	6.1 Groupe de travail Opérations/OPEV pour proposer une méthode d'échantillonnage permettant d'éliminer l'arriéré	Déc. 2006	ORPC	+ (SFRID ressources)		ORPC/OPEV/ Complexes des opérations
					-Ditto-	OPEV/ORPC

Légende : == Epargne substantielle des coûts budgétaires ; = Epargne mineure des coûts budgétaires ; -0- sans incidence budgétaire ; ++ Augmentation substantielle des coûts budgétaires ; + Augmentation mineure des coûts budgétaires

PLAN D'ACTION REVISE VERS LE COMPLEMENT DES LACUNES D'EVALUATION A LA BAD

RECOMMANDATIONS	ACTIONS	CALENDRIER	CENTRE DE COUT	INCIDENCES BUDGETAIRES	INDICATEURS VERIFIABLES	RESPONSABILITE
7. Elaborer des directives opérationnelles sur les DSP-AR, pour préciser entre autres les concepts de la nouvelle approche sur les DSP-AR.	6.2 Dégager suffisamment de ressources et de temps et institutionnaliser la revue officielle par les pairs pour améliorer effectivement la quantité et la qualité des RAP préparés	Février 2007 2007 et au-delà	OPEV	-0-	Rapport TF soumis au Conseil sur les arriérés des RAP	ORPC/OPEV/CHRM
	7.1 Préparer les directives de l'autoévaluation des DSP-AR en consultation avec les opérations pays	2007	CHRM	++	Plan d'action pour éliminer l'arriéré approuvé par CODE	Complexes des opérations
	7.2 Organiser un atelier sur les Directives	2007	Opérations	++		ORPC/OPEV
	7.3 Elaborer les rapports d'achèvement sur les DSP-AR	2007 et au-delà	ORPC	++	Directives approuvées par CODE et distribuées au personnel	ORPC/OPEV
				CHRM	+	
8. Entreprendre une autoévaluation des politiques et stratégies sectorielles	8.1 Préparer les directives de l'autoévaluation des politiques et stratégies sectorielles		ORPC	++		
	8.2 Organiser un atelier sur les Directives				Personnel des opérations, formé	
	8.3 Préparer les rapports				Nombre de DSPAR CR préparés et soumis à CODE pour information	

Légende : == Epargne substantielle des coûts budgétaires ; = Epargne mineure des coûts budgétaires ; -0- sans incidence budgétaire ; ++ Augmentation substantielle des coûts budgétaires ; + Augmentation mineure des coûts budgétaires

PLAN D'ACTION REVISE VERS LE COMPLEMENT DES LACUNES D'EVALUATION A LA BAD

RECOMMANDATIONS	ACTIONS	CALENDRIER	CENTRE DE COUT	INCIDENCES BUDGETAIRES	INDICATEURS VERIFIABLES	RESPONSABILITE
	d'autoévaluation sur la mise en application des politiques et stratégies				Directives approuvées par CODE et distribuées au personnel Personnel des opérations, formé Nombre de rapports préparés et soumis à CODE pour information	

Légende : == Epargne substantielle des coûts budgétaires ; = Epargne mineure des coûts budgétaires ; -0- sans incidence budgétaire ; ++ Augmentation substantielle des coûts budgétaires ; + Augmentation mineure des coûts budgétaires

PLAN D'ACTION REVISE VERS LE COMPLEMENT DES LACUNES D'EVALUATION A LA BAD

RECOMMANDATIONS	ACTIONS	CALENDRIER	CENTRE DE COUT	INCIDENCES BUDGETAIRES	INDICATEURS VERIFIABLES	RESPONSABILITE
EVALUATION INDEPENDANTE 9. Mettre en application les recommandations des évaluateurs externes sur l'indépendance d'OPEV. 10. Etendre la couverture de l'évaluation rétrospective au niveau des projets / programmes – OPEV doit réaliser beaucoup plus de REPP et accroître le niveau de production pour qu'il passe de 25% à 30 à 40% par an. 11. Intensifier les activités sur les évaluations de haut niveau par pays, processus et thème. 12. Entreprendre l'évaluation d'impact d'abord à titre pilote.	9.1 Donner à OPEV toute l'indépendance dont il a besoin pour lui permettre de se conformer aux autres BMD et livrer efficacement ses produits.	2006	OPEV	-0-	Mandat révisé d'OPEV approuvé par CODE	OPEV
	10.1 Réaliser à 100% les revues des RAP	2006 et au-delà	Budget d'OPEV	+	100% des RAP examinés	OPEV
	10.2 Accroître la couverture des REPP de son niveau actuel de 25% au taux de 30 à 40% par an	2006 (30%) 2007 (40%)	Budget d'OPEV	++	% des RAP suivis de RAPP	OPEV
	11.1 Effectuer au moins : 5 Evaluation d'aide pays par an; 1 évaluation sectorielle étendue à toute la Banque ; 1 revue de processus et 1 évaluation thématique par an.	2006 et au-delà	Budget d'OPEV	+	Nombre de CAE & autres produits	OPEV
	12.1 Entreprendre une étude d'impact sur un thème spécifique en collaboration avec des instituts de recherches et des universités d'Afrique	2007 et au-delà	Budget d'OPEV	+	Directives relatives aux évaluations d'impact approuvées et appliquées	OPEV

Légende : == Epargne substantielle des coûts budgétaires ; = Epargne mineure des coûts budgétaires ; -0- sans incidence budgétaire ; ++ Augmentation substantielle des coûts budgétaires ; + Augmentation mineure des coûts budgétaires

PLAN D'ACTION REVISE VERS LE COMPLEMENT DES LACUNES D'EVALUATION A LA BAD

RECOMMANDATIONS	ACTIONS	CALENDRIER	CENTRE DE COUT	INCIDENCES BUDGETAIRES	INDICATEURS VERIFIABLES	RESPONSABILITE
<p>13. S'inspirer de l'expérience de la première Revue de l'efficacité du développement (RED) et apporter des améliorations aux méthodes de mesure de l'efficacité du développement des projets et programmes financés par la Banque.</p> <p>14. Renforcer la gestion des connaissances et améliorer la politique de diffusion et de suivi des conclusions des évaluations.</p>	12.2 Identifier, avec le concours des opérations, le cas pilote pour l'évaluation d'impact	2007	Budget d'OPEV	++	Diffusion des conclusions	OPEV/PDRE Complexes des opérations
	13.1 Améliorer la méthodologie d'évaluation et produire des rapports sur l'efficacité du développement	2006 et au-delà	Budget d'OPEV	+	Enoncé de principe soumis à CODE	OPEV
	14.1 Préparer le Plan d'action pour la mise en œuvre de la Stratégie de diffusion des connaissances mise au point	2006	Budget d'OPEV	+	Plan d'action soumis et approuvé par CODE	OPEV
	14.2 Mettre en œuvre le Plan d'action relatif à (a) la rétro-information des conclusions de l'évaluation, des leçons retenues et les recommandations par rapport aux activités opérationnelles ; (b) l'amélioration de la gestion du savoir et l'extension de la diffusion des activités des produits d'évaluation ; (c) développement ciblés de	2006 et au-delà	Budget d'OPEV	+	mesures stratégiques mises en œuvre (rapport d'activité d'OPEV)	OPEV

Légende : == Epargne substantielle des coûts budgétaires ; = Epargne mineure des coûts budgétaires ; -0- sans incidence budgétaire ; ++ Augmentation substantielle des coûts budgétaires ; + Augmentation mineure des coûts budgétaires

PLAN D'ACTION REVISE VERS LE COMPLEMENT DES LACUNES D'EVALUATION A LA BAD

RECOMMANDATIONS	ACTIONS	CALENDRIER	CENTRE DE COUT	INCIDENCES BUDGETAIRES	INDICATEURS VERIFIABLES	RESPONSABILITE
15. Jouer un rôle de catalyseur pour la prise en compte du renforcement des capacités d'évaluation dans les programmes d'aide pays.	S&E et GAR par le renforcement des capacités et les partenariats.	2007 et au-delà	Budget d'OPEV	+		OPEV
	15.1 Plaider en faveur du renforcement des capacités d'évaluation					
16. Améliorer la qualité des produits de l'évaluation au moyen de la revue externe par les pairs, les évaluations conjointes et l'harmonisation.	16.1 Utiliser systématiquement les Evalueurs externes pour les produits d'évaluation d'importance, effectuer des évaluations conjointes et harmoniser les directives et rapports avec d'autres	2006 et au-delà	Budget d'OPEV	+	Rapport annuel sur le renforcement des capacités d'évaluation	OPEV
					Nombre de rapports de revues par les pairs préparés	

Légende : == Epargne substantielle des coûts budgétaires ; = Epargne mineure des coûts budgétaires ; -0- sans incidence budgétaire ; ++ Augmentation substantielle des coûts budgétaires ; + Augmentation mineure des coûts budgétaires