

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



RAPPORT ANNUEL 1998

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

20 juillet 1999

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
1. INTRODUCTION	1
2. ETAT D'EXECUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL 1998	2
2.1 Evaluation rétrospective des projets et programmes	2
2.2 Etudes d'évaluation thématique, sectorielle et d'impact	3
2.3 Efficacité de développement	5
2.4 Autres activités d'OPEV	5
2.5 Bilan et Contraintes d'exécution des activités d'OPEV au cours de 1998	6
3. RETROACTION ET UTILISATION DES RESULTATS D'EVALUATION	8
3.1 Suivi de la mise en oeuvre de la stratégie de renforcement du système de rétroaction	8
3.2 Diffusion des résultats des évaluations	9
3.3 Résultats des travaux du Groupe de coopération en évaluation des Banques multilatérales de développement	12
3.4 Autres travaux de diffusion et d'utilisation des résultats d'évaluation	12
4. DEVELOPPEMENT DES CAPACITES D'EVALUATION	13
4.1 Séminaire régional et atelier sur le renforcement des capacités de suivi-évaluation des pays d'Afrique	13
4.2 Coopération en matière d'appui à la mise en place de systèmes de suivi-évaluation	14
5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	15
5.1 Conclusions	15
5.2 Recommandations	16

Annexes

Nombre de pages

1- Situation des effectifs du Département au 31/12/98	1
2- Liste des REPP et RAP traités au cours de 1998	2

Encadrés

- A - Renforcement du système de rétroaction et de diffusion des résultats d'évaluation : actions de suivi
- B- Qualité des analyses économiques dans les rapports d'évaluation de projets approuvés en 1996 et 1997
- C- Evaluation de la procédure de préparation des rapports annuels sur la performance du Portefeuille 1995-1996.
- D- Résultats du Séminaire régional et Atelier sur le renforcement des capacités de suivi-

1. **INTRODUCTION**

- 1.1 Les activités d'OPEV de 1998 faisaient partie intégrante du Programme de travail triennal glissant de 1998-2000¹, discuté par le Comité des opérations et l'efficacité de développement (CODE) et soumis pour approbation aux Conseils d'administration. Ce programme de travail tenait compte du plan d'actions en vue de la mise en oeuvre des recommandations du Groupe de travail sur la qualité des projets, des orientations prises dans le cadre de la revue à mi-parcours du FAD-VII et des consultations préliminaires en vue de la reconstitution du FAD-VIII.
- 1.2 Les orientations stratégiques d'OPEV de 1998 à l'an 2000, étaient de réserver une part significative à la réalisation des études d'évaluation thématique, sectorielle et d'impact ainsi que les évaluations d'assistance aux pays membres régionaux. Les évaluations rétrospectives (préparation de rapports d'évaluation de performances de projets/programmes) ne devaient constituer que 52% des activités d'OPEV à l'horizon 2000, ce qui aurait permis à OPEV de passer progressivement aux nouveaux domaines d'évaluation touchant la revue de performance du portefeuille global, les stratégies d'intervention de la Banque dans les pays membres et les procédures de gestion du cycle des projets.
- 1.3 OPEV devait, également, oeuvrer au développement et au renforcement des capacités institutionnelles d'évaluation, et dépasser le cadre spécifique des projets et programmes pris individuellement pour englober les aspects de portée politique sectorielle ou thématique et de se focaliser sur les leçons d'ordre générique qui pourraient être incorporées dans les opérations futures du Groupe de la Banque. Ceci a conduit OPEV à envisager la préparation de notes de revue de l'expérience de la Banque sur les thèmes retenus, et à soumettre au cours de 1998, pour approbation des membres de CODE, un document précisant les missions et responsabilités² d'OPEV dans le cadre de la nouvelle structure de la Banque.
- 1.4 Suite aux décisions de CODE en 1997, un suivi particulier des actions de renforcement du système interne de rétroaction des leçons de l'expérience devait être effectué en vue de s'assurer de l'incorporation effective de ces leçons de l'expérience dans la conception et la mise en oeuvre des opérations en cours ou futures de la Banque. OPEV devait substantiellement contribuer à l'amélioration de la gestion du portefeuille global du Groupe de la Banque par la diffusion, le plus largement possible, des résultats des évaluations et des meilleures pratiques. OPEV devait également conduire des évaluations des procédures des opérations de prêts et hors-prêts, modifier progressivement la composition de ses produits et se doter des outils nécessaires en vue de mesurer la performance globale du Groupe de la Banque dans la réalisation de ses objectifs d'efficacité de développement.
- 1.5 Les implications organisationnelles de ce programme étaient telles qu'OPEV devait amorcer un processus de réflexion en vue de réformer en profondeur sa structure interne ainsi que ses méthodes de travail et permettre au système de répondre au souci d'amélioration de la qualité des projets.

¹ (Réf. Doc. ADB/BD/WP/98/82-ADF/BD/WP/98/84)

² (Réf. Doc. ADB/BD/WP/98/80-ADF/BD/WP/98/81)

2. **ETAT D'EXECUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL 1998**

2.1 **Evaluation rétrospective des projets et programmes**

2.1.1 OPEV a établi au cours de l'année 1998, 38 évaluations rétrospectives dont 3 ont été initiées en 1997. Ces évaluations comportaient :

- (i) 4 évaluations de performance abrégées ;
- (ii) 10 évaluations de performance intermédiaires ;
- (iii) 24 évaluations de performance complètes.

2.1.2 OPEV a produit 37 Notes d'évaluation des rapports d'achèvement (RAP) sur les 40 prévues. Le nombre de RAP reçu au cours de 1998 était de 47.

2.1.3 La répartition sectorielle des REPP, initiés et finalisés en 1998, est la suivante :

Tableau 2.1: Répartition sectorielle des REPP initiés et finalisés en 1998
(y compris le rapport de l'exercice 1997)

Secteur d'intervention	Nombre De REPP	Nombre de projets	%
Agriculture et développement rural	7	7	17
Industrie (y compris lignes de crédit)	-	-	-
Transport et Communications	10	10	24
Energie	3	3	7
Eau & Assainissement	2	2	5
Education & Santé	8	8	20
Multisecteur & Opérations d'appui aux réformes de politiques	8	11	27
Total	38	41	100

2.1.4 D'après ce tableau, nous constatons la prédominance des évaluations rétrospectives des projets appartenant aux secteurs des transports et communications, de l'agriculture et du développement rural et des secteurs sociaux, suivis des projets multisectoriels, et la faiblesse du nombre d'évaluations rétrospectives des projets d'eau et assainissement. Ceci était influencé par le nombre des RAP reçus des départements opérationnels.

2.1.5 Depuis la création d'OPEV en 1987, 281 projets ont fait l'objet d'évaluation rétrospective, dont 213 ont fait l'objet d'évaluation de performance complète, 27 évaluations de performance intermédiaires, 41 évaluations de performance abrégées. Huit rapports d'achèvement ont fait l'objet d'une transmission directe au Conseil. La répartition sectorielle des projets post-évalués se présente donc comme suit :

Tableau 2.2 : Répartition sectorielle des projets post-évalués au 31/12/1998

Secteur d'intervention	Nombre de projets	%
Agriculture et développement rural	73	25,2
Banques & Industrie (y compris lignes de crédit)	38	13,1
Transport et Communications	64	22,1
Energie	27	9,3
Eau & Assainissement	23	8,0
Education & Santé	40	14,0
Multisecteur & Opérations d'appui aux réformes de politiques	24	8,3
Total	289	100,0

2.1.6 D'après ce tableau, on remarque que la répartition sectorielle des projets post-évalués suit sensiblement la distribution sectorielle des activités du Groupe de la Banque (en termes de nombre d'opérations). Des efforts ont été ainsi consentis au cours de 1998 au niveau de l'évaluation des programmes multisectoriels.

2.1.7 Préalablement à la discussion des rapports d'évaluation rétrospective, OPEV a soumis à l'intention des membres de CODE, des notes de revue de l'expérience de la Banque sur les thèmes retenus. Ce nouveau produit a permis de fournir la synthèse des résultats des expériences acquises dans les secteurs ou dans les pays concernés et de focaliser les débats sur les leçons les plus pertinentes à l'amélioration de la qualité des opérations en cours et futures. Ainsi, six notes de revue ont été préparées et soumises à l'examen des membres de CODE au cours de 1998 et au début de 1999. Ces notes de revue de l'expérience de la Banque ont concerné les projets appartenant aux secteurs ou sous-secteurs suivants :

- Industrie et lignes de crédit industrielles
- Agriculture et développement rural
- Infrastructure et maintenance routières
- Santé rurale
- Infrastructures hydro-électriques
- Secteur financier

2.1.8 D'autres notes de revue de l'expérience sont en cours de finalisation et concernent particulièrement les projets d'éducation, d'enseignement scientifique, technique et professionnel.

2.2 **Etudes d'évaluation thématique, sectorielle et d'impact**

2.2.1 OPEV a achevé l'étude d'évaluation de l'efficacité et l'efficience des opérations du Fonds d'assistance technique (FAT) du Fonds africain de développement (FAD), ainsi que la revue de l'expérience de la Banque dans la réalisation des projets de réforme de politiques (ajustement structurel et sectoriel), tel que décidé dans le cadre de la

revue à mi-parcours du FAD-VII.

- 2.2.2 Au niveau de la revue des politiques sectorielles de la Banque, OPEV a lancé la préparation de l'étude de la politique d'intervention de la Banque dans le financement des projets et programmes de transport, ainsi que la politique de la Banque en matière de protection de l'environnement en collaboration avec l'Unité OESU (sur financement bilatéral canadien). Ces études seront présentées au cours de 1999. Compte tenu de l'importance du thème relatif à la revue de la politique de la Banque en matière d'eau et d'assainissement, OPEV a lancé la préparation initiale de deux notes de revue de l'expérience de la Banque dans le secteur (milieux urbain et rural). Les rapports d'étude seront soumis fin 1999.
- 2.2.3 L'étude d'impact des projets du sous-secteur sucrier financés par la Banque, a été réalisée auprès de six pays préalablement sélectionnés. L'objectif de cette étude était de mesurer les résultats et les effets des projets réalisés dans le cadre de la politique du secteur agricole de la Banque, et de proposer de nouvelles modalités d'intervention en vue du financement d'opérations futures dans ce sous-secteur.
- 2.2.4 Les études entrant dans le cadre de la revue des procédures de gestion du cycle des projets et d'amélioration de la qualité du portefeuille, ont été réalisées conformément aux prévisions. Il s'agit notamment de l'étude d'efficacité du processus de supervision et de la qualité des analyses économiques et financières de projets et programmes. Les buts de ces études étaient d'améliorer le processus de supervision des projets ainsi que la qualité des projets à l'entrée en portefeuille et de déterminer les «meilleures pratiques». Par ailleurs, la revue du processus de préparation des rapports annuels de performance de portefeuille pour les années 1995 et 1996 a été soumise à CODE en même temps que la discussion du rapport annuel de performance de portefeuille de 1997.
- 2.2.5 Un rapport sur la situation des arriérés de rapports d'achèvement (RAP) a été soumis et discuté au niveau de CODE qui a décidé de repousser la date butoir de préparation des RAP en souffrance par rapport à l'année d'approbation à 1986³. Le Comité a également invité les départements des opérations à améliorer la qualité des rapports d'achèvement qui constituent la phase finale de supervision.
- 2.2.6 OPEV a amorcé le processus de préparation de revue d'assistance-pays. De telles évaluations ont pour principal objectif d'améliorer le cadre de préparation de la stratégie d'intervention de la Banque et d'identification de nouvelles opérations à soumettre au financement, de sorte que l'expérience accumulée dans le pays se concrétise par des approches plus réalistes, en conformité avec les objectifs de développement et des priorités nationales des PMR. Compte tenu du manque d'expérience d'OPEV dans ce domaine, des discussions ont été menées avec la Banque mondiale et l'agence suisse de développement et le choix s'est porté sur le Burkina Faso en vue de réaliser une première revue de l'assistance. La méthodologie et les outils d'investigation ainsi que les termes de référence des consultants ont été soumis pour commentaires aux départements des opérations. Le rapport d'étude sera soumis fin 1999.

³ La date butoir, recommandée par le rapport "Knox" sur la qualité des projets et approuvée par les Conseils, était 1982.

2.3 **Efficacité de développement**

- 2.3.1 Compte tenu des orientations et des nouvelles approches d'évaluation, il a été jugé important de se doter des outils nécessaires en vue de procéder à une évaluation de la stratégie globale de la Banque et d'assurer le suivi des actions d'amélioration de la gestion de son portefeuille. A cet effet, l'évaluation a été étendue pour englober tous les aspects d'efficacité du développement et assurer le suivi de la réalisation des objectifs globaux retenus dans le cadre de la vision et de la mission de la Banque.
- 2.3.2 Comme étape intermédiaire à la conception du cadre global de suivi-évaluation de la contribution du Groupe de la Banque au développement de ses pays membres régionaux, OPEV a entamé la préparation et la sélection d'indicateurs de performance et d'impact à l'échelle sectorielle. Le secteur des transports a été retenu comme secteur-test, dont le rapport sera finalisé en 1999 en collaboration avec les départements des opérations.
- 2.3.3 Les autres activités d'efficacité de développement ont concerné la préparation des documents suivants:
- (i) Note méthodologique sur l'évaluation rétrospective des opérations d'assistance technique (Table de matières des rapports d'achèvement et d'évaluation ex-post);
 - (ii) Document de travail sur la compétitivité des Banques multilatérales de développement (BMD) en prélude à la réunion des présidents qui s'est tenue à Abidjan au cours du mois de janvier 1999;
 - (iii) Documents de revue à mi-parcours du FAD VII et notes de synthèse sur l'évaluation des expériences de la Banque en matière de financement des prêts aux réformes de politique et de la gestion du fonds d'assistance technique du FAD, y compris la formulation des recommandations de la Direction;
 - (iv) Participation à la préparation du rapport annuel de CODE pour l'exercice 1997-1998 qui a été soumis pour approbation aux Conseils d'administration.
- 2.3.4 Au niveau de la préparation des rapports périodiques, OPEV a soumis, au cours de 1998, le rapport annuel d'activités de 1997, le programme triennal glissant 1998-2000, ainsi que la préparation du document de revue à mi-année du budget de l'année 1998.

2.4 **Autres activités d'OPEV**

a) Formation

- 2.4.1 La formation du personnel d'OPEV a essentiellement porté au cours de cette période sur le renforcement des capacités d'évaluation, l'utilisation de l'outil informatique ainsi que sur l'évaluation et la gestion du secteur public. Le personnel d'OPEV a également participé à la préparation de sessions de formation sur les procédures d'inclusion des thèmes transversaux ou intersectoriels (pauvreté, environnement, genre, santé reproductive et approche participative du développement) dans les procédures de

préparation, de mise en oeuvre et de suivi-évaluation des projets et programmes de développement.

b) Coopération en matière d'évaluation

2.4.2 Cette activité a concerné principalement la participation d'OPEV aux sessions semestrielles du Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide du Comité d'aide au développement de l'OCDE, et aux réunions du Comité de coopération en évaluation des Banques multilatérales de développement. La participation d'OPEV à ces réunions a permis d'échanger les points de vue sur les préoccupations professionnelles, les expériences et de partager les résultats des évaluations.

2.4.3 OPEV a, au cours de 1998, participé au forum sur la mesure des performances du portefeuille des Banques multilatérales de développement et à l'étude d'harmonisation des méthodes, règles et procédures d'évaluation. Cette étude entraine dans le cadre du suivi de la mise en oeuvre des recommandations du Groupe de travail du Comité de développement sur l'amélioration de l'efficacité d'intervention des BMD.

c) Système informatique de post-évaluation

2.4.4 Malgré un début de mise oeuvre des améliorations proposées au niveau de l'accessibilité et de la convivialité du système notamment au niveau du module de suivi des RAP et de revue de l'interface SPEI/PALMS, le système connaît des difficultés sérieuses pouvant menacer sa survie. Des retards ont été accusés dans l'adoption de la nouvelle plateforme de développement des applications et de mise à jour de la documentation technique et les professionnels des opérations rencontrent des difficultés dans l'extraction des données du système SPEI qui nécessite un remodelage suite à l'introduction du nouvel environnement informatique au sein de la Banque.

2.4.5 Cependant, compte tenu du développement technologique et la création du site Internet de la Banque, OPEV a conçu une page spécifique comprenant des informations sur les activités et les résultats des évaluations qui ont été mises à la disposition du personnel de la Banque et du large public. Toutefois, cette page nécessite une mise à jour continue et une gestion spécifique rendant sa mise à niveau impérative eu égard aux normes prévalant au niveau des autres institutions similaires, notamment au niveau des modules de recherche textuelle et d'extraction des données à partir des rapports d'évaluation existant sur le site. Cette mise à niveau s'effectuera au cours de 1999.

2.5 **Bilan et contraintes d'exécution des activités d'OPEV au cours de 1998**

2.5.1 Pour la réalisation de ses activités, OPEV a procédé à deux réajustements budgétaires successifs en vue de réalimenter les allocations pour le recrutement des services de consultants. En effet, Le budget 1998 a constitué la limite minimale pour la réalisation des objectifs d'activités ainsi que le respect des engagements envers le Conseil. La composition et le nombre du personnel professionnel à OPEV, globalement insuffisant, et inégalement réparti sur les plans sectoriel, notamment au niveau des secteurs agricole et du développement rural et les secteurs sociaux, et celui de la langue de travail, obligent le recours aux consultants pour combler les déficits constatés. Le taux de réalisation des objectifs en a été ressenti. Celui-ci s'établit

comme suit au niveau des diverses activités d'OPEV:

Tableau 2.3 : Bilan des activités d'OPEV au 31/12/1998

Activité	Objectifs (*) (Nbre de produits)	Réalisations au 31/12/98	Taux de réalisation (en pourcentage)
Notes de revue de RAP	40	37	93
REPP abrégés	15	4	27
REPP intermédiaires	15	10	67
REPP Complets	20	24	120
Notes de revue de l'expérience	5	6	110
Etude de revue de procédures	1	4	400
Etudes thématiques	5	4**	80
Revue Assistance Pays	-	1***	100
Renforcement des capacités d'évaluation	1	1	100
Activités d'efficacité de développement	5	10	200
Activités de dissémination & rétroaction	1	1	100

(*) Programme révisé 1998

(**) Deux rapports sont en cours de finalisation

(***) Activité en cours de lancement (pays concerné: Burkina Faso)

2.5.2 De ce tableau, on remarque que globalement les objectifs annuels ont été réalisés particulièrement au niveau des études qui ont représenté près de 20% au cours de 1998. Les objectifs d'activités d'audit de performances (57% du total du temps disponible) ont été réalisés, voire dépassés pour certains produits (rapports complets d'évaluation de performance) mais ont été faibles pour d'autres catégories (rapports abrégés et intermédiaires). Le faible nombre de ces derniers est essentiellement dû à la qualité actuelle des rapports d'achèvement reçus (descriptifs et faiblement analytiques), mais également au contenu de ces produits qui mérite une plus grande précision quant aux finalités et objectifs recherchés.

2.5.3 Il est à remarquer que l'amélioration de la qualité des RAP aura pour effet de diminuer les ressources affectées à la préparation de rapports complets d'évaluation pour se concentrer sur les produits récemment lancés par OPEV : préparation de notes de revue de l'expérience, évaluation des procédures et politiques opérationnelles et autres études d'évaluation thématique ou sectorielle.

2.5.4 D'autres contraintes se situent au niveau des postes du personnel de soutien qui étaient occupés par du personnel temporaire. L'introduction des nouvelles activités d'OPEV nécessite, cependant, le recrutement d'assistants de recherche, de gestionnaire du système d'information de l'évaluation (SPEI) et de la page électronique d'OPEV.

3. RETROACTION ET UTILISATION DES RESULTATS D'EVALUATION

3.1 Suivi de la mise en oeuvre de la stratégie de renforcement du système de rétroaction

- 3.1.1 L'utilisation et la rétroaction des résultats d'évaluation ont constitué une des priorités d'OPEV qui avait jugé opportun de lancer en 1997, une enquête auprès des utilisateurs des produits d'évaluation (PMR, membres des Conseils d'administration, Direction et personnel des départements opérationnels) dans le but d'affiner la stratégie de diffusion et d'utilisation des leçons tirées des évaluations et d'améliorer le système de rétroaction et d'intégration de ces leçons dans la conception et la mise en œuvre des opérations futures du Groupe de la Banque.
- 3.1.2 Le rapport de suivi de la stratégie adoptée par CODE en 1997, Soumis au cours de 1998, a noté les progrès significatifs réalisés en vue du renforcement du dispositif de rétroaction des leçons tirées des expériences, notamment grâce à la participation active de la Vice-Présidence des opérations et des responsables des unités opérationnelles, ainsi qu'à la distribution des comptes rendus des délibérations et des décisions des membres de CODE⁴.
- 3.1.3 D'autres outils de rétroaction et d'utilisation des résultats d'évaluation ont été également développés tels que la rediffusion du Bulletin «Rétrospective» ainsi que des extraits des rapports d'audit de performance, des notes de revue des résultats d'évaluation et, la création, dès 1998, de la page spécifique de l'évaluation sur le site Internet et Intranet de la Banque.
- 3.1.4 Cependant, un processus de suivi adéquat de la mise en oeuvre des recommandations et décisions de CODE et des Conseils afférant aux opérations et aux politiques et procédures opérationnelles de la Banque devait permettre de rendre compte aux membres de CODE de l'avancement dans l'application des décisions prises par le comité.
- 3.1.5 L'élargissement de la gamme des produits d'OPEV, par l'introduction des études de revue des politiques sectorielles et des procédures opérationnelles telles que la qualité des analyses économiques et du processus de supervision, de la revue de la performance annuelle de portefeuille, ainsi que des études thématiques, ont permis d'assurer une meilleure qualité de dialogue avec les départements des opérations, notamment dans l'utilisation des leçons de l'expérience au cours de la mise en oeuvre des projets actifs.
- 3.1.6 Cependant, en vue de consolider les actions entreprises, d'autres actions complémentaires ont retenu l'approbation des membres de CODE⁵. Celles-ci figurent dans l'encadré A ci-après.

⁴ Décisions de CODE dans sa session du 17 juillet 1998.

⁵ Voir supra.

ENCADRE A

RENFORCEMENT DU SYSTEME DE RETROACTION ET DE DIFFUSION DES RESULTATS D'EVALUATION: Actions de Suivi

- (i) Assurer le suivi de l'intégration des leçons tirées des évaluations à travers l'examen sélectif des rapports d'évaluation ex-anté des projets et programmes.
- (ii) Incorporer, sur le site Internet et Intranet de la Banque, l'ensemble des produits d'évaluation d'OPEV, tout en tenant compte de la politique de diffusion des informations au sein de la Banque.
- (iii) Définir les objectifs, produits et types d'intervention en matière de renforcement des capacités institutionnelles d'évaluation des PMR et ce, dans le cadre du document de stratégie de la Banque en la matière.
- (iv) Multiplier les interventions conjointes avec les autres institutions de développement avec lesquelles une collaboration plus intense en matière d'évaluation devrait être engagée.
- (v) Développer les relations de collaboration avec les organismes sous-régionaux telles que la Banque Ouest africaine de développement (BOAD) et la Banque de développement de l'Afrique du Sud (DBSA) ainsi que les Instituts de recherche économique et sociale tels que le Consortium de la recherche économique en Afrique (CREA/ERCA) et le Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales en Afrique (CODESRIA). Des liens seraient également à rechercher à travers le continent en vue de développer des capacités d'évaluation en Afrique.
- (vi) Renforcer les capacités d'intervention d'OPEV (adjonction de nouveau personnel, révision de la structure du département et développement des systèmes d'information et de communication).
- (vii) Mettre en place une structure formelle de suivi de la mise en oeuvre des recommandations et décisions de CODE dont la mission serait de tenir informés les membres du comité du degré d'application des décisions prises.

3.2 Diffusion des résultats des évaluations

3.2.1 L'étude de la qualité des analyses économiques contenues dans les rapports d'évaluation des projets approuvés en 1996 et 1997, dont les résultats ont été largement diffusés au niveau des départements opérationnels, a révélé un certain nombre d'insuffisances à combler en vue d'améliorer la qualité à l'entrée des projets et programmes en portefeuille. En réponse aux conclusions et recommandations du rapport, la Vice-Présidence Opérations a élaboré un plan d'actions dont le contenu est synthétisé dans l'Encadré B ci-après. Le rapport d'étude ainsi que la réponse formelle de la Vice-Présidence Opérations ont été soumis pour examen à CODE au début de 1999.

ENCADRE B

QUALITE DES ANALYSES ECONOMIQUES DANS LES RAPPORTS D'EVALUATION DE PROJETS APPROUVES EN 1996 ET 1997

Plan d'actions d'amélioration

1. L'Etude de la Qualité des analyses économiques contenues dans les rapports d'évaluation des projets approuvés en 1996 et 1997, a proposé une série d'actions destinées à améliorer la situation dans les domaines de préoccupation moyennant l'encouragement du personnel, la formation et l'amélioration des compétences en matière d'analyse économique des projets, et l'élaboration d'instructions rigoureuses en matière de conception et d'exécution des projets et programmes.
2. Le plan d'actions élaboré et discuté au niveau de CODE, a eu pour objet de :
 - a) Renforcer la capacité de la Banque en matière d'analyse économique et sectorielle ;
 - b) Réviser le Manuel des opérations par des efforts coordonnés en matière d'assurance-qualité et de diffusion des bonnes pratiques ;
 - c) Intensifier la formation à l'utilisation du cadre logique avec l'assistance de l'Institut de formation conjoint récemment créé par la Banque, le Fonds monétaire international et la Banque mondiale ;
 - d) Adopter l'approche participative et procéder à l'évaluation des besoins des bénéficiaires lors de l'identification et la conception de projets de lutte contre la pauvreté ;
 - e) Développer un «réseau» de communication avec la Banque mondiale dans le cadre d'un programme d'échange continu ;
 - f) Revoir la composition des missions d'évaluation des projets sociaux ;
 - g) Assurer le suivi continu et la revue à mi-parcours des projets identifiés comme à risque, et s'assurer de leur bonne performance d'exécution et la réalisation de leurs objectifs de développement; et
 - h) Développer des directives spécifiques en matière d'analyse économique et financière des projets, accompagnées d'indications méthodologiques précises sur la manière d'aborder les problèmes intersectoriels ou thématiques tels que le genre, la pauvreté, la santé reproductive, la bonne gouvernance, l'intégration économique régionale, et le développement du secteur privé.

3.2.2 La revue des procédures de préparation du rapport annuel sur la performance de portefeuille pour les années 1995 et 1996 a également fait l'objet d'une discussion intense avec le département concerné (OCOD) en vue d'améliorer le processus de mesure de la performance du portefeuille des projets et des programmes en cours. Les recommandations issues de ce rapport (voir Encadré C ci-après) seront prises en compte dans l'élaboration des rapports futurs sur l'évaluation de la performance globale du portefeuille du Groupe de la Banque.

ENCADRE C

EVALUATION DE LA PROCEDURE DE PREPARATION DES RAPPORTS ANNUELS SUR LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE 1995-1996

1. Le Département central des opérations doit investir beaucoup de ressources humaines et financières en vue de développer et affiner la méthodologie de notation qui serait appliquée rigoureusement dans toute la Banque.
2. Le système de notation adopté pour la mesure de la performance du portefeuille doit être harmonisé avec les notes finales d'OPEV. Cette harmonisation facilitera l'analyse « décalée » dans le temps.
3. Afin de prévenir la subjectivité dans la notation des projets, chaque projet doit être supervisé une fois par an. Les rapports de supervision pourront être complétés par des revues de portefeuille par pays et leur présentation générale harmonisée entre départements.
4. Pour améliorer la qualité des projets à l'entrée en portefeuille, la Banque doit investir beaucoup de ressources dans les études économiques et sectorielles dont l'absence est à l'origine des difficultés d'exécution de 22% des projets en-cours en 1996.
5. Les stratégies d'intervention, contenues dans les documents de stratégie par pays, seraient alors une émanation de ces études économiques et sectorielles et assorties d'opérations appropriées tenant compte des priorités nationales de développement et de la stratégie globale de la Banque.

3.2.3 OPEV a également soumis des notes succinctes sur les leçons tirées de projets spécifiques dont le but est de mettre à la disposition des experts sectoriels de la Banque les pratiques optimales collectées suite à l'évaluation des performances. Ces notes ont concerné particulièrement les projets de développement rural, de reforestation et de lutte contre les feux de brousse.

3.2.4 OPEV a présenté l'étude portant sur l'analyse comparative des procédures de préparation des rapports d'achèvement et d'évaluation de performance des projets qui a été préparée sous l'égide du Comité de coopération en évaluation des banques multilatérales de développement. Ce document a comporté les principes et règles «standards» dans l'évaluation des performances en vue d'harmoniser les systèmes de notation et de mesure de l'impact sur le développement, d'abord au sein de la Banque (entre OPEV et les départements des opérations), ensuite à l'échelle des BMD. Lors de l'examen de ce document par CODE, il a été décidé de s'assurer de la participation effective des bénéficiaires des pays emprunteurs dans le processus d'évaluation, et d'assister les pays membres et leurs agences d'exécution à développer ou renforcer leurs capacités de suivi-évaluation. Des ressources adéquates devraient être donc consacrées en vue de les assister dans la préparation de rapports d'achèvement de qualité et de disposer de systèmes de suivi-évaluation adéquats. Les principes et règles «optimales» de préparation des RAP et des Rapports d'évaluation rétrospective devraient figurer dans le manuel des opérations révisé.

3.3 **Résultats des travaux du Groupe de coopération en évaluation des Banques multilatérales de développement**

3.3.1 OPEV a participé, dans le cadre des travaux d'harmonisation des politiques, méthodes et procédures d'évaluation au sein du Groupe de coopération en évaluation des Banques multilatérales de développement, à des études importantes ayant une répercussion directe sur le développement futur de la fonction d'évaluation dans les BMD. Il s'agit de l'harmonisation des critères d'évaluation des performances des projets et programmes (y compris les opérations d'investissement au niveau du secteur privé), ainsi que des approches, instruments et meilleures pratiques dans l'évaluation de la performance de portefeuille, de l'assistance aux pays et des évaluations des politiques sectorielles et thématiques.

3.3.2 Un atelier organisé au mois de décembre 1998, conjointement avec la Banque mondiale, a permis d'aboutir à l'adoption d'un cadre référentiel contenant un ensemble d'indicateurs d'évaluation des performances utilisés dans l'appréciation des résultats et de l'impact des projets sur le développement, y compris les opérations du secteur privé. Ce cadre est en voie d'adoption par l'ensemble du Groupe des Banques multilatérales de développement (BMD). OPEV lancera, dès 1999, une étude d'envergure en vue d'inclure les nouveaux concepts ainsi que les indicateurs de référence dans les directives d'évaluation des performances et les diffusera largement auprès des départements opérationnels de la Banque. Cette action concernera également l'évaluation des performances des opérations du secteur privé.

3.3.3 Une plus grande coopération est attendue entre les BMD suite à l'adoption de ces critères, notamment dans l'évaluation des projets co-financés et ce, à travers l'échange de rapports d'achèvement et d'évaluation rétrospective.

3.4 **Autres travaux de diffusion et d'utilisation des résultats d'évaluation**

OPEV a participé à plusieurs réunions opérationnelles portant sur l'examen des rapports de documents de stratégie par pays et de politiques opérationnelles et produit des commentaires sur les documents de politiques sectorielles (Agriculture et développement rural), les rapports d'évaluation de projets et de programmes ainsi que sur des exposés de problèmes de missions d'évaluation, de supervision et d'achèvement.

4. **DEVELOPPEMENT DES CAPACITES D'EVALUATION**

4.1 **Séminaire régional et Atelier sur le renforcement des capacités de suivi-évaluation des pays d'Afrique**⁶

4.1.1 Le Séminaire s'est déroulé du 16 au 19 novembre 1998 et a regroupé 90 participants provenant de 12 pays membres régionaux⁷ et de 21 organismes donateurs. Il avait essentiellement pour buts de :

- fournir aux représentants des pays participants, une bonne compréhension des liens critiques entre l'évaluation, la réforme du secteur public et l'amélioration de la gestion des ressources publiques;
- permettre grâce aux connaissances acquises, d'élaborer un plan d'action préliminaire en vue de développer leur système de suivi-évaluation ; et
- créer les liens nécessaires au sein de leurs pays respectifs pour des actions ultérieures de suivi.

4.1.2 Consolidant les acquis de la première conférence régionale sur l'évaluation tenue à Abidjan en 1990, le séminaire a préparé la voie vers l'instauration d'une culture évaluative en Afrique dont la concrétisation est la création imminente de la société africaine d'évaluation. Les principaux résultats du séminaire figurent dans l'Encadré D ci-après.

4.1.3 Le rapport sur le déroulement du séminaire, dont la publication est en cours, connaîtra une large diffusion auprès des pays participants et des ministères centraux et techniques des pays membres régionaux.

ENCADRE D

⁶ Ce séminaire a reçu l'appui financier de la part des organismes suivants: Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) ; Agence danoise pour l'assistance au développement (DANIDA); Ministère Royal des Affaires étrangères de la Norvège ; Agence de Coopération suisse pour le développement (SDC) ; et Agence de Coopération suédoise pour le développement international (SIDA).

⁷ Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ethiopie, Ghana, Guinée, Malawi, Maroc, Mozambique, République de l'Afrique du Sud, Tanzanie, Ouganda, et Zimbabwe.

RESULTATS DU SEMINAIRE REGIONAL ET ATELIER SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE SUIVI-EVALUATION DES PAYS D'AFRIQUE

1. Les principaux résultats du Séminaire ont été essentiellement une meilleure perception des besoins d'évaluation par les pays africains, la constitution de réseaux d'évaluateurs à l'échelle du continent, et l'assimilation des connaissances nécessaires à la mise en place de systèmes de suivi-évaluation dans le contexte d'une amélioration de l'efficacité des services publics.
2. Le fait que les pays africains, dont la demande d'évaluation demeure insignifiante et le niveau de développement institutionnel différent, chaque pays poursuivant sa propre voie et selon ses propres règles administratives et culturelles, suggère l'adoption d'une approche graduelle, mais adaptée aux besoins et à la situation réels de chaque pays.
3. La diversité des expériences présentées dans les documents soumis au cours du séminaire par les participants des pays africains et des représentants des agences de développement, montre clairement l'absence d'une stratégie unifiée et standard en matière de renforcement des capacités d'évaluation.
4. Un signal fort s'est dégagé : il s'agit de la nécessité de disposer d'un secteur public plus responsable, efficace, et répondant aux aspirations des populations. Celle-ci influencera dorénavant les stratégies de développement futures et des actions des donateurs.
5. Quoiqu'ils n'aient pas de caractère officiel, les plans d'action élaborés par les pays participants au cours du séminaire, ont permis d'isoler les facteurs de développement de la fonction évaluation. Il s'agit de :
 - La nécessité d'un appui institutionnel, à l'échelle du continent, en vue de développer les capacités d'évaluation et de permettre une meilleure prise de conscience des problèmes à l'origine des insuffisances constatées au niveau administratif ou législatif. Cet appui institutionnel devra être fourni tant à l'échelle centrale (au niveau des ministères des plans et finances), que sectoriels au niveau des ministères techniques, voire au niveau des cellules d'exécution des projets ;
 - La formation sur les concepts, méthodologies et pratiques d'évaluation constitue l'épine dorsale de toute action de renforcement des capacités de suivi-évaluation ;
 - La mise en place de différentes bases de données portant recensement des capacités africaines en matière de suivi-évaluation (praticiens, consultants, fonctionnaires en charge du suivi-évaluation, corps d'inspecteurs et d'auditeurs), constituera un pas significatif vers la création d'une société africaine de l'évaluation, et facilitera le partage des expériences et des meilleures pratiques dans le domaine du suivi-évaluation.

4.2 Coopération en matière d'appui à la mise en place de systèmes de suivi-évaluation

Une plateforme commune a été adoptée dans le cadre du Groupe de coopération en évaluation des BMD en vue de mener des actions conjointes de développement ou de renforcement des capacités d'évaluation en Afrique. A cet effet, OPEV a été invité à participer à l'animation d'ateliers de formation en vue de l'institutionnalisation des systèmes de suivi-évaluation dans le cadre d'actions d'appui à la réforme budgétaire et la revue des dépenses publiques. Des actions sont en engagées en 1999, dans le cadre de

projets financés par la Banque mondiale au Bénin et en Côte d'Ivoire⁸.

5. **CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

5.1 **Conclusions**

- 5.1.1 Les réalisations de 1998 ont été importantes surtout au niveau des études thématiques et sectorielles, de la revue des procédures opérationnelles du cycle de projets et du renforcement du dispositif de rétro-information et d'incorporation des leçons de l'expérience. Ces réalisations consolident les actions déjà entreprises dans le cadre de l'amélioration des approches et des instruments d'évaluation et de mesure de l'efficacité de développement.
- 5.1.2 Le lancement de nouveaux produits tels que la revue de l'expérience de la Banque dans certains secteurs et les études d'évaluation des procédures opérationnelles ont permis d'amorcer un dialogue fructueux avec les départements des opérations sous l'égide de CODE et conduit à l'élaboration de plans d'actions visant l'amélioration de la qualité des projets. Ces plans d'actions ont servi de base de discussion lors des consultations en vue de la reconstitution du FAD VIII.
- 5.1.3 Le renforcement des capacités institutionnelles des pays membres en matière de suivi-évaluation, amorcé dans le cadre stratégique d'amélioration de l'efficacité du secteur public et de bonne gouvernance, constitue une priorité dans les programmes d'activités d'OPEV. Le Séminaire et atelier de novembre 1998, dont les résultats devront être consolidés par des actions de suivi ciblées à l'échelle sous-régionale ou locale, a été considéré par l'ensemble des participants comme une réussite. Cette réalisation a permis de lancer des actions de coopération concrète dans ce domaine, avec les autres bailleurs de fonds, en particulier la Banque mondiale.
- 5.1.4 L'harmonisation des règles et pratiques d'évaluation à l'échelle des Banques multilatérales de développement dans le cadre des divers groupes de travail sur l'évaluation de l'aide, apportera plus de crédibilité aux fonctions et rôle de l'évaluation au sein de la Banque. L'interaction et le partage des expériences avec les unités d'évaluation des autres agences de développement, ont eu pour effet d'améliorer la qualité des approches et des outils d'évaluation d'OPEV.
- 5.1.5 Les principales contraintes à la réalisation des objectifs annuels du département demeurent liées à la nécessité de renforcer les effectifs d'OPEV en vue de couvrir les principaux axes de développement retenus par la Banque dans le cadre de sa nouvelle vision et qui concernent en priorité la lutte contre la pauvreté, l'égalité du genre, la protection de l'environnement, l'intégration économique régionale et le développement du secteur privé.

5.2 **Recommandations**

⁸ Bénin: Appui à la réforme budgétaire ; Côte d'Ivoire: Programme de renforcement des capacités nationales d'évaluation et suivi de performance du développement.

Afin d'assurer une large diffusion des produits et des résultats d'intervention d'OPEV et accompagner l'évolution technologique constatée au niveau des supports et des moyens de partage des expériences et du savoir, les actions suivantes sont recommandées :

- (i) Renforcer le système de suivi-évaluation des projets au sein de la Banque et améliorer la qualité des rapports de supervision et d'achèvement qui constituent les points d'entrée du système de rétro-information et d'incorporation des leçons de l'expérience. L'adoption d'un système cohérent et objectif de notation et de mesure de performances des projets est donc nécessaire.
- (ii) Consolider les changements intervenus dans les approches et les outils d'évaluation et élargir la gamme des produits en vue de toucher les domaines cruciaux du développement durable. La revue de l'efficacité des stratégies sectorielles d'assistance de la Banque aux pays membres régionaux, à côté des évaluations thématiques, constituera une priorité dans les activités futures d'OPEV, pour lesquelles des ressources (humaines et matérielles) additionnelles devront être consacrées.
- (iii) Renforcer le dispositif de rétroaction et d'incorporation des leçons de l'expérience par l'adoption, à l'échelle de la Banque, d'un système de gestion de l'information et de l'utilisation efficace du «capital de connaissances» au service du développement de ses pays membres.
- (iv) Assurer le suivi des actions de renforcement des capacités institutionnelles d'évaluation des pays membres en développant les relations de coopération avec les autres agences de développement intervenant en Afrique.

DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
RAPPORT ANNUEL 1998

SITUATION DES EFFECTIFS DU DEPARTEMENT AU 31/12/1998

		Réalizations			Budget 1998
		Effectif		P/S*	
		Au 01/01/98	Au 31/12/98	31/12/98	
1.	<u>Personnel permanent</u>				
	1.1 Directeur	1	1	42	42
	1.2 Professionnels	9	10	394 ⁹	420
	1.3 Personnel de soutien	3	3	126	210
2.	<u>Assistant technique</u>				
3.	<u>Consultant/Contractuels</u>				
	3.1 Professionnel				
	3.2 Personnel de soutien	1	1	42	42
4.	<u>Personnel temporaire</u>				
	- professionnel				
	- personnel de soutien	1	2	63	42
	S/Total				
5.	<u>Total général</u>	15	17	667	756

* P/S : Personnes/semaines d'activités après déduction congés stage de formation: 42 P/S pour une année complète de présence.

⁹ Un professionnel d'OPEV, en congé d'étude, a repris fonction à compter du 01/09/98.

DEPARTEMENT D'EVALUATION DES OPERATIONS
RAPPORT ANNUEL 1998

**LISTE DES RAPPORTS D'EVALUATION DE PERFORMANCES TRAITES AU
COURS DE 1998**

A - Report 1997

1. Mali: Centre régional d'énergie solaire (Intermédiaire)
2. Guinée Bissau : PAS I & II (complet)
3. Tunisie: Réhabilitation chemin de fer de Sfax (Abrégé)

B - Initiés et finalisés en 1998

B-1 REPP abrégés

1. Egypte : Développement rural d'El Beheïra
2. Malawi : Développement rural du Blantyre
3. Tunisie : Développement rural de Guézala Mateur

B-2 REPP Intermédiaires

1. Burkina Faso : Formation des jeunes agriculteurs
2. Burkina Faso : Education II
3. Cap-Vert Restructuration de l'enseignement primaire
4. Gabon : Projet Hévéa Gabon (Hévégab)
5. Kenya : Santé Rurale
6. Lesotho : AEP quatre centres
7. Malawi : Services de Santé rurale
8. Niger : Routes secondaires
9. Swaziland : Télécommunications
10. Zambie : Ecoles secondaires

B-3 RAPP complets

1. Angola : Formation Cadres moyens
2. Bénin : Télécommunications PNAM
3. Botswana : Pistes rurales I & II
4. Ethiopie : Route de Gore Tepi
5. Ghana : Ajustement du secteur industriel
6. Kenya : Barrage de Kiambere
7. Lesotho : AEP de Maseru
8. Madagascar : Programme d'ajustement structurel
9. Madagascar : Réhabilitation route Malaimbady-Mahabo
10. Madagascar : Programme d'urgence – volet routier

DEPARTEMENT D'EVALUATION DES OPERATIONS
RAPPORT ANNUEL 1998

LISTE DES RAPPORTS D'AUDIT DE PERFORMANCES TRAITES AU COURS DE 1998 (Suite)

11. Malawi : Ajustement des secteurs industriel et commercial et renforcement du marché des capitaux et de l'entrepreneuriat
12. Maroc : Ajustement du secteur financier I & II
13. Maroc : Consolidation du PAS
14. Nigéria : Programme de stimulation de l'exportation
15. RCA : Barrage de M'bali
16. RCA : Développement rural Mbaïki- Berberati
17. Sénégal : Reforestation et lutte contre les feux de brousse
18. Swaziland : Route Mbabane-Mhlambanyatsi
19. Togo : PAS II & III
20. Tunisie : Développement hydro-agricole de Ras-Djebel - Galaat
21. Zimbabwe : Pistes rurales I & II
22. Multinational : OMVS Barrage de Manantali

NOTES D'EVALUATION DE RAPPORTS D'ACHEVEMENT (RAP)

Le nombre de notes d'évaluation de RAP réalisé en 1998 est de **37**. Le nombre de RAP reçus en 1998 est de 47.