

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**PROJET DE PROGRAMME DE TRAVAIL TRIENNAL  
GLISSANT D'OPEV POUR LA PERIODE 2007-2009  
REVISE**

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

**08 décembre 2006**

## **TABLE DES MATIÈRES**

	<u>Page</u>
<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS, RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b>	<b>i-vi</b>
1 INTRODUCTION	1
1.1 Contexte .....	1
1.2 Objectifs du rapport .....	2
1.3 Structure du rapport .....	2
2 FACTEURS QUI INFLUENT SUR LE PROGRAMME DE TRAVAIL D'OPEV	3
2.1 Restructuration au sein de la Banque.....	3
2.2 Facteurs internes à OPEV .....	4
2.3 Facteurs externes.....	5
3 REVUE DES PRODUITS DU PLAN DE TRAVAIL 2006	6
3.1 Classification des produits d'OPEV .....	6
3.2 Aperçu des produits de l'évaluation .....	7
3.3 Ressources utilisées .....	9
4 ÉVALUATION DES "BESOINS" BUDGÉTAIRES AU TITRE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2007-2009	10
4.1 Principaux défis .....	10
4.2 Objectifs stratégiques d'OPEV .....	12
4.3 Buts spécifiques du Programme de travail.....	12
5 PROJET DE PROGRAMME DE TRAVAIL 2007-2009	14
5.1 Principes directeurs de l'élaboration du Programme de travail 2007-2009.....	14
5.2 Composantes du Programme de travail 2007-2009 .....	15
5.3 Besoins de ressources pour le Programme de travail 2007-2009 .....	18
5.4 Impact du sous-financement .....	19
5.5 Demande de crédits budgétaires pour 2007 .....	21

## ANNEXES

	<u>Nombre de pages</u>
1. Situation des produits d'évaluation 2006 d'OPEV	2
2. Description des produits d'évaluation 2006	5
3. Produits d'évaluation pour la période 2007-2009	2
4. Programme de travail 2007-2009 d'OPEV : Calendrier de réalisation des produits	3
5. Besoins de ressources professionnelles 2007-2009	2
6. Besoins de ressources professionnelles pour les scénarios du budget 2007	2
7. Budget détaillé 2007	2

---

Le présent rapport a été établi essentiellement par M. F. J. BOTES, Chargé d'évaluation principal, OPEV, sous la supervision de M. D. A. BARNETT, Directeur par intérim, OPEV. M. BOTES a bénéficié de l'assistance d'autres membres de l'équipe d'OPEV chargée du budget, notamment M<sup>me</sup> G. HALL-YIRGA, Chargée d'évaluation principale et M. A. COKER, Chargé d'évaluation principal. Pour toute question se rapportant au document, prière de s'adresser à M. D. A. BARNETT, poste 2041 ou à M. BOTES, poste 2349.

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AEC	Activités en cours
APD	Aide publique au développement
BAD	Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CODE	Comité des opérations et de l'efficacité du développement
DR	Développement rural
DSP	Document de stratégie pays
EAP	Évaluation de l'assistance pays
ECG	Groupe de travail sur la coopération internationale pour l'évaluation
FIDA	Fonds international de développement agricole
FSN	Fonds spécial du Nigeria
OED	Département de l'évaluation des opérations (de la Banque mondiale)
OPEV	Département de l'évaluation des opérations (de la Banque africaine de développement)
ORPC	Département des politiques opérationnelles et des normes
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RCE	Renforcement des capacités d'évaluation
RDE	Rapport sur l'efficacité du développement
REPP	Rapport d'évaluation de la performance de projets
S&E	Suivi et évaluation
STS	Personnel sous contrat de courte durée
UNEG	Groupe d'évaluation des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### INTRODUCTION

1. Ce rapport présente le Programme de travail triennal glissant 2007-2009 du Département de l'évaluation des opérations (OPEV), qui sera soumis au Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE) dont relève directement OPEV, aux fins d'examen. Le Programme de travail comprend deux principales composantes, à savoir un calendrier des activités à entreprendre au cours des trois prochaines années, ainsi que le budget nécessaire pour l'exécution de ces activités.

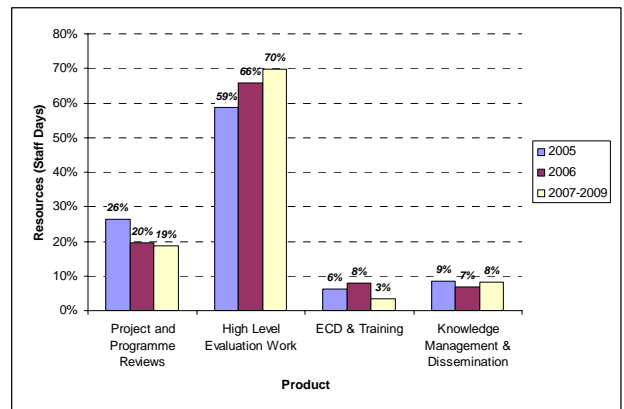
### INDÉPENDANCE

2. Il ne s'agit pas seulement des produits d'évaluation eux-mêmes, mais également de l'environnement d'évaluation indépendante dans lequel les évaluations sont effectuées. Ce dernier aspect revêt une importance primordiale pour la crédibilité d'OPEV. Par "indépendance de l'évaluation", on entend à la fois l'indépendance opérationnelle et l'indépendance budgétaire. D'importants progrès ont été réalisés au cours des dernières années en vue d'assurer à OPEV l'indépendance opérationnelle nécessaire. L'approbation par CODE du présent Programme de travail, ainsi que du budget 2007 y relatif, contribuera également à assurer l'indépendance budgétaire du département.

### MISSION ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

3. Le Programme de travail triennal 2007-2009 porte essentiellement sur la mission assignée à OPEV par CODE. Celle-ci vise à : i) combler les lacunes en matière d'évaluation ; ii) réorienter les activités vers les évaluations de haut niveau (voir diagramme ci-contre) ; et iii) répondre à des besoins et exigences d'évaluation spécifiques.

4. L'accomplissement de cette mission par OPEV passe par la réalisation des objectifs stratégiques ci-après :



- la mesure de l'efficacité du développement par le truchement d'évaluations de haut niveau ;

**Le niveau des ressources allouées aux évaluations de haut niveau a crû, passant de 60 à 70 %, au cours des trois dernières années.**

- l'amélioration de la gouvernance grâce aux évaluations institutionnelles ;
- la consolidation des partenariats stratégiques grâce à des évaluations conjointes, à l'harmonisation et au renforcement des capacités ;
- l'amélioration de la gestion du savoir pour une rétro-information et une diffusion efficaces.

## PRODUITS DE L'ÉVALUATION

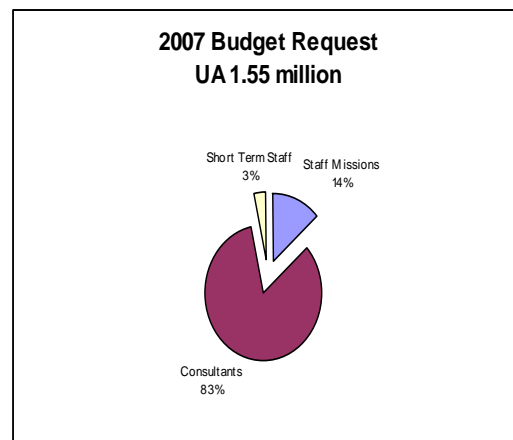
5. Le Programme de travail 2007-2009 présente les produits de l'évaluation nécessaires pour OPEV afin de remplir la mission d'évaluation indépendante qui lui a été assignée par CODE. Les principales composantes de ce programme concernent les revues des programmes et projets, les évaluations de haut niveau, le renforcement des capacités d'évaluation et la formation, ainsi que la gestion et la diffusion du savoir. Les évaluations de haut niveau se subdivisent comme suit : les évaluations sectorielles et thématiques pays ; les évaluations de l'assistance pays ; la revue des processus et procédures opérationnels ; et les évaluations institutionnelles. Il a été établi, suite à une analyse des activités, que pour atteindre les objectifs du Programme de travail approuvé récemment, OPEV sera appelé à exécuter en moyenne 22 évaluations de haut niveau par an pendant les trois prochaines années.

6. Les produits escomptés des évaluations de haut niveau (EHN) pour 2007 sont présentés dans le tableau ci-contre. En raison du sous-financement dont le département a souffert par le passé, il compte des arriérés de produits de l'évaluation à l'heure actuelle. Par conséquent, OPEV entend effectuer 19 évaluations de haut niveau en 2007, au titre des activités en cours, tandis que 13 produits de l'évaluation de haut niveau seront réalisés au cours de cette année. Naturellement d'autres produits de l'évaluation seront également réalisés.

<b>Évaluations de haut niveau à exécuter en 2007</b>
Évaluations de l'assistance pays du Mozambique, du Gabon et de la Zambie
Revue de la performance de la Banque dans les différents secteurs des trois pays pour lesquels les évaluations de l'assistance pays sont prévues
Rapport sur l'évaluation des opérations
Revue de processus de la Revue annuelle de la performance du portefeuille (RAPP)
Évaluation des opérations d'assistance technique
Évaluation du déroulement du système de supervision du Groupe de la Banque
Revue des projets du secteur de l'agriculture et du développement rural
Revue des projets et programmes d'infrastructure physique visant à promouvoir l'intégration régionale en Afrique
Revue de la performance du secteur des transports en matière d'allègement de la pauvreté (Phase 1)

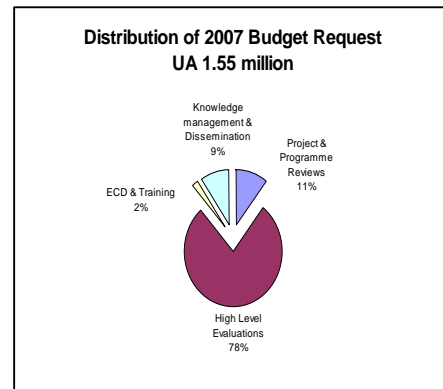
## DEMANDE DE CRÉDITS BUDGÉTAIRES DE FONCTIONNEMENT 2007

7. Un budget d'un montant de 1,55 million d'UC pour les services de consultants, les missions du personnel et les ressources STS est nécessaire pour 2007 afin de permettre à OPEV d'exécuter le programme de travail proposé, sous réserve de l'orientation et de l'approbation du Programme de travail par CODE. Tel qu'expliqué directement ci-dessous, ce montant comprend une allocation spéciale d'un montant de 341 940 UC pour l'évaluation conjointe (potentielle) BAD-FIDA du secteur agricole. Par ailleurs, des montants modestes – identiques à ceux de 2006 – sont sollicités pour la couverture des frais de représentation, ce qui



porte le montant total à **1,57 million d'UC**. La majeure partie de ces ressources (83 %) serait utilisée pour le recrutement des consultants afin de compléter le personnel d'OPEV. Ces consultants seront recrutés pour :

- combler le déficit de capacités par rapport aux ressources en personnel professionnel permanent disponibles pour la réalisation des produits de l'évaluation escomptés ;
- apporter le soutien spécialisé dans les domaines pour lesquels le personnel d'OPEV ne dispose pas des compétences appropriées, notamment le genre et l'environnement ;
- de veiller au renforcement de l'indépendance pour l'exécution des tâches spécifiques, notamment la revue externe des rapports produits par le personnel d'OPEV.



8. La demande de crédits budgétaires 2007 prend en compte les ressources en personnel professionnel à plein temps disponibles pour 2007, les ressources en personnel nécessaires pour réaliser les produits escomptés du Programme de travail 2007-2009, le montant demandé pour le budget à mi-exercice 2006 et l'objectif de budget à "croissance zéro" de la Banque. Par "croissance zéro", on entend la somme des allocations de ressources ordinaires et de ressources CSRDI au titre du budget 2006, soit 901 938 UC. Le département a **également** fixé un objectif pour 2007 en ce qui concerne la mobilisation de ressources supplémentaires par le truchement des fonds spéciaux et de toutes les économies de salaires cumulées, correspondant à au moins 3 postes PL vacants sur une période de 6 mois. Au cas où il s'avèrerait que ces ressources ne seraient pas disponibles d'ici à la mi-2007, un ajustement à mi-parcours du Programme de travail et du budget serait demandé. À cet égard, il convient de garder à l'esprit que l'ajustement à mi-parcours du budget d'OPEV est un exercice annuel et a, de tout temps, été considéré comme partie intégrante du budget d'OPEV. Pour 2006, les économies réalisées sur les salaires du personnel, en raison de l'existence de postes vacants, à elles seules, s'élèvent à 188 054 UC.

9. Une **demande spéciale** est en cours pour une **évaluation conjointe du secteur de l'agriculture et du développement rural avec le FIDA**. Le budget pour cette importante évaluation spéciale conjointe de haut niveau, qui s'élève à 422 684 UC, ne peut être pris en compte objectivement dans le budget à "croissance zéro+" existant d'OPEV (c'est-à-dire croissance zéro + économies de salaires à mi-exercice + fonds spéciaux). Par conséquent, une provision spéciale a été demandée à cet égard. Ainsi, un montant de 341 825 UC, dont 321 825 UC pour l'étude proprement dite et 20 000 UC pour la diffusion des résultats, a été ajouté au budget à croissance zéro. (Le solde de 80 859 UC pour l'étude sera financé par l'allocation budgétaire 2006). Au cours de sa réunion du 10 octobre 2006, le Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE) du FIDA a accepté de participer à l'évaluation conjointe.

10. Tel qu'indiqué au chapitre 5, lorsque l'on exclut l'évaluation conjointe du secteur agricole, la demande de crédits budgétaires pour 2007 s'élève à 1,23 million d'UC. Ce

montant est de 11 % supérieur au budget à croissance zéro, mais comprend les ressources provenant des fonds spéciaux et des économies de salaires, estimées à 310 000 UC. Il constitue, par conséquent, une solution réaliste afin d'assurer l'adéquation entre "les ressources disponibles pour les évaluations indépendantes" et "les besoins exprimés afin de réaliser des évaluations indépendantes". Le report d'un certain nombre d'activités de 2006 au premier semestre 2007 a également été pris en considération dans l'analyse.

11. Il convient de souligner – au cas où il serait nécessaire de procéder à des ajustements du Programme de travail, en raison de contraintes budgétaires – que bien qu'il soit impossible de classer les activités essentielles par ordre de priorité, l'on peut réduire le nombre des produits escomptés pour chaque catégorie. Ceci s'applique également aux évaluations de haut niveau en cours pour

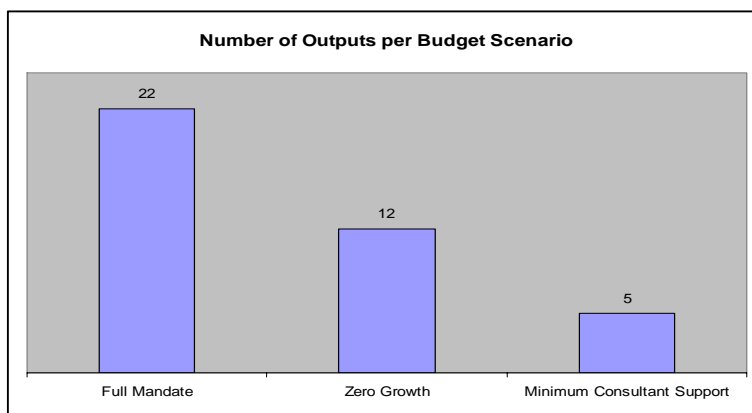
Évaluations de haut niveau prévues au budget pour 2007		
Classification	Produit	Budget 2007 (UC)
Projet spécial	Agriculture et développement rural	341 940
De base	Stratégies d'assistance pays (Gabon, Mozambique, Zambie)	109 650
De base	Revue sectorielle pays (au-delà de trois pays)	156 945
De base	Évaluation du processus du système de supervision	34 125
De base	Rapport sur l'évaluation des opérations	16 080
De base	Revue des RAPP	38 100
De base	Opérations d'assistance technique	23 400
De base	Rapport sur l'efficacité du développement (RDE) 2008	15 120
En cours	Aide au secteur de l'éducation	26 175
En cours	Infrastructure et intégration régionale	26 175
Nouvelle	Financement des banques sous-régionales de développement	114 075
Nouvelle	Prêts à l'appui de réforme	114 075
Nouvelle	Stratégie de genre et intégration du genre	101 115
Nouvelle	Évaluation de l'impact	88 155
Nouvelle	Lien entre environnement et infrastructure	26 175

lesquelles la majeure partie des ressources a déjà été engagée au titre de l'année 2006. Il s'ensuit que seules les **nouvelles** évaluations de haut niveau peuvent objectivement être transférées du Plan de travail 2007 (voir tableau). Ces évaluations devront être reportées à 2008, voire au-delà, à moins que d'autres sources de financement, notamment des fonds (spéciaux) bilatéraux, ne soient trouvées pour 2007. Par exemple, la suppression des deux dernières évaluations sur la liste ou de l'évaluation des PAR permettrait d'éponger, pour ainsi dire, l'excédent de 11 %.

### IMPACT DES CONTRAINTES BUDGÉTAIRES

12. Une analyse des contraintes de ressources a révélé qu'OPEV ne pourrait exécuter son Programme de travail que s'il recevait une allocation budgétaire au moins égale au montant demandé. Des simulations budgétaires ont permis de déterminer l'impact de la réduction de l'allocation budgétaire sur les produits des évaluations de haut niveau. Les résultats sont indiqués dans le diagramme ci-dessous.

13. Le diagramme ci-contre illustre le fait qu'OPEV sera en mesure de réaliser près de la moitié du nombre de produits des évaluations de haut niveau s'il recevait la même



allocation budgétaire initiale (sans l'ajustement à mi-parcours) tout comme en 2006 (scénario de "croissance zéro"), et seulement un cinquième des produits s'il recevait un budget des consultants minimum, par rapport aux ressources nécessaires pour exécuter l'intégralité du programme de travail ("mission complète", c'est-à-dire "l'intégralité du Programme de travail"). Dans ces conditions, un budget des consultants minimum sera alloué à certaines activités essentielles, notamment les revues de projets et programmes, les évaluations sectorielles pays et les évaluations de l'assistance pays.

### **RECOMMANDATIONS**

14. Le Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE) est invité à examiner les recommandations ci-après :

- a) approuver les objectifs stratégiques proposés pour OPEV ;
- b) approuver les produits escomptés d'OPEV au titre du Programme de travail triennal glissant 2007-2009 ;
- c) approuver le Programme de travail 2007 d'OPEV, y compris l'évaluation conjointe avec le FIDA, conformément au scénario de "croissance zéro+" proposé, tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous ;

#### **Scénario de budget à croissance zéro +**

	<b>Produits</b>	<b>"Croissance zéro +"</b>	<b>Évaluation conjointe BAD-FIDA du secteur agricole proposée</b>	<b>TOTAL</b>
1	Consultants*	956 970	311 700	1268 670
2	Missions*	188 830	22 020	210 850
3	STS	42 180	8 220	50 400
	<b>TOTAL (indicatif)</b>	<b>1 187 980</b>	<b>341 940</b>	<b>1 529 920</b>

- d) en particulier, CODE est invité à approuver le montant de 1,53 millions d'UC pour le budget lié à la charge de travail, y compris la somme de 341 940 UC pour l'évaluation conjointe du secteur agricole, ainsi qu'à examiner le Programme de travail et le budget en juillet 2007 avant les vacances d'été. Quant à OPEV, il s'efforcera de mobiliser des fonds spéciaux afin d'entreprendre des activités d'évaluation supplémentaires.

# **1            INTRODUCTION**

## **1.1            Contexte**

1.1.1        Le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) est une unité autonome de la Banque africaine de développement qui relève du Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE). L'indépendance de l'évaluation suppose que le département soit à l'abri de toute influence opérationnelle ; ait pleinement accès à l'information ; jouisse d'une autonomie totale pour l'exécution des enquêtes et l'établissement des rapports sur ses conclusions ; et soit à l'abri de toute pression budgétaire. Bref, une évaluation est jugée indépendante si elle est exécutée par des entités et des personnes qui ne sont pas soumises au contrôle des personnes responsables de la conception et de l'exécution de l'intervention de développement concernée. À cet égard, OPEV sert la Banque africaine de développement en évaluant de manière objective et indépendante les opérations, politiques et procédures de celle-ci en vue d'assurer l'apprentissage et l'obligation de rendre compte pour ses opérations, le but ultime étant d'assurer l'efficacité de ses interventions en matière de développement.

1.1.2        Le présent rapport présente le Programme de travail triennal glissant 2007-2009 d'OPEV, qui sera soumis à CODE dont relève directement OPEV - aux fins d'examen. Ce programme comprend deux principales composantes, à savoir un calendrier des activités à entreprendre au cours des trois prochaines années, ainsi que le budget nécessaire pour l'exécution de ces activités. Dans le cadre d'un processus parallèle mais séparé, OPEV a déjà soumis sa demande de crédits budgétaires pour 2007 au service d'appui aux utilisateurs du budget, selon les procédures budgétaires de la Banque, et défini les besoins de ressources (essentiellement les services de consultants nécessaires) pour le reste de 2006 (au titre de la revue budgétaire à mi-exercice de 2006) qui seront satisfaits au plan interne, le cas échéant, grâce aux économies de salaires. OPEV croit savoir que son budget 2007 sera accepté par la Direction, une fois que le Conseil aura approuvé ses Programme de travail et budget, étant donné qu'il s'agit d'une unité qui n'est soumise à aucun arbitrage.

1.1.3        Les précédents programmes de travail glissants et les exercices budgétaires semblent avoir été traités selon le processus suivant :

- OPEV prépare et soumet un programme de travail triennal glissant à CODE vers juillet/septembre ;
- il prépare et soumet également au service d'appui aux utilisateurs du budget, en septembre, un budget pour l'année calendaire suivante ;
- OPEV est informé du montant de son allocation budgétaire pour l'année suivante au plus tard en décembre/janvier ;
- étant donné qu'il est arrivé, par le passé, que le budget approuvé soit nettement en deçà (40 % en 2005) de la demande de crédits budgétaires, OPEV prépare et soumet à CODE un programme de travail révisé pour l'année calendaire suivante, au plus tard en février.

Le Programme de travail 2005 a suivi ce processus, tel qu'indiqué dans les rapports suivants : "Rétrospective de la fonction évaluation au sein de la Banque" et "Projet de Programme de travail triennal glissant d'OPEV" (ADB/BD/WP/2004/107 ; 24 septembre

2004) et le rectificatif de l'Annexe 1 du même document (ADB/BD/WP/2004/107/Corr.1, 09 février 2005). En revanche, ce processus n'a pas été suivi en 2006 et le programme complet initial n'a subi aucun ajustement, bien qu'OPEV n'ait reçu que 60 % du budget soumis en septembre 2005 au titre l'exercice 2006. De tout temps, OPEV a bénéficié également d'ajustements de son budget dans le cadre du processus de revue à mi-exercice.

1.1.4 Le présent rapport diffère des rapports précédents, dans la mesure où il vise à proposer un plan d'action stratégique (Plan d'activité) qui établit un lien plus étroit entre le Programme de travail 2007-2009 et la demande de crédits budgétaires 2007, en tenant compte des ajustements budgétaires à mi-exercice de 2006. La demande de crédits budgétaires 2007, telle que soumise au Département du budget et de la planification est incluse. Le présent rapport prend en compte également l'écart entre le processus de production et le niveau réel de réalisation des produits de l'évaluation, la priorité accordée à certains types particuliers d'évaluations, l'évolution de l'environnement au sein de la Banque, d'OPEV et de la communauté internationale d'une manière générale, ainsi que les ressources (personnel et budget) qui sont effectivement disponibles pour exécuter les activités.

1.1.5 Le présent Programme de travail triennal glissant prend en compte les nouvelles priorités institutionnelles de la Banque. Il met ainsi l'accent sur les produits et non sur le processus. En d'autres termes, les produits sont présentés dans le programme de travail de l'année au cours de laquelle ils doivent être réalisés et non dans celui de l'année pendant laquelle leur réalisation commencera. Il est proposé, sous réserve de l'orientation de CODE et afin de maintenir la pertinence d'OPEV pour les Opérations, que la priorité accordée aux études d'évaluation tienne compte des thèmes qui ont été retenus au début de l'année par la Haute direction (voir paragraphe 2.1.2).

## 1.2 Objectifs du rapport

Afin d'atteindre l'objectif principal du présent rapport, il y a lieu de réaliser les objectifs spécifiques ci-après :

- soumettre à l'orientation et à l'examen de CODE la série d'études d'évaluation proposée sur une base glissante pour la période 2007-2009 ;
- apporter une contribution aux discussions sur le budget 2007 d'OPEV ;
- fournir des estimations budgétaires aux fins d'approbation par CODE sur la base du Programme de travail et des produits proposés pour OPEV ;
- affecter les ressources budgétaires aux différentes activités, y compris l'affectation du temps du personnel interne et des ressources budgétaires à des activités et produits précis.

## 1.3 Structure du rapport

1.3.1 Le chapitre 2 du présent rapport porte sur les facteurs internes et externes qui influent sur le projet de Programme de travail 2007-2009 d'OPEV. Au nombre de ceux-ci figurent l'impact du processus de restructuration en cours au sein de la Banque, l'indépendance de la fonction évaluation, la disponibilité des ressources en personnel, la structure interne d'OPEV, ainsi que les variables externes découlant des thèmes

internationaux. Le chapitre 3 passe en revue les progrès accomplis en vue de la réalisation des produits escomptés du Plan de travail 2006, y compris les activités achevées, les activités en cours et l'utilisation des ressources, et expose les points saillants des constatations de l'évaluation. Quant au chapitre 4, il présente une évaluation des "besoins" (budgétaires) pour le Programme de travail 2007-2009 en tenant compte des principaux enjeux, des objectifs stratégiques, des buts spécifiques et des principes directeurs de l'élaboration du Programme de travail. Le Chapitre 5 présente le projet de Programme de travail 2007-2009, ses composantes et les besoins de ressources y relatifs, ainsi que les produits de base et les coûts budgétaires estimatifs et les priorités en ce qui concerne les produits à réaliser au titre du budget 2007. Plus important encore, il indique la production probable (nombre de rapports produits et d'activités de diffusion exécutées) selon trois scénarios budgétaires : Programme de travail intégral, "croissance zéro+" et niveau minimum de soutien de consultants. Enfin, le chapitre 6 formule des recommandations aux fins d'examen par CODE.

## **2 FACTEURS QUI INFLUENT SUR LE PROGRAMME DE TRAVAIL D'OPEV**

### **2.1 Restructuration au sein de la Banque**

2.1.1 Suite à l'élection du nouveau président, en septembre 2005, la Banque s'est engagée dans un processus de restructuration complète. Bien que les changements organisationnels et au niveau de la gestion n'aient aucune incidence directe sur la structure interne ni l'indépendance d'OPEV, encore moins sur sa place dans la structure organisationnelle de la Banque, les mutations au sein de l'institution auront, en définitive, un impact direct sur son programme de travail. En prévision de ces changements, le Programme de travail triennal 2007-2009 du département est essentiellement axé sur la mission qui lui a été assignée par CODE, à savoir : i) combler les lacunes en matière d'évaluation ; ii) réorienter les activités vers les évaluations de haut niveau ; et iii) répondre en temps opportun aux besoins et exigences d'évaluation spécifiques. La réussite d'OPEV se mesure à l'opportunité et à l'utilité des leçons qu'il dispense afin d'éclairer les politiques et opérations.

2.1.2 La Haute direction a attiré l'attention des complexes des opérations sur un certain nombre de questions qui pourraient revêtir un caractère prioritaire pour les opérations de la Banque, à savoir<sup>1</sup> :

- la gouvernance et le financement ;
- l'infrastructure ;
- l'eau ;
- l'intégration régionale ;
- la gestion du savoir.

Bien que les activités d'OPEV aient été liées à la plupart de ces priorités par le passé, il est proposé que le Programme de travail 2007-2009 soit davantage aligné sur ces domaines prioritaires. Par conséquent, en prévision de l'orientation potentielle des opérations, le Programme de travail 2007-2009 et les programmes ultérieurs seront orientés vers la préparation pour des évaluations axées sur les thèmes susmentionnés.

---

<sup>1</sup> Indiquées par es représentants de la Présidence au cours de la session de formation sur le budget le 30 août 2006.

2.1.3 Il convient de souligner également que la Banque traverse, à l'heure actuelle, une période de transition. Ainsi, certains changements d'orientation peuvent ne pas avoir été pris en compte dans la politique officielle de la Banque. Cependant, ceux-ci ont été notifiés sous forme de communiqués par le président et la Haute direction. Au cours de la période transitoire, la Banque entend mettre l'accent également sur le changement de ses priorités et non sur l'accroissement de ses ressources de base. Si le budget d'OPEV doit refléter ce changement d'orientation et, dans le même temps, viser une croissance zéro, cela signifiera invariablement qu'il y aura un écart entre le besoin exprimé pour les produits de l'évaluation et les ressources disponibles pour exécuter des évaluations indépendantes.

## 2.2 Facteurs internes à OPEV

2.2.1 *Indépendance* : Telle que définie brièvement dans l'introduction, l'indépendance est largement reconnue comme une composante essentielle de la fonction évaluation. Elle comporte, à son tour, deux sous-composantes intimement liées qui ont pour noms indépendance opérationnelle et indépendance budgétaire. L'indépendance opérationnelle d'OPEV a évolué au fil des ans. Le département relève directement du Conseil, tandis que les questions administratives sont gérées par la Direction de la Banque. Récemment, celle-ci a réservé une suite favorable à la recommandation formulée par CODE en octobre 2004 qui consistait à renforcer les effectifs d'OPEV en pourvoyant 4 postes de la catégorie PL. Cependant, le Conseil pourrait souhaiter se pencher sur les autres questions d'ordre budgétaire en vue d'assurer l'indépendance totale revendiquée par OPEV. Tout d'abord, les contraintes de ressources ont persisté en raison de l'écart qui existe entre les ressources nécessaires pour exécuter les programmes de travail annuels et le niveau réel des ressources que la Direction alloue à OPEV, au terme du processus d'arbitrage. Bien que ce problème semble avoir été résolu pour ce qui concerne le budget 2007, un mécanisme efficace permettant de procéder à la revue budgétaire à mi-exercice doit encore être mis au point.

2.2.2 *Ressources en personnel* : Le nombre de postes de professionnels est passé à 14 professionnels plus 1 directeur, à compter de septembre 2006. Cependant, à l'heure actuelle, le département ne compte que 10 PL en poste et 1 directeur par intérim. L'expérience montre qu'il faut en général quelques mois pour pourvoir le reste des postes vacants de la catégorie PL. En outre, il est peu probable que tous les postes soient productifs en permanence, en raison de la rotation du personnel et de l'impossibilité de prévoir les indisponibilités (par exemple pour des raisons médicales ou sociales). À un moment donné, il y a lieu d'assurer des niveaux appropriés de ressources budgétaires et humaines afin de combler les différents déficits qui caractérisent la fonction évaluation en vue de la porter au niveau de celles des autres BMD. OPEV continuera d'améliorer sa combinaison d'experts et de professionnels de l'évaluation générale, ainsi que la combinaison d'employés comptant de nombreuses années au service de la Banque et de professionnels expérimentés mais nouveaux au sein de l'institution. Un expert en gestion du savoir, qui sera recruté en octobre 2006, sera le fonctionnaire le plus récent au sein de la Banque.

2.2.3 Cependant, une lacune majeure liée à l'éventail de compétences d'OPEV concerne le manque de personnel d'appui qualifié permanent. À l'heure actuelle, le département utilise peu de personnel STS afin d'apporter l'appui professionnel nécessaire. Cette situation est source d'incertitudes tant pour le personnel professionnel que pour le personnel STS, en raison des problèmes de rotation et de compétences du personnel de cette dernière catégorie. En principe, OPEV a besoin des services d'assistants d'évaluation

professionnels de niveau inférieur (ou de personnel GS de niveau supérieur), par exemple l'équivalent d'agents PL-6, afin d'optimiser la productivité du personnel professionnel. (Voir paragraphe 2.2.5 ci-dessous pour une proposition).

2.2.4 *Changement de leadership* : Depuis le départ à la retraite de son directeur, à la fin de janvier 2006, OPEV est dirigé par un directeur par intérim. L'actuelle équipe dirigeante s'attache à mettre en œuvre un plan de travail existant, ainsi que les mesures proposées dans le document relatif aux déficits en matière d'évaluation (Réf.: ADB/BD/WP/2005/143) et le Plan d'action 2006-2008 pour la rétro-information et la diffusion (ADB/BD/WP/2006/73). L'objectif consiste à améliorer la couverture des services d'OPEV et sa réactivité aux opérations de la Banque, conformément aux directives de CODE, ainsi qu'à améliorer la diffusion des constatations et à mieux le responsabiliser. L'orientation adoptée vise également à assurer le respect des directives des réseaux d'évaluation du CAD et de l'ECG relatives à la qualité, et à poursuivre les efforts d'évaluation de haut niveau. Cependant, une vision et des objectifs à moyen et long terme pour le département ne devraient être pleinement articulés et soumis à CODE qu'une fois qu'un directeur titulaire aura pris fonctions.

2.2.5 *Structure* : Selon la matrice actuelle d'OPEV, l'ensemble du personnel professionnel est géré directement par le Directeur. Celui-ci ne bénéficie, par conséquent, d'aucun soutien hiérarchique, organisationnel, administratif ni professionnel. L'accroissement du personnel professionnel (PL) au cours du prochain exercice, en portant les effectifs de 10 à 14 employés, aura pour effet d'accroître le fardeau. En outre, en raison de la structure organisationnelle horizontale du département, les membres du personnel professionnel sont en concurrence lorsqu'ils ont besoin d'orientation pour des questions spécifiques ou pour l'examen des rapports. Une restructuration s'impose, par conséquent, afin de créer une entité avec laquelle il sera possible de partager la responsabilité de l'examen de premier niveau des rapports et avec laquelle le directeur pourra partager les responsabilités liées aux politiques et à la gestion en vue d'optimiser sa productivité, ainsi que celle du personnel. La nature de l'entité la plus appropriée à cet égard sera déterminée en consultation avec le directeur permanent d'OPEV et cette structure sera créée après son approbation par CODE.

## 2.3 Facteurs externes

2.3.1 OPEV continuera de nouer et de renforcer des liens avec ses partenaires internationaux. Au cours de l'année écoulée, le département a participé activement à différents séminaires, réunions, ateliers et conférences internationaux. Ses partenaires internationaux auront un impact sur ses activités d'évaluation dans les domaines ci-après :

- a) l'adoption des pratiques optimales internationales en matière d'évaluation définies, notamment par le réseau d'évaluation du CAD, ainsi que par le Groupe de travail sur la coopération internationale pour l'évaluation (ECG) ;
- b) sur une base sélective, sous réserve des difficultés rencontrées par OPEV et de l'orientation définie par CODE, l'exécution d'évaluations sur des thèmes internationaux spécifiques. Ces évaluations d'un niveau plus élevé pourraient comprendre les éléments ci-après :

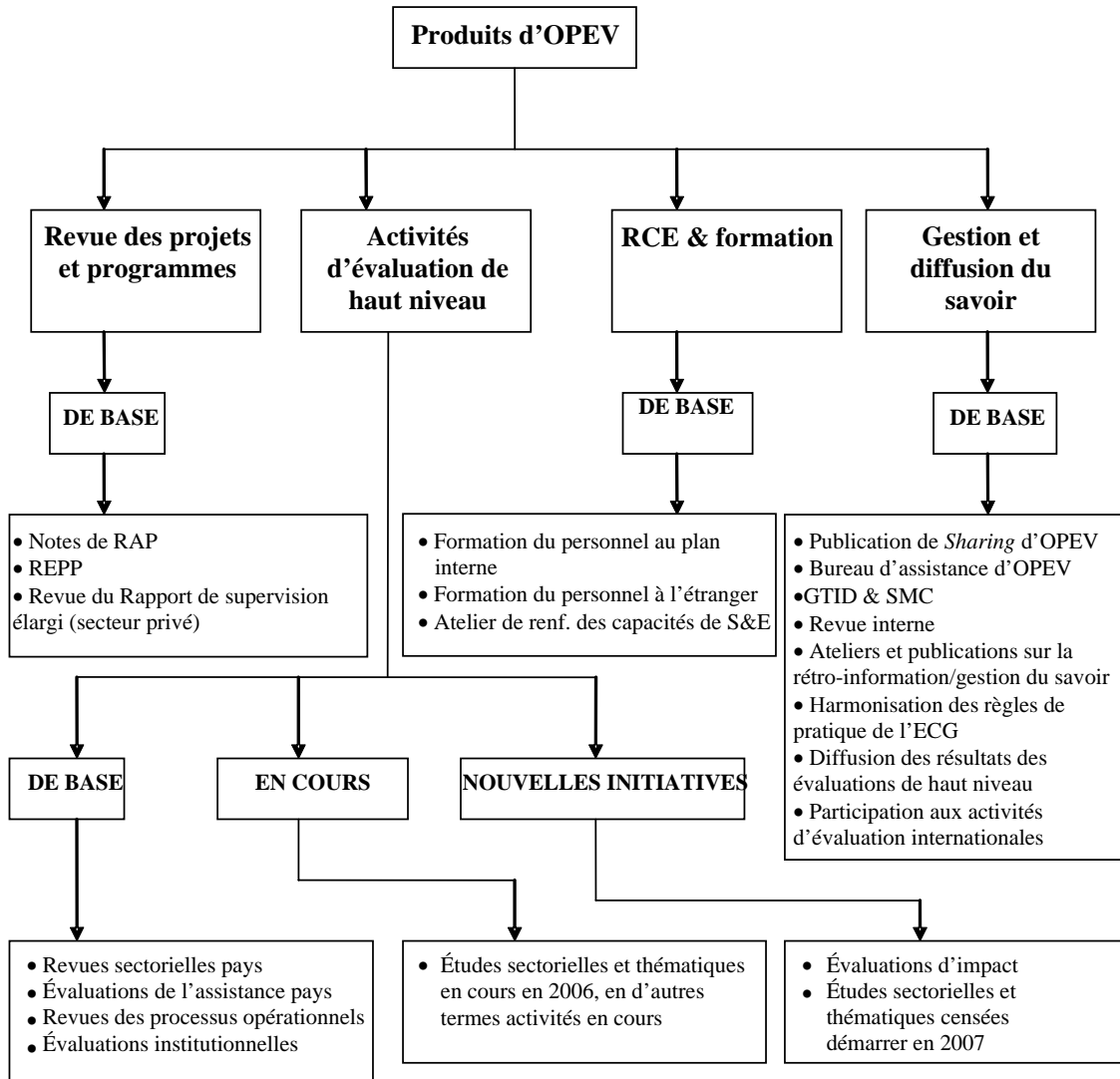
- des évaluations conjointes avec d'autres BMD et les bailleurs de fonds bilatéraux. Un excellent exemple à cet égard concerne l'évaluation conjointe du secteur agricole qu'OPEV se propose d'entreprendre avec le FIDA en 2007. Un autre exemple a trait à l'étude sur le lien entre infrastructure et environnement (reposant sur des études existantes), qui est en train d'être exécutée par le truchement de l'ECG ;
  - le rôle de facilitation en entreprenant des évaluations d'impact en Afrique, dans le cadre d'initiatives internationales en cours ;
  - les évaluations pays de l'APD totale (l'impact de toute l'APD accordée à un pays donné est examiné) ;
- c) la participation aux réunions, ateliers, etc. afin d'influer sur les décisions stratégiques concernant les activités d'évaluation à l'échelle mondiale, notamment l'harmonisation des méthodologies et le choix des thèmes présentant un intérêt général et mutuel ;
- d) la diffusion des constatations de l'évaluation et des leçons apprises auprès d'un auditoire international plus large ; ainsi que la diffusion au plan interne des évaluations internationales.

### **3 REVUE DES PRODUITS DU PLAN DE TRAVAIL 2006**

#### **3.1 Classification des produits d'OPEV**

Le budget d'OPEV, à l'instar de ceux des autres unités de la BAD, se répartit entre les activités de base, les activités en cours et les nouvelles initiatives. Bien qu'il n'existe aucune définition claire des catégories, les activités récurrentes représentent *de facto* les activités de base, tandis que l'expression "activités en cours" désigne les produits d'évaluation de haut niveau pour lesquels les travaux sont en cours. Les nouvelles initiatives sont les produits spécifiques de l'évaluation de haut niveau qui commenceront au cours de l'exercice budgétaire 2007 dans le cas du présent rapport. La figure 1 ci-dessous donne un aperçu de la classification des produits d'OPEV.

**Figure 1 : Classification des produits d'OPEV**



### 3.2 Aperçu des produits de l'évaluation

3.2.1 Une description détaillée des produits de l'évaluation d'OPEV pour 2006 (au 30 septembre 2006) figure à l'annexe 1, tandis qu'un résumé synthétique des produits fait l'objet de l'annexe 2 du présent rapport. Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé statistique des progrès accomplis, tels que décrits aux annexes 1 et 2. Au nombre des activités qui ont été exécutées figurent les "activités achevées", c'est-à-dire celles qui ont conclu le processus de revue interne et externe (le cas échéant) et ont été approuvées par le directeur d'OPEV aux fins de distribution à CODE, ainsi que les activités en cours (AEC). Il convient de souligner que certaines tâches achevées pourraient ne pas avoir encore été soumises à CODE pour examen ou information, en raison d'un retard inévitable lié à l'achèvement des tâches et à l'inscription à l'ordre du jour d'une réunion de CODE. Ce retard s'explique essentiellement par le temps nécessaire pour traduire les documents.

**Tableau 1**  
**Progrès accomplis en matière de réalisation de produits de l'évaluation 2006**

	Produits	Approuvés par CODE pour 2006 <sup>2</sup>	Prévus pour 2006 (révisés <sup>3</sup> )	Achevés au 30-09-2006		Supplémentaires, prévus d'ici au 31-12-2006	Total prévu pour 2006
				n <sup>o4</sup>	% <sup>5</sup>		
1	Revue de projets et programmes	66	27	16	59 %	11	27
2	Évaluations de haut niveau <sup>6</sup>	19	18	9	50 %	6	15
3	RCE & formation	4	5	en cours	75 %	en cours	5
4	Gestion et diffusion du savoir	4	7	en cours	75 %	en cours	7
	<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>57</b>		<b>60 %</b>		<b>54</b>

3.2.2 *Produits approuvés par rapport aux produits prévus* : Ainsi qu'il ressort du tableau 1, il existe un écart considérable entre le nombre de produits approuvés au titre du Programme de travail 2006-2008 et celui des produits qui avaient été prévus dans le Plan de travail d'OPEV pour 2006. Cet écart tient au fait que seuls 60 % de la demande de crédits budgétaires sur laquelle repose le Programme de travail 2006-2008, ont été alloués à OPEV. En outre, seuls 10 PL ont été disponibles pendant la majeure partie de 2006, tandis que ce programme repose sur l'hypothèse qu'OPEV disposerait de 14 professionnels. Le chiffre a été ajusté à la lumière des ressources budgétaires disponibles. Il convient de souligner également qu'il existe des **différences notables** en termes "**d'importance**" des produits au sein des catégories de produits respectives. À titre d'exemple, une revue de RAP nécessite nettement moins de ressources qu'une évaluation de haut niveau. Le montant des ressources nécessaires pour réaliser chaque produit est indiqué à l'annexe 5, dans la colonne intitulée "Allocation de jours-personnes par unité". Compte tenu de la différence relative en termes d'importance des produits, le nombre total de produits qui figure au tableau 1 est purement indicatif et doit être utilisé avec la circonspection nécessaire.

3.2.3 *Progrès globaux* : Il est prévu qu'OPEV exécute 60 % de son programme de travail initial pour l'année, d'ici à la fin du troisième trimestre 2006. La plupart des produits de l'évaluation et des revues susmentionnées seront prêts aux fins de présentation à CODE pour examen ou information à compter de septembre 2006. Les activités exécutées l'ont été en gardant à l'esprit l'objectif qui consiste à accorder une plus grande attention aux évaluations de haut niveau, c'est-à-dire les évaluations sectorielles, thématiques, d'assistance pays et les revues de processus opérationnels, compte tenu des contraintes budgétaires et opérationnelles de l'heure. En raison du nombre élevé des RAP produits vers la fin de 2005 et au début de 2006, OPEV a ajusté son Plan de travail 2006 en vue de mettre l'accent sur la revue de ces rapports et d'entreprendre un nombre plus élevé d'évaluations de la performance de projets qui éclaireront les revues et évaluations sectorielles/thématiques/pays. Toutefois, le nombre de RAP produits par les Opérations demeure inférieur à celui prévu au titre du

<sup>2</sup> Les activités approuvées par CODE représentent les "nouvelles" activités pour 2006.

<sup>3</sup> Le Plan de travail 2006 révisé concerne les activités qui ont été entreprises au titre du calendrier de traitement 2006. Il repose sur le Programme de travail 2006-2008 d'OPEV, mais prend en compte également les ajustements au titre des activités en cours en 2005 qui ont été reportées à 2006, ainsi que les contraintes budgétaires qui ne se sont fait jour qu'après l'établissement du Programme de travail 2006-2008.

<sup>4</sup> Il s'agit notamment des activités qui ont été approuvées par le Directeur d'OPEV aux fins d'examen ou d'information par le Conseil/CODE.

<sup>5</sup> Le pourcentage de l'achèvement prend en compte les activités mentionnées à la note 2 ci-dessus, ainsi que celles au titre desquelles d'importants progrès avaient été accomplis, mais qui n'étaient prêtes ni pour examen ni pour information.

<sup>6</sup> Les différentes composantes de l'évaluation de haut niveau sont indiquées ci-après : i) les évaluations d'impact ; ii) les évaluations sectorielles, de politiques et thématiques ; iii) les évaluations d'assistance pays ; iv) les revues de processus et procédures opérationnels ; et v) les évaluations institutionnelles.

Programme de travail 2006-2008<sup>7</sup>. Par conséquent, il demeure un déficit en ce qui concerne la fonction autoévaluation des Opérations, bien que celui-ci soit partiellement comblé à présent, à mesure que les arriérés de RAP sont apurés. Un certain nombre d'EAP étaient prévues pour fin 2006, une fois les revues de la performance de projets et les revues sectorielles achevées. En outre, OPEV s'est consacré essentiellement à la production de documents d'approche pour un certain nombre d'études sectorielles/thématiques qui seront entreprises en 2007.

3.2.4 *Revues des projets et programmes* : Près de 60 % des produits des activités de revue des projets et programmes avaient été exécutées au 30 septembre 2006. Bien que ces activités, notamment 8 revues de RAP et 3 REPP, aient démarré avant le 30 septembre 2006, leur achèvement était prévu avant fin 2006.

3.2.5 *Produits de l'évaluation de haut niveau* : Plusieurs activités d'évaluation sont en cours d'exécution aux niveaux pays, sectoriel et thématique. La quasi-totalité des activités entreprises en 2005 ont été achevées avant le 30 septembre et les deux qui ne l'ont pas été à la date indiquée devraient être menées à terme avant fin 2006. Les activités qui ont démarré avant le 30 septembre 2006, mais qui ne sont pas encore achevées se répartissent en deux catégories, à savoir les activités dont l'achèvement est prévu avant fin 2006 et celles qui seront achevées en 2007. Au nombre des activités qui ont démarré avant le 30 septembre 2006, mais dont l'achèvement est prévu avant fin 2006, figurent l'élaboration de 10 documents d'approche pour des études thématiques/sectorielles/pays, 1 étude thématique, 3 revues de processus opérationnels et 2 évaluations institutionnelles. Au rang de celles qui ont démarré avant le 30 septembre 2006, mais dont l'achèvement est prévu après 2006, on peut citer 7 évaluations sectorielles/thématiques/pays, 2 revues de processus opérationnels et 1 évaluation institutionnelle. Les annexes 1 et 2 de ce rapport présentent une description détaillée des activités spécifiques et des activités en cours.

3.2.6 *Renforcement des capacités d'évaluation (RCE) et formation* : OPEV a dépassé ses objectifs en matière d'RCE et de formation au titre du Programme de travail 2006-2008. En particulier, le niveau de la formation externe du personnel pour 2006 a été élevé, en raison de la disponibilité des Fonds spéciaux canadiens pour la formation du personnel du département. (Voir Annexe 2).

3.2.7 *Gestion et diffusion du savoir* : En ce qui concerne les produits de la diffusion et de la gestion du savoir au titre du Programme de travail 2006-2008, qui visent à combler les lacunes en matière d'évaluation identifiées à cet égard, OPEV a dépassé ses objectifs. (Voir Annexe 2.)

### 3.3 Ressources utilisées

3.3.1 Le tableau 2 ci-dessous présente un résumé des niveaux de ressources sollicités par OPEV pour 2006 et des niveaux approuvés en définitive. Tel qu'indiqué plus haut, le département n'a reçu que 60 % des fonds demandés pour cette année. Cependant, l'examen minutieux de la répartition du temps entre les différentes activités montre que, dans cette enveloppe, l'accent est davantage mis sur le RCE et la formation, ainsi que sur la gestion et la diffusion du savoir, ce qui se reflète également dans l'augmentation du nombre de produits dans ces catégories. Les effectifs affectés<sup>8</sup> à ces activités sont de 52 % supérieurs aux

<sup>7</sup> OPEV est en train d'étudier la possibilité de procéder à la revue de 40 à 50 RAP supplémentaires en recourant aux services de consultants.

<sup>8</sup> Conformément à la pratique courante au sein de la BAD, OPEV ne dispose pas d'un système officiel d'enregistrement du temps du personnel consacré aux activités spécifiques. Les données relatives aux allocations de temps du personnel reposent, par conséquent, sur les produits connus et les enquêtes informelles effectuées auprès d'un échantillon de membres du personnel.

prévisions du Programme de travail 2006-2008, ce qui est conforme à l'objectif fixé, qui consiste à privilégier ces activités en 2006. Le niveau élevé des dépenses liées à la gestion du savoir s'explique essentiellement par l'accent accru mis sur cette activité en 2006, ainsi que par le recrutement d'un consultant par OPEV afin d'aider le personnel permanent à exécuter les activités requises à cet égard. Suite à une enquête informelle, on estime que jusqu'à 10 % du temps du personnel professionnel est consacré à la gestion du savoir. Un expert à plein temps spécialisé en gestion du savoir devrait rejoindre OPEV au cours de l'année 2006.

**Tableau 2**  
**Ressources demandées et approuvées pour 2006**

	Produits de base	Demandées				Approuvées (hormis l'allocation à mi-exercice)			
		Personnel		Budget		Personnel		Budget	
		jours	%	UC	%	jours	%	UC	%
1	Revue des projets et programmes	1 250	20 %	222 800	15 %	810	18 %	57 309	6 %
2	Évaluations de haut niveau	4 220	66 %	1 094 900	73 %	2 510	55 %	672 760	75 %
3	RCE et formation	500	8 %	95 227	6 %	515	11 %	58 847	7 %
4	Gestion et diffusion du savoir	435	7 %	80 943	5 %	725	16 %	113 022	13 %
	<b>TOTAL</b>	<b>6 405</b>	<b>100 %</b>	<b>1 493 870</b>	<b>100 %</b>	<b>4 560</b>	<b>100 %</b>	<b>901 938</b>	<b>100 %</b>

3.3.2 Il convient de souligner que la différence entre le budget demandé et le budget alloué s'explique par le fait qu'en 2006, tout comme au cours des années précédentes, OPEV a soumis son Programme de travail glissant à CODE, tandis que sa demande de crédits budgétaires était soumise à l'Unité du budget. Bien que CODE ait approuvé le programme de travail, la Direction a ajusté les propositions budgétaires d'OPEV (en général à la baisse), à l'instar de celles de l'ensemble des autres unités. Par la suite, le soin a été laissé à OPEV d'ajuster son Programme de travail en fonction des ressources qu'il s'était vu allouer.

#### **4 EVALUATION DES "BESOINS" BUDGETAIRES AU TITRE DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2007-2009**

##### **4.1 Principaux défis**

4.1.1 OPEV poursuivra sa mission, telle que définie par CODE (voir paragraphe 2.1.1), ce qui signifie que ses produits devront être réalisés en temps opportun, pertinents, exacts et dûment diffusés. Par conséquent, le principal défi qu'OPEV est appelé à relever consiste à répondre aux attentes tant au sein qu'en dehors de la Banque. Ce défi s'articule autour de la nécessité d'évaluer avec précision l'efficacité des produits des interventions du Groupe de la Banque sur le terrain en termes de développement, et de faire rapport sur celle-ci. Il s'articule également autour de la nécessité fondamentale pour le département d'améliorer l'efficacité de ses systèmes de rétro-information et de diffusion de l'information. Les autres défis majeurs qu'OPEV est appelé à relever au cours des prochaines années, dans le cadre de son processus d'évolution, sont présentés ci-après.

4.1.2 *Comblent les lacunes en matière d'évaluation* : En dépit des résultats que le département a obtenus en 2006, il demeure plusieurs lacunes en matière d'évaluation qu'il convient de combler. Ces lacunes peuvent être réparties en différentes catégories, à savoir les lacunes en matière d'autoévaluation, d'évaluation indépendante et de renforcement des capacités d'évaluation.

- a) *Lacunes en matière d'autoévaluation* : Ces insuffisances sont liées au nombre de RAP, de rapports sur la performance de portefeuilles pays, de revues à mi-parcours et d'autoévaluation des stratégies pays, des dons, de l'assistance technique, ainsi que des études économiques et sectorielles, en souffrance. C'est aux départements opérationnels qu'il incombe de combler ces lacunes.
- b) *Lacunes en matière d'évaluation indépendante* : Ces lacunes, qui proviennent de celles liées à l'autoévaluation, ont pour noms absence de notes de RAP et absence de REEP, inadéquation des programmes sous-régionaux et globaux, et absence d'évaluation de l'impact sur le développement. Les deux premières insuffisances sont d'une importance cruciale, et il serait opportun d'adopter des approches novatrices en vue d'y remédier.
- c) *Lacunes en matière de renforcement des capacités d'évaluation* : Il y a lieu de développer les activités de renforcement des capacités d'évaluation de la Banque. À cet égard, le partenariat avec l'OED de la Banque mondiale pourrait s'avérer précieux. Il convient, par ailleurs, d'élaborer un document de travail sur les lacunes en matière d'évaluation et de mettre au point un plan d'action, suite à la série d'ateliers qui sera organisée par la suite.

4.1.3 ***Amélioration des processus et procédures*** : Un certain nombre de sujets de préoccupation ont été identifiés par le Programme de travail précédent en ce qui concerne les processus et procédures. Ceux-ci portaient sur des aspects tels que le processus de revue, le choix et l'utilisation des consultants, et l'affectation des tâches aux évaluateurs, ainsi que les compétences de ceux-ci. Les processus et procédures, qui continueront de bénéficier de l'attention requise, tout en demeurant les mêmes entraves auxquelles se trouve confronté le Programme de travail actuel, sont décrits ci-dessous.

- a) *Revue des rapports d'évaluation* : Le nouveau processus de revue des rapports d'évaluation, en particulier le recours à des pairs extérieurs dans le cas de rapports d'évaluation importants à communiquer au Conseil, continuera à tenir un rôle majeur dans l'amélioration de la qualité et de la crédibilité des produits d'OPEV. Il est proposé de mettre en place et d'actualiser périodiquement une base de données des évaluateurs qualifiés et expérimentés pour différents secteurs et thèmes.
- b) *Utilisation efficace et supervision étroite des consultants* : Le département continuera de recourir aux consultants extérieurs en vue d'assurer aux produits d'évaluation des avis nouveaux et indépendants, ainsi que l'excellence technique. OPEV entend remédier au manque de profondeur du fichier d'experts du Groupe de la Banque par la mise en place d'une base de données interne dynamique qui mettra à profit les expériences et recommandations des partenaires au développement d'OPEV.
- c) *Renforcement des ressources en personnel* : La disponibilité d'un plus grand nombre d'agents de la catégorie professionnelle et d'une combinaison plus diversifiée de compétences a permis de mieux

rationaliser l'affectation des tâches sur la base des profils d'expertise. OPEV poursuivra ses efforts de perfectionnement de son personnel par l'amélioration de leurs compétences en matière de suivi et d'évaluation axés sur les résultats à travers la participation à des programmes de formation interne et externe et d'échanges avec des BMD sœurs et d'autres institutions de développement internationales.

4.1.4 **Partenariats internationaux en matière d'évaluation:** L'établissement de partenariats internationaux permet à OPEV d'étendre ses horizons, d'enrichir sa propre expérience, et d'accroître ses ressources. Il favorise également une diffusion et une utilisation plus larges des conclusions et recommandations issues des évaluations. Le département poursuivra la consolidation des alliances stratégiques qui le lient à d'autres partenaires au développement, notamment la Banque mondiale, la Banque interaméricaine, l'UNICEF, le PNUD et les autres membres du Groupe d'évaluation de la coopération. Dans le cadre des mêmes efforts, OPEV envisage d'entreprendre en 2006, conjointement avec le FIDA, une évaluation de la performance de la Banque dans le secteur agricole.

4.1.5 **Gestion du savoir :** OPEV doit coordonner ses activités de gestion du savoir avec les Opérations et le Bureau de l'économiste en chef afin de veiller à ce que ses leçons et recommandations soient mieux adoptées et mises en œuvre. Les défis qui seront relevés dans le cadre du Plan d'action 2006-2008 pour la rétro-information et la diffusion concernent le suivi crédible des recommandations, opportunes, bien formulées, précises et susceptibles de faire l'objet de mesures, et le relèvement du profil des opérations de lancement des rapports d'évaluation.

## 4.2 Objectifs stratégiques d'OPEV

L'accomplissement de la mission d'OPEV passe par la réalisation des objectifs stratégiques ci-après :

- la mesure de l'efficacité du développement par le biais d'évaluations de haut niveau ;
- l'amélioration de la gouvernance grâce aux évaluations institutionnelles ;
- l'amélioration des partenariats stratégiques grâce à des évaluations conjointes, à l'harmonisation et au renforcement des capacités ;
- l'amélioration de la gestion du savoir pour une rétro-information et une diffusion efficaces.

## 4.3 Buts spécifiques du Programme de travail

Compte tenu de ce qui précède et du statu quo, une synthèse des facteurs qui sous-tendent la mise au point du Programme de travail 2007-2009 est présentée ci-dessous :

- a) l'achèvement des activités en cours de 2006 ;

- b) la poursuite des activités de base, notamment le renforcement des capacités d'évaluation et la formation, ainsi que la gestion et la diffusion du savoir ;
- c) **la satisfaction des demandes antérieures d'évaluations spécifiques formulées par CODE, les Opérations et les administrateurs.** Au nombre des demandes spécifiques formulées par CODE figurent l'évaluation des fonds spéciaux (cette demande a été retirée par la suite, car les fonds spéciaux ayant été restructurés récemment, une telle évaluation serait prématurée), les opérations d'assistance technique et les dons (à la lumière des normes de pratiques optimales de l'ECG) (2007), une revue de la stratégie et du processus de décentralisation de la Banque (2007), une revue des opérations de microfinance de la Banque (2008), une évaluation de l'impact des projets d'alimentation en eau en milieu rural (2008) et une revue de la qualité des activités économiques et sectorielles de la Banque (2008). Les Opérations ont demandé une évaluation des petits dons pour les opérations d'urgence (Fonds spécial d'urgence), tandis que certains administrateurs ont demandé une évaluation de l'impact des interventions de la Banque, notamment les opérations post-conflit sur le développement des États fragiles ;
- d) **l'harmonisation des produits avec les thèmes et domaines d'intervention internationaux :** Les thèmes qui ont dominé les discussions en 2006 étaient ceux des évaluations d'impact (projet pilote en situation réelle) et des liens entre infrastructure et environnement : suivi et évaluation environnementaux après la clôture des projets et programmes d'infrastructure ;
- e) **l'adhésion aux principes d'utilité du CAD :** Ceci nécessite une formulation optimale des recommandations et des leçons apprises qui soient utiles, pertinentes, opportunes et objectives. Selon une enquête récente<sup>9</sup>, la plupart des personnes qui ont lu un document d'OPEV au cours de l'année écoulée ont jugé ce document pertinent, objectif, acceptable sur le plan méthodologique et utile. Toutefois, près des deux tiers ont déploré le fait que le document ne soit pas disponible en temps opportun ;
- f) **le renforcement de l'accent mis sur la diffusion des constatations d'OPEV et l'exécution des activités de diffusion pour la période 2006-07 :** L'enquête informelle mentionnée au point e) ci-dessus a montré que près des deux tiers des sondés n'avaient lu aucune publication d'OPEV au cours de l'année écoulée. Près de la moitié de ceux-ci ont affirmé qu'ils ignoraient l'existence des documents d'OPEV. Il importe de souligner qu'environ un tiers d'entre eux ont indiqué qu'ils ne disposaient pas du temps nécessaire pour lire les documents. Par conséquent, les activités de diffusion doivent mettre l'accent sur la sensibilisation et la publication des résultats des évaluations dans une forme facilement accessible ;

---

<sup>9</sup> Menée auprès des participants à la cérémonie de remise du Prix de la performance exemplaire 2006.

- g) **l'accroissement du nombre d'évaluations de haut niveau** : Ceci est possible grâce à l'accroissement du nombre d'évaluations conjointes, parallèlement à la poursuite de l'élaboration de rapports d'évaluation de base, notamment les RAP et les REPP ;
- h) **la poursuite du renforcement des capacités du personnel en matière d'évaluation** par le biais de la formation, de la participation aux séminaires d'évaluation, des évaluations conjointes, du respect des principes (pilotes) du CAD concernant les produits d'évaluation et l'adaptation des normes régissant le "label de qualité" de l'UNEG, tout en s'attachant à promouvoir la mise au point de nouvelles méthodologies spécifiques à la BAD et adaptées à ses besoins, notamment des versions abrégées des notes de RAP et d'EAP pour les secteurs et pays qui ne présentent pas un intérêt immédiat en termes d'évaluation, ainsi que le parachèvement des politiques et directives d'évaluation ;
- i) **l'intensification du renforcement des capacités d'évaluation** grâce à la mise en œuvre/coordination d'une initiative multidonateurs de RCE permettant d'harmoniser les approches de formation en matière d'évaluation et de mobiliser les ressources nécessaires afin d'obtenir un impact synergique, y compris le renforcement des compétences du personnel des bureaux extérieurs en matière de gestion des évaluations ;
- j) **la poursuite du processus d'évaluation indépendante** en mettant à profit les efforts déjà déployés afin de devenir une unité indépendante à part entière qui traite des questions liées à l'établissement de budgets, au recrutement de personnel en vue de pourvoir les postes vacants, et à la mise en place d'une structure de gestion appropriée ;
- k) **l'étude de nouveaux domaines susceptibles de faire l'objet d'évaluation** : Ceux-ci pourraient concerner notamment les bureaux extérieurs, les opérations du secteur privé, l'eau et l'assainissement, l'ARDE 2008 et les versions abrégées d'EAP. À cet égard, OPEV maintiendra le contact avec les Opérations pour les DSP futurs et avec ORPC pour les politiques futures, bien que ces complexes ne publient leurs programmes de travail que bien plus tard dans l'année.

## **5 PROJET DE PROGRAMME DE TRAVAIL 2007-2009**

### **5.1 Principes directeurs de l'élaboration du Programme de travail 2007-2009**

Les principes directeurs ci-après ont présidé à l'élaboration du Programme de travail 2007-2009 :

- a) contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et priorités de travail présentés aux sections 4.2 et 4.3, respectivement, notamment le Programme de travail 2006-2008, sur lequel repose le Programme de travail 2007-2009 ;

- b) prendre en compte les contraintes de ressources en termes de personnel et de moyens financiers pour le recrutement de consultants ; et
- c) prendre en compte les contraintes liées aux processus pendant l'élaboration des documents d'approche et le recrutement des consultants.

## 5.2 Composantes du Programme de travail 2007-2009

5.2.1 Les composantes du Programme de travail 2007-2009 reflètent les besoins et attentes relatifs aux produits d'OPEV en matière d'évaluation des besoins (Section 3.1), à supposer qu'il existe une allocation budgétaire suffisante pour assurer la pertinence de la fonction d'évaluation indépendante du département dans le cadre de la mission qui lui a été assignée par CODE. Les principales composantes du Programme de travail concernent les revues de projets et programmes, les évaluations de haut niveau, le renforcement des capacités d'évaluation et la formation ainsi que la gestion et la diffusion du savoir. Les évaluations de haut niveau se subdivisent comme suit : les évaluations sectorielles et thématiques pays; les évaluations de l'assistance pays ; la revue des processus et procédures opérationnels ; et les évaluations institutionnelles. Toutes les activités de revue de projets et programmes, de renforcement des capacités d'évaluation et de formation, de gestion et de diffusion du savoir, ainsi qu'une partie des évaluations de haut niveau, sont considérées comme des activités de base. Ces activités seront entreprises indépendamment du montant du budget alloué à OPEV. Toutefois, le nombre de produits pour chacune de ces catégories d'activités dépendra du budget disponible. À titre d'exemple, 5 évaluations de la performance de projets et 1 évaluation de l'assistance pays, au lieu de 10 et 5, respectivement, pourraient être exécutées, s'il existe des contraintes budgétaires. Les activités en cours, c'est-à-dire les activités qui ont démarré en 2006 et se poursuivent, ne peuvent non plus être classées, étant donné qu'un montant substantiel des honoraires des consultants leur a déjà été consacré en 2006. *Il s'ensuit que les seules activités susceptibles d'être classées par ordre de priorité sont les nouvelles évaluations de haut niveau.*

5.2.2 Les annexes 3 et 4 présentent la ventilation annuelle des activités. Une brève description des activités qui seront entreprises pour chaque catégorie est présentée ci-après.

- a) **Revues de projets et programmes** : Celles-ci comprennent les revues de tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) au titre de l'autoévaluation, l'établissement des rapports d'évaluation de performance de projets (REPP) pour 30 à 40 % de l'ensemble des RAP et les revues de tous les rapports de supervision élargis des opérations du secteur privé.
- b) **Évaluations sectorielles et thématiques pays** : OPEV se propose de procéder à la revue de l'aide apportée par le Groupe de la Banque au Gabon, au Mozambique et à la Zambie dans les principaux secteurs en 2007. Le département entend porter à cinq le nombre de pays pour lesquels les revues sectorielles sont exécutées afin que celui-ci corresponde au nombre des pays pour lesquels les évaluations de l'assistance pays sont effectuées, étant donné que les revues sectorielles pays constituent l'une des pierres angulaires des évaluations d'assistance pays. Chaque année, OPEV entreprendra l'évaluation d'un thème international convenu au cours de la réunion annuelle de l'ECG. Pour 2007, il est prévu d'entreprendre une évaluation du suivi environnemental après la clôture

des projets d'infrastructure, conformément au thème convenu. Dans le cadre de son association avec l'Initiative sur les "lacunes en matière d'évaluation", OPEV identifiera et mettra en route des évaluations d'impact, atteignant en moyenne deux par an, pour autant que les ressources nécessaires soient disponibles.

Les activités en cours comprennent une revue de l'évaluation du secteur de l'agriculture et du développement rural (résultats de l'évaluation préliminaire), une revue de l'appui aux opérations d'infrastructure dans le cadre de l'intégration régionale ; une revue de la contribution des opérations de transport à la réduction de la pauvreté ; une évaluation des activités relatives à la stratégie en matière de genre et à l'intégration de cette dimension aux opérations de la Banque ; une évaluation du secteur de l'éducation ; une évaluation du financement des banques de développement sous-régionales et une évaluation de l'expérience du Groupe de la Banque en matière d'opérations de prêts à l'appui de réformes. Toutes ces activités seront achevées en 2007 et 2008.

Sous réserve de l'approbation par les Conseils des différentes organisations, OPEV procédera également à une évaluation conjointe du secteur de l'agriculture et du développement rural avec le FIDA, qui devrait s'achever en 2008. Les produits de l'évaluation escomptés en 2009 concernent notamment une évaluation du secteur de l'alimentation en eau en milieu rural, une évaluation des opérations du secteur des équipements collectifs, une évaluation du cofinancement de projets/programmes dans différents secteurs, et une évaluation de la pertinence des DSP.

- c) **Évaluations d'assistance pays** : OPEV envisage d'entreprendre trois évaluations d'assistance pays en 2007 et de porter ce nombre à cinq en 2009. Le choix des pays concernés sera coordonné avec la préparation des stratégies d'aide pays entreprise par les Opérations afin d'apporter une contribution en temps opportun sous forme d'enseignements tirés. Au nombre de ces pays figurent le Gabon, le Mozambique et la Zambie pour 2007.
- d) **Revue des processus et procédures opérationnels** : En 2007, OPEV présentera une revue des processus de revue annuelle de performance de portefeuille (RAPP), une revue du processus du système de supervision du Groupe de la Banque, le rapport sur l'évaluation des opérations, la revue de la qualité des activités économiques et sectorielles et une revue de l'évaluabilité des évaluations de DSPAR. Le département envisage de procéder, en 2008, à une évaluation du processus de passation de marchés et à l'élaboration de directives concernant les rapports d'achèvement. En 2009, il présentera une revue du processus de décaissement et d'annulation des prêts et une évaluation relative aux petits dons pour les opérations d'urgence (Fonds spécial d'urgence), le cas échéant.
- e) **Évaluations institutionnelles** : OPEV publiera le Rapport sur l'efficacité du développement (RDE) en 2007. En outre, il procédera à l'évaluation des opérations d'assistance technique. Le Rapport sur l'efficacité du

développement, ainsi qu'une évaluation de la stratégie en matière de genre et du processus d'intégration de cette dimension, seront disponibles en 2008. Au nombre des produits escomptés en 2009 figurent la Revue de la mise en œuvre de la Politique de décentralisation du Groupe de la Banque, l'évaluation de l'impact des interventions de la Banque, notamment les opérations post-conflit, dans les États fragiles et la revue des opérations de microfinance de la BAD.

- f) **Renforcement des capacités en matière d'évaluation et formation :** Cette activité comprend un certain nombre de tâches qui seront entreprises chaque année dans le cadre des activités de base d'OPEV. Au rang de celles-ci figurent les points ci-après :
- la formation en S&E dans le cadre du renforcement des capacités d'évaluation des PMR ;
  - les ateliers de renforcement des capacités en matière d'évaluation ;
  - la formation du personnel d'OPEV à Tunis ;
  - la formation du personnel d'OPEV à l'étranger ;
  - l'élaboration d'une stratégie officielle de RCE.
- g) **Gestion et diffusion du savoir :** Cette activité comprend un certain nombre de tâches qui seront entreprises chaque année dans le cadre des activités de base d'OPEV. Au rang de celles-ci figurent les points ci-après :
- le Rapport annuel d'évaluation des opérations ;
  - la publication de *Sharing*, le bulletin d'évaluation trimestriel d'OPEV ;
  - le maintien du service d'assistance d'OPEV ;
  - la participation aux réunions du Groupe de travail interdépartemental et du Comité de la Haute direction ;
  - la revue interne des documents par le personnel d'OPEV ;
  - les ateliers et publications sur la rétro-information et la gestion du savoir ;
  - l'harmonisation des règles de pratique de l'ECG ;
  - la diffusion des résultats des évaluations de haut niveau ;
  - la participation aux activités d'évaluation internationales ;
  - la mise à jour de la base de données SAP à l'aide des résultats des évaluations de RAP et des REPP ;
  - la tenue d'une base de données sur les leçons apprises.

5.2.3 Les activités au titre du Programme de travail 2007-2009 d'OPEV sont récapitulées au tableau 3 ci-dessous. Les activités prévues pour 2007 sont présentées sous forme d'activités en cours (AEC) et de produits escomptés. Les AEC sont les activités de base pour lesquelles des ressources ont été engagées au titre de l'année 2007, mais qui ne seront pas achevées au cours de cette année. Tel qu'indiqué plus haut, cette différenciation se justifie par le fait que l'essentiel des activités au titre des évaluations de haut niveau concernant un produit spécifique est souvent entrepris pendant l'année précédant celle au cours de laquelle le produit est achevé. Par le passé, la perception était que le budget alloué au titre d'une année donnée visait à réaliser des produits précis au cours de cette année, alors

qu'en fait, il s'agissait de travailler sur les produits de l'année suivante. Par conséquent, les besoins budgétaires pour le nombre des produits de l'évaluation au cours d'une année donnée peuvent n'avoir aucun lien avec le nombre des produits de l'évaluation escomptés au cours de cette année, dans la mesure où les ressources sont en général engagées au cours de l'année précédant l'achèvement du projet. La section 5.4 ci-dessous examine de manière détaillée l'impact des contraintes budgétaires sur le Plan de travail 2007.

**Tableau 3**  
**Récapitulatif des produits escomptés au titre du Programme de travail 2007-2009**

	Produits	2007		2008	2009
		AEC <sup>10</sup>	Réalisations <sup>11</sup>	Réalisations	Réalisations
1	Revue de projets et programmes	31	31	66	66
2	Évaluations de haut niveau <sup>12</sup>	19	15	21	24
3	RCE et formation	4	4	4	4
4	Gestion et diffusion du savoir	10	10	11	10
	<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>102</b>	<b>103</b>

5.2.4 La faiblesse du nombre de produits à réaliser en 2007 s'explique par les arriérés au titre des principaux produits de l'évaluation imputables à la situation de sous-financement qui a prévalu antérieurement. Elle illustre également le fait qu'il existe un décalage entre l'augmentation du budget et la réalisation des produits, en raison des contraintes liées au processus, notamment l'élaboration des documents d'approche et le processus de recrutement des consultants. OPEV a évalué sa capacité de production et estime qu'il pourrait procéder à 22-25 évaluations de haut niveau en moyenne par an, pour autant qu'il reçoive une allocation budgétaire suffisante pour l'exécution de l'intégralité de son programme de travail. Si tel était le cas, le département serait, en principe, en mesure de réaliser un peu plus de 100 produits de l'évaluation de base par an.

### 5.3 Besoins de ressources pour le Programme de travail 2007-2009

5.3.1 Une analyse des besoins de ressources montre que le niveau annuel moyen des ressources en personnel professionnel<sup>13</sup> nécessaires pour exécuter le Programme de travail 2007-2009 correspond à l'équivalent d'environ 20 000 jours-personnes répartis sur trois années. Ce niveau équivaut à la production de 32 professionnels à plein temps. En d'autres termes, il y a lieu d'assurer la disponibilité d'au moins ce niveau d'effectifs – sous forme soit de personnel permanent soit de consultants soit d'une combinaison de ces deux options – au cours des trois prochaines années afin de rendre possible la mise en œuvre d'un programme de travail complet. Tous déficits de personnel au cours d'une année donnée se traduiraient par des arriérés de production, dont l'impact est examiné de manière circonstanciée à la section 5.4 ci-dessous. Le montant des besoins annuels moyens de personnel est de 10 % supérieur à la demande de crédits budgétaires 2006, car ils prennent en compte le personnel professionnel à plein temps disponible au cours de ces années. L'annexe 5 présente des estimations détaillées des besoins de ressources en personnel pour le Programme de travail 2007-2009. Quant au tableau 4 ci-dessous, il présente un récapitulatif des besoins annuels moyens de ressources en personnel pour la période 2007-2009, ainsi que les allocations de ressources en personnel en 2005 et 2006 aux fins de comparaison.

<sup>10</sup> "AEC" représente la production en termes d'équivalents de produits.

<sup>11</sup> "Réalizations" indique le nombre de produits qui sont réalisés au cours d'une année donnée.

<sup>12</sup> Il est prévu quatre principales activités d'évaluation non programmées.

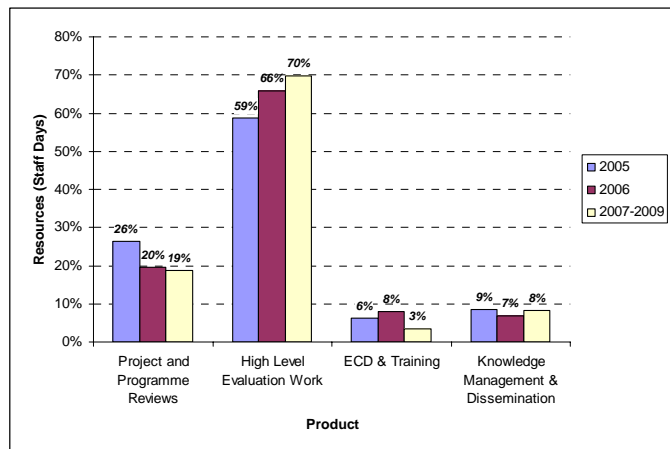
<sup>13</sup> Ni le personnel de direction ni le personnel d'appui ne sont pris en compte dans l'analyse et l'évaluation des besoins.

**Tableau 4**  
**Besoins pour les produits de base du Programme de travail 2007-2009**

	Produits de base	2005		2006		2007-2009	
		Jours-personnes	%	Jours-personnes	%	Jours-personnes par an en moyenne	%
1	Revue de projets et programmes	1 600	26 %	1 250	20 %	1 245	19 %
2	Évaluations de haut niveau	3 550	59 %	4 220	66 %	4 443	70 %
3	RCE et formation	380	6 %	500	8 %	230	3 %
4	Gestion et diffusion du savoir	520	9 %	435	7 %	550	8 %
	<b>TOTAL</b>	<b>6 050</b>	<b>100 %</b>	<b>6 405</b>	<b>100 %</b>	<b>6 468</b>	<b>100 %</b>

**Figure 2 : Comparaison des allocations de ressources**

5.3.2 L'allocation budgétaire pour les catégories de produits spécifiques au titre du Programme de travail 2007-2009 suit la même tendance que celle du budget 2006-2008, davantage de ressources en personnel étant affectées aux activités d'évaluation de haut niveau, tandis qu'un niveau relativement moins élevé de ressources en personnel est affecté aux revues de projets et programmes (voir Figure 2).



Le montant consacré à la gestion et à la diffusion du savoir est similaire à celui des dernières années, tandis que celui alloué au renforcement des capacités en matière d'évaluation et à la formation connaît une baisse en termes relatifs, bien que l'on s'attende à ce qu'il augmente, une fois que la stratégie de RCE aura été élaborée. De même, le budget de la formation ne prend pas en compte la formation assurée par le truchement des ressources de CHRM, etc.

5.3.3 Hormis l'allocation de temps autorisée pour les études individuelles, la principale hypothèse sur laquelle repose le budget des consultants est que OPEV disposera de 14 professionnels permanents pendant la majeure partie de cette période. Cependant, 3 postes PL demeureront vacants au cours des 6 à 9 premiers mois de 2007, le temps que CHRM s'attache les pourvoir. Le solde du déficit de ressources en personnel professionnel devrait être comblé à l'aide de consultants. Un budget annuel moyen des consultants de 1,7 million d'UC<sup>14</sup> est nécessaire pour la réalisation des produits escomptés du Programme de travail 2007-2009.

## 5.4 Impact du sous-financement

5.4.1 Il est établi qu'OPEV n'a jamais reçu un budget répondant exactement à ses besoins de ressources afin de mettre en œuvre un scénario de programme de travail complet, bien que le département continue de soumettre une série d'activités pour lesquelles les

<sup>14</sup> Ce montant repose sur les honoraires professionnels estimés à 300 UC par jour et un per diem de 120 UC par jour. Rares sont les consultants hautement compétents qui acceptent de travailler pour 300 UC par jour, d'où la nécessité de solliciter auprès d'eux la révision à la baisse de leurs honoraires. Par conséquent, les chiffres utilisés pour le calcul des coûts des services de consultants sont plutôt faibles.

besoins de ressources dépassent largement les allocations budgétaires des années précédentes. De toute évidence, la montée de telles attentes irréalistes liées aux programmes de travail, sans les ressources nécessaires pour réaliser les produits escomptés, a été contre-productive. Dans ces conditions, il convient de définir des objectifs de production réalistes. C'est la raison pour laquelle deux scénarios de production supplémentaires ont été mis au point en fonction des ressources disponibles au titre du budget des consultants. Les trois scénarios sont présentés ci-après.

- a) ***Programme de travail complet*** : Il s'agit de la production conformément à l'évaluation des besoins présentée à la section 5.3 ci-dessus. À cet égard, les activités concernent, notamment, la poursuite des projets pour lesquels l'élaboration des documents d'approche a été achevée avant le 31 décembre 2006, l'exécution des activités pour lesquelles une attente a été créée dans le cadre du Programme de travail 2006-2008, l'exécution de projets supplémentaires, en fonction des besoins exprimés au paragraphe 5.2.2 et la poursuite de la réalisation des produits de base. Pour le personnel professionnel d'OPEV, l'adoption de ce scénario reviendrait à consacrer davantage de temps à la gestion des consultants et relativement moins de temps aux activités d'évaluation proprement dites.
- b) ***"Croissance zéro"*** : Il s'agit d'un budget des missions du personnel, des consultants et des STS similaire à celui approuvé par la Banque pour 2006, mais **ne prenant pas en compte** les ajustements à mi-exercice. Au titre de ce scénario, le nombre des produits de l'évaluation a été réduit de manière à tenir compte des ressources budgétaires disponibles. Au cas où ce scénario serait retenu, CODE orientera OPEV en ce qui concerne les priorités en matière d'évaluation, en lui indiquant précisément les activités prévues en 2007 qui doivent être reportées à 2008. Le paragraphe 5.5.3 ci-dessus indique les produits qui pourraient faire l'objet d'un tel report. Pour le personnel professionnel d'OPEV, l'adoption de ce scénario reviendrait à assurer un équilibre entre l'exécution directe des activités d'évaluation et la gestion des consultants.
- c) ***Soutien minimum de consultants*** : Dans ce scénario, OPEV emploierait les consultants uniquement dans les situations où il aurait besoin de compétences spécialisées – par exemple en matière de genre, d'environnement et de gouvernance – mais maintiendrait son personnel STS existant et le budget des missions du personnel. Bien qu'il s'agisse d'un scénario peu probable, il constitue une référence pour l'évaluation de la nécessité de recourir aux services de consultants. Les produits de l'évaluation ont été alignés sur la disponibilité du personnel nécessaire, en tenant compte du fait que les activités de routine suivront leur cours normal. Pour le personnel professionnel d'OPEV, l'adoption de ce scénario reviendrait à se consacrer eux-mêmes à l'exécution des activités d'évaluation, plutôt que de gérer des consultants.

5.4.2 Le tableau 5 ci-dessous présente un récapitulatif (l'annexe 6 présente de manière détaillée) des produits de base du Plan de travail 2007 selon les trois scénarios qui ont été élaborés aux fins d'examen et de comparaison.

**Tableau 5**  
**Production de base annuelle moyenne au titre des différents scénarios de financement<sup>15</sup>**

	<b>Produits</b>	<b>Programme de travail complet<sup>16</sup></b>	<b>"Croissance zéro"</b>	<b>Soutien minimum de consultants</b>
1	Revue de projets et programmes	54	31	31
2	Évaluations de haut niveau	22	12	5
3	RCE et formation	4	4	4
4	Gestion et diffusion du savoir	10	9	8
	<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>56</b>	<b>42</b>

5.4.3 Le tableau ci-dessus montre que les scénarios à "croissance zéro" et de soutien minimum de consultants limiteraient la capacité d'OPEV à réaliser les produits de l'évaluation nécessaires. Dans le premier, le département pourra réaliser 62 % des produits escomptés du Programme de travail complet, tandis que dans le deuxième, ce chiffre tombera à 47 % de l'objectif visé. La réduction la plus importante concerne les activités d'évaluation de haut niveau pour lesquelles seuls 55 % et 25 % des produits seraient réalisés au titre des scénarios à "croissance zéro" et de soutien minimum de consultants, respectivement. La réduction du nombre de revues de projets et programmes revêt, cependant, une importance capitale pour la capacité future d'OPEV à entreprendre des évaluations de haut niveau, dans la mesure où ces revues constituent la pierre angulaire des principales évaluations sectorielles et thématiques. L'impact de la réduction des produits dans ce domaine clé serait une réduction notable de la capacité d'OPEV à entreprendre efficacement les principales évaluations à long terme.

## 5.5 Demande de crédits budgétaires pour 2007

5.5.1 La demande de crédits budgétaires pour 2007 prend en compte les ressources en personnel professionnel à plein temps disponibles pour 2007, les ressources en personnel nécessaires pour réaliser les produits escomptés du Programme de travail 2007-2009, le montant demandé au titre du budget de mi-exercice 2006, l'objectif de budget à "croissance zéro" de la Banque et la possibilité de procéder à une évaluation conjointe dans le secteur agricole. Outre les coûts de l'évaluation du secteur agricole, l'expression "croissance zéro" est censée se référer à l'allocation budgétaire 2006, d'un montant de 901 938 UC (missions du personnel, consultants et STS). (Les menus montants pour les frais de représentation ne sont pas pris en compte dans ce calcul). À cet égard, il convient de garder à l'esprit que l'ajustement à mi-exercice du budget d'OPEV doit être pris en compte également, dans la mesure où il s'agit d'un événement annuel qui a, de tout temps, été considéré comme partie intégrante du budget d'OPEV. Dans ce cas, **l'objectif de croissance zéro pour 2006 pourrait s'élever à  $901\,938 + 188\,054 = 1\,089\,992$  UC**. Le montant de 188 054 UC représente les économies de salaires réalisées au sein d'OPEV qui se sont accumulées en 2006.

5.5.2 Le tableau 6 ci-dessous présente les **prévisions** budgétaires 2007 (qui diffèrent de l'objectif), tandis que le tableau 7 présente la liste et les coûts des évaluations de haut niveau spécifiques à entreprendre en 2007. L'annexe 7 présente le budget ventilé, sur la base des ressources en personnel escomptées pour l'année. Tel qu'il ressort des tableaux, la demande de crédits budgétaires 2007, d'un montant de **1 187 980 UC** est de 11 % supérieur à l'objectif

<sup>15</sup> Ce scénario exclut toute demande spéciale séparée ayant trait à l'évaluation conjointe proposée dans le secteur agricole.

<sup>16</sup> Représente la production moyenne annuelle entre 2007 et 2009.

de budget à "croissance zéro" indiqué au paragraphe 5.5.1 ci-dessus. Toutefois, le budget pourrait être ramené à un niveau de "croissance zéro" en éliminant une ou deux des nouvelles évaluations, tel qu'expliqué au paragraphe 5.5.4. Il convient de souligner que ces prévisions budgétaires ne prennent pas en compte le taux d'inflation. Cependant, OPEV s'emploiera à accroître les ressources additionnelles à l'aide des fonds spéciaux qui ont fait l'objet de réforme récemment. L'ajustement du budget et du programme de travail en 2007 dépendra des progrès accomplis dans l'exécution du programme et de la disponibilité des fonds spéciaux.

5.5.3 **En outre**, une demande spéciale est en passe d'être présentée afin de permettre à OPEV d'entreprendre une évaluation conjointe du secteur de l'agriculture et du développement rural avec le FIDA. Le budget pour cette importante évaluation spéciale, qui s'élève à 422 684 UC, ne peut objectivement être pris en compte dans le budget à "croissance zéro" existant d'OPEV. Une provision spéciale est envisagée à cet égard, à l'instar de celle qui avait été faite pour l'évaluation des FAD-VII-IX. Ainsi, un montant de 341 825 UC, dont 321 825 UC pour l'étude elle-même et 20 000 UC pour la diffusion des résultats, a été ajouté au budget à croissance zéro. (Le solde de 80 859 UC pour l'étude du secteur de l'agriculture et du développement rural sera financé par l'allocation budgétaire 2006). Au cours de sa réunion du 10 octobre 2006, le Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE) du FIDA a accepté de participer à l'évaluation conjointe.

**Tableau 6**  
**Coûts estimatifs du budget 2007 (UC)**

	<b>Produits</b>	<b>Missions du personnel</b>	<b>Consultants</b>	<b>STS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	<b>Reuves de projets et programmes</b>				
1.1	Autoévaluation (notes de revue de RAP)	0	6 540	0	6 540
1.2	REPP	27 450	76 650	2 640	76 650
1.3	Revue des rapports de supervision élargis	3 825	21 300	0	25 125
	<i>Total partiel (1)</i>	<i>31 275</i>	<i>104 490</i>	<i>2 640</i>	<i>138 405</i>
<b>2</b>	<b>Évaluations de haut niveau</b>				
2.1	Évaluation d'impact	11 475	76 440	240	88 155
2.2	Reuves sectorielles pays	34 425	114 600	7 920	156 945
2.3	Reuves et évaluations thématiques et sectorielles	68 850	324 540	14 400	407 790
2.4	Évaluations d'assistance pays	7 650	100 200	1 800	109 650
2.5	Revue des processus et procédures opérationnels	3 825	80 100	4 380	88 305
2.6	Évaluations institutionnelles	0	35 400	3 120	38 520
	<i>Total partiel (2)</i>	<i>126 225</i>	<i>731 280</i>	<i>31 860</i>	<i>889 365</i>
<b>3</b>	<b>RCE et formation</b>				
3.2	Formation du personnel au plan interne	0	0	0	0
3.3	Formation du personnel à l'étranger	11 375	0	0	11 375
3.4	Ateliers sur les capacités de S&E	0	21 300	0	21 300
	<i>Total partiel (3)</i>	<i>11 375</i>	<i>21 300</i>	<i>0</i>	<i>32 675</i>
<b>4</b>	<b>Gestion et diffusion du savoir</b>				
4.1	Publication de <i>Sharing</i> d'OPEV	0	0	2 640	2 640
4.2	Service d'assistance d'OPEV	0	0	2 640	2 640
4.3	IDWG & SMC	0	0	600	600
4.4	Revue interne	0	0	0	0
4.5	Ateliers et publications sur la rétro-information et la gestion du savoir	0	30 300	0	30 300
4.6	Harmonisation des règles de pratique de l'ECG	0	37 500	0	37 500
4.7	Diffusion des résultats des évaluations de haut niveau	8 480	32 100	1 800	42 380
4.8	Participation aux activités d'évaluation internationales	11 475	0	0	11 475
	<i>Total partiel (4)</i>	<i>19 955</i>	<i>99 900</i>	<i>7 680</i>	<i>127 535</i>
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>188 830</b>	<b>956 970</b>	<b>42 180</b>	<b>1 187 980</b>
	Agriculture & développement rural (DR)	22 020	311 700	8 220	341 940
	<b>TOTAL (avec agriculture &amp; DR)</b>	<b>210 850</b>	<b>1 268 670</b>	<b>50 400</b>	<b>1 529 920</b>

5.5.4 Au cas où des ajustements du programme de travail seraient nécessaires, en raison de nouvelles contraintes budgétaires, il convient de considérer que les activités de base<sup>17</sup> seraient exécutées indépendamment des variations budgétaires, mais le volume de la production au titre de chaque produit serait réduit. Il en va de même des évaluations de haut niveau en cours pour lesquelles des ressources ont déjà été engagées en 2006. Par conséquent, les seules activités du Plan de travail 2007 qui peuvent objectivement être transférées sans pour autant hypothéquer la mission d'OPEV sont les **nouvelles** évaluations de haut niveau qui sont indiquées au tableau 7 ci-dessous.

<sup>17</sup> Celles-ci comprennent les revues de projets et programmes, les revues sectorielles pays, les évaluations d'assistance pays, les revues de processus opérationnels, les évaluations institutionnelles, le renforcement des capacités d'évaluation et la formation y afférente, ainsi que la gestion et la diffusion du savoir (voir Figure 1).

5.5.6 Le budget 2007 pour les frais de représentation, qui s'élève à 16 713 UC – soit le même montant que celui de 2006, n'a pas été pris en compte dans les calculs ci-dessus.

**Tableau 7**  
**Budget des évaluations de haut niveau 2007**

Classification des activités	Produit	Budget (UC)			
		Missions	Consultants	STS	TOTAL
De base	Revue sectorielles pays	34 425	114 600	7 920	156 945
De base	Stratégies d'assistance pays	7 650	100 200	1 800	109 650
De base	Évaluation du processus de système de supervision	3 825	28 500	1 800	34 125
De base	Rapport sur l'évaluation des opérations	0	14 100	1 980	16 080
De base	Revue de la RAPP	0	37 500	600	38 100
De base	Opérations d'assistance technique	0	21 300	2 100	23 400
De base	Rapport 2008 sur l'efficacité du développement (RDE)	0	14 100	1 020	15 120
En cours	Aide au secteur de l'éducation	11 475	12 300	2 400	26 175
En cours	Infrastructure et intégration régionale <sup>18</sup>	11 475	12 300	2 400	26 175
Nouvelle	Financement des banques de développement sous-régionales	11 475	100 200	2 400	114 075
Nouvelle	Prêts à l'appui de réformes	11 475	100 200	2 400	114 075
Nouvelle	Stratégie et activités en matière de genre et d'institutionnalisation y afférentes	11 475	87 240	2 400	101 115
Nouvelle	Évaluation d'impact	11 475	76 440	240	88 155
Nouvelle	Lien entre environnement et infrastructure	11 475	12 300	2 400	26 175
Projet spécial	Agriculture & développement rural	22 020	311 700	8 220	341 940

## 6 RECOMMANDATIONS

Le Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE) est invité à examiner les recommandations ci-après :

- a) approuver les objectifs stratégiques proposés pour OPEV ;
- b) approuver les produits escomptés d'OPEV au titre du Programme de travail triennal glissant 2007-2009 ;
- c) approuver le Programme de travail 2007 d'OPEV, y compris l'évaluation conjointe avec le FIDA, conformément au scénario de "croissance zéro+" proposé, tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous.

<sup>18</sup> Inclut les projets multinationaux.

	<b>Produits</b>	<b>"Croissance zéro +"</b>	<b>Évaluation conjointe BAD-FIDA du secteur agricole proposée</b>	<b>TOTAL</b>
1	Consultants	956 970	311 700	1 268 670
2	Missions	188 830	22 020	210 850
3	STS	42 180	8 220	50 400
	<b>TOTAL (indicatif)</b>	<b>1 187 980</b>	<b>341 940</b>	<b>1 529 920</b>

\* La somme des montants prévus pour les consultants, les missions et les STS ne dépasse pas le montant total alloué au titre des ressources ordinaires et SFRID en 2006, bien que le budget des consultants ait augmenté et que celui des missions ait baissé.

\*\* Estimations pour 3 postes PL-4 vacants pendant 6 mois, en attendant le recrutement des candidats et leur prise de fonctions.

- d) en particulier, CODE est invité à approuver le montant de 1,53 million d'UC pour le budget lié à la charge de travail, y compris la somme de 341 940 UC pour l'évaluation conjointe du secteur agricole, ainsi qu'à examiner le Programme de travail et le budget en juillet 2007, avant les vacances d'été. Quant à OPEV, il s'efforcera de mobiliser des fonds spéciaux afin d'entreprendre des activités d'évaluation supplémentaires.

**SITUATION DES PRODUITS D'ÉVALUATION 2006 D'OPEV**

Description des produits d'évaluation/politiques	Date d'achèvement					Commentaires
	Plan de travail 2006 approuvé	Calendrier de processus 2006	Le 30 sept. au plus tard	Attendu avant le 31 déc. au plus tard	Après 2006	
<b>1. Évaluations de projets et programmes</b>						
Notes d'évaluation de RAP	50	18	10	8		
REPP	12	9	6	3		
Revue des rapports de supervision élargis relatifs aux opérations du secteur privé	4	-				
<b>2. Revues sectorielles, revues de politiques et évaluations thématiques</b>						
Revue de l'aide de la Banque dans les principaux secteurs en Éthiopie	5	1	X			Elle couvre, notamment le secteur des équipements collectifs, le secteur social et le secteur de l'agriculture. Report de 2005.
Revue du secteur de la santé	2005	2006	X			Report de 2005
Évaluation de l'aide du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture et du développement rural	2006	2006			2007	Document d'approche achevé en 2005. Processus de recrutement de consultants en cours. Sous réserve de l'évaluation conjointe avec le FIDA.
Infrastructure et intégration régionale	2006/07	2007	AP		2007	Document d'approche achevé. L'étude combine les éléments sur les rôles du NEPAD et de la Banque en matière d'intégration et de coordination régionales. Processus de recrutement de consultants en cours.
Transport et pauvreté	2007	2007	AP		2007	Document d'approche achevé. Phase 1 de l'étude prévue en 2007.
Expérience de la Banque en matière de financement des banques de développement sous-régionales	-	2007		AP	2008	Achèvement du document d'approche prévu d'ici à fin 2006.
Revue de la stratégie en matière de genre et des activités d'institutionnalisation de la Banque y afférentes	2006	2007		AP	2008	
Revue du secteur de l'éducation par la Banque	2006	2007		AP	2008	
Prêt à l'appui de réformes au Mozambique	-	2007		AP	2008	
Évaluation de l'expérience du Groupe de la Banque en matière d'opérations de prêt à l'appui de réformes	2007	2007		AP	2008	
Revue de la Stratégie d'harmonisation et d'aide conjointe du Groupe de la Banque dans les principaux secteurs	-	2006		X		Ouganda, Tanzanie, Zambie, Mozambique, Éthiopie
<b>3. Évaluations d'assistance pays</b>						
Maroc	2005	2006	X			Report de 2005
Ghana	2005	2006	X			Report de 2005
Tanzanie	2005	2006	X			Report de 2005

Note : Ce tableau décrit les principaux produits pour l'année au cours de laquelle ils seront réalisés. Il pourrait n'exister aucun lien entre les besoins de ressources budgétaires pour le nombre de produits d'évaluation et le nombre de produits d'évaluation à réaliser au cours d'une année donnée, car les fonds sont engagés en général au cours de l'année précédant l'achèvement du projet.

Description des produits d'évaluation/politiques	Date d'achèvement					Commentaires
	Plan de travail 2006 approuvé	Calendrier de processus 2006	Le 30 sept. au plus tard	Attendu avant le 31 déc. au plus tard	Après 2006	
Éthiopie	2005	2006			2007	
Mozambique	2006	2007		AP	2008	
Cameroun	2006	2007		AP	2008	
Gabon	-	2007		AP	2008	
Niger	2006	-				Conjointement avec la Banque mondiale
Maurice	2006	-				
Tunisie	2006	-				
<b>4. Revue des processus et procédures opérationnels</b>						
Plan d'action pour la rétro-information et la diffusion du savoir	-	2006	X			
Politique et stratégie d'évaluation	-	2006		X		
Directives/Manuel révisé d'évaluation des opérations	2005	2006			2007	Report de 2005
Évaluation du processus du système de supervision	2006	2006			2007	
Évaluabilité des DSPAR et élaboration des directives sur l'établissement de rapports d'achèvement	2006	2007		AP	2008	
Notations harmonisées de performance de projets	-	2006	X			
Rapport d'étape sur l'apurement des arriérés de RAP	-	2006	X			
Revue de la Revue annuelle de performance de portefeuille	2006	2006		X		
Rapport sur l'évaluation des opérations	2006	-				
Achèvement de l'évaluation des besoins de renforcement des capacités de S&E dans les PMR	2006	2006	X			
<b>5. Évaluations institutionnelles</b>						
Évaluation de l'instrument de prêt du Fonds spécial du Nigeria	2005	2006		X		Report de 2005
Rapport sur l'efficacité du développement (RDE)	2005	2006			2007	
Évaluation de l'instrument de prêt de la BAD pour les pays à revenu intermédiaire : performance et perspectives	2006	2007		AP	2008	

Note : Ce tableau décrit les principaux produits pour l'année au cours de laquelle ils seront réalisés. Il pourrait n'exister aucun lien entre les besoins de ressources budgétaires pour le nombre de produits d'évaluation et le nombre de produits d'évaluation à réaliser au cours d'une année donnée, car les fonds sont engagés en général au cours de l'année précédant l'achèvement du projet.

## DESCRIPTION DES PRODUITS DE L'ÉVALUATION 2006

### **RAPPORTS SUR LES ÉVALUATIONS DE PERFORMANCE DE PROJETS**

**Programme de compétitivité de la Tunisie :** Ce REPP couvre deux programmes qui ont été cofinancés au cours de la période 1999-2004 par la BAD, la Banque mondiale et l'Union européenne. Le document sera prêt avant fin octobre 2006.

Le **Projet de réhabilitation "El Nino"** visait à réhabiliter les infrastructures d'alimentation en eau et routières dans trois provinces du Kenya. Le phénomène "El Nino" a entraîné une pluviométrie anormalement élevée qui a détruit les productions agricole et animale, l'infrastructure d'alimentation en eau et d'assainissement, ainsi que l'infrastructure routière, rendant inaccessibles de vastes régions du pays. Le document fait l'objet d'un examen final.

**Premières lignes de crédit accordées à la Banque de la ZEP et REPP sur la cinquième ligne de crédit accordée à la BDAE :** Le REPP servira de base à la revue générale de l'aide de la Banque aux banques de développement sous-régionales. Ces rapports sont à présent en voie d'achèvement.

**Deuxième projet d'électricité du Mozambique :** Le REPP a été établi afin de tirer des leçons de l'expérience et de contribuer à la prochaine revue sectorielle de l'aide de la Banque dans le secteur des équipements collectifs au Mozambique. Ce rapport est en voie d'achèvement.

**Programme d'appui budgétaire du Bénin :** Ce REPP couvre deux programmes cofinancés au cours de la période 2000-2005 par la BAD, la Banque mondiale, l'Union européenne, les Pays-Bas, le Danemark et la Suisse. La mission préparatoire est prévue pour octobre 2006 et prévoit des discussions avec les principales parties prenantes.

**Troisième PAS du Cameroun :** Ce REPP permettra d'évaluer la performance du prêt d'ajustement (PAS III) accordé au Cameroun, qui a été cofinancé par le FAD, l'IDA et le FMI à hauteur de 20,5 millions d'UC, 61,40 millions et 56,03 millions d'UC, respectivement. Une mission de terrain est prévue pour novembre 2006. Le rapport est en cours d'élaboration et sera achevé au cours du premier trimestre 2007.

### **REVUES SECTORIELLES, REVUES DE POLITIQUES ET ÉVALUATIONS THÉMATIQUES**

**Revue de l'efficacité de l'aide de la Banque dans le secteur de l'éducation :** Cette revue vise à évaluer l'efficacité de l'aide de la Banque dans le secteur de l'éducation pour ses pays membres régionaux pendant la période 1975-2005, avec un accent particulier sur les deux périodes d'application de la politique en matière d'éducation, à savoir 1986-1999 et 2000-2005. Un document d'approche définissant les questions et les méthodologies d'évaluation à utiliser est en cours d'élaboration.

**Évaluation du secteur agricole :** Les dispositions nécessaires avaient été prises afin que l'évaluation du secteur agricole démarre au début de l'année 2006, une fois le rapport initial achevé. Les visites de l'actuel coordonnateur de projet et du consultant supérieur dans les pays étaient prévues pour mars 2006. Cependant, la mise en route de l'évaluation a été reportée à plusieurs reprises, en attendant qu'une décision soit prise concernant l'exécution d'une évaluation conjointe avec le FIDA.

**Intégration régionale et infrastructure :** Un document d'approche a été élaboré, et propose une revue de la performance de la Banque en matière d'intégration régionale, dans le cadre des structures établies qui appuient l'intégration régionale. Le recrutement de consultants en vue d'entreprendre cette étude est en cours.

**Transport et pauvreté :** Le principal objectif de l'étude consiste à passer en revue la performance de la Banque en matière de réduction de la pauvreté par le biais du financement des opérations de transport et du soutien y relatif. Le document d'approche a été examiné au plan interne.

**Revue de l'aide de la Banque au secteur des équipements collectifs de l'Éthiopie :** Le but de la revue est d'évaluer les activités de prêt et hors prêt du Groupe de la Banque dans ce secteur. Cette revue est achevée et est en passe d'être soumise à l'examen de pairs extérieurs (révision spécialisée).

**Revues sectorielles du Cameroun :** Dans le cadre des préparatifs d'une EAP pour le Cameroun, prévue en 2007, des revues sectorielles couvrant les opérations multisectorielles, l'agriculture, le transport et le secteur social ont été entreprises pour ce pays. Des missions de terrain seront effectuées afin d'évaluer les résultats sur le terrain et de recueillir les points de vue des différentes parties prenantes dans ces secteurs. Ces revues sont en cours et seront achevées au cours du premier trimestre de 2007.

## **ÉVALUATIONS D'ASSISTANCE PAYS**

**Maroc :** L'objectif de l'évaluation de l'assistance pays consiste à évaluer l'efficacité en termes de développement des opérations au Maroc pendant la période 1996-2005 et à tirer des leçons pertinentes à prendre en compte dans le prochain document de stratégie pays. CODE et les complexes des opérations ont approuvé les conclusions et recommandations de l'EAP du Maroc.

**Tanzanie :** Le but de l'évaluation de l'assistance pays est d'évaluer l'efficacité en termes de développement des opérations de la Banque en Tanzanie pendant la période 1996-2004 et à tirer des leçons pertinentes à prendre en compte dans le prochain document de stratégie pays. L'évaluation est achevée.

**Ghana :** Le but de l'évaluation de l'assistance pays est d'évaluer l'efficacité en termes de développement des opérations de la Banque au Ghana pendant la période 1996-2004 et à tirer des leçons pertinentes à prendre en compte dans le prochain document de stratégie pays. L'évaluation est achevée.

**Document d'approche de l'EAP du Cameroun :** Cette évaluation vise à déterminer la manière dont le OPEV procédera à l'évaluation de l'aide de la Banque au Cameroun afin de : a) déterminer l'efficacité en termes de développement des opérations de la Banque au Cameroun ; b) fournir des informations de base pour la prochaine évaluation à mi-parcours du Document de stratégie pays (DSP), prévue en 2007, ainsi que pour l'élaboration du DSP suivant en 2009 ; et c) tirer des leçons pertinentes en vue d'influer sur les pratiques actuelles de la Banque. Le document d'approche est achevé.

## REVUE DES PROCESSUS ET PROCÉDURES OPÉRATIONNELS

**Évaluation du processus de supervision** : Au cours des 12 derniers mois, une matrice de conformité des complexes comparant les besoins de la Banque et l'exécution effective des différents instruments de supervision de projets a été mise au point. L'analyse quantitative de ces données et un exercice complémentaire d'évaluation de la qualité seront effectués au cours des quatre prochains mois par une équipe comprenant deux évaluateurs principaux d'OPEV et un consultant, qui est censé entrer en fonctions à la mi-octobre pour une période de trois mois. Le rapport sera achevé au cours du premier trimestre de 2007.

**Politique d'évaluation** : Le document sur la politique d'évaluation comprend la plupart des éléments qui figurent dans les politiques d'évaluation des autres institutions. Il traite de manière spécifique du champ d'application des interventions et de la couverture de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante, ainsi que de leur rôle évolutif. En outre, il décrit les principes directeurs et normes et présente les approches stratégiques de la fonction évaluation du Groupe de la Banque, notamment le mécanisme d'établissement de rapports aux fins de présentation à CODE, ainsi que la publication et la diffusion des rapports d'évaluation auprès du grand public. Le document est en voie d'achèvement.

**Plan d'action en vue de combler les lacunes en matière d'évaluation** : Le plan d'action par ordre de priorité prévoit 22 mesures visant à renforcer le système de suivi et d'autoévaluation (14 mesures à prendre en 2006 et les 8 mesures restantes en 2007) et 11 mesures en vue de renforcer la fonction évaluation indépendante au sein de la Banque, la majorité d'entre elles étant prévues pour 2006. La plupart des mesures n'ont que des incidences budgétaires mineures.

**Apurement des arriérés de RAP : Un rapport d'activité** - Le rapport présente les constatations relatives aux RAP approuvés après 1995. Des recommandations sont également formulées en vue de réduire ou d'apurer entièrement les arriérés de RAP et d'atteindre l'objectif d'une couverture totale des projets achevés. Le rapport est achevé.

**Manuel de l'évaluation** : L'objectif des directives contenues dans le manuel, qui visent à assurer des évaluations indépendantes, consiste à mettre l'accent sur la clarté et l'utilité des critères et méthodologies d'évaluation, et à assurer à la fois la rigueur et le niveau de souplesse nécessaire pour s'adapter aux instruments de prêt, études et rapports sur l'impact en termes de développement. Cette activité est en cours et sera achevée avant la fin de 2006.

**Système harmonisé d'évaluation de la performance des projets** : Afin d'éviter le décalage entre le système de notation de l'évaluation indépendante de la performance des projets, d'une part, et le système de notation de l'autoévaluation, d'autre part, un système d'évaluation harmonisé est en train d'être mis au point pour l'ensemble du cycle de projet. Ce système de notation sera appliqué par OPEV, ainsi que par les complexes des opérations. Les activités sont en cours et seront achevées avant fin 2006.

**Revue du processus d'harmonisation (Ha)/processus de stratégie commune d'assistance (SCA) dans cinq PMR** : Ce rapport fait suite à une requête du Conseil demandant à OPEV d'entreprendre une revue du rôle de la BAD dans quelques processus de SCA/Ha afin de générer des informations pertinentes et d'éclairer les processus d'harmonisation en cours et futurs pertinents dans les PMR. La revue du processus (RP) met l'accent sur le processus de SCA en cours en Tanzanie, en Ouganda et en Zambie, ainsi que sur l'actuel processus d'harmonisation au Mozambique et en Éthiopie. Ce rapport est achevé.

**Revue de l'efficacité du développement :** Le rapport passe en revue l'efficacité générale des opérations de la Banque en termes de développement au cours des dernières années, en évaluant la mesure dans laquelle ces interventions sont alignées sur les OMD et les indicateurs du Cadre de mesure des résultats. Il étudie également les résultats (produits satisfaisants) des RAP, REPP et des évaluations d'assistance pays. Le rapport est en cours de révision.

Évaluation du Fonds spécial du Nigeria : Cette évaluation, qui a été financée par le truchement du FCTN, passe en revue la performance du FSN. Après avoir accusé d'importants retards, en raison du manque de bureaux de consultants qualifiés/disposés à entreprendre l'étude, un bureau approprié a été identifié ; il est prévu que l'évaluation démarrera sous peu.

### **RÉTRO-INFORMATION RELATIVE À L'ÉVALUATION, DIFFUSION DU SAVOIR ET M&RCE**

Les activités entreprises par le département dans les domaines de la rétro-information relative à l'évaluation de la diffusion du savoir et du suivi et renforcement des capacités d'évaluation (S&RCE) au cours de l'année reposaient sur les trois piliers stratégiques du Plan d'action pour la rétro-information relative à l'évaluation, la diffusion du savoir et le S&RCE qui comprend, notamment les volets ci-dessous.

#### **Rétro-information relative aux conclusions d'évaluation, leçons apprises et recommandations pour les activités opérationnelles (Pilier 1)**

Ce premier pilier vise à améliorer la rétro-information générale concernant l'évaluation au sein de la Banque ; intégrer les leçons apprises et le partage du savoir dans les processus de la Banque ; et adapter la rétro-information relative à l'évaluation en mettant l'accent sur la demande des clients. Afin de soutenir ces efforts, pendant l'année :

- le département a intensifié le dialogue avec les Opérations en vue d'améliorer la pertinence et la qualité de ces évaluations par le truchement de consultations avec les différents membres du personnel des Opérations ;
- le département a organisé des ateliers de rétro-information pour le personnel des Opérations et la Direction sur certains de ses produits d'évaluation, notamment le Prix de la performance exemplaire 2006 et le prochain Atelier sur l'utilisation des conclusions de l'évaluation, des leçons et recommandations d'OPEV ;
- OPEV a renforcé sa présence aux réunions du Comité de la Haute direction (SMC), aux réunions similaires, et à celles des groupes de travail interdépartementaux ;
- le département a renforcé sa collaboration avec le Département des politiques opérationnelles et des normes, le Bureau de l'économiste en chef, les complexes des opérations et d'autres unités organisationnelles pertinentes en ce qui concerne les activités économiques et sectorielles, le transfert des connaissances et les autres produits pertinents pour le renforcement de la fonction connaissances et efficacité du développement de la Banque.

### **Amélioration de la diffusion des produits de l'évaluation afin de mieux servir les utilisateurs internes et externes (Deuxième pilier)**

OPEV envisage d'étendre progressivement la diffusion, sous forme électronique et imprimée, des activités d'évaluation, ainsi que des nouveaux produits, dans le cadre des efforts en cours visant à améliorer le site Intranet d'OPEV. À ce jour, quatre précis de *Sharing* d'OPEV ont été produits en 2006, tandis que d'autres sont en voie de production, en attendant l'achèvement des évaluations en cours au sein du Département. Un CD-Rom d'OPEV a été produit et plus de 1000 exemplaires ont été distribués.

### **Efforts ciblés et coordonnés visant à améliorer la qualité des évaluations et les systèmes de S&E dans les PMR et au sein de la Banque grâce au renforcement des capacités et au partenariat (Troisième pilier)**

Le principal objectif de ce troisième pilier consiste pour OPEV à apporter une contribution sélective et catalytique au renforcement des capacités d'évaluation et de S&E dans les PMR et au sein de la Banque. Pendant l'année, OPEV a achevé une évaluation des besoins de formation des PMR en matière de S&E, en particulier concernant les systèmes de DSRP et de S&E au niveau national. L'évaluation des besoins a servi de base au prochain séminaire régional sur le thème "Renforcement du S&E dans les pays disposant de DRSP", qui sera organisé par le département du 4 au 8 décembre 2006, à Tunis. Sept autres initiatives séparées ont été achevées ou sont en cours d'exécution dans le cadre de ce pilier, à savoir :

- la Semaine de sensibilisation sur l'efficacité du développement (participation assurée ; achevée) ;
- le Prix de la performance exemplaire 2006 (achevé) ;
- l'Atelier 2006 à l'intention du personnel des Opérations sur l'utilisation des conclusions, leçons et recommandations des évaluations d'OPEV (à venir) ;
- le Séminaire régional 2006 sur le renforcement des systèmes de S&E dans les pays disposant de DSRP (à venir) ;
- la Conférence internationale 2006 sur l'accélération du développement économique de l'Afrique – Cinq années, depuis l'entrée dans le 21<sup>e</sup> siècle – Session sur l'efficacité du développement (en cours de préparation) ;
- la Conférence 2007 de l'Association africaine de l'évaluation (en cours de préparation) ;
- la création du Réseau sur le suivi et l'évaluation au sein de la Banque en vue de consolider la culture de l'évaluation au sein de l'institution (à venir).

**PRODUITS DE L'ÉVALUATION POUR LA PÉRIODE 2007-2009**

Description du produit	Année du produit/produits par an	Budget annuel estimatif/par produit (UC) <sup>19</sup>
<b>Revue de projets et programmes</b>		
Revue de tous les rapports d'achèvement de projet (RAP)	Annuel	75 000
Établissement de rapports d'évaluation de performance de projet pour 40 % des RAP achevés	Annuel	249 000
Revue de tous les rapports de supervision élargis des opérations du secteur privé	Annuel	24 000
<b>Évaluations de haut niveau</b>		
Revue de la performance de la Banque dans les différents secteurs d'un pays donné	5 par an	200 000
Évaluations d'assistance pays	5 par an	170 000
Évaluations d'impact (thèmes à déterminer)	3 par an	114 000
Évaluation relative au thème international retenu au sein de l'ECG	1 par an	114 000
Revue des projets agricoles et de développement rural	2007	66 250
Revue des projets et programmes d'infrastructure physique visant à promouvoir l'intégration régionale <sup>20</sup>	2007	114 000
Document de travail sur la contribution du secteur du transport à l'allègement de la pauvreté	2007	5 000
Évaluation de l'aide du Groupe de la Banque dans le secteur de l'éducation	2007	114 000
Revue du processus de revue annuelle de performance de portefeuille (RAPP)	2007	30 000
Revue du processus du système de supervision du Groupe de la Banque	2007	30 000
Rapport sur l'évaluation des opérations	2007	30 000
Évaluabilité du DSPAR et élaboration de directives concernant les rapports d'achèvement	2007	30 000
Évaluation des opérations d'assistance technique	2007	37 500
Évaluation du secteur de l'agriculture et du développement rural (conjointement avec le FIDA)	2008	321 825
Évaluation du financement des banques de développement sous-régionales	2008	114 000
Évaluation des activités relatives à la stratégie en matière de genre et à l'intégration de cette dimension aux opérations de la Banque	2008	114 000
Évaluation des prêts à l'appui de réformes	2008	114 000
Revue de la qualité des activités économiques et sectorielles	2008	30 000
Évaluation du processus de passation de marchés	2008	30 000
Rapport sur l'efficacité du développement 2008	2008	37 500
Évaluation de la stratégie et du processus d'institutionnalisation	2008	37 500
Évaluabilité des initiatives/programmes d'alimentation en eau en milieu rural	2009	114 000
Évaluation des opérations du secteur des équipements collectifs	2009	114 000
Évaluation des opérations cofinancées dans différents secteurs	2009	114 000
Évaluation de la contribution du secteur du transport à l'allègement de la pauvreté	2009	114 000
Pertinence des documents de stratégie pays pour les opérations du Groupe de la Banque	2009	114 000
Revue du processus de décaissement et d'annulation de prêts	2009	30 000
Évaluation des petits dons pour les opérations d'urgence	2009	30 000
Revue de la mise en œuvre de la Politique de décentralisation du Groupe de la Banque	2009	37 500
Évaluation du financement des opérations post-conflit	2009	37 500

<sup>19</sup> Les coûts sont indicatifs et reposent à la fois sur le montant total des ressources en personnel nécessaires et sur l'hypothèse selon laquelle, en moyenne, 50 % des activités seront exécutées par des consultants.

<sup>20</sup> Y compris les projets multinationaux

Description du produit	Année du produit/produits par an	Budget annuel estimatif/par produit (UC) <sup>19</sup>
Revue de la performance des opérations de microfinance de la BAD	2009	37 500
<b>Renforcement des capacités d'évaluation et formation</b>		
Formation en matière de S&E pour le renforcement des capacités d'évaluation dans les PMR	Annuel	21 300
Ateliers sur le renforcement des capacités d'évaluation	Annuel	20 000
Formation du personnel d'OPEV à Tunis	Annuel	0
Formation du personnel d'OPEV à l'étranger	Annuel	11 375
<b>Gestion et diffusion du savoir</b>		
Publication du bulletin d'information trimestriel d'OPEV ( <i>Sharing</i> )	Annuel	2 640
Maintien du Service d'assistance d'OPEV	Annuel	2 640
Participation aux réunions de l'IDWG & du SMC	Annuel	600
Revue interne des documents par le personnel d'OPEV	Annuel	0
Ateliers et publications sur la rétro-information et la gestion du savoir	Annuel	30 300
Harmonisation des règles de pratique de l'ECG	Annuel	37 500
Diffusion des produits de l'évaluation de haut niveau	Annuel	62 495
Participation aux activités d'évaluation internationales	Annuel	11 475
Mise à jour des bases de données SAP à l'aide des résultats des évaluations de RAP et de REPP	Annuel	0
Base de données des leçons apprises	Annuel	0

**PROGRAMME DE TRAVAIL 2007-2009 D'OPEV : CALENDRIER DE RÉALISATION DES PRODUITS**

Plan de travail approuvé 2006	Calendrier de processus 2006	Produits cibles 2007	Produits cibles 2008	Produits cibles 2009
<b>1. Revue et évaluation de projets/programmes</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 notes d'évaluation de RAP</li> <li>• 12 REPP</li> <li>• 4 revues de rapports de supervision élargis sur des opérations du secteur privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 notes d'évaluation de RAP</li> <li>• 9 REPP</li> <li>• 0 revue de rapports de supervision élargis sur des opérations du secteur privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 notes d'évaluation de RAP</li> <li>• 9 REPP</li> <li>• 4 revues de rapports de supervision élargis sur des opérations du secteur privé</li> <li>• Évaluation d'impact (1 produit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 notes d'évaluation de RAP</li> <li>• 12 REPP</li> <li>• 4 revues de rapports de supervision élargis sur des opérations du secteur privé</li> <li>• Évaluation d'impact (3 produits)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 notes d'évaluation de RAP</li> <li>• 12 REPP</li> <li>• 4 revues de rapports de supervision élargis sur des opérations du secteur privé</li> <li>• Évaluation d'impact (3 produits)</li> </ul>
<b>2. Évaluations pays sectorielles et thématiques</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de l'aide du Groupe de la Banque dans les principaux secteurs (5 pays)</li> <li>• Évaluation de l'aide du Groupe de la Banque dans le secteur de l'éducation</li> <li>• Évaluation de l'aide du Groupe de la Banque dans le secteur de l'agriculture et du développement rural</li> <li>• Revue des activités relatives à la stratégie en matière de genre et à l'intégration de cette dimension aux opérations de la Banque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de l'aide du Groupe de la Banque dans les principaux secteurs (Éthiopie)</li> <li>• Revue de l'aide du Groupe de la Banque dans le secteur de la santé</li> <li>• Stratégie d'harmonisation et d'aide conjointe dans les principaux secteurs (Ouganda, Tanzanie, Zambie, Mozambique, Éthiopie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de l'aide du Groupe de la Banque dans les principaux secteurs (Mozambique, Gabon &amp; Zambie)</li> <li>• Évaluation du secteur de l'agriculture et du développement rural (résultats préliminaires de l'évaluation)</li> <li>• Revue de l'infrastructure et de l'intégration régionale<sup>21</sup></li> <li>• Document de travail sur le transport et la pauvreté</li> <li>• Évaluation du secteur de l'éducation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de l'aide du Groupe de la Banque dans les principaux secteurs (5 pays)</li> <li>• Évaluation du secteur de l'agriculture et du développement rural (évaluation conjointe)</li> <li>• Évaluation du financement des banques de développement sous-régionales</li> <li>• Évaluation des activités relatives à la stratégie en matière de genre et à l'intégration de cette dimension aux opérations de la Banque</li> <li>• Évaluation de l'expérience du Groupe de la Banque en matière d'opérations de prêt à l'appui de réformes</li> <li>• Thème international (lien entre environnement et infrastructure)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de l'aide du Groupe de la Banque dans les principaux secteurs (5 pays)</li> <li>• Évaluation du secteur de l'alimentation en eau en milieu rural</li> <li>• Évaluation des opérations du Groupe de la Banque dans le secteur des équipements collectifs</li> <li>• Cofinancement de projets/programmes dans les différents secteurs</li> <li>• Évaluation du transport et de la pauvreté</li> <li>• Pertinence des DSP</li> <li>• Thème international (à déterminer)</li> </ul>
<b>3. Évaluations d'assistance pays</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cameroun</li> <li>• Mozambique</li> <li>• Niger (conjointement avec la Banque mondiale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cameroun</li> <li>• Mozambique</li> <li>• Ghana</li> <li>• Tanzanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mozambique</li> <li>• Gabon</li> <li>• Zambie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation d'assistance pays pour 5 pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation d'assistance pays pour 5 pays</li> </ul>

<sup>21</sup> Y compris projets multinationaux

Plan de travail approuvé 2006	Calendrier de processus 2006	Produits cibles 2007	Produits cibles 2008	Produits cibles 2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maurice</li> <li>• Tunisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maroc</li> <li>• Gabon</li> <li>• Éthiopie</li> </ul>			
<b>4. Revue des processus et procédures opérationnels</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue du processus de revue annuelle de la performance</li> <li>• Évaluabilité du DSPAR et élaboration de directives concernant l'établissement des rapports d'achèvement</li> <li>• Revue du système et du processus de supervision du Groupe de la Banque (reporté de 2005)</li> <li>• Rapport sur l'évaluation des opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue du processus de revue annuelle de la performance</li> <li>• Évaluabilité du DSPAR</li> <li>• Revue du système et du processus de supervision du Groupe de la Banque</li> <li>• Rapport sur l'évaluation des opérations</li> <li>• Stratégie de gestion et de diffusion du savoir</li> <li>• Mise à jour des directives concernant l'évaluation des opérations</li> <li>• Politiques et stratégie d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue du processus de revue annuelle de la performance</li> <li>• Revue du système et du processus de supervision du Groupe de la Banque</li> <li>• Rapport sur l'évaluation des opérations</li> <li>• Évaluabilité du DSPAR et préparation des directives sur l'établissement des rapports d'achèvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de la qualité des études économiques et sectorielles</li> <li>• Évaluation du processus de passation de marchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue du processus de décaissement et d'annulation de prêts</li> <li>• Évaluation des petits dons pour les opérations d'urgence (Fonds spécial d'urgence)</li> </ul>
<b>5. Évaluations institutionnelles</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue des opérations de la Banque dans les pays à revenu intermédiaire</li> <li>• Rôle de la Banque dans l'intégration et la coopération économique régionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport sur l'efficacité du développement 2006 (ARDE)</li> <li>• Évaluation de l'instrument de prêt du Fonds spécial du Nigeria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des opérations d'assistance technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport sur l'efficacité du développement 2008</li> <li>• Stratégie et processus d'intégration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de la mise en œuvre de la Politique de décentralisation du Groupe de la Banque</li> <li>• Efficacité de la Banque dans les États fragiles, notamment les opérations post-conflit</li> <li>• Revue des opérations de microfinance de la BAD</li> </ul>
<b>6. Renforcement des capacités d'évaluation et formation</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en matière de S&amp;E en vue du renforcement des capacités d'évaluation dans les PMR</li> <li>• Ateliers sur le renforcement des capacités d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des besoins de formation en matière de S&amp;E dans les PMR</li> <li>• Formation interne du personnel</li> <li>• Formation externe du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en matière de S&amp;E dans le cadre du renforcement des capacités d'évaluation dans les PMR</li> <li>• Ateliers sur le renforcement des capacités d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en matière de S&amp;E dans le cadre du renforcement des capacités d'évaluation dans les PMR</li> <li>• Ateliers sur le renforcement des capacités d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en matière de S&amp;E dans le cadre du renforcement des capacités d'évaluation dans les PMR</li> <li>• Ateliers sur le renforcement des capacités d'évaluation</li> </ul>

Plan de travail approuvé 2006	Calendrier de processus 2006	Produits cibles 2007	Produits cibles 2008	Produits cibles 2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation interne du personnel</li> <li>• Formation externe du personnel</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation interne du personnel</li> <li>• Formation externe du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation interne du personnel</li> <li>• Formation externe du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation interne du personnel</li> <li>• Formation externe du personnel</li> </ul>
<b>7. Gestion et diffusion du savoir</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation au groupe de travail interdépartemental (GTID) et à l'élaboration des DSP</li> <li>• Publication du bulletin trimestriel d'OPEV sur l'évaluation (<i>Sharing</i>)</li> <li>• Renforcement et maintien du service d'assistance d'OPEV, et amélioration de l'accès à l'Intranet et à l'Internet</li> <li>• Mise en œuvre de mesures de rétro-information et de diffusion de l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux GTID et à l'élaboration des DSP</li> <li>• Publication du bulletin trimestriel d'OPEV sur l'évaluation (<i>Sharing</i>)</li> <li>• Renforcement et maintien du service d'assistance d'OPEV, et amélioration de l'accès à l'Intranet et à l'Internet</li> <li>• Publication du CD-ROM des produits d'OPEV et les distribuer aux plans interne et externe</li> <li>• Publication de <i>Feedback &amp; Dissemination: Proposed Actions 2006-2008 Paper</i></li> <li>• Saisie des résultats des RAP &amp; REPP antérieurs dans la base de données SAP</li> <li>• Mise au point et à jour de la base de données sur les leçons tirées des rapports de RAP et des évaluations indépendantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication du bulletin trimestriel d'OPEV sur l'évaluation (<i>Sharing</i>)</li> <li>• Renforcement et maintien du service d'assistance d'OPEV, et amélioration de l'accès à l'Intranet et à l'Internet</li> <li>• Participation aux réunions du GTID et à l'élaboration des DSP</li> <li>• Revue interne</li> <li>• Ateliers et publications sur la rétro-information et la gestion du savoir</li> <li>• Harmonisation des règles de pratique de l'ECG</li> <li>• Diffusion des résultats des évaluations de haut niveau</li> <li>• Participation aux activités d'évaluation internationales</li> <li>• Mise à jour de la base de données SAP à l'aide des résultats des RAP &amp; REPP</li> <li>• Mise au point et à jour de la base de données sur les leçons tirées des rapports de RAP et des évaluations indépendantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication du bulletin trimestriel d'OPEV sur l'évaluation (<i>Sharing</i>)</li> <li>• Renforcement et maintien du service d'assistance d'OPEV, et amélioration de l'accès à l'Intranet et à l'Internet</li> <li>• Participation aux réunions du GTID et à l'élaboration des DSP</li> <li>• Revue interne</li> <li>• Ateliers et publications sur la rétro-information et la gestion du savoir</li> <li>• Harmonisation des règles de pratique de l'ECG</li> <li>• Diffusion des résultats des évaluations de haut niveau</li> <li>• Participation aux activités d'évaluation internationales</li> <li>• Mise à jour de la base de données SAP à l'aide des résultats des RAP &amp; REPP</li> <li>• Mise au point et à jour de la base de données sur les leçons tirées des rapports de RAP et des évaluations indépendantes</li> <li>• Révision des mesures de rétro-information et de diffusion des évaluations pour la période 2009-2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication du bulletin trimestriel d'OPEV sur l'évaluation (<i>Sharing</i>)</li> <li>• Renforcement et maintien du service d'assistance d'OPEV, et amélioration de l'accès à l'Intranet et à l'Internet</li> <li>• Participation aux réunions du GTID et à l'élaboration des DSP</li> <li>• Revue interne</li> <li>• Ateliers et publications sur la rétro-information et la gestion du savoir</li> <li>• Harmonisation des règles de pratique de l'ECG</li> <li>• Diffusion des résultats des évaluations de haut niveau</li> <li>• Participation aux activités d'évaluation internationales</li> <li>• Mise à jour de la base de données SAP à l'aide des résultats des RAP &amp; REPP</li> <li>• Mise au point et à jour de la base de données sur les leçons apprises tirées des rapports de RAP et des évaluations indépendantes</li> </ul>

**BESOINS DE RESSOURCES PROFESSIONNELLES POUR LA PÉRIODE 2007 - 2009**

N°	Produits	Équivalents d'unité de produit par an			Allocation de jours-personnes par unité	Ressources en personnel professionnel (jours)			Part de ressources en personnel professionnel		
		2007	2008	2009		2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>1</b>	<b>Reuves de projets et programmes</b>										
1.1	Autoévaluation (notes de revue de RAP)	18	50	50	6	108	300	300	1,9 %	4,5 %	4,2 %
1.2	REPP	9	12	12	83	747	996	996	13,3 %	14,9 %	14,0 %
1.3	Revue de rapports de supervision élargis	4	4	4	24	96	96	96	1,7 %	1,4 %	1,3 %
	<i>Total partiel (1)</i>	<i>31</i>	<i>66</i>	<i>66</i>		<i>951</i>	<i>1 392</i>	<i>1 392</i>	<i>17 %</i>	<i>21 %</i>	<i>20 %</i>
<b>2</b>	<b>Évaluations de haut niveau</b>										
2.1	Évaluation d'impact	1	3	3	270	270	810	810	4,8 %	12,1 %	11,4 %
2.2	Revue sectorielles pays	3	5	5	200	600	1 000	1 000	10,7 %	14,9 %	14,1 %
2.3	Revue et évaluations thématiques et sectorielles	7	5	6	265	1 855	1 325	1 590	33,1 %	19,8 %	22,4 %
2.4	Évaluations d'assistance pays	3	5	5	170	510	850	850	9,1 %	12,7 %	12,0 %
2.5	Revue des processus et procédures opérationnels	4	2	2	120	480	240	240	8,6 %	3,6 %	3,4 %
2.6	Évaluations institutionnelles	1	2	3	150	150	300	450	2,7 %	4,5 %	6,3 %
	<i>Total partiel (2)</i>	<i>19</i>	<i>22</i>	<i>24</i>		<i>3 865</i>	<i>4 525</i>	<i>4 940</i>	<i>69 %</i>	<i>68 %</i>	<i>69 %</i>
<b>3</b>	<b>Renforcement des capacités d'évaluation et formation</b>										
3.1	Atelier de renforcement des capacités d'évaluation	1	1	1	10	10	10	10	0,2 %	0,1 %	0,1 %
3.2	Formation interne du personnel	1	1	1	100	100	100	100	1,8 %	1,5 %	1,4 %
3.3	Formation externe du personnel	1	1	1	25	25	25	25	0,4 %	0,4 %	0,4 %
3.4	Formation en matière de S&E en vue du renforcement des capacités d'évaluation dans les PMR	1	1	1	95	95	95	95	1,7 %	1,4 %	1,3 %

N°	Produits	Équivalents d'unité de produit par an			Allocation de jours-personnes par unité	Ressources en personnel professionnel (jours)			Part de ressources en personnel professionnel		
		4	4	4		230	230	230	4 %	3 %	3 %
	<i>Total partiel (3)</i>	4	4	4		230	230	230	4 %	3 %	3 %
<b>4</b>	<b>Gestion et diffusion du savoir</b>										
4.1	Publication de <i>Sharing</i> d'OPEV	1	1	1	10	10	10	10	0,2 %	0,1 %	0,1 %
4.2	Service d'assistance d'OPEV	1	1	1	30	30	30	30	0,5 %	0,4 %	0,4 %
4.3	GTID et SMC	1	1	1	120	120	120	120	2,1 %	1,8 %	1,7 %
4.4	Revue interne	1	1	1	80	80	80	80	1,4 %	1,2 %	1,1 %
4.5	Ateliers & publications sur la rétro-information et la gestion du savoir	1	1	1	120	120	120	120	2,1 %	1,8 %	1,7 %
4.6	Harmonisation des règles de pratique de l'ECG	1	1	1	130	130	130	130	2,3 %	1,9 %	1,8 %
4.7	Diffusion des résultats des évaluations de haut niveau	1	1	1	40	40	40	40	0,7 %	0,6 %	0,6 %
4.8	Participation aux activités d'évaluation internationales	1	1	1	20	20	20	20	0,4 %	0,3 %	0,3 %
4.9	Mise à jour de la base de données SAP	1	1	1	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %
4.10	Base de données des leçons apprises	1	1	1	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	<i>Total partiel (4)</i>	10	10	10		550	550	550	10 %	8 %	8 %
	<b>TOTAL</b>	64	102	104		5 596	6 697	7 112			

**BESOINS DE RESSOURCES PROFESSIONNELLES POUR LES SCÉNARIOS BUDGÉTAIRES 2007**

N°	Produits	Unités de produit par an			Allocation de jours-personnes par unité	Jours-personnes			Pourcentage des jours-personnes		
		Assurer la pertinence	Budget réduit	Soutien min. cons.		Assurer la pertinence	Budget réduit	Soutien min. cons.	Assurer la pertinence	Budget réduit	Soutien min. cons.
<b>1</b>	<b>Revue de projets et programmes</b>										
1.1	Autoévaluation (notes de revue de RAP)	39	18	18	6	236	108	108	3,6 %	2,7 %	4,7 %
1.2	REPP	11	9	7	83	913	747	581	14,1 %	18,7 %	25,1 %
1.3	Revue de rapports de supervision élargis	4	4	0	24	96	96	0	1,5 %	2,4 %	0,0 %
	<i>Total partiel (1)</i>	<i>54</i>	<i>31</i>	<i>25</i>		<i>1 245</i>	<i>951</i>	<i>689</i>	<i>19,3 %</i>	<i>23,8 %</i>	<i>29,7 %</i>
<b>2</b>	<b>Évaluations de haut niveau</b>										
2.1	Évaluation d'impact	2	1	0	270	630	270	0	9,7 %	6,8 %	0,0 %
2.2	Revue sectorielles pays	4	2	1	195	845	390	195	13,1 %	9,8 %	8,4 %
2.3	Revue et évaluations thématiques et sectorielles	6	3	1	265	1 590	795	265	24,6 %	19,9 %	11,4 %
2.4	Évaluations d'assistance pays	4	2	1	170	737	340	170	11,4 %	8,5 %	7,3 %
2.5	Revue des processus et procédures opérationnels	2	3	1	120	240	360	120	3,7 %	9,0 %	5,2 %
2.6	Évaluations institutionnelles	3	1	1	150	400	150	150	6,2 %	3,8 %	6,5 %
	<i>Total partiel (2)</i>	<i>22</i>	<i>12</i>	<i>5</i>		<i>4 442</i>	<i>2 305</i>	<i>900</i>	<i>68,7 %</i>	<i>57,7 %</i>	<i>38,8 %</i>
<b>3</b>	<b>Renforcement des capacités d'évaluation et formation</b>										
3.1	Ateliers de renforcement des capacités d'évaluation (AFREA)	1	1	1	10	10	10	10	0,2 %	0,3 %	0,4 %
3.2	Formation interne du personnel	1	1	1	100	100	100	100	1,5 %	2,5 %	4,3 %
3.3	Formation externe du personnel	1	1	1	25	25	25	25	0,4 %	0,6 %	1,1 %

N°	Produits	Unités de produit par an			Allocation de jours-personnes par unité	Jours-personnes			Pourcentage des jours-personnes		
3.4	Formation en matière de S&E en vue du renforcement des capacités d'évaluation dans les PMR	1	1	1	95	95	95	95	1,5 %	2,4 %	4,1 %
	<i>Total partiel (3)</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>		<i>230</i>	<i>230</i>	<i>230</i>	<i>3,6 %</i>	<i>5,8 %</i>	<i>9,9 %</i>
<b>4</b>	<b>Gestion et diffusion du savoir</b>										
4.1	Publication de <i>Sharing</i> d'OPEV	1	1	0	10	10	10	0	0,2 %	0,3 %	0,0 %
4.2	Service d'assistance d'OPEV	1	1	1	30	30	30	30	0,5 %	0,8 %	1,3 %
4.3	GTID et SMC	1	1	1	120	120	120	120	1,9 %	3,0 %	5,2 %
4.4	Revue interne	1	1	1	80	80	80	80	1,2 %	2,0 %	3,4 %
4.5	Ateliers & publications sur la rétro-information et la gestion du savoir	1	1	1	120	120	120	120	1,9 %	3,0 %	5,2 %
4.6	Harmonisation des règles de pratique de l'ECG	1	1	1	130	130	130	130	2,0 %	3,3 %	5,6 %
4.7	Diffusion des résultats des évaluations de haut niveau	1	0	0	40	40	0	0	0,6 %	0,0 %	0,0 %
4.8	Participation aux activités d'évaluation internationales	1	1	1	20	20	20	20	0,3 %	0,5 %	0,9 %
4.9	Mise à jour de la base de données SAP	1	1	1	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %
4.10	Base de données des leçons apprises	1	1	1	0	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	<i>Total partiel (4)</i>	<i>10</i>	<i>9</i>	<i>8</i>		<i>550</i>	<i>510</i>	<i>500</i>	<i>8,5 %</i>	<i>12,8 %</i>	<i>21,6 %</i>
	<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>56</b>	<b>42</b>		<b>6 467</b>	<b>3 996</b>	<b>2 319</b>			



	Produits	Personnel professionnel				Consultants		STS		TOTAL		% allocations	
		Jours-personnes	Jours mission personnel	Nbre de voyages	Coûts mission	Jours alloués	Coût	Jours alloués	Coût	Jours profess.	Budget (UC)	Ressources en pers. prof.	Budget
4.1	Publication de <i>Sharing</i> d'OPEV	13	0	0	0	0	0	44	2 640	13	2 640	0,2 %	0,2 %
4.2	Service d'assistance d'OPEV	37	0	0	0	0	0	44	2 640	37	2 640	0,6 %	0,2 %
4.3	IDWG et SMC	120	0	0	0	0	0	10	600	120	600	2,1 %	0,0 %
4.4	Revue interne	79	0	0	0	0	0	0	0	79	0	1,4 %	0,0 %
4.5	Ateliers et publications sur la rétro-information et la gestion du savoir	40	0	0	0	80	30 300	0	0	120	30 300	2,1 %	2,0 %
4.6	Harmonisation des règles de pratique de l'ECG	40	0	0	0	100	37 500	0	0	140	37 500	2,4 %	2,5 %
4.7	Diffusion des résultats des évaluations de haut niveau	75	25	5	11 375	130	48 300	47	2 820	205	62 495	3,5 %	4,1 %
4.8	Participation aux activités d'évaluation internationales	45	45	3	11 475	0	0	0	0	45	11 475	0,8 %	0,8 %
	<i>Total partiel (4)</i>	<i>449</i>	<i>70</i>	<i>8</i>	<i>22 850</i>	<i>310</i>	<i>116 100</i>	<i>145</i>	<i>8 700</i>	<i>759</i>	<i>147 650</i>	<i>13,1 %</i>	<i>9,7 %</i>
	<b>TOTAL</b>	<b>2 320</b>	<b>770</b>	<b>61</b>	<b>210 850</b>	<b>3 456</b>	<b>1 268 670</b>	<b>840</b>	<b>50 400</b>	<b>5 776</b>	<b>1 529 920</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
	<b>Budget demandé pour 2006</b>				<b>307 320</b>		<b>1 167 800</b>		<b>18 750</b>	<b>6 405</b>	<b>1 493 870</b>		
	Évolution en % des allocations budgétaires				-31%		9 %		169 %	-10 %	2 %		
	<b>Allocation budgétaire approuvée pour 2006</b>				<b>231 565</b>		<b>837 734</b>		<b>20 693</b>		<b>1 089 992</b>		
	Évolution en % des allocations budgétaires				-9%		51 %		144 %		40 %		