

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**POLITIQUE D’EVALUATION INDEPENDANTE ET
RESPONSABILITES FONCTIONNELLES DU
DEPARTEMENT DE L’EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)**

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

23 mars 2007

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Abréviations et acronymes.....	(i)
1 CONTEXTE	1
2 POLITIQUE D'ÉVALUATION INDÉPENDANTE DU GROUPE DE LA BANQUE	2
2.1 CADRE STRATÉGIQUE.....	2
a) Objectif et champ d'application de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante....	2
b) Parties prenantes de l'évaluation indépendante	3
2.2 PRINCIPES DIRECTEURS (ET NORMES)	4
a) L'indépendance.....	4
b) L'utilité	4
c) La crédibilité.....	5
d) L'obligation de rendre compte et la transparence.....	5
2.3 LES RÉSULTATS PRODUITS PAR L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE.....	5
a) L'évaluation au niveau du projet, y compris l'évaluation des impacts	6
b) Les évaluations de niveau supérieur	6
c) Produits de diffusion et de rétroaction.....	7
d) Produits du développement de la capacité d'évaluation.....	7
3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS	7
3.1 RÔLE DU CONSEIL DANS L'ÉVALUATION	7
3.2 RESPONSABILITÉS FONCTIONNELLES DU DÉPARTEMENT DE L'ÉVALUATION DES OPÉRATIONS.....	9
a) Rôle et activités principales du Département de l'évaluation des opérations	9
b) Rapports hiérarchiques	9
3.3 CONFLIT D'INTÉRÊT ET RESPONSABILITÉ	9
4 PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES D'ÉVALUATION	11
a) Calendrier de l'évaluation.....	11
b) Approche d'évaluation.....	11
c) Conduite de l'évaluation.....	12
d) Mission d'évaluation sur le terrain	12
e) Le rapport d'évaluation.....	12

5	MÉCANISME DE RAPPORTAGE ET DE DIFFUSION	13
	a) Rapportage et suivi au niveau de la direction	13
	b) Rapportage au Comité pour l'efficacité des opérations et du développement (CODE) .	13
	c) Divulgence, diffusion et développement de la capacité d'évaluation.....	13
6	PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET	14
6.1	PROGRAMME DE TRAVAIL ET PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET	14
6.2	PROCESSUS D'APPROBATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL ET DU BUDGET	14
7	CONCLUSION ET RECOMMANDATION.....	15

ANNEXES

Nbre de pages

1.	Termes de référence et mandat du Chef du Département de l'évaluation des opérations	2
2.	Critères d'évaluation.....	2
3.	Liste des directives d'évaluation d'OPEV	1
4.	Politique de divulgation de l'information des documents d'évaluation	1

Ce rapport a été établi par M. H. M. MANAI, Chargé d'évaluation en chef, Département de l'évaluation des opérations (OPEV). Toute demande d'information complémentaire concernant ce rapport peut être adressée à M. D. A. BARNETT, Directeur p.i., OPEV, au poste 2041 ou à M. MANAI au poste 2416.

Abréviations et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
ADI	<i>African Development Institute</i> (Institut africain de développement)
BAD	Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CED	Département de l'évaluation centrale
CODE	Comité pour l'efficacité des opérations et du développement
EAP	Évaluation de l'assistance pays
ECG	<i>Evaluation Cooperation Group</i> (Groupe de coopération en évaluation)
ERR	Taux de rendement économique
ESS	Études économiques et sectorielles
FAD	Fonds africain de développement
FIDA	Fonds international de développement agricole
IMA	Institut multilatéral d'Afrique
NU	Nations Unies
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
OPEV	Département de l'évaluation des opérations
OPSD	Département du secteur privé
OSC	Organisations de la société civile
PMR	Pays membre régional
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RA	Rapport d'achèvement
RAP	Rapport d'achèvement du projet
RED	Rapport sur l'efficacité du développement
REPP	Rapport d'évaluation de la performance du projet
RPPO	Revue de la performance de la politique et des opérations
S&E	Suivi et évaluation
SIDA	Agence suédoise de développement international
TRF	Taux de rendement financier
UNEG	Groupe d'évaluation des Nations Unies
WGEC	Groupe de travail sur les critères d'évaluation

1 CONTEXTE

Le présent document énonce la politique d'évaluation et les responsabilités fonctionnelles du Département de l'évaluation des opérations (OPEV). Il tient compte des recommandations du Comité pour l'efficacité des opérations et du développement (CODE) ainsi que des réponses¹ de la direction de la Banque aux questions soulevées dans le rapport sur l'indépendance du Département de l'évaluation des opérations (OPEV)² élaboré par les conseillers en évaluation indépendante et le rapport d'OPEV « Vers la réduction des écarts d'évaluation à la Banque africaine de développement »³.

Le Comité pour l'efficacité des opérations et du développement a approuvé les recommandations contenues dans ces deux rapports et a recommandé que OPEV élabore une politique et une stratégie d'évaluation incluant des propositions visant à trouver une solution à la question du conflit d'intérêts liée à la fonction d'évaluation. La stratégie d'évaluation d'OPEV est développée dans cadre du programme de travail triennal glissant pour 2007-2009⁴.

La formulation de la présente politique d'évaluation ne couvre que l'évaluation indépendante et incorpore aussi bien les activités actuelles que les pratiques modèles. Elle est opportune et nécessaire au renforcement de la fonction d'évaluation de la Banque. La politique d'évaluation indépendante comprend la plupart des éléments figurant dans les politiques en la matière des autres d'institutions sœurs.

Ce document stratégique comporte sept (7) chapitres. Après la description du contexte, le deuxième chapitre présente la politique d'évaluation indépendante de la Banque comprenant le cadre, les principes directeurs et les normes d'évaluation ainsi que les résultats de l'évaluation indépendante. Le troisième chapitre décrit la responsabilité de supervision des comités via le CODE. Il comprend également des mesures visant à éviter les conflits d'intérêts tant du personnel que des consultants. Le quatrième chapitre présente les procédures opérationnelles d'évaluation y compris les mesures organisationnelles garantissant l'indépendance de la fonction d'évaluation et renforçant son efficacité. Le mécanisme de rapportage et de diffusion est abordé au chapitre cinq. Quant au sixième chapitre, il décrit les processus de formulation et d'approbation du programme de travail et du budget d'OPEV. Les conclusions et recommandations sont présentées dans le dernier chapitre.

¹ Réponses de la direction au rapport sur l'indépendance du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque africaine de développement : (ADB/BD/WP/2005/106/Add.1) (ADB/BD/WP/2005/106/Corr.1) (ADB/BD/WP/2005/106/Add.2)

² Rapport sur l'indépendance du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque africaine de développement ; (ADB/BD/WP/2005/106) – Octobre 2005

³ Vers la réduction des écarts d'évaluation à la Banque africaine de développement (ADB/BD/WP/2005/123 - (ADF/BD/WP/2005/143) – Novembre 2005

⁴ Programme triennal glissant OPEV d'OPEV proposé pour 2007-2009 (ADB/BD/WP/108/Rev.1 - ADF/BD/WP/125/Rev.1 – Décembre 2006)

2 POLITIQUE D'ÉVALUATION INDEPENDANTE DU GROUPE DE LA BANQUE

2.1 CADRE STRATEGIQUE

a) Objectif et champ d'application de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante

2.1.1 À l'heure actuelle, aucun document ne couvre à lui tout seul tous les aspects de la politique et de la stratégie d'évaluation de la Banque. Deux documents – les Directives d'évaluation de 1996 et la Directive présidentielle de 2002 sur OPEV – en constituent la base. Les Directives de 1996 décrivent la nature de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante ainsi que les fonctions d'OPEV. La Directive 2002 redéfinit ces fonctions, les rapports hiérarchiques ainsi que la nomination et les conditions de travail du directeur du département. Par ailleurs, la stratégie et les fonctions d'OPEV sont développées davantage dans les programmes de travail glissants de 2003-2005, 2005-2007 et 2006-2008, approuvés par le Conseil à travers son Comité pour l'efficacité des opérations et du développement (CODE). Ces documents, en plus de ceux qui ont été élaborés récemment, comme le Rapport sur l'écart d'évaluation, la Stratégie de retour d'information sur l'évaluation et la gestion des connaissances ainsi que les Plans d'action proposés, définissent l'objectif, le champ d'application, les rôles et responsabilités de la fonction d'évaluation indépendante.

2.1.2 Le but de l'évaluation au sein de la Banque est de mesurer objectivement la performance de l'institution dans la réalisation des objectifs de développement, en évaluant l'efficacité de ses politiques, prêts-programmes/projets de développement, activités hors prêt, dont les processus opérationnels, les services de conseil, les réseaux des connaissances, l'assistance technique, la coordination et les partenariats. L'évaluation est destinée à : a) fournir une base objective de mesure de la performance de ces politiques, interventions et processus, b) évaluer la responsabilité de la réalisation des objectifs de développement, c) améliorer les politiques et programmes futurs en identifiant et diffusant les leçons tirées de l'expérience et en faisant des recommandations à partir des constatations de l'évaluation, d) améliorer l'apprentissage et les connaissances en matière de développement, et e) renforcer la capacité des emprunteurs à effectuer des évaluations efficaces.

2.1.3 La fonction d'évaluation – distincte celles du suivi⁵, de la supervision ou du contrôle de la qualité – peut prendre deux formes : l'autoévaluation et l'évaluation indépendante, ainsi que la mesure de l'impact sur le développement.

2.1.4 L'autoévaluation est essentiellement conduite par les départements opérations-pays/sectoriels sous la supervision de la direction. Elle constitue la base de la fonction d'évaluation. Ses processus servent à mesurer les réalisations et les résultats des activités opérationnelles, y compris les projets, les dons et les activités techniques pour aboutir à l'élaboration d'un rapport d'achèvement de projet (RAP) au terme de l'exécution de chacune de ces activités. L'autoévaluation s'étend aux stratégies nationales, au travail de conseil et d'analyse

⁵ Le suivi est défini comme un processus continu lié aux cibles et objectifs préétablis. Il donne des informations sur les activités et les résultats et signale les problèmes à corriger. Il peut ne pas être capable d'expliquer pourquoi un résultat donné a été ou non produit.

ainsi qu'aux stratégies et politiques sectorielles/thématiques de la Banque, pour lesquels des rapports d'achèvement et d'évaluation de la performance sont produits.

2.1.5 L'évaluation indépendante est définie comme une évaluation⁶ conduite par des entités et des personnes non liés aux responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'intervention de développement. Elle consiste en l'évaluation systématique et objective d'un projet, programme ou politique en cours ou achevé, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Son but est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, leur impact sur le développement, leur efficacité et leur pérennité. Les aspects spécifiques de l'évaluation indépendante au sein de la Banque sont abordés dans la section 3.2.

b) Parties prenantes de l'évaluation indépendante

2.1.6 L'évaluation indépendante au sein de la Banque concerne un large éventail de parties prenantes internes et externes. Principales parties prenantes internes :

- Le Conseil d'administration et la direction, dont l'espoir est de produire des résultats sur le terrain, doublés d'un impact durable sur le développement ;
- Le personnel et les chefs de Division chargés des opérations pays ou sectorielles, qui sont intéressés par les leçons et constatations tirées de la mise en œuvre des politiques opérationnelles et des stratégies d'assistance ;
- Les politiques opérationnelles et le bureau de l'économiste en chef, l'IMA et l'ADI, qui sont concernés par la gestion des connaissances, la diffusion des constatations, enseignements et recommandations des évaluations ainsi que par le renforcement de la capacité d'évaluation.

2.1.7 Principales parties prenantes externes :

- Les pays membres régionaux et leurs agences d'exécution, et les institutions, qui sont intéressés par les succès ou échecs des opérations financées par la Banque ;
- Les bénéficiaires et la population cible sur lesquels l'assistance de la Banque a un impact direct ;
- Les cofinanciers et autres institutions partenaires, dont les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile (OSC), les centres de recherche sur le développement et les réseaux d'évaluation engagés dans les opérations financées par la Banque ;
- Les institutions multilatérales et bilatérales concernées par l'harmonisation des méthodes et pratiques d'évaluation ; les agences des Nations Unies et leur Groupe d'évaluation (UNEG) ainsi que d'autres partenaires au développement intéressés par l'identification et

⁶ Glossaire de l'évaluation OECD-DAC, 2002.

la réalisation de l'évaluation conjointe de programmes/projets, politiques et stratégies, la diffusion des pratiques modèles et l'organisation de séminaires et ateliers d'évaluation.

2.2 PRINCIPES DIRECTEURS (ET NORMES)

2.2.1 La fonction d'évaluation indépendante de la Banque est conforme aux principes d'évaluation internationalement acceptés pour l'aide au développement, en particulier les principes directeurs du CAD-OCDE⁷ et les normes de bonnes pratiques du Groupe de coopération dans l'évaluation (ECG)⁸ des banques multilatérales de développement. Parmi ces principes directeurs on note : l'indépendance, l'utilité, la crédibilité et la transparence.

a) L'indépendance

2.2.2 L'indépendance est essentielle à la crédibilité de l'évaluation. Elle implique d'être à l'abri de toute influence politique ou pression organisationnelle. Elle est caractérisée par un libre accès à l'information et une autonomie totale dans la conduite des investigations et la communication des constatations.

2.2.3 Le département de l'évaluation des opérations (OPEV) soumet ses rapports directement au Conseil. La direction n'impose aucune restriction au champ d'application, au contenu, aux conclusions et recommandations des rapports d'évaluation.

2.2.4 L'indépendance d'OPEV n'est pas restreinte par le fait de mettre les enseignements pertinents à la disposition du personnel opérationnel concerné. Une des fonctions internes d'OPEV est de veiller à une interaction forte entre les évaluateurs, les administrateurs de programmes, le personnel et les bénéficiaires de l'assistance de la Banque. Cette interaction devrait contribuer activement à améliorer la qualité des opérations de la Banque en facilitant l'apprentissage par l'expérience.

2.2.5 Les procédures opérationnelles figurant au chapitre 4 du présent document intègrent les dimensions de l'indépendance.

b) L'utilité

2.2.6 Un cycle efficace de retour d'information sur l'évaluation profitant à la direction, aux décideurs, au personnel des opérations et aux pays partenaires est essentiel pour optimiser la pertinence des constatations et rendre utile la fonction d'évaluation

2.2.7 Les évaluations sont conçues et achevées à temps. Elles sont commandées pour répondre aux objectifs spécifiques de la Banque en matière d'évaluation de l'efficacité des politiques, stratégies et opérations de développement. Les constatations et les leçons tirées se doivent d'être

⁷ Principes d'évaluation de l'aide au développement du CAD-OCDE, OCDE, Paris, 1998.

⁸ Le Groupe de coopération dans l'évaluation (ECG) a été créé en 1996 par les responsables des unités d'évaluation des BMD à la suite du rapport du Groupe de travail du Comité de développement invité à harmoniser les méthodologies d'évaluation, les indicateurs de performance et les critères pour le compte des banques multilatérales de développement (BMD). A ce jour, l'ECG s'est largement focalisé sur l'harmonisation des principes, normes et pratiques d'évaluation et sur le renforcement de la professionnalisation de la fonction d'évaluation au sein des BMD.

pertinentes et les recommandations pratiques et réalistes pour que la Banque et les parties prenantes puissent les exploiter.

c) La crédibilité

2.2.8 La crédibilité d'une évaluation dépend de l'expertise et de l'indépendance des évaluateurs, de la transparence du processus d'évaluation et de la véracité des données et des analyses.

2.2.9 Les rapports d'évaluation répondent à des normes de qualité minimales définies par la communauté de l'évaluation, et reflétées dans les directives d'OPEV. Pour s'assurer que l'information générée par l'évaluation est exacte et fiable, la conception, la collecte des données et l'analyse appliquent les normes professionnelles tout en tenant compte des limites imposées par le contexte de l'évaluation. Les rapports d'évaluation consignent les constatations fondées après examen des points de vue de toutes les parties prenantes sur le rapport préliminaire. Les constatations sont clairement identifiées et les recommandations sont présentées de manière à être facilement comprises par les publics cibles.

d) L'obligation de rendre compte et la transparence

2.2.10 Une évaluation exhaustive et objective des résultats et de l'impact sur le développement de l'assistance de la Banque sur le développement constitue la base de l'obligation de rendre compte et de la bonne gouvernance. L'obligation de rendre compte exige également que les rapports de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante relèvent « systématiquement et sans exception » aussi bien les succès que les échecs.

2.2.11 Pour être transparent, le processus d'évaluation doit clarifier les objectifs et les résultats escomptés, améliorer la communication et l'apprentissage, et effectuer le travail de base pour une action de suivi.

2.3 LES RÉSULTATS PRODUITS PAR L'ÉVALUATION INDEPENDANTE

2.3.1 Les résultats produits par l'évaluation indépendante sont classés comme suit :

- L'évaluation au niveau du projet, y compris l'évaluation des impacts ;
- Les évaluations de niveau supérieur, y compris les méta-évaluations⁹, les évaluations organisationnelle ou institutionnelle ;
- Les produits de la diffusion et de la rétroaction ;
- Les produits du développement de la capacité d'évaluation.

⁹ Le terme est utilisé pour les évaluations conçues pour faire la synthèse des constatations tirées d'une série d'évaluations. Il peut également être utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation destinée à juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs.

a) L'évaluation au niveau du projet, y compris l'évaluation des impacts

2.3.2 L'évaluation d'un projet/programme comprend la note d'évaluation du rapport d'achèvement du projet, le rapport d'évaluation des performances du projet et le rapport global sur les rapports de supervision élargie élaborés par le Département des opérations du secteur privé. Ces documents évaluent la performance et les réalisations globales du projet ou programme conformément à des critères d'évaluation tels que la pertinence des opérations de développement, l'efficacité (réalisation des objectifs de développement), l'efficience, l'impact institutionnel et la soutenabilité (Voir Annexe 2).

2.3.3 L'évaluation de l'impact au niveau du projet : elle est définie comme l'identification systématique des effets d'une action de développement sur les ménages, les institutions ou l'environnement. Lorsqu'on parle d'impact, on entend le bien-être en tant que résultat final et la création d'une situation contrefactuelle permettant d'isoler les effets des différents facteurs déterminants sur ce résultat, incluant aussi bien les impacts positifs que négatifs. Elle mesure le changement et en explique la causalité jusqu'à la limite maximale défendable. L'évaluation de l'impact peut aller d'une conception avant-test aléatoire et après-évaluation quasi expérimentale accompagnée de comparaisons « avant et après » du projet/programme, et une comparaison à posteriori de la population témoin du projet/programme et du groupe témoin non équivalant à différents niveaux de l'intervention de développement ; jusqu'à une évaluation rapide de petite envergure et à des évaluations participatives où les estimations de l'impact sont obtenues à partir d'une combinaison d'interviews collectives, d'informateurs clés, d'études de cas et de données secondaires disponibles.

b) Les évaluations de niveau supérieur

2.3.4 Les revues sectorielles, les revues des politiques et les évaluations thématiques englobent l'évaluation de l'efficacité des opérations de la Banque dans un secteur ou sur un thème considéré comme prioritaire. Leur l'objectif est d'améliorer la qualité de la stratégie d'assistance sectorielle, l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles opérations à financer dans des secteurs choisis ou sur des thèmes donnés. Ces études ainsi que l'évaluation de l'expérience de la Banque dans un secteur ou un pays entrent également dans cette catégorie et servent de base à des revues des politiques sectorielles ou intersectorielles et à des évaluations d'impact au niveau secteur ou pays. Le cycle de préparation des évaluations thématiques des politiques sectorielles adhère autant que possible à celui de la révision des politiques sectorielles de la Banque, tandis que le cycle de préparation des évaluations de la stratégie d'assistance pays d'un secteur adhère à celui de l'élaboration des documents de stratégie d'assistance pays.

2.3.5 Évaluations de l'assistance pays : le but des évaluations de l'assistance pays est d'améliorer l'efficience et l'efficacité des stratégies d'assistance pays et de juger la contribution des opérations financées par le Groupe de la Banque au développement économique et social des pays membres régionaux. Cela permet d'augmenter la qualité, la pertinence, l'impact et la soutenabilité des opérations tout en améliorant la conception, l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie d'assistance pays. Les constatations de l'évaluation sont prises en compte dans les nouvelles stratégies d'assistance pays ou dans leurs mises à jour avant leur présentation au Conseil pour examen.

2.3.6 Revues des processus et procédures opérationnels : elles mesurent l'efficacité et l'efficacité des procédures et processus opérationnels tels que la qualité du système de revue à l'entrée, le système de supervision et de suivi à mi-parcours. L'application rigoureuse de ces procédures et processus détermine la validité et la crédibilité du système d'autoévaluation. L'harmonisation de ces instruments avec ceux du système d'évaluation à posteriori devrait garantir une meilleure cohérence des approches en ce qui concerne l'évaluation des critères de réalisation (indicateurs) et l'atteinte des objectifs de développement au niveau du projet, du secteur et du pays.

2.3.7 Evaluations d'entreprises : elles comprennent un rapport sur l'efficacité du développement (RED) de l'assistance du Groupe de la Banque, qui constitue une méta-évaluation. C'est le stade ultime des activités décrites ci-dessus. Le but principal des RED est de procéder à une évaluation indépendante de la performance du Groupe en matière de développement. Elles se fondent sur les rapports d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation disponibles. Elles entendent fournir aux cadres supérieurs et aux directeurs exécutifs une évaluation fiable des activités de la Banque, en termes de résultats de développement, et de ses tendances de performance, optimisant ainsi sa contribution à l'augmentation de l'impact sur le développement économique et social de ses pays membres régionaux.

c) Produits de diffusion et de rétroaction

2.3.8 Les produits de la gestion des connaissances et de la diffusion englobent toutes les activités visant à disséminer les constatations, les enseignements tirés et les recommandations des évaluations des opérations de la Banque, au sein et en dehors de celle-ci, ainsi qu'à compiler les diverses recommandations et actions de suivi en un ensemble complet d'expériences obtenues par la Banque dans les différents secteurs d'intervention. Les bulletins d'OPEV tels que « OPEV Sharing » ou « Rétrospective » entrent dans cette catégorie.

d) Produits du développement de la capacité d'évaluation

2.3.9 Le développement de la capacité de suivi et évaluation comprend les ateliers d'évaluation à l'échelle de PMR, les études diagnostiques de S&E réalisées dans le but de créer une base commune pour l'évaluation des résultats du développement et des efforts nationaux qui les accompagnent ; de promouvoir, dans le cadre de l'Accord de partenariat stratégique avec les institutions sœurs, un réseau réunissant les évaluateurs africains, les utilisateurs des évaluations et d'autres parties prenantes, en organisant des séminaires et ateliers de formation à l'intention des responsables des services publics, des membres de la société civile et des universitaires. Cela contribue à mettre sur pied d'associations et de réseaux africains de suivi et évaluation aux niveaux national et régional.

3 RÔLES ET RESPONSABILITES

3.1 RÔLE DU CONSEIL DANS L'ÉVALUATION

3.1.1 Le Conseil supervise l'évaluation indépendante par l'intermédiaire de son Comité pour l'efficacité des opérations et du développement (CODE) et il évalue la qualité globale ainsi que l'impact des programmes et projets de la Banque.

3.1.2 En ce qui concerne les fonctions du Département de l'évaluation des opérations, le CODE10 a pour mandat d'examiner les rapports d'OPEV ainsi que les réponses à ces rapports données par la direction, d'identifier ou d'examiner les politiques générales avant leur prise en compte par le Conseil, de soumettre au Conseil certaines évaluations des opérations concernant l'efficacité du développement, et de contrôler la mise en œuvre des décisions du Conseil dans les domaines qui relèvent de son mandat. Le Comité pour l'efficacité des opérations et du développement a pour fonctions principales :

- (i) d'examiner le programme de travail et les rapports produits par le Département de l'évaluation des opérations, ainsi que les réponses apportées par la direction, afin d'identifier les problèmes de politique générale à soumettre au Conseil d'administration ;
- (ii) de réaliser des revues des activités d'évaluation des opérations, d'auto-évaluation et de gestion du portefeuille de la Banque, et de donner au Conseil un avis sur leur pertinence et leur efficacité ;
- (iii) de veiller à ce que les leçons tirées des activités d'évaluation soient reflétées dans les politiques et procédures de la Banque ainsi que dans ses projets et programmes, et à ce que ces leçons soient communiquées aux pays emprunteurs en tant qu'expérience du financement du développement
- (iv) d'assister le Conseil en contrôlant les objectifs stratégiques de la Banque et en identifiant, pour les soumettre à l'examen et à la discussion du Conseil, des questions relatives à l'évaluation de certaines opérations et à l'efficacité de développements hautement prioritaires – tels que la politique opérationnelle, la gestion de portefeuille, la participation locale, la problématique du genre, l'intégration régionale et la promotion du secteur privé – qui ont une influence majeure sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des opérations de la Banque ; et
- (v) de contrôler la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil et, s'il y a lieu, de fournir à celui-ci ses conclusions et recommandations afin de garantir la poursuite constante de l'objectif global de réduction de la pauvreté

3.1.3 Le Conseil approuve les politiques et procédures opérationnelles visant à améliorer l'indépendance et l'efficacité de la fonction d'évaluation. En particulier, le Conseil prend en charge la nomination et la reconduction dans ses fonctions du directeur d'OPEV. Il approuve également le programme de travail triennal glissant et le budget d'OPEV, y compris la revue budgétaire de milieu d'année.

¹⁰ Voir Travaux du Comité des opérations et de l'efficacité du développement : ADB/BD/WP/2004/104-ADF/BD/WP/2004/123.

3.2 RESPONSABILITES FONCTIONNELLES DU DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS

a) Rôle et activités principales du Département de l'évaluation des opérations

3.2.1 Le rôle principal du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) est de réaliser une appréciation complète et objective de l'efficacité du développement liée aux stratégies politiques, opérations, processus et procédures d'assistance du Groupe de la Banque.

3.2.2 Le Département entreprend, indépendamment des départements opérationnels de la Banque, l'évaluation de la performance des projets achevés et de certains projets en cours. Il apprécie leurs résultats et leur impact sur le développement économique et social des pays membres régionaux. Il juge le niveau d'adéquation du système d'évaluation opérationnelle et veille à ce que les leçons tirées des expériences passées soient utilisées pour améliorer la qualité et l'efficacité des stratégies, politiques, processus et procédures d'assistance du Groupe de la Banque mondiale. Il conduit également des études d'impact, des revues de la politique sectorielle, des évaluations de l'aide aux pays, des revues des processus de prêt, ainsi que des revues ponctuelles éventuellement diligentées par le Conseil d'Administration ou demandées par la direction.

3.2.3 Le Département diffuse les leçons tirées en interne d'évaluations indépendantes et aide les opérations à intégrer les leçons tirées de l'expérience en organisant des ateliers techniques et des séminaires.

3.2.4 OPEV joue un rôle de conseil et de catalyseur en aidant les pays membres régionaux et les associations d'évaluation régionales ou nationales à développer leur propre capacité d'évaluation et de contrôle. Il organise de manière sélective et catalytique des ateliers et des séminaires d'évaluation en collaboration avec l'Institut africain de développement (IAD) et l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA) et en partenariat avec d'autres agences de développement et d'autres organisations internationales d'évaluation. Il collabore également avec des agences bilatérales et multilatérales de développement avec lesquelles il échange des pratiques modèles afin d'harmoniser les méthodes et les pratiques d'évaluation et d'encourager l'évaluation conjointe des stratégies d'assistance aux pays, des politiques sectorielles et des projets et programmes de développement.

b) Rapports hiérarchiques

3.2.5 Le Directeur d'OPEV rapporte directement au Conseil d'administration (voir en Annexe 1, les Termes de référence et le Mandat du chef du Département de l'évaluation des opérations).

3.3 CONFLIT D'INTERET ET RESPONSABILITE

3.3.1 Le « Code de conduite » de la Banque constitue une mesure de protection des employés de la Banque contre toute circonstance officielle, professionnelle, financière et familiale qui pourrait compromettre l'intégrité et l'impartialité des évaluations. Néanmoins, il n'aborde pas les conflits d'intérêt auxquels peuvent être confrontés les employés chargés des évaluations et/ou les

consultants qui sont à l'origine ou associés aux décisions liées à la conception, au financement ou à l'exécution des programmes et des projets à évaluer.

3.3.2 Les équipes d'évaluation d'OPEV et les consultants s'abstiennent d'évaluer : i) tout projet, programme ou activité sur lesquels ils ont travaillé ou au sein desquels ils ont eu la responsabilité opérationnelle d'un travail, que ce soit au niveau de la préparation, de l'évaluation, de la supervision ou du rapport d'achèvement, ou dans lesquels ils ont eu une influence personnelle ou un intérêt financier dans le cadre d'un précédent emploi au sein de la Banque ou antérieur à leur arrivée à la Banque ; ou ii) une entité où ils ont exercé un pouvoir de décision, d'approbation ou un rôle de gestionnaire financier, en leur nom propre ou au nom d'un quelconque intérêt financier avant de rejoindre la Banque, ou au sein de laquelle ils seraient fortement susceptibles d'être embauchés.

3.3.3 Lorsqu'ils envisagent de confier une mission de conseil à un ancien employé de la Banque dans le cadre d'une évaluation, la direction et les équipes d'OPEV veillent soigneusement à ce que la personne concernée n'ait pas été impliquée personnellement, directement ou indirectement, dans l'objet de l'évaluation au cours de ses précédentes fonctions au sein de la Banque.

3.3.4 Après son départ du Département, le Directeur d'OPEV ne peut fournir aucun service rémunéré pour la Banque que ce soit en tant qu'employé, que consultant ou sous aucune autre forme d'emploi rémunéré. Il/Elle ne sera pas autorisé(e) à postuler pour un emploi dans d'autres unités de la Banque dans le cadre du programme de mobilité des équipes¹¹. Cette restriction ne s'applique pas aux employés d'OPEV qui pourront s'ils le souhaitent évoluer dans le cadre du programme de mobilité des équipes.

3.3.5 Le Directeur ou les évaluateurs d'OPEV s'abstiennent de superviser tout aspect du travail d'évaluation de tout projet, programme, activité ou entité auxquels ils ont été associés dans le cadre d'un précédent emploi ou espèrent être associés dans le cadre d'un futur emploi. Ce travail de supervision est entièrement délégué à d'autres membres d'OPEV, y compris la planification, le contrôle qualité, le conseil des autres et l'examen et approbation des rapports d'évaluation.

3.3.6 Tout retrait de ce genre de la part d'un évaluateur d'OPEV est clairement mentionné dans le rapport d'évaluation en tant que note de bas de page. Le rapport d'évaluation devra inclure une déclaration affirmant qu'à la connaissance de la direction d'OPEV, les directives destinées à éviter un conflit d'intérêt au cours d'évaluations indépendantes ont été respectées.

3.3.7 On attend du Directeur et du personnel d'OPEV qu'ils fassent preuve de déontologie et d'un bon jugement personnel en s'appliquant ces critères à eux-mêmes. Compte tenu de l'indépendance organisationnelle et fonctionnelle reconnue d'OPEV, la non-observation de ces critères constitue un conflit d'intérêt clair et grave.

¹¹ Voir Résolution du Conseil N°B/BF/2006 adoptée au cours de la réunion du Conseil du 9 mars 2006, sur les Modalités de sélection, de nomination et de révocation du chef du Département de l'évaluation des opérations.

4 PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES D'ÉVALUATION

4.1 Ce document de politique présente les procédures générales applicables à la conception et à la conduite des évaluations, y compris l'utilisation et la diffusion des conclusions et recommandations des évaluations, dans le respect des directives d'évaluation et des normes de bonnes pratiques de l'OCDE-CAD et MBD-ECG.

4.2 Les rapports d'évaluation doivent être préparés avec la plus haute exigence de qualité et être en conformité avec les normes émergentes adoptées par l'OCDE-CAD, l'IMBD-ECG¹², le Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) et les autres institutions de développement¹³.

4.3 Les directives d'évaluation de la Banque sont harmonisées avec les normes de bonnes pratiques de la DAC et de l'ECG. OPEV rend compte des études comparatives menées de temps à autre par l'ECG et prend les mesures nécessaires pour améliorer l'harmonisation et la convergence de la politique et des directives d'évaluation de la Banque avec celles des autres institutions.

a) Calendrier de l'évaluation

4.4 Pour maximiser la valeur et la pertinence des conclusions, des leçons et des recommandations tirées de l'évaluation, il est crucial de dégager, en temps opportun et pour chacun des produits de l'évaluation, une rétroaction suffisamment robuste sur le plan opérationnel.

4.5 Pour être utiles et exercer une influence, les évaluations doivent être faites en temps opportun de manière à être disponibles au bon moment au cours des processus de décision et de définition des politiques. Le périmètre, la conception et le plan de l'évaluation permettent de générer des conclusions, des leçons et des recommandations pertinentes et opportunes qui répondent aux besoins des utilisateurs concernés.

b) Approche d'évaluation

4.6 L'élaboration du « Document d'orientation » (parfois appelé aussi Document de conception ou Document de synthèse) se fait avant de commencer à préparer une évaluation. Il a pour but d'identifier et de conceptualiser l'objectif de l'étude d'évaluation, de définir les problèmes, le thème principal et les résultats attendus, les questions-clé et les méthodes d'évaluation, les méthodes de recueil des données et les sources d'information, et de soumettre pour approbation un calendrier d'activités, une demande de ressources et un plan de communication et de diffusion des conclusions et des recommandations.

¹² Dans le cadre général des principes d'évaluation de l'OCDE-CAD, le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) des ODM a développé des normes de bonnes pratiques (GPS) et des critères pour l'évaluation des opérations d'investissement publics et privés, des opérations de prêt à l'appui de réformes et autres opérations. D'autres normes de bonnes pratiques sont en préparation pour l'évaluation des stratégies d'aide pays et les opérations d'assistance technique.

¹³ Normes CAD de qualité de l'évaluation (en phase de test)

http://www.oecd.org/document/40/0,2340,en_21571361_34047972_34702568_1_1_1_1,00.html - Normes d'évaluation dans le Système NA (2005) : <http://www.uneval.org>

4.7 Le Document d'orientation est envoyé pour commentaire à toutes les parties impliquées dans l'évaluation, et est diffusé publiquement et publié sur le site Internet. Cela contribue à rendre le processus d'évaluation transparent pour les différents acteurs ; cela aide également à coordonner leurs contributions et leur participation conformément à un échéancier réaliste. Tous les documents d'approche ne sont toutefois pas soumis au CODE.

c) Conduite de l'évaluation

4.8 Afin de garantir une mise en œuvre souple des évaluations indépendantes, la direction de la Banque veille à ce qu'OPEV ait librement accès aux documents et aux informations qu'il demande. Le personnel opérationnel doit fournir à OPEV toute la documentation et les informations relatives aux opérations pertinentes et coopérer activement au processus d'évaluation.

4.9 Pour améliorer la qualité et la crédibilité des rapports d'évaluation, un processus d'évaluation par les pairs est suivi dès la conception de l'évaluation et se poursuit tout au long de la préparation et du compte-rendu.

4.10 L'emploi de consultants est limité aux domaines dans lesquels OPEV manque d'expertise ou dispose de capacités insuffisantes, ou lorsqu'il est nécessaire de recourir à des méthodes et des approches d'évaluation innovantes ou à une contribution de la part d'évaluateurs/conseillers/pairs extérieurs. La performance des consultants est évaluée à l'issue du travail selon les procédures et les règles de la Banque. OPEV entretient son propre vivier de consultants et le partage avec les autres institutions.

d) Mission d'évaluation sur le terrain

4.11 Les missions sur le terrain contribuent à garantir la qualité et l'impartialité des preuves utilisées pendant l'évaluation. Elles sont le principal moyen d'appliquer des méthodes participatives et d'identifier les changements résultant du projet/programme, les bénéficiaires finaux et les forces et faiblesses du projet. Un recoupement et une validation des données sont réalisés pour comparer les informations rassemblées avec l'opinion des informateurs clés et les informations provenant de sources secondaires.

4.12 Les missions d'évaluation présentent et examinent un « Rapport de retour de mission » contenant les conclusions préliminaires de la mission sur le terrain afin de vérifier leur exactitude et leur justesse avec les participants à l'évaluation et les partenaires de développement.

e) Le rapport d'évaluation

4.13 OPEV communique des rapports préliminaires avec la direction et les autorités des pays emprunteurs, les agences d'exécution et les cofinanciers. OPEV a pour règle générale de ne corriger dans les rapports préliminaires que ce qui correspond aux commentaires relatifs à des erreurs factuelles ou des inexactitudes.

5 MECANISME D'ETABLISSEMENT ET DE DIFFUSION DE RAPPORT

a) Etablissement de rapport et suivi au niveau de la direction

5.1 OPEV organise de temps à autre des ateliers sur la gestion des retours d'informations afin d'offrir une base de discussion sur les conclusions, leçons et recommandations à exploiter dans le cadre de documents de stratégie pays ou sectorielle, ainsi que dans les documents de politique ou de stratégie ultérieurs. Les conclusions des travaux des ateliers sur les retours d'information figurent dans le rapport annuel d'OPEV.

5.2 Pour les principaux rapports d'évaluations, la direction donne des réponses écrites et veille à ce que les principales recommandations de l'évaluation, les recommandations approuvées par CODE et les actions correctives de la direction soient adoptées aux niveaux opérationnel, stratégique et tactique. Il veille également à ce que leur mise en œuvre soit suivie régulièrement et de façon adéquate. La direction communique également au Conseil des rapports sur l'état d'avancement de l'adoption et de la mise en œuvre des recommandations principales tandis que OPEV émet des commentaires sur le degré d'application des recommandations issues des évaluations.

b) Rapports au Comité pour l'efficacité des opérations et du développement (CODE)

5.3 OPEV prépare un rapport annuel sur les conclusions de l'évaluation qu'il adresse au Conseil, au management et au personnel. Il y inclut une synthèse des conclusions validées par OPEV sur la base des RAP ainsi que ses propres rapports d'évaluation complets produits et révisés au cours de la période couverte. Dans le but d'améliorer l'efficacité du développement de la Banque¹⁴, le rapport annuel fait des recommandations au management de la Banque et au Conseil, sur la base d'une analyse a) des tendances en matière de notation et de leçons apprises, b) d'autres études d'évaluation pertinentes, et c) des progrès réalisés par la direction dans la mise en œuvre des conclusions et recommandations antérieures, .

c) Divulgateion, diffusion et développement de la capacité d'évaluation

5.4 OPEV distribue largement les résumés de ses évaluations en même temps qu'un aperçu des principales conclusions, leçons et recommandations. Ces résumés servent à stimuler le débat au sein du personnel opérationnel et des personnes chargées des contrôles et des évaluations.

5.5 OPEV veille à ce que les rapports et les résumés des évaluations soient divulgués au public et largement diffusés sous forme électronique et papier conformément à la politique de diffusion de l'information du Groupe de la Banque mondiale applicable aux documents d'OPEV, à ses rétroactions, à sa stratégie de gestion des connaissances et à son plan d'action. Ces résumés et rapports sont également transmis par l'intermédiaire d'ateliers et d'activités de renforcement des capacités d'évaluation.

¹⁴ Rétroaction et diffusion des résultats sur l'évaluation d'OPEV : Actions envisagées par OPV pour 2006-2008, juin 2006 (ADB/BD/WP/2006/71 – ADF/BD/WP/2006/73)

5.6 Pour les rapports d'évaluation soumis au CODE, OPEV, en collaboration avec le SEGL, rend public le résumé de la session du CODE à l'issue des discussions. Lorsqu'il y a lieu, OPEV publie également les réponses définitives soumises par la direction ou le Département de l'évaluation des opérations (voir l'amendement proposé à la Politique de diffusion de l'information relative aux évaluations en Annexe 4)

6 PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET

6.1 PROGRAMME DE TRAVAIL ET PROCESSUS D'ETABLISSEMENT DU BUDGET

6.1.1 Le programme de travail d'OPEV consiste en un plan triennal glissant flexible qui permet à OPEV de garantir l'exécution de son mandat et d'adapter la stratégie et les priorités de l'évaluation aux évolutions de l'environnement institutionnel. Il reste également ouvert aux modifications de la façon de penser le développement et aux méthodes d'évaluation innovantes.

6.1.2 OPEV développe son programme de travail triennal glissant sur la base de consultations organisées avec le Conseil, les cadres supérieurs des entités opérationnelles et le Bureau de l'économiste en chef. Y sont incluses : les évaluations des projets et programmes ; les évaluations de haut niveau ; les évaluations d'entreprises ; les évaluations conjointes ; l'harmonisation, le renforcement des capacités et la gestion des connaissances utiles à l'efficacité des rétroactions et des activités de diffusion.

6.1.3 Le pouvoir de sélectionner les programmes, les politiques ou les thèmes des évaluations et de formuler le programme de travail revient au Directeur d'OPEV, sous la supervision et l'approbation du CODE.

6.1.4 Avant de soumettre son programme de travail à l'approbation du Conseil, OPEV examine les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan de travail triennal glissant, y compris les travaux terminés et en cours. Il présente également les activités d'évaluation reportées d'un exercice fiscal à l'autre en justifiant comme il se doit les changements en termes de priorités et de gestion du temps.

6.1.5 Le budget des évaluations est déterminé sur la base du programme de travail approuvé. Celui-ci devient ensuite prioritaire en fonction des ressources humaines et budgétaires disponibles.

6.2 PROCESSUS D'APPROBATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL ET DU BUDGET

6.2.1 Le programme de travail triennal glissant proposé et le budget pour l'exercice à venir sont soumis pour information à CODE avant son approbation par le Conseil. CODE discute du plan de travail, des objectifs stratégiques d'évaluation, des objectifs spécifiques et des principes directeurs qui ont servi de base à la préparation, et des changements de priorités. Chemin faisant, CODE estime la charge de travail du département et la répartition du temps des équipes et des consultants, de même que les principaux résultats de la période et le budget opérationnel annuel d'OPEV correspondant.

6.2.2 Bien que le budget d'OPEV fasse partie du budget global de la Banque, il n'est pas soumis à la procédure d'arbitrage par la direction de la Banque. Une fois approuvé par le Conseil, il est sanctuarisé et ne peut faire l'objet d'une intervention de la direction sans l'accord de CODE.

6.2.3 Toute révision du programme de travail et du budget est soumise à la même formulation et au même processus d'approbation. En particulier, OPEV soumet au CODE son rapport budgétaire de milieu d'année et présente, s'il y a lieu, une justification des défauts de mise en œuvre de son programme de travail, ainsi que toutes les nouvelles activités supplémentaires ou ponctuelles pouvant nécessiter des ressources additionnelles au cours de l'année. Le document du rapport budgétaire de milieu d'année est examiné par le CODE et présenté et soumis séparément au Conseil pour approbation.

7 CONCLUSION ET RECOMMANDATION

7.1 Il est demandé au Conseil d'examiner et d'approuver cette politique, qui pourrait entrer en vigueur dès après son adoption. Le Comité pour l'efficacité des opérations et du développement, la direction et le directeur du Département de l'évaluation des opérations sont chargés de l'application de cette politique.

7.2 Cette politique sera examinée tous les 3 à 5 ans, et révisée si besoin est afin qu'il demeure à jour par rapport à l'évolution des pratiques des unités multilatérales et bilatérales d'évaluation.

**TERMES DE REFERENCE ET MANDAT DU CHEF DU DEPARTEMENT
DE L'EVALUATION DES OPERATIONS**

1. Le mandat et les pouvoirs du directeur du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) sont les suivants :

- (i) Il/elle rencontre le Conseil pour lui fait rapport régulièrement, à travers le Comité pour l'efficacité des opérations et du développement, sur les activités du Département et le personnel placé sous son autorité ainsi que sur la disponibilité de ressources suffisantes ;
- (ii) Il/elle jouit d'une totale indépendance dans le cadre des activités et des opérations qu'il gère et évalue. Pour préserver son indépendance et son objectivité, le Directeur n'a aucune autorité ou responsabilité directe dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, stratégies, procédures et activités opérationnelles qu'il/elle est normalement censée évaluer ;
- (iii) Les membres de son personnel et lui (elle)-même ont un libre accès à tous les livres, documents, biens et personnes de la Banque ayant un rapport avec l'objet évalué et, de ce fait préserve la confidentialité des informations recueillies ;
- (iv) Il/elle est chargé(e) de la gestion du personnel, des budgets et des programmes de travail du département, sous la supervision du Comité pour l'efficacité des opérations et du développement, conformément aux règles et procédures de la Banque ;
- (v) Il/elle a le pouvoir de communiquer, directement et simultanément, les rapports finals d'évaluation, au Comité pour l'efficacité des opérations et du développement, au Président et aux autres parties prenantes, et de les divulguer au grand public sans autorisation préalable de toute personne étrangère au Département de l'évaluation des opérations.

2. Les termes de référence du directeur du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) comprendront les responsabilités suivantes :

- (i) Déterminer les objectifs et programme de travail du Département, et assigner des tâches au personnel;
- (ii) Elaborer et proposer le budget du départemental à CODE ;
- (iii) Déterminer les besoins en personnel, évaluer la performance, et le potentiel du personnel et déterminer les besoins en formation et perfectionnement ;
- (iv) Suivre le programme de travail du Département et assurer sa réalisation ;

- (v) Donner des orientations quant à l'évaluation indépendante des projets achevés et des projets en cours sélectionnés afin d'en examiner les résultats obtenus, les difficultés et d'en tirer des leçons pour les opérations futures ;
- (vi) Entreprendre des revues de l'assistance de la Banque aux pays membres régionaux pour en déterminer l'efficacité, l'efficacé et l'impact, et en tirer des leçons pour les stratégies d'assistance futures ;
- (vii) Faire preuve de leadership dans l'examen des processus et politiques sectoriels ainsi que dans les études d'évaluation d'impact ;
- (viii) Superviser l'analyse, la conception et la mise à jour du système et de la méthodologie d'évaluation rétrospective ;
- (ix) Formuler et mettre à jour les critères de sélection des projets achevés pour l'évaluation indépendante ;
- (x) Donner des orientations quant à la diffusion, par des moyens appropriés, des résultats d'évaluation au sein de la Banque et auprès des pays membres ;
- (xi) Analyser les procédures et politiques opérationnelles et participer à leur révision ;
- (xii) Suivre, comparer et échanger les résultats et méthodologies d'évaluation, notamment dans le cadre du Groupe de réseaux d'évaluation du CAD et du Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement ;
- (xiii) Assurer l'exécution du programme de travail par la production en temps opportun des divers rapports d'évaluation ;
- (xiv) Rendre compte à travers le « Rapport annuel sur les constatations de l'évaluation » du degré d'exécution des recommandations de CODE et d'OPEV.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

1. **PERTINENCE** : Cohérence du projet avec : i) la stratégie globale de développement du pays et la stratégie d'assistance de la BAD pour ce pays (reflétée dans le DSP), et ii) les obligations statutaires de la Banque, l'avantage comparatif et les priorités stratégiques. L'évaluation de la pertinence renvoie aux circonstances actuelles, à savoir qu'elle se fonde sur les points i) et ii) ci-dessus tels qu'ils se présentaient au moment de l'évaluation et lors de l'approbation du Conseil s'ils étaient différentes à ce moment-là. Tout changement apporté au projet depuis l'approbation du Conseil doit être pris en compte.
2. **REALISATION DES OBJECTIFS (« EFFICACITE »)**: Degré de réalisation des objectifs de développement du projet, exprimés au moment de l'approbation et précisés par catégories telles que objectifs de politique, physiques, financiers, institutionnels, sociaux et environnementaux, en tenant compte de tout changement apporté au projet depuis l'approbation du Conseil.
3. **EFFICIENCE** : Niveau d'adéquation avec les intrants, des avantages du projet, actuels ou escomptés au moment de l'évaluation, compte tenu du coût et du temps d'exécution. Les taux de rentabilité financière et économique devraient être utilisés. Si c'est impossible, on peut recourir à d'autres mesures de rentabilité appropriées acceptables.
4. **SOUTENABILITÉ** : Vraisemblance du maintien des résultats du projet, actuels ou escomptés au moment de l'évaluation, au-delà de la durée de vie utile du projet (noter la nécessité de cohérence de la durée de vie attendue avec le calcul du TRI pour l'efficacité, s'il y a lieu). Huit facteurs sont à prendre en compte dans l'établissement de la soutenabilité probable (sans ordre de priorité) : 1) solidité technique, 2) engagement du gouvernement, y compris le cadre juridique/réglementaire d'accompagnement, 3) appui sociopolitique, 4) viabilité économique, 5) viabilité financière, 6) efficacité institutionnelle, organisationnelle et de gestion, 7) impact environnemental et 8) résistance aux facteurs exogènes.

Les éléments ci-dessus sont également pertinents pour les critères 1 à 3.

5. **IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL** : Degré de contribution du projet aux améliorations et autres changements dans les normes et pratiques (capacités institutionnelles, cadre stratégique, etc.) ayant permis au pays d'utiliser plus efficacement ses ressources humaines, financières et naturelles, que ces changements aient ou non été prévus dans les objectifs du projet.
6. **INDICATEUR AGGRÉGÉ DE LA PERFORMANCE DU PROJET** : Mesure unique de la performance globale du projet tenant compte des constatations de l'évaluation conformément aux critères 1 à 5 mentionnés ci-dessus.

7. PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR : Adéquation de la déclaration d'appropriation et de responsabilité de l'emprunteur au cours de toutes les phases. Privilégier les mesures effectives prises par l'emprunteur pour créer la base de la soutenabilité du projet, notamment – et dès la phase d'indentification – à travers la promotion de la participation des parties prenantes, en plus de son propre appui.
8. PERFORMANCE DE LA BANQUE : Qualité des services offerts par la Banque au cours des phases de réalisation du projet. Privilégier son rôle dans l'assurance qualité du projet en amont et les dispositions prises pour une mise en œuvre satisfaisante et les opérations futures du projet.

LISTE DES DIRECTIVES D'ÉVALUATION D'OPEV

N°	Titre du document	Année	Référence du Conseil
1	Directives d'évaluation des opérations de lignes de crédit au secteur privé	2005	ADB/BD/WP/2005/251
2	Manuel – Directives de suivi et évaluation pour les projets du secteur privé financés par la BAD	2004	ADBF/BD/WP/2004/12
3	Conception et assistance à la mise en œuvre d'une « gestion axée sur les résultats et d'un système d'évaluation de l'impact des interventions sur le développement » - Compte rendu de mission d'étude	2002	ADB/ADF/OPEV/2002/26
4	Directives révisées sur les rapports d'achèvement de projet (RAP), Note d'évaluation et Rapport d'évaluation de la performance de projet (PPER)	2001	ADB/BD/IF/2001/94
5	Vers un système intégré d'évaluation de l'impact des interventions sur le développement – Gestion axée sur les résultats	2000	ADB/BD/WP/2000/89
6	Analyse comparative des rapports d'achèvement et d'analyse de performance des BMD	1997	ADB/BD/IF/97/210
7	Directives et méthodologies d'évaluation, 1996	1996	ADB/BD/IF/96/267
8	Directives pour l'établissement des rapports d'évaluation de la performance des projets	1988	ADB/BD/WP/88/11
9	Directives pour la préparation des questions liées au RAPP	1988	ADB/BD/IF/88/22

Politique de divulgation de l'information des documents d'évaluation

**Extraits de la Politique de divulgation de l'information de la BAD du 12 février 2004 :
(ADB/BD/WP/2003/101/Rev.1/Approval - ADF/BD/WP/2003/117/Rev.1/Approval)**

C. Documents du département de l'évaluation des opérations

4.30 Le Département de l'évaluation des opérations du Groupe de la Banque rapporte directement au Conseil d'administration. Il a pour mandat de préparer l'évaluation indépendante des opérations achevées de la Banque (rapports d'évaluation de la performance du projet), d'entreprendre les évaluations de l'assistance pays et l'évaluation de la mise en œuvre des politiques sectorielles et des processus opérationnels spécifiques aux instruments de prêts ou autres que les prêts. Tous les rapports d'OPEV, y compris les rapports de synthèse sur l'évaluation des résultats et le rapport annuel sur l'efficacité du développement, seront mis à la disposition du public après leur distribution au Conseil.

Autres rapports d'autoévaluation

4.31 Les rapports mis à la disposition du public comprendront également les rapports d'autoévaluation tels que la revue annuelle de la performance du portefeuille, la revue de la performance du portefeuille pays, le rapport annuel sur la pauvreté, les rapports annuels du Département du secteur privé, les rapports de gestion des risques, le rapport annuel sur le partenariat et les activités de coopération, le rapport annuel sur le cofinancement, les revues sectorielles et les rapports d'achèvement des projets/programmes, préparés par le Département de la politique et des revues des opérations, les Départements des pays ou secteurs et le Service du développement durable.

(Ajout proposé)

Pour les rapports d'évaluation examinés par le CODE, OPEV, en collaboration avec le SEGL, met le Résumé de la présidence à la disposition du public à l'issue des discussions. OPEV met également à la disposition du public les réponses apportées par la direction ou le Département de l'évaluation des opérations, s'il y en a, après achèvement.