

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE ET DU PROCESSUS
DE DÉCENTRALISATION À LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT**

NOTE DE CONCEPTION

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

22 octobre 2008

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE ET APPROCHE GLOBALE.....	1
OBJET DE L'ÉVALUATION	2
DOMAINES PRIORITAIRES D'ÉVALUATION	2
APPROCHES ET MÉTHODES.....	3
A) ANALYSE ORGANISATIONNELLE FORMELLE	4
B) ANALYSE DU CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF	6
C) ENQUÊTES SUR LES PERCEPTIONS	7
D)AUTRES QUESTIONS D'ORDRE MÉTHODOLOGIQUE.....	7
CALENDRIER, MÉTHODOLOGIE ET RESSOURCES PROPOSÉS	8
PRODUITS LIVRABLES (PHASE 1)	9
ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS.....	9
REVUES INTERNES ET EXTERNES	10
STRATÉGIE DE COMMUNICATION	10
RESSOURCES	10
CALENDRIER DE TRAVAIL POUR LA PHASE I (OCTOBRE 2008 – AVRIL 2009).....	11

ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE ET DU PROCESSUS DE DÉCENTRALISATION À LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

Note de conception

Contexte et approche globale

1. Sous la direction du Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE), le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque africaine de développement (BAD) procèdera à une évaluation indépendante de la stratégie et du processus de décentralisation de la Banque. Les résultats de cette évaluation guideront la revue à mi-parcours du Fonds africain de développement (FAD), prévue en mi-2009, et les discussions sur la reconstitution des ressources du FAD, qui auront lieu en 2010.
2. L'objectif général de l'évaluation est de guider et de renforcer l'approche du Groupe de la Banque en matière de décentralisation, par une évaluation systématique du cadre stratégique sous-tendant le processus de décentralisation et sa mise en oeuvre jusqu'à présent. L'évaluation tiendra compte des objectifs et traits changeants de la décentralisation dans les opérations de la Banque, ainsi que des attentes croissantes et de portée de plus en plus large tant au sein de l'institution que parmi ses partenaires.
3. Par résolutions adoptées en septembre 1999 et novembre 2002, le Conseil d'administration du Groupe de la Banque a décidé de mettre en place *un réseau de bureaux extérieurs* dans les pays membres régionaux (PMR). En 2004, un modèle de décentralisation progressive et flexible¹ a été approuvé par le Conseil², avec pour cible l'ouverture de 25 bureaux extérieurs dans les PMR avant la fin de 2006. Le programme s'inscrivait dans le cadre d'une série d'initiatives se renforçant mutuellement, lancées par la Banque pour développer ses capacités institutionnelles, accroître l'efficacité de ses interventions en faveur du développement et améliorer sa réactivité à l'égard de ses clients.
4. En mars 2006, la Direction a présenté un rapport sur l'état de mise en oeuvre de la stratégie de décentralisation³. La conclusion de ce rapport était que les fondations avaient été jetées pour soutenir les initiatives futures visant à assurer une transition efficace vers une *décentralisation poussée*. Le rapport reconnaissait la nécessité de revoir la stratégie de décentralisation pour tenir compte de la nouvelle structure organisationnelle de la Banque et des autres réformes en cours à la Banque. Il proposait de privilégier le renforcement de l'autonomisation et de la délégation de pouvoirs, l'optimisation de la dotation des bureaux extérieurs en personnel par un dosage approprié des compétences, et la mise en place de mécanismes solides de suivi et d'audit pour garantir l'intégrité des procédures et processus.

¹ Par décentralisation, l'on entend ici la déconcentration des fonctions du siège vers les divers bureaux nationaux de la Banque dans la Région et les changements opérés dans les systèmes de ressources humaines et de gestion financière et dans les systèmes de passation de marchés pour renforcer la dévolution des pouvoirs aux bureaux extérieurs.

² Projet de stratégie de décentralisation des activités du Groupe de la BAD, 2004.

³ Rapport sur l'état de mise en oeuvre de la stratégie de décentralisation à l'échéance de mars 2006 – Révisé.

5. En tant qu'activité gérée, la décentralisation occupe actuellement une place centrale dans la réponse de la Banque à la dynamique en faveur de la gestion axée sur les résultats (GAR). La Banque a une vision de la décentralisation à l'horizon 2012, qui est de «*tirer parti de la présence sur le terrain pour réaliser des résultats remarquables*» au bénéfice de ses pays clients. L'accélération de la décentralisation constitue l'un des trois piliers du Plan d'action GAR de 2008 de la Banque (les deux autres étant la promotion d'un partenariat international pour les résultats et le renforcement des capacités des pays à gérer les résultats). L'«accélération de la décentralisation en vue d'obtenir de meilleurs résultats sur le terrain» et la «promotion d'une culture de supervision orientée vers les résultats» sont considérées comme des domaines clés pour accroître l'efficacité institutionnelle. Les plans de décentralisation sont conçus de manière à compléter et à renforcer les autres réformes mises en œuvre au sein de la Banque.

6. L'évaluation permettra de passer systématiquement en revue l'état d'avancement du processus de décentralisation, au regard du plan arrêté, et les « résultats » obtenus jusqu'à présent. Toutefois, étant donné que les structures décentralisées et leurs méthodes de travail sont encore au stade initial et que la réflexion sur la décentralisation a évolué au fil du temps, l'évaluation cherchera à identifier et à analyser la façon dont la décentralisation est perçue et expérimentée en tant que processus aussi bien au sein de la Banque que parmi les principaux interlocuteurs de la Banque au niveau des pays.

Objet de l'évaluation

7. Tel qu'indiqué ci-dessus, l'objectif général de l'évaluation est de guider et de renforcer l'approche du Groupe de la Banque en matière de décentralisation, par une évaluation systématique de la stratégie de décentralisation et de l'expérience initiale dans sa mise en œuvre. L'**objet** de l'évaluation est de produire des constatations, conclusions et recommandations solides pour guider à l'avenir la prise de décisions sur la stratégie de décentralisation et sa mise en œuvre. L'évaluation passera en revue la performance du Groupe de la Banque jusqu'à présent dans la conduite du processus de décentralisation et procèdera à une appréciation préliminaire de l'impact et de la durabilité probables de ce processus et des avantages qui en découlent. Toutefois, étant donné que le processus de décentralisation se trouve encore à ses débuts, il sera difficile de se faire une opinion définitive sur son impact et sa durabilité.

Domaines prioritaires d'évaluation

8. La justification de l'investissement dans la décentralisation au sein du Groupe de la Banque est qu'une présence plus efficace sur le terrain contribuera à améliorer les résultats et l'impact de la Banque dans ses pays clients, et que les avantages découlant de la décentralisation se matérialiseront au fil du temps et seront durables.

9. L'évaluation sera axée sur les réponses aux quatre séries de questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de la stratégie de décentralisation de la Banque et dans quelle mesure ces objectifs peuvent-ils être réalisés ? Quels sont les facteurs favorisant/entravant la réalisation de ces objectifs ? Dans quelle mesure ces objectifs sont-ils compatibles avec les objectifs institutionnels ?
- Comment devait fonctionner le processus de décentralisation ? Ce processus a-t-il réellement fonctionné de cette manière ? A-t-il fonctionné de différentes manières à différents lieux et à différentes périodes ? Comment est perçu le processus ?

- Le processus de décentralisation a-t-il été bien géré, au regard des critères d'évaluation CAD⁴? Comment la Banque a-t-elle assuré le suivi du processus et comment en a-t-il tiré des enseignements? Comment a-t-il adapté le processus en conséquence ?
- Quel a été l'«impact» (positif/négatif) de l'expérience de la décentralisation sur les opérations de la Banque dans leur ensemble? L'expérience de la Banque en matière de décentralisation est-elle comparable avec celle des institutions similaires ?

Approches et méthodes

10. Compte tenu de ce qui précède, l'évaluation passera systématiquement en revue non seulement ce qui était attendu (la stratégie) et ce qui est effectivement arrivé (les activités et leurs effets), mais cherchera aussi à identifier et à analyser les perceptions, les attentes et les expériences liées au processus (l'expérience de la décentralisation).

11. L'évaluation sera conduite en deux phases. La phase 1 cherchera à répondre aux questions susmentionnées et à donner un aperçu général des progrès réalisés jusqu'à présent. La phase 2 approfondira et élargira l'analyse. Elle présentera en particulier une analyse détaillée des principales questions soulevées au cours de la phase 1.

12. Chaque phase comportera plusieurs composantes. La phase 1 sera constituée des composantes suivantes : a) une analyse organisationnelle formelle, basée sur la théorie de la perspective de changement ; b) une analyse au niveau des pays, fondée sur la méthode du changement le plus significatif (MSC) ; avec en complément c) les enquêtes sur les perceptions de la décentralisation par les différentes parties prenantes.

13. L'évaluation formelle structurée sera axée sur les critères d'efficacité et d'efficience, tout en prenant en considération, dans une certaine mesure, les critères de pertinence, de durabilité et d'impact. Elle couvrira les aspects suivants :

- les *intrants* fournis et les *activités* entreprises en appui à la décentralisation ;
- le degré de réalisation des *produits* du processus et les coûts y afférents ;
- les effets (initiaux) observés de la décentralisation, aussi bien les effets désirés que les effets inattendus, en termes de «*résultats institutionnels*» (changements désirés dans le comportement et/ou les pratiques de la BAD et changements observés dans le comportement des pouvoirs publics et des autres parties prenantes).

14. L'analyse des perceptions, attentes et expériences permettra de déterminer les niveaux et la diversité de la compréhension de la décentralisation parmi les membres du personnel, qui représentent un aspect important de l'analyse du processus de changement, et d'identifier les défis liés à la gestion du changement, qui sont inhérents au processus de décentralisation. L'analyse qualitative peut aussi mettre en évidence les résultats inattendus et les conséquences imprévues (positives ou négatives).

15. La combinaison de la dimension empirique ou «humaine» du processus de décentralisation et de l'évaluation formelle plus objective fournira une base pour l'identification des changements qui devraient être durables, ce qui permettra, à son tour, de guider l'évaluation de l'impact probable de la stratégie à plus long terme, pour ce qui est de l'accroissement de l'efficacité de la BAD, par le biais de ses opérations de prêts et autres que les prêts.

⁴ Il s'agit des critères suivants : pertinence, efficience, efficacité, impact et durabilité. Voir site : http://www.oecd.org/document/22/0,3343,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

16. La méthodologie d'évaluation devra également prévoir l'élaboration d'un *calendrier* du processus de décentralisation pour faciliter l'identification des principaux événements (et de leurs conséquences) et des perceptions de ces événements et de leurs conséquences par les différentes parties prenantes quant à leur importance relative.

17. L'évaluation comprendra une revue des expériences des autres institutions pour en tirer des enseignements et en particulier pour déterminer si d'autres modèles de décentralisation ont été envisagés ou doivent être envisagés par la Banque, en lieu et place du modèle actuel.

18. Les sections suivantes présentent plus en détail les principales composantes de la phase 1.

a) Analyse organisationnelle formelle

19. La décentralisation est considérée comme essentielle pour accroître l'efficacité globale de la Banque. Le succès du processus peut dépendre des résultats qui sont obtenus ou qui seront probablement obtenus à un certain nombre de différents niveaux. On pourrait parler d'éléments de la «chaîne des résultats». La chaîne des résultats est basée sur la «théorie du changement» sous-jacente, selon le modèle suivant : «si x et y sont entrepris, le résultat sera z». La théorie du changement ou la justification de l'approche de la Banque en matière de décentralisation est formulée de la façon la plus simple : *«L'investissement dans la décentralisation aboutira à une présence plus efficace sur le terrain, ce qui devrait accroître l'efficacité et l'impact des interventions de la Banque en matière de développement, contribuant ainsi à fournir aux pays membres régionaux des avantages cumulés durables».*

20. L'évaluation passera en revue la stratégie de décentralisation de la Banque pour identifier la chaîne des résultats et la théorie (ou les théories) du changement sous-jacente(s), qu'elle(s) soit (soient) explicite(s) ou implicite(s). L'analyse doit permettre d'identifier les forces et les faiblesses de la théorie du changement sous-tendant l'approche de la décentralisation, en évaluant par exemple la logique et la cohérence de l'approche, sa pertinence par rapport au contexte, sa faisabilité et l'adéquation ou la justesse de ses ressources. L'approche fondée sur la théorie du changement fournit un puissant outil d'évaluation et de formulation de conclusions et recommandations pour améliorer la performance et l'impact.

21. La première étape, basée sur la stratégie de décentralisation de la Banque et les documents connexes, consiste à affiner et à appliquer une première série d'indicateurs au titre d'une théorie du changement. L'étape suivante porte sur la conduite d'analyses pour déterminer si, dans la pratique, la décentralisation fonctionne de cette manière. L'esquisse présentée ci-dessous illustre la nature des tâches à entreprendre.

22. À mesure que la stratégie est mise en œuvre et s'installe au sein de l'institution, l'on s'attend à ce que soit administrée la preuve de la réalisation des *produits* attendus du processus de décentralisation, notamment les produits suivants :

- Renforcement de l'autonomisation et de la délégation de pouvoirs, c'est-à-dire les systèmes et la délégation de pouvoirs devant faciliter la prise de décisions sur le terrain ;
- Optimisation de la dotation en personnel et des compétences des bureaux extérieurs (avec un dosage tenant compte des priorités stratégiques des pays ainsi que de la taille et de la nature du portefeuille pays) ;
- Changement dans le niveau du dialogue sur les politiques (par exemple les processus, les revues et le suivi des stratégies-pays) et dans le niveau des études économiques et sectorielles ;
- Mécanismes appropriés de suivi et d'autorisation pour garantir l'intégrité des procédures et

processus ;

- Amélioration de la qualité et de la fréquence de la supervision et établissement à temps de rapports de supervision complets et orientés vers les résultats ;
- Appui continu à l'exécution des projets, venant en particulier des bureaux extérieurs (pour remplacer les missions de supervision sporadiques) ;
- Réduction tendancielle du nombre et du taux de projets problématiques et de projets à risque (étant donné que la proximité améliore la gestion du portefeuille) ;
- Accélération de la passation de marchés et des décaissements, grâce à la décentralisation de ces processus ;
- Accélération des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, au regard d'indicateurs spécifiques au niveau des pays ;
- Identification plus rapide des principales possibilités offertes et établissement de partenariats avec d'autres acteurs au titre de nouveaux programmes et priorités (par exemple l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets) ;
- Visibilité clairement assurée et initiatives en faveur de priorités institutionnelles telles que l'égalité entre les deux sexes aussi bien au niveau i) des programmes et projets, qu'à celui ii) des PMR.

23. Les avantages intermédiaires attendus de la stratégie de décentralisation sont les suivants⁵ :

- Compréhension des *besoins des clients* grâce à la proximité avec les clients ;
- Exercice du *leadership* dans le développement de l'Afrique grâce à la connaissance approfondie du contexte local ;
- Renforcement de l'*appropriation* par les pays ;
- Promotion de l'alignement, de l'harmonisation et du *travail en partenariat* avec les autres acteurs ;
- Amélioration sensible de la *qualité du portefeuille* ;
- Renforcement de l'accent mis sur les résultats, fournissant ainsi une base solide pour la *responsabilité mutuelle* ;
- Efficacité accrue en matière de développement (meilleure contribution des opérations de prêts et autres que les prêts de la Banque aux efforts de développement conduits par les pays) ;
- Plus grande réactivité à l'égard des clients.

24. Si l'on se base sur les types d'avantages susmentionnés, l'on devrait s'attendre à ce que les *résultats institutionnels* soient le renforcement des capacités institutionnelles (à fournir des services de développement aux pays clients).

⁵ En juillet 2008, ORPC a présenté au Conseil les résultats d'une évaluation initiale de l'impact de la stratégie de décentralisation sur la qualité du portefeuille et le dialogue avec les pays (*Impact de la stratégie de décentralisation sur le dialogue avec les pays et la qualité du portefeuille*). Cette évaluation s'appuyait sur une série d'indicateurs de performance (et de données connexes) approuvés par le Conseil en 2005 et portait sur l'expérience de 13 bureaux extérieurs opérationnels depuis plus de 12 mois à l'échéance de décembre 2007. Elle constitue une précieuse source de données sur un certain nombre d'indicateurs de progrès susmentionnés.

25. L'on devrait aussi s'attendre à certains *résultats en matière de développement*, liés aux changements de comportement des parties autres que la BAD, et notamment des gouvernements de ses pays clients et d'autres parties prenantes.

b) Analyse du changement le plus significatif

26. La technique du changement le plus significatif (MSC)⁶ est une méthode participative de suivi du changement. Elle utilise d'une manière systématique et transparente la capacité des individus à «résumer par sélection» les événements les plus significatifs tout autour d'eux en donnant leur opinion à ce sujet, sur la base de leurs propres valeurs et de celles de l'organisation pour laquelle ils travaillent. L'on peut recourir à cette technique pour compléter les formes moins participatives et plus quantitatives de suivi et d'évaluation, comme dans le cas de la présente évaluation. Cette approche fournit des informations utiles sur l'*éventail* d'expériences, plutôt que sur les moyennes et les agrégats chiffrés. Elle repose sur la collecte des expériences des participants face aux principaux changements et leur structuration sur la base des discussions et analyses portant sur ces expériences. Les conclusions de l'approche MSC sont quantifiées et vérifiées au regard des autres sources d'information au cours de la phase principale de l'évaluation.

27. Cette approche constitue un élément important dans la sensibilisation de la Direction et des membres du personnel pour qu'ils comprennent mieux le processus de décentralisation en cours, car elle fournit un outil systématique permettant d'analyser les perceptions concernant les forces et les faiblesses du processus de décentralisation à ce stade, et d'identifier les possibilités de renforcement du processus ainsi que les menaces et risques naissants, susceptibles d'entraver la mise en œuvre efficace de la stratégie de décentralisation. En particulier, l'étude permettra de déterminer le degré de compréhension de la politique et de l'approche adoptées et leur appréciation par le personnel de la Banque et les autres principales parties prenantes ; le degré d'efficacité et d'efficacités du processus à ce jour ; et le degré de changement apporté par le processus, de l'avis du personnel et des autres parties prenantes, à leur façon de travailler et aux résultats réalisés dans le domaine du développement, y compris l'amélioration de la coordination, du dialogue sur les politiques et des partenariats.

28. L'utilisation de la technique MSC au cours de la phase 1 de l'évaluation peut aussi faciliter l'identification de plusieurs «théories du changement» soutenues par les membres du personnel travaillant dans différentes parties de l'institution (bureaux extérieurs/siège), à différentes périodes, ainsi que les diverses théories du changement des partenaires de la BAD.

29. Il est proposé que la finalité de l'utilisation de la technique MSC au cours de la phase 1 soit la suivante :

- Identifier les principaux *changements inattendus* et les *changements difficiles à quantifier*, que les processus actuels de suivi et de revue de la BAD ne permettent pas de repérer ;
- Fournir des *descriptions détaillées* des événements dont le suivi est déjà assuré par la BAD en utilisant des indicateurs quantifiables tels que la série d'indicateurs utilisés pour l'étude d'impact conduite en août 2008⁷ ;
- Identifier les domaines d'accord et de désaccord au sujet du processus de décentralisation et les résultats attendus de la décentralisation ;

⁶ Pour de plus amples informations sur l'utilisation de la technique MSC, voir "The 'Most Significant Change' (MSC) Technique : A Guide to Its Use", disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

⁷ *Impact de la stratégie de décentralisation sur le dialogue avec les pays et la qualité du portefeuille*, page 8.

- Élargir et structurer le dialogue entre les bureaux nationaux et le siège de la BAD sur le processus de décentralisation ;
- Et par le biais de ces processus :
 - Identifier les innovations à introduire dans la façon de travailler de la Banque, qui pourraient être d'application plus large ;
 - Identifier les risques pour le niveau de performance actuel de la Banque, qui pourraient nécessiter une réponse ;
 - Identifier les choix (stratégiques) de portée plus large à faire sur la façon dont le Groupe de la Banque aborde la question de la décentralisation.

30. La technique MSC contribuera à la phase 2 de l'évaluation de la manière suivante :

- Utilisation des expériences des différentes parties prenantes dans le domaine du changement pour compléter les informations émanant d'autres sources en vue de construire et de tester une théorie du changement pour le processus de décentralisation, et de clarifier les choix stratégiques les plus importants à opérer par le Groupe de la Banque au sujet de la décentralisation ;
- Identification des nouveaux processus et indicateurs de résultats qu'il serait utile que la BAD adopte après l'évaluation pour le suivi du processus de décentralisation à l'avenir.

c) Enquêtes sur les perceptions

31. Les enquêtes sur les perceptions des partenaires de la Banque dans les pays membres régionaux (qu'il s'agisse des pouvoirs publics, des autres institutions ou de la société civile) fourniront de précieuses informations complémentaires. Des questionnaires seront soigneusement mis au point pour s'assurer que les résultats peuvent être interprétés avec pertinence et vérifiés au regard des informations d'autres sources.

d) Autres questions d'ordre méthodologique

32. L'évaluation couvrira la question de la **diversité des situations** à laquelle est confrontée la BAD et que doit prendre en compte la stratégie de décentralisation. À cet égard, l'évaluation tiendra notamment compte de l'éventail des contextes des pays clients, par exemple les pays à revenu intermédiaire (PRI), les pays bénéficiaires des ressources du Fonds africain de développement (pays FAD) et les États fragiles (EF). Il y a aussi les questions liées aux contextes des pays, par exemple les différences dans le portefeuille pays et la nature de la réserve de projets, ainsi que les niveaux de l'APD et le nombre d'acteurs. L'évaluation déterminera dans quelle mesure le modèle de décentralisation répond aux défis particuliers qui se posent et aux possibilités offertes dans les différents contextes opérationnels. Elle déterminera également dans quelle mesure les avantages découlant de la décentralisation sont attribuables à la flexibilité de la réaction au contexte, ou si l'uniformité de la réaction revêt une importance. Elle déterminera en outre dans quelle mesure les avantages sont manifestes (ou vont probablement se matérialiser) dans les pays où la Banque concentrera plus probablement ses ressources, au regard de ses objectifs institutionnels de portée plus large.

33. L'évaluation des questions relatives à la diversité sera complétée par la comparaison des hypothèses «avec» ou «sans» les bureaux extérieurs. Cette comparaison sera facilitée par les enquêtes sur les perceptions. En outre, pour approfondir les analyses, l'on pourrait procéder à une

évaluation *ex ante* dans un pays donné ne disposant pas d'un bureau national de la Banque (par exemple le Burundi) et passer en revue la performance de la BAD dans ce pays en la comparant à celle des bailleurs de fonds similaires (par exemple la Banque mondiale et le PNUD), afin de mettre en lumière la façon dont les institutions comparables s'organisent dans le même pays.

34. Le *rapport coût/efficacité* est une question importante. Les informations sur le coût de la décentralisation seront recueillies et analysées. L'on pourrait également comparer les divers types de bureaux extérieurs ou les bureaux extérieurs établis à différents lieux. Toutefois, une analyse complète des coûts et avantages serait extrêmement difficile à effectuer et serait basée sur de nombreuses hypothèses. L'on ne procèdera donc pas à une telle analyse ici.

35. Il convient de noter que le succès de la décentralisation ne dépend pas simplement de la performance des bureaux extérieurs. Le processus de décentralisation a de profondes répercussions pour l'ensemble de l'institution. Une attention particulière doit être accordée au niveau de définition, de mise en œuvre et d'évaluation des effets désirés des *mesures d'accompagnement* visant à renforcer les politiques, pratiques et systèmes du Groupe de la Banque pour appuyer efficacement la décentralisation. Au nombre des domaines clés qui appuient la gestion et la mise en œuvre des programmes, l'on pourrait citer la gestion du savoir, la réforme des processus opérationnels, la dotation en personnel et les incitations, la formation et le renforcement des capacités, la budgétisation et les partenariats.

36. En conséquence, l'évaluation s'intéressera de près aux changements intervenus dans les *rôles et responsabilités* depuis 2004, pour ce qui est des fonctions «d'arrière-guichet» au sein de la Banque, ainsi qu'au caractère changeant des «équipes pays» dans lesquelles l'on retrouve le personnel des départements régionaux (DR), des départements sectoriels (DS) et des bureaux extérieurs (BE). Les changements dans l'attribution des responsabilités seront d'un intérêt particulier. L'évaluation permettra de déterminer dans quelle mesure la pratique reflète la répartition formelle des rôles (entre le siège/ATR et les bureaux extérieurs). Il s'agit là d'un domaine dans lequel la pratique peut avoir pris de l'avance par rapport aux politiques formelles, et des enseignements utiles peuvent en être tirés.

37. L'évaluation couvrira également le degré de matérialisation des *risques* associés à la décentralisation. Elle passera par exemple en revue les questions suivantes :

- La timidité des programmes axés sur les clients devant les programmes institutionnels soutenus par le plaidoyer sectoriel au siège ;
- La faible diffusion du savoir sur les pays, les régions et les secteurs ;
- Les lenteurs possibles dans la mise en œuvre du processus de décentralisation et les obstacles freinant les avantages qui devraient en découler, du fait des exigences de conformité et de la culture de centralisation ;
- La possibilité que le redéploiement du personnel du siège/ATR ne soit pas neutre sur le plan du genre ;
- La possibilité que le renforcement de l'infrastructure de télécommunications et TI soit trop lent pour permettre la performance des fonctions dans les bureaux extérieurs.

Calendrier, méthodologie et ressources proposés

38. L'évaluation sera conduite en deux grandes phases. La phase 1, qui durera de novembre 2008 à mars 2009, sera sanctionnée par un rapport qui sera utilisé pour la revue à mi-parcours du FAD. Toutefois, il est possible que cette évaluation soulève de nombreuses questions nécessitant des analyses plus approfondies. En conséquence, il est proposé que ces questions soient examinées au

cours de la deuxième phase (avril-septembre 2009), pour produire ainsi d'autres bases factuelles à prendre en considération lors des discussions sur la reconstitution des ressources du FAD en 2010. La phase 2 devrait être axée sur une série d'études plus formelles portant essentiellement sur les principales questions jugées pertinentes, au cours de la phase 1, pour le succès de la stratégie de décentralisation.

39. La phase 1, qui démarre en novembre, comprendrait trois principales composantes :
- Revue formelle de la stratégie et de sa mise en œuvre, essentiellement sur la base de la recherche documentaire, des entretiens et des discussions avec des groupes types ;
 - Revue des perceptions, attentes et expériences des différentes parties prenantes, en utilisant une approche soigneusement structurée du «changement le plus significatif» (MSC), basée essentiellement sur des entretiens et des discussions avec le personnel et des acteurs externes au niveau des pays.
 - Enquêtes sur les perceptions des différentes parties prenantes au niveau des pays (pouvoirs publics, société civile et autres institutions).

Produits livrables (phase 1)

40. Les consultants sélectionnés produiront une réponse détaillée au cadre de référence, assortie d'un budget détaillé.

41. Le rapport de synthèse sur la phase 1 sera soumis en mars 2009. Ce rapport s'appuiera à la fois sur la revue formelle et sur les analyses MSC. Il proposera les «étapes suivantes» pour les études de suivi au titre de la phase 2.

42. Les analyses MSC seront achevées en janvier et devront faire l'objet d'un rapport technique distinct présentant les constatations, conclusions et recommandations de ces analyses. Les matériels collectés au cours des analyses seront annexés au rapport pour faciliter la référence.

43. Les enquêtes sur les perceptions devront également faire l'objet de rapports distincts qui pourraient constituer une base utile pour la reprise de telles enquêtes au titre du suivi des changements à l'avenir.

44. Le rapport final de la phase 1 et en temps utile celui de la phase 2 seront soumis à l'examen du CODE. Le rapport de la phase 1 comprendra les propositions faites pour la phase 2, pour examen par le CODE.

Établissement de rapports

45. La gestion de l'évaluation sera assurée par M. M. P. Madhusoodhanan, consultant à long terme travaillant avec OPEV.

Revues internes et externes

46. Au sein du Département OPEV, un groupe restreint de pilotage sera mis sur pied, sous la présidence du Directeur. Ce groupe sera chargé de superviser efficacement le processus d'évaluation et d'examiner, le moment venu, les projets de rapports, à mesure que ceux-ci seront achevés.

47. Pour garantir la qualité, OPEV mettra également sur pied un groupe composé de trois conseillers principaux externes ayant l'expérience requise dans le contexte, la gestion de l'aide et les méthodes d'évaluation dans la Région. Ce groupe sera chargé de faire des observations sur tous les principaux produits livrables.

Stratégie de communication

48. L'équipe chargée de l'évaluation maintiendra en permanence le dialogue avec la Direction de la Banque par le biais du PECOF⁸ et des structures pertinentes du groupe de travail sur la décentralisation.

49. L'approche MSC s'appuiera sur le renforcement du dialogue avec le personnel et la Direction, et la méthode dépend de la génération des discussions et des débats. Il est proposé de créer un «blogue» sur l'Intranet de la Banque pour encourager la participation et l'engagement les plus larges possibles.

50. Sur le plan interne, compte tenu de l'importance de la question et de la participation du personnel au processus de décentralisation, les projets de rapports feront l'objet d'une large diffusion, pour encourager les discussions et recueillir les observations. Les projets de rapports seront également transmis aux acteurs externes dont le concours a été sollicité auparavant dans le cadre du processus, afin de recueillir leurs observations.

51. Après leur examen par CODE, les rapports finals des phases 1 et 2 seront publiés sur le site web de la Banque. Les documents de travail seront aussi rendus publics, mais en prenant soin de supprimer les déclarations sensibles attribuées à des personnes désignées nommément.

Ressources

52. L'évaluation sera conduite par une équipe de consultants seniors en évaluation avec une expérience en gestion d'aide et analyse organisationnelle, incluant d'expérience spécifique avec l'approche du changement le plus significatif (MSC). L'équipe de consultant fournira environ 220 jours de travail. En plus, on estime que le gestionnaire d'activité d'OPEV fournira 40 jours de travail.

53. Le total du coût budgétaire pour la phase 1 est estimé à environ 200 000 UC. Ceci inclus les honoraires des consultants et les coûts de voyages, subsistance, communications et autres diverses dépenses.

⁸ Comité permanent sur les bureaux extérieurs.

