

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**OPEV : PROJET DE PROGRAMME DE TRAVAIL TRIENNAL  
GLISSANT ET BUDGET POUR LA PÉRIODE 2009-2011**

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

**06 octobre 2008**

## TABLE DES MATIÈRES

	<u>N° de page</u>
SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	i
RÉSUMÉ ANALYTIQUE .....	ii
<b>1 INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte .....	1
1.2 Objectives of the Report .....	2
1.3 Structure du rapport .....	2
<b>2 CADRE STRATÉGIQUE .....</b>	<b>3</b>
2.1 Alignement avec les priorités stratégiques du Groupe de la Banque.....	3
2.2 Mission, objectifs stratégiques et principes directeurs d'OPEV .....	3
2.3 Classification des produits et activités d'OPEV .....	5
2.4 Principaux indicateurs de performance.....	6
<b>3 PROJET DE PROGRAMME DE TRAVAIL 2009-2011 .....</b>	<b>8</b>
3.1 Progrès accomplis en matière de réalisation du Programme de travail 2008 .....	8
3.2 Programme de travail 2009-2011 d'OPEV .....	9
3.3 Réalisation pour 2009 .....	12
<b>4 Besoins de ressources humaines .....</b>	<b>14</b>
4.1 Ressources en personnel : Restructuration d'OPEV et besoins pour 2009-2011 .....	14
<b>5 UTILISATION ET BESOINS DE RESSOURCES BUDGÉTAIRES .....</b>	<b>16</b>
5.1 Composantes du budget .....	16
5.2 Utilisation du budget 2007 .....	16
5.3 Dépenses prévisionnelles du budget 2008 .....	17
5.4 Besoins de ressources budgétaires de 2009 à 2011 .....	17
<b>6 RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>19</b>

### ANNEXES :

	<u>Nbre de pages</u>
1. Situation des produits d'évaluation 2008 d'OPEV	2
2. Programme de travail 2009-2011 d'OPEV : Calendrier de réalisation des études	4
3. Coûts estimatifs pour 2009-2011	1
4. Besoins de ressources humaines	5
5. Comparaison avec les budgets des autres BMD	1

---

Le présent rapport a été établi par M. F. J. Botes, Chargé d'évaluation principal, OPEV, sous la supervision de M. C. Kirk, Directeur OPEV et M. M. Chérif, Coordinateur des ressources, OPEV.

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

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

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### INTRODUCTION

1.1 Le présent rapport présente le projet de programme de travail triennal glissant du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) pour la période de 2009 à 2011. Il s'appuie sur les priorités stratégiques du Groupe de la Banque, exposées dans le Rapport des plénipotentiaires du FAD-XI et le projet de Stratégie à moyen terme du Groupe de la Banque. Il fournit des indications sur les ressources humaines et financières nécessaires pour mener à bien le programme et conclut par des recommandations à l'intention du Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE).

1.2 Le budget d'OPEV est affecté de manière irrévocable : autrement dit, ni la Direction, ni OPEV ne peuvent en transférer des ressources vers d'autres complexes de la Banque, ni en recevoir de ceux-ci, sans l'approbation du Conseil d'administration.

1.3 Depuis 2007, le budget d'OPEV ne fait pas l'objet d'arbitrage, contrairement aux demandes de crédits budgétaires soumises par d'autres complexes. Le projet de budget d'OPEV, tel qu'approuvé par CODE, sera inclus dans le budget global de la Banque soumis à l'examen du Conseil d'administration, qui est chargé d'approuver le budget global de la Banque.

1.4 Le budget est totalement fongible. Cela signifie qu'OPEV peut effectuer des transferts de fonds entre des activités spécifiques (comme par le passé), et, désormais, entre les lignes budgétaires destinées aux missions du personnel, aux consultants et les économies de salaire (consécutives aux vacances de postes).

### CADRE STRATÉGIQUE

1.5 OPEV participe à la réalisation des objectifs de la Banque et à l'efficacité globale de ses interventions en matière de développement en privilégiant l'obligation de rendre compte et l'apprentissage par l'expérience. La mission d'OPEV consiste à aider la Banque, à travers des évaluations indépendantes et influentes, à assurer une croissance durable et faire reculer la pauvreté en Afrique.

1.6 Le but visé par OPEV, à savoir privilégier l'obligation de rendre compte et l'apprentissage, s'appuie sur **quatre objectifs essentiels** :

- Revue des projets et programmes
- Activités d'évaluation de haut niveau
- Gestion et diffusion du savoir
- Développement et formation des capacités d'évaluation

1.7 Les interventions d'OPEV sont fondées sur un ensemble de **principes directeurs** :

- Réactivité aux besoins
- Crédibilité/intégrité des résultats
- Utilité des produits
- Pertinence et créativité des approches et méthodes
- Efficacité en termes de coûts et de délai de réalisation (efficience)

1.8 Les principaux indicateurs de performance, comme outil de gestion, deviennent de plus en plus importants, à mesure que la Banque renonce aux procédures budgétaires dictées par les facteurs de production, au profit des procédures budgétaires axées sur la performance. L'année dernière, OPEV a présenté un ensemble complexe d'indicateurs de performance clés, qui font appel à une évaluation et un calcul rigoureux des notes pondérées affectées aux activités d'OPEV. Bien souvent, ces indicateurs se sont révélés difficiles à utiliser. Ainsi, tout en conservant le cadre de base définissant les cibles et les unités de mesure à quatre niveaux, il est envisagé pour l'exercice 2009 d'avoir recours à des indicateurs simples et bien choisis liés aux principales activités comme données représentatives de la performance globale d'OPEV. Ces indicateurs sont présentés dans le tableau ci-après.

<i>Principaux indicateurs de performance</i>		
Principal indicateur de performance	Cible (pour 2009)	Unité de mesure (% de réalisation de l'objectif)
<b>Facteurs de production</b>		
○ <i>Budget</i>	Budget approuvé pour 2009	100 %
○ <i>Ressources en personnel</i>	Effectif approuvé pour 2009	90 %
<b>Produit</b>		
○ <i>Au niveau des projets</i>	100 % des RAP reçus par OPEV examinés dans les 3 mois	90 %
○ <i>Évaluations de haut niveau</i>	100 % des principales évaluations sectorielles et thématiques et des rapports d'EAP prévus dans le programme de travail réalisés d'ici à 2009	80 %
○ <i>Gestion du savoir</i>	100 % des principales évaluations publiées et diffusées dans les 3 mois suivant l'achèvement de l'évaluation	80 %
○ <i>Développement des capacités d'évaluation</i>	OPEV a la capacité de financer la participation d'au moins 10 évaluateurs issus des PMR à des ateliers et sessions de formation professionnelle	90 %
<b>Résultats</b>		
○ <i>Prise en compte par CODE</i>	70 % des recommandations spécifiques issues des évaluations acceptées par CODE	90 %
○ <i>Satisfaction du client</i>	70 % des membres du conseil d'administration et de la haute direction jugent les produits OPEV satisfaisants aux plans de la qualité et de l'utilité.	60 %
<b>Impact</b>		
○ <i>Contribution à l'efficacité globale de la Banque en termes de développement<sup>1</sup></i>	(au niveau de l'institution)	(au niveau de l'institution)

## BESOINS DE RESSOURCES HUMAINES

1.9 OPEV dispose actuellement de 14 professionnels, et la demande de crédits budgétaires ci-dessous est basée sur ce chiffre. Cependant, les vacances récurrentes de postes ont limité la réalisation des évaluations. D'autres recrutements sont prévus.

1.10 La structure et la composition actuelle du personnel d'OPEV n'atteignent pas le seuil optimal. En raison de la structure horizontale d'OPEV, tout le personnel professionnel est tenu de rendre compte au directeur, ce qui alourdit la charge de gestion du personnel. Cela compromet non seulement la gestion efficace du personnel, mais réduit aussi la capacité d'orientation stratégique. Par conséquent, l'accord de CODE est sollicité en vue de la création de deux divisions au sein d'OPEV. Cela permettra une gestion plus ciblée et plus cohérente des deux principaux domaines d'intervention et donne aux services du Directeur des capacités accrues pour engager un dialogue stratégique à l'échelle de l'organisation, ainsi que pour favoriser une communication plus efficace des résultats des évaluations.

1.11 La restructuration d'OPEV passera nécessairement par la création de trois nouveaux postes au niveau PL2 dont deux nouveaux postes de chef de division, le troisième étant

<sup>1</sup> L'impact éventuel du travail d'OPEV et, plus généralement, de la fonction de l'évaluation, ne peut être mesuré que dans le cadre de l'efficacité globale de la Banque, évaluée pour l'ensemble de l'institution. Toutefois, il est présenté dans le souci d'offrir une image exhaustive de la « chaîne des résultats ».

consécutif à la promotion d'un poste existant en vue de la création d'un poste d'expert en chef (PL2) au cabinet du Directeur. 5 nouveaux postes GS sont également nécessaires pour appuyer le personnel professionnel. Les pressions subies par OPEV devraient s'accroître en 2010 et en 2011, et des augmentations modestes d'effectifs seront nécessaires. Le tableau ci-après résume les besoins de personnel sur la période triennale.

	2008	2009	2010	2011
<b>EL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>PL2</b>	-	3	3	3
<b>PL3</b>	2	2	3	3
<b>PL4</b>	10	9	9	9
<b>PL5</b>	1	1	2	2
<b>PL6</b>	1	1	1	2
<b>PL total</b>	<b>14</b>	<b>16 (2)</b>	<b>18 (2)</b>	<b>19 (1)</b>
<b>GS8</b>	-	2	2	3
<b>GS7</b>	3	4	6	7
<b>GS6</b>	1	1	1	1
<b>GS5</b>	-	2	2	2
<b>Total GS</b>	<b>4</b>	<b>9 (5)</b>	<b>11(2)</b>	<b>13 (2)</b>

## DEMANDE DE CRÉDITS BUDGÉTAIRES

1.12 **Le montant total de la demande de crédits budgétaires pour 2009 est de 1 755 876 UC**, en augmentation de 6,6 % par rapport au montant comparable alloué en 2008, qui est de 1,643 million d'UC. Des augmentations d'un niveau semblable sont envisagées pour 2010 et 2011, confirmant ainsi la nécessité d'accroître les produits d'évaluation pour tenir compte de l'expansion du portefeuille global du Groupe de la Banque et de l'importance accrue accordée aux évaluations de haut niveau.

1.13 Le tableau ci-après présente les estimations de coûts relatives au budget d'OPEV pour la période 2009-2011. Des états plus détaillés des coûts figurent à l'annexe 3. Les chiffres indiquent les coûts estimatifs des missions du personnel et des services de consultants (y compris les missions des consultants).

### *Budget 2009-2011\**

	2009	2010	2011
<b>Missions du personnel</b>	197 665	212 065	227 365
<b>Consultants</b>	1 558 211	1 674 806	1 799 746
<b>TOTAL</b>	<b>1 755 876</b>	<b>1 886 871</b>	<b>2 027 111</b>

1.14 Le tableau ci-après indique les crédits alloués par projet ou domaine d'intervention pour les trois prochaines années, faisant apparaître des augmentations modestes tous les ans pour chacune des lignes budgétaires, plus de la moitié du financement étant affecté aux évaluations de haut niveau.

### *Budget par projet pour la période 2009-2011*

Secteurs d'activité	2009	2010	2011
<b>Rapports d'évaluation de projets et de programmes</b>	634 559,46	681 732	732 835
<b>Évaluations de haut niveau</b>	1 005 040	1 080 489	1 160 853
<b>Gestion et diffusion du savoir</b>	100 239	107 376	115 429
<b>Développement et formation des capacités d'évaluation</b>	16 037	17 272	17 992
<b>TOTAL Secteurs d'activité ordinaires</b>	<b>1 755 876</b>	<b>1 886 871</b>	<b>2 027 111</b>

## RECOMMANDATIONS

1.15 CODE est invité à examiner les recommandations ci-après :

- a) approuver le cadre stratégique mis à jour, notamment la mission, les objectifs, les principes directeurs et les principaux indicateurs de performance d'OPEV (chapitres 2.2 et 2.4) ;
- b) approuver le programme de travail triennal glissant pour la période 2009-2011 (annexe 2) ;
- c) entériner les propositions relatives à la création de deux divisions au sein d'OPEV et de formuler un avis à l'intention de l'ensemble du Conseil d'administration ;
- d) entériner la somme de **1 755 876 UC** proposée comme budget pour 2009, y compris les missions du personnel et les coûts liés aux services de consultants (voir tableau ci-dessus) ;
- e) tenant compte du fait qu'OPEV dépend des budgets de formation et d'équipement gérés au niveau central, envisager la possibilité de transférer ces lignes budgétaires à OPEV dans les années à venir, afin de réduire au minimum les risques perçus pour l'indépendance, l'intégrité et la crédibilité d'OPEV. Il convient de noter que les budgets alloués à la formation et à l'équipement font l'objet d'arbitrage, contrairement au budget d'OPEV.

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 Contexte

1.1.1 Le présent rapport présente le projet de programme de travail triennal glissant de Département de l'évaluation des opérations (OPEV) pour la période de 2009 à 2011. Il donne des indications sur les besoins de ressources humaines et financières pour mener à bien le programme et conclut par des recommandations à l'intention du Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE).

1.1.2 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)<sup>2</sup>. Le rôle d'OPEV consiste à évaluer de manière objective et indépendante les opérations, les politiques et les procédures de la Banque en vue d'assurer l'apprentissage et l'obligation de rendre compte dans le cadre des opérations de cette institution, le but ultime étant d'assurer l'efficacité de ses interventions en matière de développement.

1.1.3 Dans le cadre du présent rapport, on entend par « évaluation », l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats<sup>3</sup>.

1.1.4 L'année dernière a été également une période de mutations pour la Banque, qui a permis de revoir sa stratégie à moyen terme et de prendre des dispositions en vue d'obtenir la onzième reconstitution du FAD. Le succès enregistré par cette reconstitution a permis de définir une orientation stratégique claire, et la stratégie à moyen terme est actuellement à l'étude. Le projet de Programme de travail d'OPEV pour 2009-2011 est totalement en phase avec les nouvelles priorités du Groupe de la Banque (voir paragraphe 3.2.3 ci-dessous).

1.1.5 Le projet de budget relatif à la charge de travail requis pour l'exécution du projet de Programme de travail pour 2009-2011 s'inscrit dans le cadre du processus de budget pluriannuel de la Banque et sera réexaminé et mis à jour annuellement de façon glissante. Le projet de budget 2009-2011 d'OPEV<sup>4</sup>, tel qu'approuvé par CODE, sera inclus dans le budget global de la Banque aux fins d'examen par le Conseil d'administration, auquel il revient d'approuver le budget global de la Banque. Aussi, convient-il que CODE approuve ce budget à temps, en raison des délais imposés par le processus budgétaire global de la Banque.

1.1.6 Depuis 2007, le budget d'OPEV est affecté de manière irrévocable. Ainsi, ni la Direction ni OPEV ne pourraient en transférer des fonds vers d'autres complexes de la Banque, ni en recevoir de ceux-ci, sans l'approbation du Conseil d'administration. Le budget d'OPEV n'est pas soumis à arbitrage, contrairement aux demandes de crédits budgétaires formulées par les autres complexes.

---

<sup>2</sup> *Politique d'évaluation indépendante et responsabilités fonctionnelles du Département de l'évaluation des opérations (OPEV)* : ADF/BD/WP/2007/21

<sup>3</sup> OCDE – CAD : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, p 21.

<sup>4</sup> Selon la procédure budgétaire de la Banque, il n'incombe pas à OPEV d'estimer les montants des coûts du personnel et des frais généraux. Le chapitre 5 fournit des renseignements plus détaillés.

1.1.7 En 2008, le budget a été, pour la première fois, totalement fongible. En effet, OPEV pourra effectuer des transferts de fonds aussi bien entre les projets (comme par le passé) qu'entre les lignes budgétaires destinées aux missions du personnel, aux consultants, aux STS et les économies de salaire (consécutives aux vacances de postes).

## 1.2 Objectifs du rapport

Fort de ce qui précède, le présent rapport vise des objectifs spécifiques, à savoir :

- a) soumettre à l'orientation et à l'examen de CODE un programme de travail qui englobe la série d'études d'évaluation proposée sur une base glissante pour la période 2009-2011 ;
- b) apporter une contribution aux discussions sur les besoins de ressources humaines d'OPEV entre 2009 et 2011 ;
- c) apporter une contribution aux discussions sur le budget d'OPEV pour 2009-2011, y compris les dotations budgétaires indicatives pour des activités précises ;
- d) fournir des estimations budgétaires aux fins d'approbation par CODE sur la base du programme de travail et des produits proposés pour OPEV.

## 1.3 Structure du rapport

1.3.1 *Le chapitre 2* présente le cadre stratégique de la vision d'OPEV pour 2009. Il donne d'abord un aperçu des priorités stratégiques de la Banque, suivi d'une note sur la mission, les objectifs et les principes directeurs d'OPEV. Il fournit ensuite une classification des produits d'OPEV et indique les principaux indicateurs de performance pour 2009.

1.3.2 *Le chapitre 3* présente le projet de programme de travail 2009-2011, y compris une analyse de son harmonisation avec les priorités stratégiques du Groupe de la Banque. Ce chapitre est précédé par une note succincte sur les progrès réalisés pendant l'année 2008.

1.3.3 *Le chapitre 4* est axé sur les ressources humaines nécessaires pour l'exécution du Programme de travail proposé. Il présente des propositions en vue d'une augmentation modeste des effectifs et d'une restructuration d'OPEV afin de renforcer sa gestion et lui permettre d'agir avec plus de célérité et d'efficacité.

1.3.4 *Le chapitre 5* fournit des indications sur l'utilisation de la dotation budgétaire de 2007 et les progrès accomplis dans l'affectation des fonds provenant de la dotation budgétaire de 2008. Il émet également des propositions relatives au budget d'OPEV pour la période de 2009 à 2011, y compris la demande de crédits budgétaires pour 2009.

1.3.5 *Le chapitre 6* présente des recommandations aux fins d'approbation par CODE.

## 2 CADRE STRATÉGIQUE

### 2.1 Harmonisation avec les priorités stratégiques du Groupe de la Banque

2.1.1 Pour répondre de manière proactive aux besoins d'évaluation des complexes des opérations, OPEV devra s'assurer que les évaluations s'attardent sur les domaines prioritaires stratégiques identifiés par le Groupe de la Banque, qui ont été indiqués dans le Rapport des plénipotentiaires du FAD-XI dans la Stratégie à moyen terme de la Banque. Ces documents recentrent *l'axe opérationnel des activités* du Groupe de la Banque sur l'infrastructure, la gouvernance, le secteur privé et l'enseignement supérieur/science et technologie. Une *attention accrue* sera accordée à l'intégration régionale, aux États fragiles et aux pays à revenu intermédiaire. Les principaux *thèmes transversaux* qui seront traités sont, entre autres, le genre, le changement climatique et la gestion du savoir.

2.1.2 Dans le cadre du FAD-XI, la Banque a entrepris d'intensifier et d'étendre ses efforts pour i) mesurer et rendre compte des résultats opérationnels et inculquer la gestion axée sur les résultats à l'ensemble de l'institution ; ii) assurer la qualité à l'entrée des stratégies et des opérations du FAD ; iii) inculquer une culture de supervision continue ; iv) renforcer l'apprentissage et l'obligation de rendre compte à travers les évaluations ; et v) améliorer les résultats par une décentralisation et une harmonisation plus effectives des interventions.

2.1.3 S'il est vrai qu'OPEV s'est généralement conformé par le passé à la plupart de ces domaines prioritaires, il est prévu de faire en sorte que le Programme de travail 2009-2011 soit plus en phase avec les priorités définies dans les documents de stratégie. Par conséquent, le programme de travail d'OPEV pour 2009-2011 prévoit un éventail d'évaluations destinées à aborder les thèmes et objectifs stratégiques de la Banque, tout en continuant de prêter attention aux cadres et processus qui sous-tendent les opérations.

### 2.2 Mission, objectifs stratégiques et principes directeurs d'OPEV

*La mission d'OPEV est d'aider la Banque africaine de développement à promouvoir une croissance durable et la réduction de la pauvreté en Afrique au moyen d'évaluations indépendantes et influentes.*

*Ces évaluations consistent à apprécier les politiques, les procédures et les opérations du Groupe de la Banque, d'examiner la performance et rendre compte des résultats afin de tirer des leçons utiles et promouvoir l'obligation de rendre compte. OPEV veillera à la communication effective des résultats des évaluations aux parties prenantes de la Banque.*

2.2.1 OPEV participe à la réalisation des objectifs de la Banque et à l'efficacité globale du développement en privilégiant l'obligation de rendre compte et l'apprentissage par l'expérience. La **mission** d'OPEV consiste à aider la Banque, à travers des évaluations indépendantes et influentes, à assurer une croissance durable et faire reculer la pauvreté en Afrique.

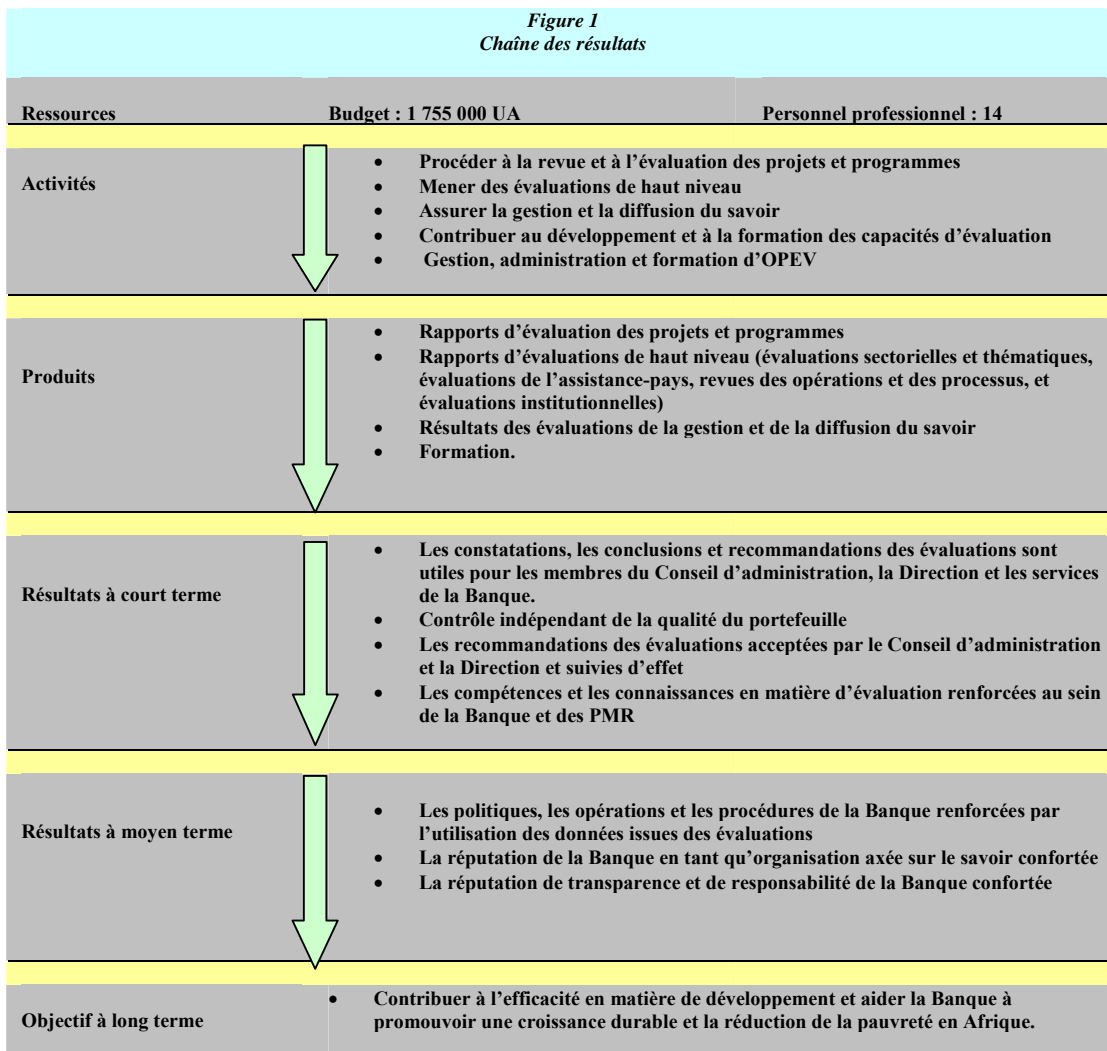
2.2.2 Le but visé par OPEV, à savoir promouvoir l'obligation de rendre compte et l'apprentissage, s'appuie sur **quatre objectifs essentiels** :

- Revue des projets et programmes
- Activités d'évaluation de haut niveau
- Gestion et diffusion du savoir
- Développement et formation des capacités d'évaluation

2.2.3 Les interventions d'OPEV sont fondées sur un ensemble de **principes directeurs**:

- Réactivité aux besoins
- Crédibilité/intégrité des résultats
- Utilité des produits
- Pertinence et créativité des approches et méthodes
- Efficacité en termes de coûts et de délai de réalisation (efficience)

2.2.4 Le cadre stratégique d'OPEV est résumé de façon schématique à la figure 1 ci-dessous<sup>5</sup>.

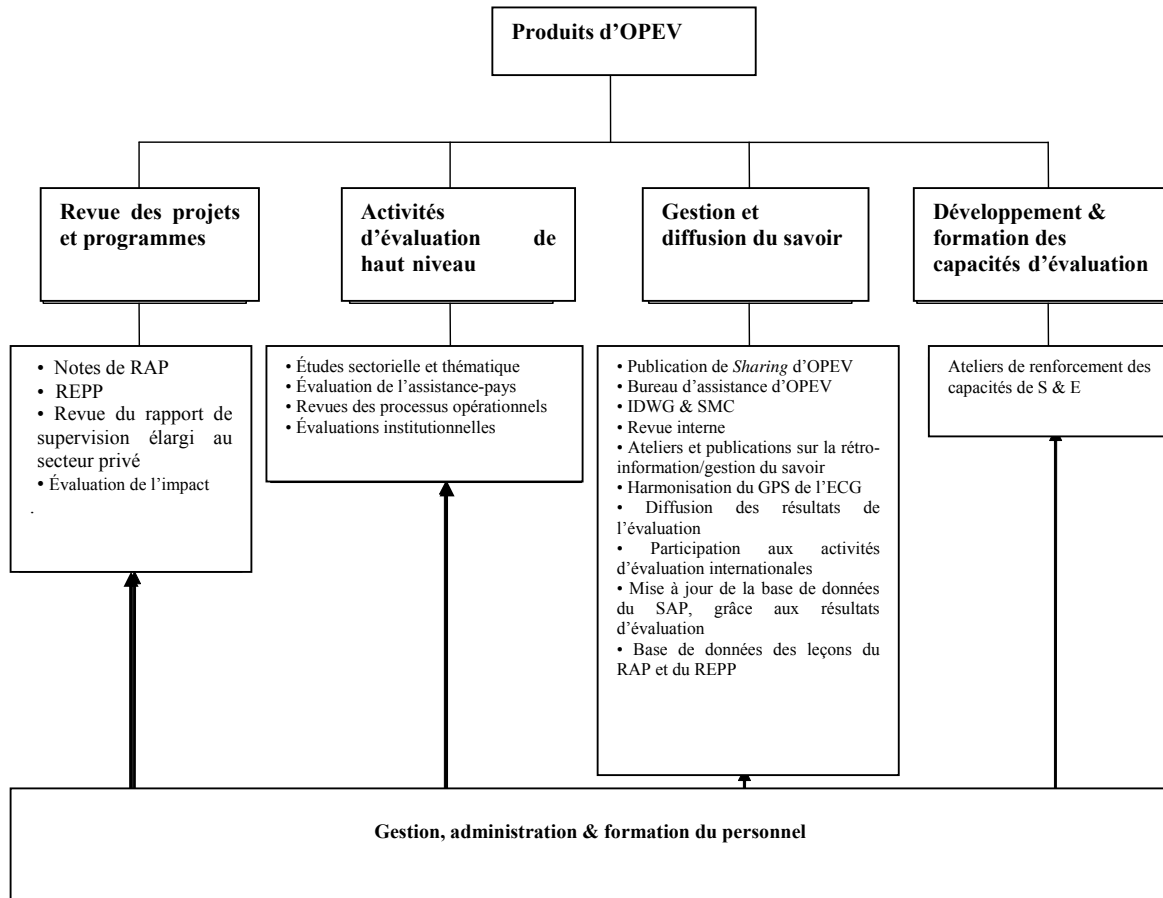


<sup>5</sup> Une retraite du personnel hautement participative organisée en juin 2008 a fourni une excellente occasion d'élaborer le cadre stratégique d'OPEV tout en garantissant une forte appropriation par l'équipe d'OPEV.

## 2.3 Classification des produits et activités d'OPEV

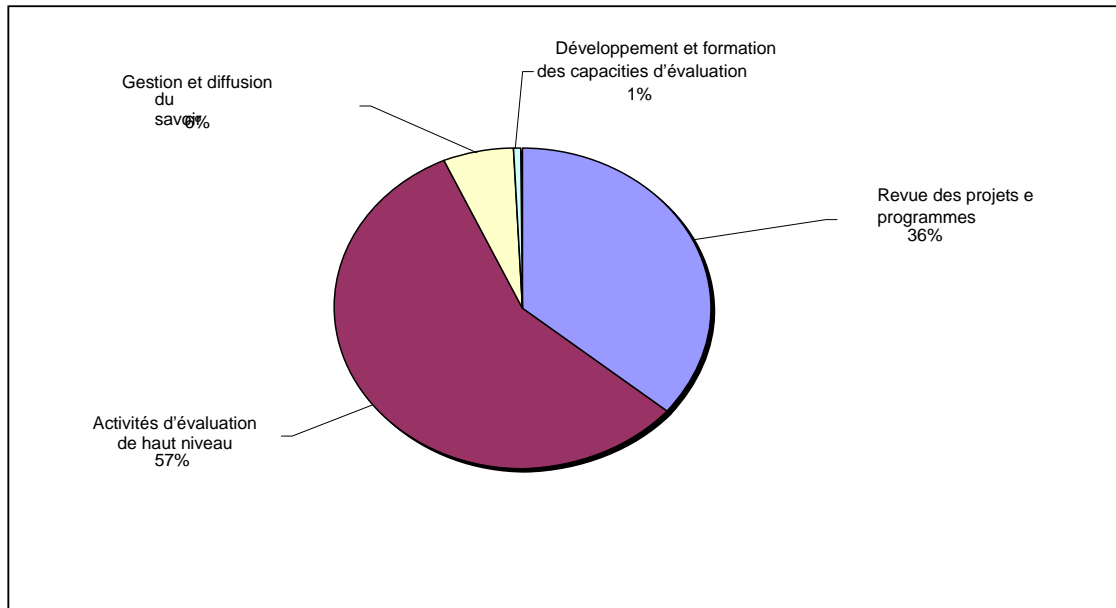
2.3.1 Les produits et activités d'OPEV sont classés en quatre groupes, dont la revue des projets et programmes, les activités d'évaluation rétrospective de haut niveau, la gestion et la diffusion du savoir et le développement et la formation des capacités d'évaluation (voir figure 1). Par ailleurs, le personnel d'OPEV consacre du temps à la gestion et à l'administration, ainsi qu'à la formation du personnel.

**Figure 2**  
**Classification des produits d'OPEV**



2.3.2 Plus de la moitié des ressources humaines professionnelles totales (personnel et consultants) sera affectée aux évaluations rétrospectives de haut niveau (voir figure 3 ci-dessous). La composition projetée du personnel en ressources humaines et en consultants par produit est présentée à l'annexe 3.

**Figure 3**  
**Affectation des ressources humaines professionnelles (personnel et consultants)**  
**(Exercice 2009)**



## 2.4 Principaux indicateurs de performance

2.4.1 Les principaux indicateurs de performance, comme outil de gestion, deviennent de plus en plus importants, à mesure que la Banque renonce aux procédures budgétaires dictées par les facteurs de production, au profit des procédures budgétaires axées sur la performance. L'année dernière, OPEV a présenté un ensemble complexe d'indicateurs de performance clés, qui font appel à une évaluation et un calcul rigoureux des notes pondérées affectées aux activités d'OPEV. Bien souvent, ces indicateurs se sont révélés difficiles à utiliser. Ainsi, tout en conservant le cadre de base définissant les objectifs et les unités de mesure à quatre niveaux, il est envisagé pour l'instant d'avoir recours à des indicateurs simples et bien choisis relatifs aux principales activités comme données représentant la performance globale d'OPEV.

2.4.2 Le tableau 1 ci-dessous présente les principaux indicateurs de performance pour 2009 d'OPEV. OPEV a identifié des cibles à quatre niveaux permettant de surveiller sa performance. Ces cibles se concentrent sur les niveaux suivants :

- a) **facteurs de production** : utiliser la dotation budgétaire et le personnel de manière efficace ;
- b) **le produit** des activités d'évaluation d'OPEV ;
- c) **les résultats**, en d'autres termes, l'acceptation des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation et le niveau de satisfaction déclaré par le Conseil d'administration et la Direction ; et
- d) **l'impact** éventuel sous forme de résultats en matière de développement.

2.4.3 Chaque PIP reçoit non seulement une cible, mais aussi unité de mesure permettant de surveiller, tous les trimestres, la réalisation du PIP et d'en rendre compte tous les ans. Par exemple, l'objectif d'OPEV en 2009 est de fournir une revue indépendante de 100 % des RAP qu'il reçoit dans les trois mois suivant la réception du rapport. Cependant, il est réaliste de supposer qu'il y aura des retards (dus par exemple au renouvellement du personnel). Par conséquent, l'unité de mesure des résultats attendus représente seulement 90 % de l'objectif visé. Dans les années à venir, avec un personnel plus stable, OPEV pourrait améliorer la performance et porter le taux de réalisation à 95 %.

2.4.4 Les progrès accomplis dans le cadre de la réalisation des principaux indicateurs de performance seront mesurés tous les trimestres. Il s'agira donc d'un outil de gestion, et non uniquement d'une aune à laquelle le rendement est mesuré en fin d'année. Ces indicateurs seront également utilisés pour étalonner la performance dans les années à venir. Une enquête sur la satisfaction de la clientèle auprès des membres du Conseil d'administration et de la Direction sera effectuée en vue d'apprécier les degrés de satisfaction. À l'avenir, il sera également envisagé la préparation d'une enquête auprès du personnel de la Banque et des utilisateurs des résultats d'évaluation extérieurs à la Banque.

Principal indicateur de performance	Cible (pour 2009)	Unité de mesure (% réalisation de la cible)
<b>Facteurs de production</b>		
○ <i>Budget</i>	Budget approuvé pour 2009	100 %
○ <i>Ressources en personnel</i>	Effectif de personnel approuvé pour 2009	90 %
<b>Produit</b>		
○ <i>Au niveau des projets</i>	100 % des RAP reçus par OPEV examinés dans les 3 mois	90 %
○ <i>Évaluations de haut niveau</i>	100 % des principales évaluations sectorielles et thématiques et des rapports d'EAP prévus dans le Programme de travail réalisés d'ici à 2009	80 %
○ <i>Gestion du savoir</i>	100 % des principales évaluations publiées et diffusées dans les 3 mois suivant l'achèvement de l'évaluation	80 %
○ <i>Développement des capacités d'évaluation</i>	OPEV a la capacité de financer la participation d'au moins 10 évaluateurs issus des PMR à des ateliers et sessions de formation professionnelle	90 %
<b>Résultats</b>		
○ <i>Prise en compte par CODE</i>	70 % des recommandations spécifiques issues des évaluations acceptées par CODE	90 %
○ <i>Satisfaction du client</i>	70 % des membres du Conseil d'administration et de la haute direction jugent les produits OPEV satisfaisants aux plans de la qualité et de l'utilité.	60 %
<b>Impact</b>		
○ <i>Contribution à l'efficacité globale de la Banque en termes de développement</i> <sup>6</sup>	(au niveau de l'institution)	(au niveau de l'institution)

<sup>6</sup> L'impact éventuel du travail d'OPEV et, plus généralement, de la fonction de l'évaluation, ne peut être mesuré que dans le cadre de l'efficacité globale de la Banque, évaluée pour l'ensemble de l'institution. Toutefois, il est présenté dans le souci d'offrir une image exhaustive de la « chaîne des résultats ».

### 3 PROJET DE PROGRAMME DE TRAVAIL 2009-2011

#### 3.1 Progrès accomplis en matière de réalisation du Programme de travail 2008

3.1.1 À mi-année, OPEV avait progressé lentement dans la réalisation du programme de travail en cours. Toutefois, plusieurs évaluations importantes seront réalisées d'ici à la fin de l'année, et cette année a été marquée par l'achèvement de cinq études reportées des années précédentes. Le tableau 2 est un récapitulatif des progrès accomplis à ce jour (31 août 2008) en matière d'achèvement des activités, conformément au Programme de travail 2008 approuvé, ainsi que pour les activités devant être achevées d'ici à la fin de l'année. L'annexe 1 présente une analyse détaillée de la réalisation des activités spécifiques.

3.1.2 Le besoin d'achever plusieurs évaluations prévues au programme de l'année précédente a limité la réalisation des activités. Beaucoup de temps a été consacré à avancer dans la réalisation de plusieurs activités difficiles d'évaluation de haut niveau, notamment le Rapport sur l'efficacité du développement et l'Évaluation conjointe du secteur de l'agriculture et du développement rural. Ces deux évaluations se sont révélées extrêmement ardues. OPEV s'est également consacré à la préparation de deux trois Rapports de supervision élargie (RSE) établis conjointement avec OPSM, en vue de contribuer à la mise en place d'une approche ordonnée à l'autoévaluation des opérations du secteur privé. Les départements des opérations ont aussi sollicité les avis des services d'OPEV sur les thèmes des évaluations, et OPEV contribue aux discussions au sein d'OPSCOM.

**Tableau 2**  
**Récapitulatif des progrès accomplis en matière de réalisation des produits 2008<sup>7</sup>:**

	Études*	Approuvés par CODE pour 2008	Achevés au 31-08-2008	Supplémentaires, prévus d'ici au 31-12-2008	Total prévu pour 2008	%
1	Revue de projets et programmes	66	29	36	65	99 %
2	Évaluations sectorielles et thématiques	6	1	2	3	50 %
3	Évaluations de l'assistance-pays	4	0	2	2	50 %
4	Notes d'évaluation de l'assistance-pays	4	0	0	0	0 %
5	Revue des processus opérationnels	3	0	0	0	0 %
6	Évaluations générales	4	2	1	3	75 %

\*Le tableau ne mentionne pas 5 études réalisées en 2008, qui étaient des activités prévues au programme 2007.

3.1.3 La principale contrainte a été les déficits de personnel persistants, aussi bien au niveau du personnel professionnel que du personnel d'appui, ce qui a contraint au report de certaines activités. Le recrutement de personnel a absorbé beaucoup de temps et, pour un des postes, s'est révélée infructueuse. Bien que l'engagement de jeunes professionnels et que la contribution des consultants aient aidé à combler les déficits de personnel, ces ressources ont à leur tour nécessité une gestion rigoureuse.

3.1.4 L'on retrouve la même situation observée en 2007, où les déficits de personnel et le changement de la direction ont empêché la production des rapports sur les évaluations de haut niveau (malgré les bons résultats obtenus dans la réalisation des activités d'évaluation au niveau des projets).

<sup>7</sup> Activités approuvées par CODE dont la réalisation est prévue pour 2008.

3.1.5 Par conséquent, l'on voit apparaître clairement la nécessité de restructurer OPEV afin d'assurer sa continuité en concentrant davantage ses interventions sur les activités essentielles et en autorisant la désignation d'une équipe de cadres supérieurs mieux à même d'assurer un fort degré de motivation, d'orientation et un soutien au personnel et de coopérer pleinement avec les complexes des opérations. Des propositions sont formulées dans ce sens (voir chapitre 4 et annexe 4).

3.1.6 Malgré le taux élevé de postes vacants, des progrès ont été accomplis dans plusieurs domaines. OPEV est désormais doté d'un cadre stratégique plus clair pour orienter son travail. Un Coordonnateur des ressources a été désigné récemment et concentre son attention sur la gestion des ressources financières et humaines, permettant ainsi de dégager une partie du temps du personnel professionnel pour les activités d'évaluation. D'autres recrutements de personnel sont en cours, complétés par l'apport de consultants de longue durée. Ceci permet d'espérer des résultats plus stables pour les évaluations à venir.

3.1.7 Par ailleurs, OPEV a également contribué activement aux évaluations aussi bien au sein de la Banque, notamment par la publication d'un glossaire trilingue de la terminologie relative aux évaluations en anglais, français et arabe<sup>8</sup>, et par l'organisation à Tunis d'une réunion du Groupe de coordination des évaluations (ECG) regroupant les responsables de l'évaluation des banques multilatérales de développement. Cette réunion été suivie par un atelier qui a également vu la participation des services d'évaluation des banques sous-régionales de développement de la région sur le thème : « Évaluation et partenariats public privé ». OPEV a aussi collaboré à une revue de la gestion des finances publiques conduite par le DFID<sup>9</sup>.

## 3.2 Programme de travail 2009-2011 d'OPEV

3.2.1 Au cours de l'année écoulée, l'orientation stratégique de la Banque a été consolidée et clarifiée. Comme indiqué ci-dessus (chapitre 2.1), ces changements sont le fruit des réflexions du Panel de haut niveau, des négociations au titre du FAD-XI et de l'élaboration de la Stratégie à moyen terme. En outre, la Banque accomplit des progrès dans la rationalisation et dans la réforme de ses procédures internes. Ces changements trouvent leur expression dans le projet de Programme de travail d'OPEV pour 2009-2011, qui tient compte des priorités actuelles du Groupe de la Banque.

3.2.2 L'ensemble du Programme de travail proposé pour 2009-2011 est présenté à l'annexe 2, qui énumère toutes les études envisagées et indique l'année prévue pour leur réalisation. Pour illustrer la concordance avec l'orientation stratégique du Groupe de la Banque, le tableau 3 ci-dessous présente le projet de programme des évaluations sectorielles et thématiques avec, en regard, les priorités stratégiques de la Banque. Ceci montre, au moyen d'un graphique, que tous les principaux domaines prioritaires relevant du Plan stratégique à moyen terme de la Banque sont traités sur la période de trois ans, à l'exception du changement climatique, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, où la politique a été récemment revue. Les secteurs sociaux (santé et éducation) sont moins privilégiés dans le cadre de la Stratégie à moyen terme de la Banque et aucune autre étude thématique n'est proposée dans ce domaine dans les trois prochaines années. OPEV a de toute façon consacré beaucoup d'attention à la santé et l'éducation au cours des dernières années.

<sup>8</sup> *Glossaire des termes clés liés à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats en Anglais, en Français et en Arabe* (OPEV 2008) : produit conjointement avec le CAD de l'OCDE et la Banque islamique de développement.

<sup>9</sup> *A review of PFM reform literature* (DFID, à paraître)

3.2.3 Si le projet de programme d'OPEV est donc en phase avec les priorités stratégiques du Groupe de la Banque, il faut souligner qu'aucun des domaines prioritaires ne sera traité de manière détaillée ou exhaustive, compte tenu de la portée limitée de chaque étude et de l'ampleur relativement réduite du programme d'évaluations sectorielles et thématiques d'OPEV.

**Tableau 3**  
**Évaluations sectorielles et thématiques d'OPEV pour la période 2009-2011 :**  
**alignement avec les priorités stratégiques du Groupe de la Banque**

Priorités stratégiques du Groupe de la Banque*		Étendues des activités d'OPEV :		
		Évaluations sectorielles et thématiques		
		2009	2010	2011
<b>Axe opérationnel :</b>	- Infrastructure	√	√	√
	- Gouvernance	√	√	√
	- Secteur privé	-	√	√
	- Enseignement supérieur	-	-	-
	- Agriculture	√	√	-
	- Secteurs sociaux (hors HE)	-	-	-
<b>Importance accrue accordée à...</b>	- Intégration régionale	√	√	-
	- États fragiles	√★	√★	-
	- PRI	-	√	√
<b>Principaux thèmes transversaux...</b>	- Genre	√	√	-
	- Changement climatique	-	-	-
	- Savoir	√†	√†	√†

\* Tel qu'indiqué dans la Stratégie à moyen terme de la BAD

√ prévu

- non prévu

★ À réaliser comme une suite d'évaluations de l'assistance-pays

† envisagé dans le cadre du programme de revues des processus opérationnels d'OPEV

3.2.4 Comme on l'a fait observer, l'annexe 2 présente le projet de Programme de travail, ainsi qu'une description détaillée des thèmes et sujets spécifiques proposés aux fins d'études. La réalisation du programme de travail sera mesurée à l'aide des principaux indicateurs de performance présentés à la section 2.4 ci-dessus. Tandis que certains éléments sont des reprises du précédent programme, ce programme renferme un certain nombre de nouveautés. Les points indiqués ci-après sont significatifs à cet égard.

3.2.5 Premièrement, **au niveau des projets :**

- **Notes d'évaluation de RAP :** OPEV assure le contrôle de qualité des Rapports d'achèvement de projets (RAP), qui sont des autoévaluations effectuées par les services chargés des opérations. Il s'agit là d'une activité importante car les Notes d'évaluation de RAP fournissent des informations importantes, validées de façon indépendante, sur la performance du portefeuille et une grande partie des informations essentielles pour l'analyse dans le cadre des évaluations de haut niveau. Dans le cadre du FAD-XI, les RAP restant à achever seront réalisés par les complexes des opérations, et OPEV sera tenu de procéder rapidement au contrôle de qualité des RAP achevés. Il en résultera une augmentation des Notes d'évaluation de RAP en 2009 et en 2010 à mesure que les retards accumulés seront rattrapés. L'objectif d'OPEV est de préparer des notes d'évaluation sur tous les RAP achevés.

- **REPP** - OPEV établit des Rapports d'évaluation de la performance des projets (REPP) afin de fournir une appréciation indépendante de la performance des projets. Ces rapports sont élaborés dans les deux ou trois années suivant l'achèvement des projets et sont un examen plus analytique que le RAP, et ils s'intéressent le cas échéant à la durabilité et à l'impact des activités. En sélectionnant les projets devant faire l'objet d'évaluation, seront privilégiés ceux qui sont susceptibles d'offrir des leçons importantes : par exemple les projets vastes et complexes qui posent des problèmes particuliers, les projets novateurs ou présentant des caractéristiques peu communes, ainsi que les « groupes » de projets sélectionnés pour des revues sectorielles ou thématiques. Étant donné que le projet d'investissement reste le principal instrument de prêt de la Banque, les REPP jouent un rôle important dans la promotion de l'obligation de rendre compte et OPEV entend assurer au minimum 20 % de couverture des projets achevés.
- **Notes d'évaluation de RSE** : les RSE sont des examens de supervision élargie des opérations du secteur privé. Ils sont effectués par le personnel des opérations en vue d'apprécier le résultat des opérations suite à l'assistance de la Banque. Dans ce sens, ils sont analogues aux RAP et offriront en temps voulu un moyen des plus utiles pour surveiller la performance du portefeuille des opérations du secteur privé. Le rôle d'OPEV consiste à assurer à temps un contrôle de qualité indépendant de ces revues. Il s'agit là d'une nouvelle procédure et la définition d'un certain nombre de Notes d'évaluation de RSE à effectuer chaque année constitue une innovation dans le Programme de travail d'OPEV.
- **Évaluation d'impact** : une autre innovation au niveau des projets est l'instauration d'un processus d'évaluations d'impact des projets. Les évaluations rigoureuses de l'incidence des projets couvrent un champ plus large que les Rapports d'évaluation de la performance des projets produits d'ordinaire par OPEV. Les évaluations d'impact peuvent être complexes, onéreuses et exigeantes du point de vue technique et ne peuvent être réalisées que lorsqu'on dispose d'informations solides. Mais il y a une demande croissante au sein de la Banque et à l'extérieur pour des résultats fiables sur l'impact des projets, et les études d'impact peuvent offrir des enseignements riches et approfondis sur les facteurs qui concourent effectivement au développement. Le plan de travail propose la création d'un processus restreint d'évaluations d'impact au niveau des projets, qui commencera par l'évaluation de l'impact d'un projet dans le secteur des transports.

### 3.2.6 En deuxième lieu, en ce qui concerne les **évaluations de haut niveau** :

- **Évaluations sectorielles et thématiques** sont des évaluations de haut niveau qui visent à éclaircir des aspects importants des politiques et des opérations. Au cours des trois prochaines années, il est envisagé la réalisation d'études thématiques portant sur 11 thèmes. Comme indiqué précédemment, ces études recouvrent généralement les domaines prioritaires stratégiques de la Banque.

- **Les évaluations de l'assistance-pays** seront effectuées à raison de 4 à 6 études par an couvrant les pays FAD, les États fragiles et les pays à revenu intermédiaire au cours des trois prochaines années.
- **Les revues des processus et procédures opérationnels** portent sur les processus opérationnels internes du Groupe de la Banque qui sont évidemment en prise directe sur l'efficacité opérationnelle de l'institution. Dans le cadre du FAD-XI, OPEV est chargé de préparer des évaluations des progrès réalisés par le Groupe de la Banque dans la décentralisation, les revues du Mécanisme en faveur des États fragiles et les opérations régionales.
- **Évaluations institutionnelles** sont des évaluations générales de la performance du Groupe de la Banque ou d'unités de la Banque. Il est envisagé qu'OPEV entreprenne une évaluation générale des activités financées par le FAD au cours des 10 dernières à titre de contribution aux discussions relatives à la reconstitution du FAD en 2010. (Cela fait suite à une évaluation analogue effectuée en 2004<sup>10</sup>).

3.2.7 **La gestion et la diffusion du savoir** est une activité essentielle : les résultats des évaluations n'ont de valeur que s'ils sont largement partagés et effectivement mis en pratique. Le Programme de travail comprend une panoplie d'activités visant à promouvoir une telle sensibilisation et à favoriser une harmonisation des méthodes d'évaluation.

3.2.8 **Le développement et la formation des capacités d'évaluation** sont également importants pour renforcer les compétences et les connaissances en matière d'évaluation dans les PMR. OPEV envisage d'utiliser une fraction réduite de son budget pour financer la participation d'évaluateurs africains à des stages de formation et à des rencontres professionnelles utiles.

3.2.9 Enfin, il faut noter qu'une certaine souplesse sera nécessaire. Le Conseil d'administration ou la direction peuvent identifier des thèmes nécessitant une étude urgente. Dans un court délai, les partenaires au développement peuvent solliciter la participation d'OPEV à des études conjointes susceptibles de présenter un intérêt. OPEV s'engage à recourir de nouveau à CODE en vue de discuter de toute modification d'importance pour le programme de travail, qui pourrait nécessiter un examen pendant l'année.

### 3.3 Réalisation pour 2009

Le tableau 4 ci-après présente un récapitulatif des réalisations attendues pour 2009.

---

<sup>10</sup> *Viser plus haut pour préparer l'avenir : Une évaluation indépendante des VIF, VIII<sup>e</sup> et IX<sup>e</sup> reconstitutions des ressources du Fonds africain de développement.* OPEV, juillet 2004

<b>Tableau 4</b>	
<b>Récapitulatif des produits envisagés pour 2009</b>	
<b>1. Revues et évaluations des projets/programmes</b>	
• Études/notes	• 60 notes d'évaluation de RAP
	• 12 REPP
	• 4 notes d'évaluation de rSE (revues des rapports de supervision élargie relatifs aux opérations du secteur privé) □□□
• Document d'orientation	• Évaluation d'impact de projet : Transport
<b>2. Évaluations sectorielles et thématiques</b>	
• Études	• Prêts à l'appui de réformes
	• Égalité entre hommes et femmes
	• Hydraulique agricole (irrigation, drainage, etc.)
	• Évaluation du financement des Banques de développement sous-régionales
• Documents d'orientation	• Opérations régionales/multinationales
<b>3. Évaluations d'assistance-pays</b>	
• Études	• Évaluations d'assistance-pays : Mozambique, Gabon, Cap-Vert
• Documents d'orientation	• Évaluations d'assistance-pays : pays FAD (4 à 6 pays)
	• Évaluations d'assistance-pays : États fragiles (4 à 6 pays)
<b>4. Revue des processus et procédures opérationnels</b>	
• Études	• Décentralisation du Groupe de la Banque (revue préliminaire)
• Documents d'orientation	• Facilité en faveur des États fragiles
	• Réforme des procédures d'acquisition de biens et services
	• Qualité des études économiques et sectorielles
<b>5. Évaluations institutionnelles</b>	
• Études	• Examen par les pairs de l'évaluation des opérations
• Documents d'orientation	• Évaluation du 10 <sup>e</sup> et du 11 <sup>e</sup> FAD
<b>6. Gestion et diffusion du savoir</b>	
• Activités	• Diffusion des résultats d'évaluations (ateliers, publications, bulletin d'information)
	• Maintenir le service d'assistance, l'intranet et les pages web d'OPEV
	• Contribuer à l'OpsCom, aux groupes de travail ad hoc, etc.
	• Revues internes
	• Mettre à jour la base de données SAP grâce aux résultats des RAP et des REPP
	• Mettre à jour la base de données des leçons des RAP et des rapports d'évaluations indépendantes
	• GPS de l'ECG/Harmonisation
	• Participation à des activités d'évaluation internationales
<b>7. Développement et formation des capacités d'évaluation</b>	
• Activités	• Ateliers de développement des capacités d'évaluation
	• Assistance aux évaluateurs africains pour la formation et la participation à des rencontres professionnelles

## 4 BESOINS DE RESSOURCES HUMAINES

### 4.1 Ressources en personnel : Restructuration d'OPEV et besoins pour 2009-2011

4.1.1 OPEV compte actuellement 14 postes professionnels. Au 31 août 2008, quatre de ces postes étaient vacants<sup>11</sup>, même si un processus de recrutement est prévu. Un coordinateur des ressources dédié a été nommé, ce qui a considérablement accéléré la gestion au sein du département, tout en permettant aux professionnels de dégager du temps afin de se consacrer aux activités d'évaluation.

4.1.2 OPEV compte actuellement 4 postes de soutien (SG) et deux agents sous contrat de courte durée (STS). Toutefois, 4 personnes sous contrat de courte durée ont quitté l'institution au cours de l'année et il manque actuellement au département suffisamment d'assistants de recherche et de personnel d'appui.

4.1.3 OPEV a largement recours à des consultants pour la réalisation des études d'évaluation. Le tableau 5 présente le dosage proposé du temps du personnel et des consultants en fonction de la répartition actuelle du personnel.

4.1.4 **Fongibilité.** L'estimation se fonde sur l'hypothèse que les déficits de personnel actuels seront entièrement comblés. En 2008, OPEV a pu combler dans une certaine mesure les déficits de personnel en recourant à des consultants. Compte tenu du niveau accru de fongibilité du budget en 2009, OPEV pourra réaffecter les économies de salaires du personnel au budget alloué aux services de consultants dans le cas où l'effectif total n'est pas atteint tout au long de l'année 2009. Cela permettra au département de compléter le personnel à plein temps avec d'autres consultants au cas où certains postes professionnels ne sont pas toujours pourvus.

**Tableau 5**  
*Utilisation envisagée de ressources en personnel professionnel et en consultants*

Projets	Jours C	Jours PL
Rapports d'évaluation de projets et programmes	1 150	539
Évaluations de haut niveau	1 744	1 364
Gestion et diffusion du savoir	30	534
Développement et formation des capacités d'évaluation	7	518
<b>TOTAL projets ordinaires</b>	<b>2 931</b>	<b>2 955*</b>

\* Effectué par 14 professionnels

4.1.5 **Restructuration d'OPEV.** La structure et la composition actuelle du personnel d'OPEV ne correspondent pas au niveau optimal. Du fait de la structure horizontale d'OPEV, tout le personnel professionnel est tenu de rendre compte au Directeur, alourdissant ainsi la charge de gestion du personnel. Cela non seulement empêche une gestion efficace du personnel, mais réduit aussi la capacité d'orientation stratégique.

4.1.6 Par ailleurs, l'éventail des responsabilités d'OPEV ne cesse de s'élargir. Conformément aux souhaits du CODE, OPEV concentre de plus en plus son attention sur les

<sup>11</sup> Deux PL ont démissionné au début de l'année et le processus de recrutement d'une personne à un poste PL4 n'a pas permis d'identifier un candidat approprié.

« évaluations de haut niveau » (évaluations indépendantes au niveau institutionnel, des pays et des secteurs ou au niveau thématique). Dans le même temps, les activités d'évaluations indépendantes au niveau des projets demeurent la responsabilité d'OPEV, de même que la revue des RAP. La performance pourrait être améliorée en assignant des responsabilités spécifiques en matière de gestion et des équipes dédiées à chaque domaine d'activité.

4.1.7 Enfin, si la plupart des postes professionnels au sein d'OPEV sont classés au niveau PL4, la complexité croissante des problèmes d'évaluation auxquels se trouve confrontée la Banque requiert le leadership d'une équipe d'évaluation possédant un niveau d'expérience et d'ancienneté plus élevé. Créer plusieurs postes de haut niveau aidera à améliorer le travail d'OPEV en termes de qualité et de célérité. Ces postes permettront d'attirer et retenir un personnel compétent en créant un « profil de carrière » attractif dans le domaine de l'évaluation au sein de la Banque. Limiter le renouvellement du personnel permettra de créer une « mémoire institutionnelle » plus solide et aidera à assurer une gestion plus cohérente de processus d'évaluation qui sont parfois longs, améliorant ainsi davantage la qualité du travail effectué par OPEV.

4.1.8 En conséquence, l'approbation de **CODE est sollicitée en faveur de la proposition visant à créer deux Divisions au sein d'OPEV**, qui sera soumis par la suite à l'approbation de l'ensemble du Conseil d'administration<sup>12</sup>. La création de deux Divisions permettra une gestion plus ciblée et plus cohérente des deux domaines d'intervention décrits plus haut. Elle donnera aussi au Directeur et à son équipe de direction plus de temps pour participer davantage aux réflexions sur les questions stratégiques à l'échelle de l'organisation, de même que pour promouvoir plus efficacement la diffusion des résultats des évaluations. (La « Gestion et diffusion du savoir » constitue le troisième principal domaine d'intervention d'OPEV). Des capacités renforcées permettront également d'instaurer des relations de travail renforcées avec les Bureaux extérieurs de la Banque, ainsi qu'avec les bénéficiaires et les partenaires au développement dans les PMR. L'annexe 4 présente un aperçu des responsabilités des deux Divisions et d'un cabinet élargi du Directeur.

4.1.9 En créant deux Divisions au sein d'OPEV, il faudra créer plusieurs postes d'un niveau plus élevé et des postes de personnel de soutien, et réaffecter les responsabilités dans l'ensemble du Département. L'approbation de CODE est sollicitée pour les modifications ci-après :

- Premièrement, la création de trois nouveaux postes de niveau PL2 en 2009 (deux nouveaux postes de chef de division (PL2) et l'élévation d'un poste existant au rang de poste d'expert en chef (PL2) au sein du cabinet du Directeur ;
- deuxièmement, 5 nouveaux postes GS sont également nécessaires pour appuyer le personnel professionnel (deux postes de secrétariat et trois postes d'assistants de recherche).

4.1.10 Les pressions qui pèsent sur la structure OPEV reconfigurée devraient s'accroître de façon constante entre 2010 et 2011, comme analysé ci-dessus. En conséquence, l'approbation de CODE est aussi sollicitée pour des augmentations modestes d'effectifs :

---

<sup>12</sup> CODE a approuvé une proposition analogue en 2004, mais celle-ci n'a pas été appliquée à l'époque (ADF/BD/CODE/2004/03/Approbation : 9 décembre 2004).

- en 2010, 2 autres postes PL et 2 postes de GS seront nécessaires ;
- en 2011, un autre poste PL et 2 postes de GS supplémentaires seront nécessaires.

4.1.11 Le tableau 7 ci-après résume ces changements. Les coûts additionnels pour le budget du personnel sont estimés à 332 000 UC. Les coûts additionnels pour le budget d'OPEV alloué aux missions du personnel pourraient être absorbés par l'augmentation modeste proposée du budget.

4.1.12 Pour la restructuration et l'affectation d'une équipe légèrement étoffée et plus expérimentée à des domaines d'intervention plus focalisés, OPEV suivra de près l'exemple donné par OAGL, qui a été restructuré en 2007 en vue de faire face aux nouveaux problèmes et responsabilités.

**Tableau 6**  
**Effectif actuel et envisagé d'OPEV (2009-2011)**  
(augmentation des effectifs par rapport à l'année précédente entre parenthèses)

	2008	2009	2010	2011
<b>EL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>PL2</b>	-	3	3	3
<b>PL3</b>	2	2	3	3
<b>PL4</b>	10	9	9	9
<b>PL5</b>	1	1	2	2
<b>PL6</b>	1	1	1	2
<b>Total PL</b>	<b>14</b>	<b>16 (2)</b>	<b>18 (2)</b>	<b>19 (1)</b>
<b>GS8</b>	-	2	2	3
<b>GS7</b>	3	4	6	7
<b>GS6</b>	1	1	1	1
<b>GS5</b>	-	2	2	2
<b>Total GS</b>	<b>4</b>	<b>9 (5)</b>	<b>11(2)</b>	<b>13 (2)</b>

## 5 UTILISATION ET BESOINS DE RESSOURCES BUDGÉTAIRES

### 5.1 Composantes du budget

Le budget administratif de tous les départements de la Banque, y compris OPEV, comprend trois composantes principales, à savoir les dépenses de personnel, les frais généraux et la charge de travail. OPEV n'exerce de contrôle que sur le coût lié à la charge de travail inclus dans son budget. Seul le budget afférent à la charge de travail d'OPEV, qui est directement lié au Programme de travail, est soumis à CODE aux fins d'approbation. Une dotation a été prévue dans le budget du département pour couvrir les dépenses de personnel et les frais généraux d'OPEV suivant des procédures distinctes. Toutefois, en 2008, OPEV a accès aux économies de salaires du personnel en vertu de la politique de fongibilité de la Banque. Le **Budget lié à la charge de travail** d'OPEV comprend les coûts liés aux missions du personnel et les coûts liés aux services de consultants.

### 5.2 Utilisation du budget 2007

La performance d'OPEV en matière d'utilisation des ressources budgétaires est un bon signe de sa capacité à utiliser les futures allocations budgétaires. Au 30 juin 2008, OPEV avait déjà affecté la quasi-totalité (99,8 %) de sa ligne budgétaire 2007 destinée aux services

de consultants, d'un montant de 1 290 551 UC. Par ailleurs, il avait affecté 128 215 UC de Fonds fiduciaires. Si OPEV n'a pu utiliser que 50 % de son budget des missions pendant la période, c'est en partie en raison de l'effectif de 2007 qui était constamment en deçà des prévisions, du fait des départs en retraite et du changement de direction (voir paragraphe 4.1.1 ci-dessus), mettant ainsi à mal la capacité d'OPEV de maintenir un niveau de rendement élevé. OPEV a démontré néanmoins sa volonté manifeste d'utiliser rationnellement son enveloppe budgétaire.

### 5.3 Dépenses prévisionnelles du budget 2008

Dans la première partie de 2008, la majorité des dépenses liées aux services de consultants étaient prises en charge par les fonds engagés au titre du budget 2007. Depuis la mi-août 2008, OPEV a affecté 50 % du budget 2008. Étant donné que les fonds engagés au 31 décembre 2008 peuvent être utilisés jusqu'au 30 juin 2009, OPEV est sûr de pouvoir utiliser toute la dotation budgétaire allouée aux services de consultants pour 2008, comme il l'a fait pour le budget de 2007.

### 5.4 Besoins de ressources budgétaires de 2009 à 2011

5.4.1 OPEV s'est employé à faire des propositions budgétaires transparentes et réalistes. Ses prévisions budgétaires ont été élaborées après une évaluation minutieuse du coût des activités envisagées (*au prorata* du nombre et du type de produits). Il s'agit entre autres de l'utilisation d'un coût unitaire réaliste pour les consultants de haut niveau, dont les honoraires excèdent généralement le plafond habituel de la Banque.

5.4.2 **Le montant total de la demande de crédits budgétaires pour 2009 est de 1 755 876 UC**, en augmentation de 6,6 % par rapport au montant comparable alloué en 2008, qui est de 1,643 million d'UC. Des augmentations d'un niveau semblable sont envisagées pour 2010 et 2011, confirmant ainsi la nécessité d'accroître les produits d'évaluation pour tenir compte de l'expansion du portefeuille global du Groupe de la Banque.

5.4.3 Les estimations de coûts se rapportant au Budget d'OPEV pour la période 2009-2011 sont présentées au tableau 7 ci-dessus. Des états plus détaillés des coûts figurent à l'annexe 3. Les chiffres indiquent les coûts estimatifs des missions du personnel et des consultants (y compris les missions des consultants).

**Tableau 7**  
**Budget 2009-2011\***

	2009	2010	2011
Mission du personnel	197 665	212 065	227 365
Consultants	1 558 211	1 674 806	1 799 746
<b>TOTAL</b>	<b>1 755 876</b>	<b>1 886 871</b>	<b>2 027 111</b>

5.4.4 Le tableau 8 indique les crédits alloués par projet ou domaine d'intervention pour les trois prochaines années, faisant apparaître des augmentations modestes chaque année pour chacune des lignes budgétaires, plus de la moitié du financement étant affecté à des évaluations de haut niveau.

**Tableau 8**  
**Budget par projet pour la période 2009-2011**

Projets	2009	2010	2011
Rapports d'évaluation de projets et de programmes	634 559,46	681 732	732 835
Évaluations de haut niveau	1 005 040	1 080 489	1 160 853
Gestion et diffusion du savoir	100 239	107 376	115 429
Renforcement des capacités et formation en matière d'évaluation	16 037	17 272	17 992
<b>TOTAL projets ordinaires</b>	<b>1 755 876</b>	<b>1 886 871</b>	<b>2 027 111</b>

5.4.5 Pour 2009, le tableau 9 ci-après présente le budget ventilé par projet et les imputations des coûts, donnant une indication de la répartition du budget par domaine d'activité.

**Tableau 9**  
**Budget 2009 par projet**

Secteurs d'activité	Budget 2009 (en UC)		
	Coûts des missions	Coûts des consultants	Total
Rapports d'évaluation de projets et de programmes	43 116,23	591 443,23	634 559,46
Évaluations de haut niveau	70 116,23	934 923,73	1 005 039,96
Gestion et diffusion du savoir	73 716,23	26 523,03	100 239,26
Renforcement des capacités et formation en matière d'évaluation	10 716,23	5 321,23	16 037,46
<b>TOTAL projets ordinaires</b>	<b>197 664,92</b>	<b>1 558 211,22</b>	<b>1 755 876,13</b>

5.4.6 Ces estimations n'intègrent pas les lignes budgétaires affectées à la formation du personnel ou aux biens d'équipement, qui sont gérés au niveau central. Si son budget est affecté de manière irrévocable, OPEV reste dépendant des décisions de la Direction en ce qui concerne les autres postes du budget global. S'il est pragmatique de conserver cette formule en 2009, CODE devrait envisager si, à l'avenir, il serait nécessaire de transférer ces lignes budgétaires à OPEV. Le fait qu'OPEV dépende de la direction centrale pour financer des rubriques essentielles de son budget pourrait alimenter l'idée que son indépendance vis-à-vis de la Direction (et donc sa crédibilité) n'est pas aussi totale qu'elle devrait l'être.

5.4.7 Le budget total d'OPEV pour 2009 est estimé à 3,98 millions UC, y compris les dépenses de personnel d'un montant de 1,9 million d'UC, les frais généraux de 0,3213 UC et les coûts liés à la charge de travail de 1,76 million d'UC<sup>14</sup>. Une comparaison entre le budget 2008 et le budget global de la Banque montre que le budget total d'OPEV (personnel, frais généraux et charge de travail) se monte à 1,5 % du budget administratif global de la Banque. Ce pourcentage est moins élevé que le chiffre correspondant pour l'année précédente, qui était de 1,7 %.

5.4.8 L'annexe 5 présente une comparaison avec les autres BMD. Elle fait apparaître le budget alloué aux évaluations dans chaque cas par rapport a) au budget administratif global et b) au budget affecté à l'ensemble du programme de prêt. Si le budget affecté aux évaluations indépendantes à la Banque mondiale ne représente que 1,1 % du budget administratif, au FIDA, le chiffre correspondant atteint 5,4 %. Ces chiffres « extrêmes » peuvent s'expliquer en partie par la taille considérable de la Banque mondiale (ce qui permet de dégager des économies d'échelle) et par la taille relativement réduite du FIDA. La Banque asiatique de développement pourrait offrir un comparateur pertinent, avec un ratio dépassant à peine 2 %.

<sup>13</sup> Selon la procédure budgétaire de la Banque, il ne revient pas OPEV d'estimer les montants des coûts de personnel et des frais généraux.

<sup>14</sup> Les estimations des coûts de personnel et des frais généraux sont fournis par le Département du budget, et sont susceptibles d'être revus par le Conseil d'administration.

Il reste que ces chiffres sont à interpréter avec prudence : les éléments inclus dans les différents chapitres budgétaires diffèrent d'une organisation à une autre ; et chaque organisation a un mandat, une structure et une composition différents. En conséquence, les comparaisons directes doivent avoir considérées avec prudence.

## 6 RECOMMANDATIONS

6.1.1 En examinant le projet de budget d'OPEV, il est rappelé à CODE que :

- a) au regard du statut indépendant d'OPEV, son budget 2009 n'est pas soumis à l'*arbitrage* de la Direction, contrairement aux demandes de crédits budgétaires formulées par les autres complexes. Le Budget approuvé par CODE sera inclus dans le budget global de la Banque, qui sera soumis à l'examen du Conseil d'administration ;
- b) le budget d'OPEV est *affecté de manière irrévocable* : autrement dit, ni la Direction, ni OPEV ne peuvent en transférer des ressources vers d'autres complexes de la Banque, ni en recevoir de ceux-ci, sans l'approbation du Conseil d'administration ;
- c) le budget est totalement *fongible*. En d'autres termes, OPEV peut effectuer des transferts de fonds entre les dotations destinées à différentes études (comme par le passé), ainsi qu'entre les lignes budgétaires destinées aux missions du personnel, aux consultants.

6.1.2 **CODE est invité à examiner les recommandations ci-après :**

- a) approuver le cadre stratégique mis à jour d'OPEV, y compris la mission, les buts, les objectifs, les principes directeurs et les principaux indicateurs de performance (sections 2.2 et 2.4) ;
- b) approuver le programme de travail triennal glissant pour la période 2009-2011 (annexe 2) ;
- c) entériner les propositions relatives à la création de deux Divisions au sein d'OPEV et formuler un avis à l'intention de l'ensemble du Conseil d'administration ;
- d) entériner la somme **1 755 876 UC** proposée comme budget pour 2009, y compris les missions du personnel et les frais de consultants, et fournir un avis aux fins d'examen par l'ensemble du Conseil (voir tableau 7 ci-dessus) ;
- e) tenant compte du fait qu'OPEV dépend des budgets de formation et d'équipement gérés au niveau central, envisager la possibilité de transférer ces lignes budgétaires à OPEV dans les années à venir, afin de réduire au minimum les risques perçus pour l'indépendance, l'intégrité et la crédibilité d'OPEV. Il convient de noter que les budgets réservés à la formation et à l'équipement font l'objet d'arbitrage, contrairement au budget d'OPEV.

**SITUATION DES PRODUITS D'ÉVALUATION 2008**  
**Situation des produits du programme de travail 2008 \***

<i>Étude</i>	<i>Situation au 31/08/2008</i>	<i>Situation prévue à la fin 2008</i>
<b>Évaluations de projets et programmes</b>		
○ 50 notes d'évaluation de RAP	21 notes de RAP achevées 26 en cours	✓
○ 12 REPP	8 REPP achevés 4 en cours	✓
○ 4 notes d'évaluation de rapports de supervision élargie (Revue des rapports de supervision élargie relatifs aux opérations du secteur privé)	➔ (3 Revue des rapports de supervision élargis achevées par OPSD)	75 % de réalisation (à savoir 3 notes de revue de supervision élargie)
○ Évaluation de l'impact : Transport, réduction de la pauvreté et genre (Phase 1 : Rapport d'évaluabilité)	Suspendu (Démission du coordonnateur de projet)	Suspendu
<b>Évaluations sectorielles et thématiques</b>		
○ Revue de l'aide de la Banque au secteur de l'éducation	➔	✓
○ Évaluation de l'aide du Groupe de la Banque dans l'agriculture et le développement rural (Évaluation conjointe)	➔	➔ (90 % de réalisation) Prévu pour mars 2009
○ Évaluation du processus de supervision	➔	✓
○ Évaluation du financement des banques de développement sous-régionales	➔	2009
○ Revue de la Stratégie de développement du secteur privé	Reporté	2009
○ Thème de l'ECG international (lien entre Environnement et Infrastructure)	✓	✓
<b>Évaluations de l'assistance-pays (EAP)</b>		
○ Ouganda	➔	✓
○ Cameroun	➔	✓
○ Mozambique	➔	2009
○ Gabon	➔	2009
<b>Notes d'évaluation de l'assistance-pays</b> NB : NEAP annulées. À entreprendre comme des AEP de portée réduite dans le cadre de l'étude sur les États fragiles en 2009/10		
○ Cap-Vert	➔	CAE: 2009
○ Sao Tomé-et-Principe	Annulé	Étude sur les États fragiles: 2009/10
○ Sierra Leone	Annulé	Étude sur les États fragiles: 2009/10
○ Libéria	Annulé	Étude sur les États fragiles: 2009/10
<b>Revue des processus et des procédures opérationnels</b>		

○ Contrôle de qualité des études économiques et sectorielles	Reporté	2010
○ Normes de qualité des évaluations d'OPEV	Reporté	Revue d'OPEV : 2009
○ Revue de la Politique de décentralisation du Groupe de la Banque	➔	2009
<b>Évaluations institutionnelles</b>		
○ Rapport sur l'efficacité du développement	➔	✓
○ Évaluation du Fonds spécial du Nigeria	✓	✓
○ Évaluation de l'IMA	✓	✓
○ Rapport sur l'évaluation des opérations	Reporté	Prévu pour 2009
<b>Études non programmées</b> (reporté de l'année précédente)		
○ AEP de l'Éthiopie	➔	✓
○ Synthèse des revues de RAP	➔	✓
○ Études sectorielles sur le Mozambique (Transport, énergie, eau)	➔	✓

\* Produits approuvés par CODE pour 2008

Légende :

✓ = Achevé

➔ = En cours

2009 = Reprogrammé : 2009 année de réalisation prévue

**PROGRAMME DE TRAVAIL 2009-2011 d'OPEV : CALENDRIER DE RÉALISATION DES ÉTUDES<sup>15</sup>**

Programme de travail approuvé pour 2008	Produits cibles 2009	Produits cibles 2010	Produits cibles 2011
<b>1. Revues et évaluations de projet/programme</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 Notes d'évaluation de RAP</li> <li>• 12 REPP</li> <li>• 4 Notes d'évaluation de RSE (Revue des rapports de supervision élargie relatifs aux opérations du secteur privé)</li> <li>• Évaluation d'impact (Transport &amp; pauvreté/genre: Phase 1: Rapport d'évaluabilité)</li> </ul>	<p><b>Études/notes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 Notes d'évaluation de RAP*</li> <li>• 12 REPP</li> <li>• 4 Notes d'évaluation de RSE (Revue des rapports de supervision élargie relatifs aux opérations du secteur privé)<sup>†</sup></li> </ul> <p><b>Document d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Évaluation d'impact de projet : Transport</i></li> </ul>	<p><b>Études/notes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 Notes d'évaluation de RAP*</li> <li>• 15 REPP</li> <li>• 4 Notes d'évaluation de RSE (Revue des rapports de supervision élargie relatifs aux opérations du secteur privé)<sup>†</sup></li> <li>• Évaluation d'impact de projet : Transport : Études</li> </ul> <p><b>Document d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Évaluation d'impact de projet : Approvisionnement en eau et assainissement</i></li> </ul>	<p><b>Études/notes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 Notes d'évaluation de RAP*</li> <li>• 20 REPP</li> <li>• 6 Notes d'évaluation de RSE (Revue des rapports de supervision élargie relatifs aux opérations du secteur privé)<sup>†</sup></li> <li>• Évaluation d'impact de projet : Approvisionnement en eau et assainissement</li> </ul> <p><b>Document d'orientation</b></p> <p>Évaluation d'impact de projet : <i>Énergie</i></p>

<sup>15</sup> Le tableau indique l'année où le produit doit être livré, et non l'année de démarrage de celui-ci. Pour des raisons de continuité, les produits attendus en 2008 sont également inclus dans ce programme.

\* Le nombre fourni dépend du nombre de RAP produits par les complexes des opérations. Un nombre plus important de RAP est attendu en 2009 et 2010 à mesure que les complexes des opérations rattraperont les retards accusés actuellement dans la production des RAP.

<sup>†</sup> Le nombre fourni dépend du nombre de RAP produits par les complexes des opérations.

Programme de travail approuvé pour 2008	Produits cibles 2009	Produits cibles 2010	Produits cibles 2011
<b>2. Évaluations sectorielles et thématiques</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue de l'aide du Groupe de la Banque dans les principaux secteurs (3 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>Stratégie de développement du secteur privé</li> <li>Thème de l'ECG international (lien entre Environnement et Infrastructure)</li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prêt à l'appui de réformes</li> <li>Égalité entre hommes et femmes</li> <li>Hydraulique agricole (irrigation, drainage, etc.)</li> <li>Évaluation du financement des banques de développement sous-régionales</li> </ul> <p><b>Documents d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Opérations régionales/plurinationales</i></li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prêt à l'appui de réformes : synthèse</li> <li>Égalité hommes et femmes : synthèse</li> <li>Hydraulique agricole (irrigation, drainage, etc.) : synthèse</li> <li>Opérations régionales/plurinationales</li> <li>Mécanisme en faveur des États fragiles</li> </ul> <p><b>Documents d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Transport</i></li> <li><i>Opérations dans le secteur de l'énergie</i></li> <li><i>Additionalité dans la Stratégie et les opérations dans le secteur privé</i></li> <li><i>PME/Microfinance</i></li> <li><i>Opérations anti-corruption</i></li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transport</li> <li>Opérations dans le secteur de l'énergie</li> <li>Additionalité dans la Stratégie et les opérations dans le secteur privé</li> <li>PME/Microfinance</li> <li>Opérations anti-corruption</li> </ul> <p><b>Documents d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Cofinancement des projets/programmes</i></li> <li><i>Réforme du secteur public</i></li> </ul>
<b>3. Évaluations d'assistance-pays</b>			
<p>Évaluations d'assistance-pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ouganda, Cameroun, Mozambique, Gabon</li> </ul> <p>Notes d'évaluations d'assistance-pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cap Vert, Sao Tome &amp; Principe, Sierra Leone, Liberia</li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluations d'assistance-pays : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mozambique, Gabon, Cap Vert</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Documents d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Évaluations d'assistance-pays : pays éligibles au FAD (4 à 6 pays)</i></li> <li><i>Évaluations d'assistance-pays : États fragiles (4 à 6 pays)</i></li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluations d'assistance-pays : pays FAD (4 à 6 pays + synthèse)</li> <li>Évaluations d'assistance-pays : États fragiles (4 à 6 pays + synthèse)</li> </ul> <p><b>Documents d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Évaluations d'assistance-pays : pays FAD (4 à 6 pays)</i></li> <li><i>Évaluations d'assistance-pays : PRI : (4 à 6 pays)</i></li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluations d'assistance-pays : pays FAD (4 à 6 pays + synthèse)</li> <li>Évaluations d'assistance-pays : PRI : (4 à 6 pays + synthèse)</li> </ul> <p><b>Documents d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Évaluations d'assistance-pays : pays FAD (4 à 6 pays)</i></li> <li><i>Évaluations d'assistance-pays : États fragiles (4 à 6 pays)</i></li> </ul>

Programme de travail approuvé pour 2008	Produits cibles 2009	Produits cibles 2010	Produits cibles 2011
<b>4. Revue des processus et procédures opérationnels</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue de la qualité des études économiques et sectorielles</li> <li>Normes de qualité des évaluations d'OPEV</li> <li>Revue de la mise en œuvre de la Politique de décentralisation du Groupe de la Banque</li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Décentralisation du Groupe de la Banque (revue préliminaire)</li> <li>Revue de la qualité à l'entrée</li> </ul> <p><b>Documents d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Mécanisme en faveur des États fragiles</i></li> <li><i>Réforme des procédures d'acquisition de biens et services</i></li> <li><i>Qualité des études économiques et sectorielles</i></li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Décentralisation du Groupe de la Banque (rapport principal)</li> <li>Mécanisme en faveur des États fragiles</li> <li>Réforme des procédures d'acquisition de biens et services</li> <li>Qualité des études économiques et sectorielles</li> </ul> <p><b>Documents d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Plan d'action pour la recherche</i></li> <li><i>Activités de partenariat du Groupe de la Banque</i></li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'action pour la recherche</li> <li>Activités de partenariat du Groupe de la Banque</li> <li>Revue de la qualité à l'entrée</li> </ul>
<b>5. Évaluations institutionnelles</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur l'efficacité du développement</li> <li>Évaluation du Fonds spécial du Nigeria</li> <li>Évaluation de l'IMA</li> <li>Rapport sur l'évaluation des opérations</li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur l'évaluation des opérations</li> <li>Revue entre pairs de l'évaluation des opérations</li> </ul> <p><b>Documents d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Évaluation des 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> FAD</i></li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation du 10<sup>e</sup> et du 11<sup>e</sup> FAD</li> <li>Rapport sur l'évaluation des opérations</li> </ul> <p><b>Documents d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Observation par le Groupe de la Banque des principes de la Déclaration de Paris</i></li> </ul>	<p><b>Études</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Observation par le Groupe de la Banque des principes de la Déclaration de Paris</li> <li>Rapport sur l'évaluation des opérations</li> </ul>
<b>6. Gestion et diffusion</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication du Bulletin d'évaluation trimestriel (Sharing OPEV)</li> <li>Améliorer et maintenir le bureau d'assistance, l'intranet et l'accès d'internet d'OPEV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion des résultats des évaluations (ateliers, publications, bulletin d'information)</li> <li>Maintenir le bureau d'assistance, l'intranet et les pages web d'OPEV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion des résultats des évaluations (ateliers, publications, bulletin d'information)</li> <li>Maintenir le bureau d'assistance, l'intranet et l'accès d'internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion des résultats des évaluations (ateliers, publications, bulletin d'information)</li> <li>maintenir le bureau d'assistance, l'intranet et l'accès d'internet</li> </ul>

Programme de travail approuvé pour 2008	Produits cibles 2009	Produits cibles 2010	Produits cibles 2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à l’IDWG et au DSP</li> <li>• Revue interne</li> <li>• Ateliers de rétro-information/gestion du savoir et publications</li> <li>• GPS de l’ECG/Harmonisation</li> <li>• Diffusion des résultats d’évaluation</li> <li>• Participation à des activités d’évaluation internationales</li> <li>• Mettre à jour la base de données SAP grâce aux résultats des RAP et des REPP ; mettre en place une base de données des leçons tirées des RAP et des rapports d’évaluations indépendantes</li> <li>• Revoir les activités de restitution et de diffusion des évaluations pour 2009-2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à l’OpsCom, et aux groupes de travail ad hoc, etc.</li> <li>• Revues internes</li> <li>• Mettre à jour la base de données du SAP grâce aux résultats des RAP et des REPP</li> <li>• Mettre à jour la base de données des leçons tirées des RAP et des rapports d’évaluations indépendantes</li> <li>• GPS de l’ECG/Harmonisation</li> <li>• Participation à des activités d’évaluation internationales</li> </ul>	<p>d’OPEV</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à l’OpsCom, et aux groupes de travail ad hoc, etc.</li> <li>• Revues internes</li> <li>• Mettre à jour la base de données SAP grâce aux résultats des RAP et des REPP</li> <li>• Mettre à jour la base de données des leçons tirées des RAP et des rapports d’évaluations indépendantes</li> <li>• ECG GPS/Harmonisation</li> <li>• Participation à des activités d’évaluation internationales</li> </ul>	<p>d’OPEV</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à l’OpsCom, et aux groupes de travail ad hoc, etc.</li> <li>• Revues internes</li> <li>• Mettre à jour la base de données SAP grâce aux résultats des RAP et des REPP</li> <li>• Mettre à jour la base de données des leçons tirées des RAP et des rapports d’évaluations indépendantes</li> <li>• GPS de l’ECG/Harmonisation</li> <li>• Participation à des activités d’évaluation internationales</li> </ul>
<b>7. Renforcement des capacités et formation en matière d’évaluation</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ateliers de renforcement des capacités d’évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ateliers de renforcement des capacités d’évaluation</li> <li>• Aide aux évaluateurs africains pour la formation et leur participation aux rencontres professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ateliers de renforcement des capacités d’évaluation</li> <li>• Aide aux évaluateurs africains pour la formation et leur participation aux rencontres professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ateliers de renforcement des capacités d’évaluation</li> <li>• Aide aux évaluateurs africains pour la formation et leur participation aux rencontres professionnelles</li> </ul>

**ESTIMATION DU COÛT BUDGÉTAIRE POUR 2009-2011 :**  
**RÉPARTITION INDICATIVE PAR ACTIVITÉ**  
*(tous les coûts exprimés en milliers d'UC)*

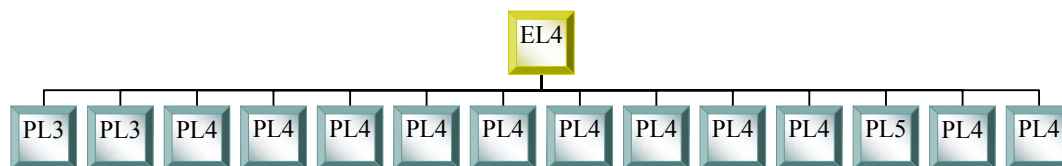
Description du projet et Description de l'activité	2008	2009	2010	2011
<b>Revue de projet et programme</b>				
○ <i>Notes d'évaluation de RAP</i>	131	158	158	131
○ <i>REPP</i>	360	360	360	360
○ <i>RSE</i>	39	39	39	58
○ <i>Évaluation d'impact</i>	57	77	125	184
<b>Total partiel</b>	<b>587</b>	<b>634</b>	<b>682</b>	<b>733</b>
<b>Évaluations de haut niveau</b>				
○ <i>Évaluations sectorielles et thématiques</i>	458	498	535	498
○ <i>Évaluations d'assistance-pays</i>	314	336	361	464
○ <i>Revue des processus et procédures opérationnels</i>	111	119	128	138
○ <i>Évaluations institutionnelles</i>	48	52	56	60
<b>Total partiel</b>	<b>931</b>	<b>1,005</b>	<b>1,080</b>	<b>1,160</b>
<b>Gestion et diffusion du savoir</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>102</b>	<b>103</b>
<b>Développement, formation et gestion des capacités d'évaluation</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>31</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 643</b>	<b>1 755</b>	<b>1 886</b>	<b>2 027</b>

## BESOINS DE RESSOURCES HUMAINES

### **OPEV : contraintes actuelles de gestion des ressources et besoin de restructuration**

1. OPEV dispose actuellement d'un effectif constitué de 14 postes de personnel professionnel (PL). Cependant, la structure et la composition actuelle de son personnel est en deçà du niveau optimal. Du fait de la structure horizontale d'OPEV, tout le personnel professionnel est tenu de rendre compte au Directeur, alourdissant ainsi la charge de gestion du personnel. Cela non seulement empêche une gestion efficace du personnel, mais réduit aussi la capacité d'orientation stratégique. OPEV ne dispose pas non plus de personnel de niveau P1 ou P2, de sorte que le Directeur n'est pas soutenu par des cadres supérieurs expérimentés. Il en résulte des retards considérables dans la réalisation de produits, tandis que la contribution à la mise en œuvre de la politique et des opérations de la Banque est épisodique, malgré la demande croissante exprimée par OPEV pour des données fondées sur des évaluations et pour la validation indépendante des résultats.

### **Structure actuelle d'OPEV**



2. Par ailleurs, l'éventail des responsabilités d'OPEV ne cesse de s'élargir. Elles entrent généralement dans deux catégories :

- **Évaluation au niveau des projets.** Le Plan d'action axé sur les résultats du FAD-XI met aussi l'accent sur les actions visant à renforcer l'évaluation, en s'intéressant aux rôles spécifiques d'OPEV a) en matière de formation du personnel et des clients aux nouveaux modèles de RAP ; b) évaluation systématique de la qualité des RAP ; et c) de calcul de l'écart entre les évaluations d'OPEV et les notes attribuées à la supervision des opérations. OPEV s'inspire aussi des RAP et des REPP pour préparer des documents de synthèse des résultats. Enfin, OPEV est désormais tenu de valider de façon indépendante les rapports d'achèvement relatifs aux activités du guichet secteur privé. Ces activités répondent à d'importants besoins de transparence, tout en fournissant des bases pour des évaluations de niveau plus élevé.
- **Évaluations de haut niveau** (il s'agit d'évaluations indépendantes au niveau institutionnel, des pays, au niveau sectoriel ou thématique). OPEV a consacré de plus en plus d'effort et de ressources à ces études, conformément aux souhaits de CODE. Les études dans ces domaines peuvent se révéler difficile et nécessiter un niveau de compétence plus élevé que les évaluations courantes au niveau des projets. Il se manifeste une demande de plus en plus importante pour des évaluations d'impact exigeantes au point de vue technique et méthodologique.

3. Ces domaines d'intervention sont complémentaires les uns des autres, mais nécessitent des aptitudes et des ressources professionnelles d'une nature différente. Chacun nécessite une gestion ciblée destinée à assurer la réalisation efficiente de produits de haute qualité. La performance pourrait être améliorée en assignant des responsabilités de gestion spécifiques et des équipes dédiées à chaque domaine d'activité.

4. La complexité grandissante des problèmes liés aux évaluations des problèmes d'évaluation auxquels se trouve confrontée la Banque requiert un leadership de la part d'une équipe d'évaluation possédant un niveau d'expérience et d'ancienneté plus élevé. Créer plusieurs postes de haut niveau aidera à améliorer le travail d'OPEV en termes de qualité et de célérité. Ces postes permettront d'attirer et retenir un personnel compétent en créant un « profil de carrière » attractif dans le domaine de l'évaluation au sein de la Banque. Limiter le renouvellement du personnel permettra de créer une « mémoire institutionnelle » plus solide et aidera à assurer une gestion plus cohérente de processus d'évaluation qui sont parfois longs, améliorant ainsi davantage la qualité du travail effectué par OPEV.

#### **Restructuration d'OPEV : comment cela permettra de surmonter les contraintes et d'améliorer la qualité**

5. La création de deux Divisions permettra de renforcer la gestion, tout en dégageant plus de temps pour la réflexion stratégique sur des questions essentielles touchant aux politiques et à la performance institutionnelle. Cela permettra d'accroître le rendement d'OPEV et d'assurer une meilleure qualité des produits, de renforcer la crédibilité, l'utilité et l'efficacité des produits d'évaluation. La restructuration d'OPEV devra procurer les principaux avantages suivants :

- une implication plus forte et plus effective dans les débats sur les stratégies à l'échelle de l'organisation, en particulier de la part du Directeur et de son équipe de direction ;
- une gestion plus ciblée et plus cohérente des principaux domaines d'intervention d'OPEV, permettant d'assurer l'application effective et en temps voulu du programme de travail d'OPEV ;
- un contrôle plus rigoureux de la qualité et une amélioration de la qualité des produits d'évaluation ;
- une contribution cohérente et soutenue aux composantes du plan d'action axé sur les résultats dans le cadre du FAD-XI qui relèvent de la responsabilité d'OPEV ;
- une gestion renforcée des produits de savoir liés aux évaluations, des bases de données complètes, fiables et solides sur les évaluations et une diffusion plus efficace des résultats des évaluations ;
- des capacités accrues pour entreprendre des activités d'évaluation dans les nouveaux domaines importants, notamment l'aide au secteur privé et l'évaluation d'impact ;

- des capacités accrues pour collaborer avec les bureaux extérieurs de la Banque et pour impliquer les PMR partenaires dans les activités d'évaluation ;
- des avantages en termes de réputation pour la Banque, d'autant qu'OPEV joue un rôle plus actif dans l'évaluation conjointe et l'harmonisation des méthodes d'évaluation.

### **Détails de la restructuration proposée**

6. Il est envisagé que les responsabilités seront réparties dans l'ensemble du Département comme suit :

#### ***Cabinet du Directeur***

- Politique et procédures d'évaluation
- Planification stratégique, gestion et rapports
- Supervision des évaluations et assurance qualité
- Planification et gestion budgétaire
- Planification et gestion des ressources humaines
- Communication stratégique et coordination de la diffusion et de la communication
- Diriger le dialogue et la collaboration entre les complexes
- Diriger le dialogue externe, la collaboration et l'harmonisation
- Diriger la gestion du savoir en matière d'évaluations
- Diriger le renforcement des capacités d'évaluation

#### ***Division 1 : Revue des projets et programmes***

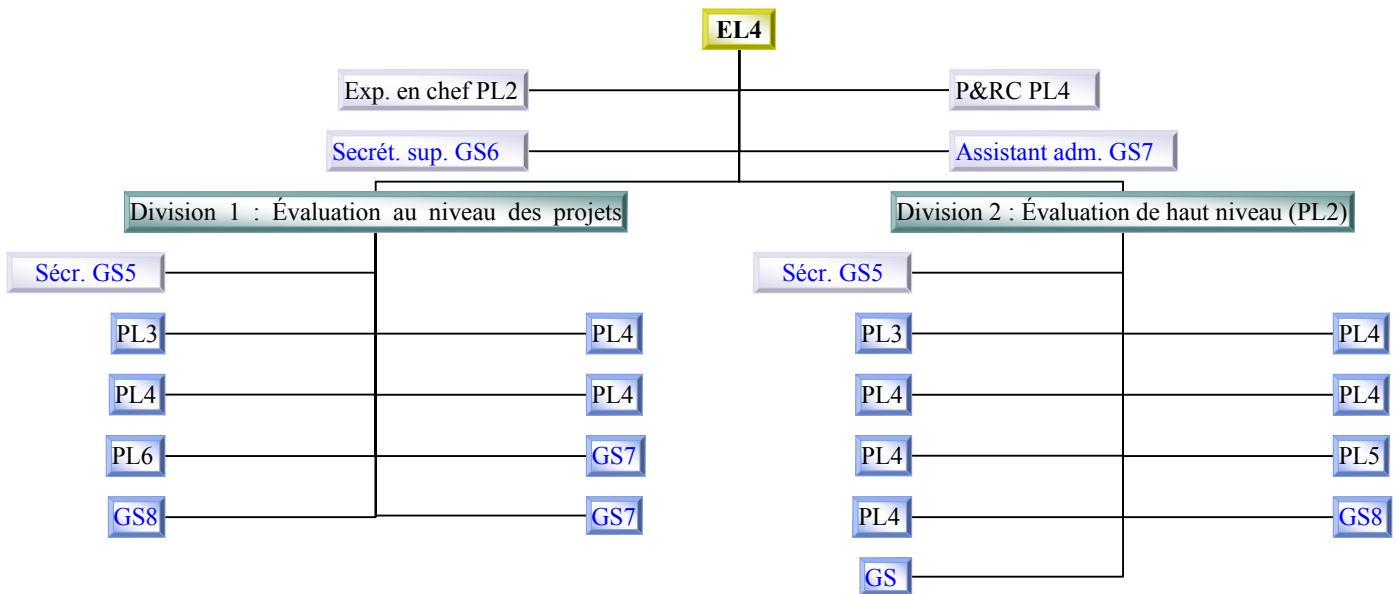
- Notes d'évaluation de RAP et analyse des RAP
- Notes d'évaluation de RSE et analyse des RSE
- Évaluations de performance des projets
- Revues de performance sectorielle
- Revues des processus et procédures opérationnels
- Systèmes et méthodes
- Gestion du savoir en matière d'évaluation et gestion de bases de données
- Diffusion et communication
- Bureau d'assistance d'OPEV

#### ***Division 2 : Évaluations de haut niveau***

- Évaluations sectorielles et thématiques
- Évaluations d'assistance-pays
- Évaluations institutionnelles
- Systèmes et méthodes
- Diffusion et communication

7. Pour assumer ces responsabilités, la structure ci-après est envisagée :

*Structure envisagée d'OPEV (2009)*



**Effectifs**

8. En créant deux Divisions au sein d'OPEV, il faudra créer plusieurs postes d'un niveau plus élevé et des postes de personnel de soutien :

- la création de trois nouveaux postes au niveau PL2 en 2009 (deux nouveaux postes de responsables de division (PL2) et l'élévation d'un poste existant au rang de poste d'expert en chef (PL2) au sein du cabinet du Directeur ;
- 5 nouveaux postes GS sont également nécessaires pour appuyer le personnel professionnel (deux postes de secrétariat et trois postes d'assistants de recherche) ;

9. Les pressions qui pèsent sur la structure OPEV reconfigurée devraient s'accroître de façon constante pendant les années 2010 et 2011. D'autres augmentations modestes d'effectifs seront nécessaires :

- en 2010, 2 autres postes PL et 2 postes de GS ;
- en 2011, un autre poste PL et 2 postes de GS supplémentaires seront nécessaires.

10. Le tableau ci-après résume ces propositions. Les coûts additionnels pour le budget du personnel sont estimés à 332 000 UC.

**Effectif actuel et envisagé d'OPEV (2009-2011)**

(augmentation des effectifs par rapport à l'année précédente entre parenthèses)

	2008	2009	2010	2011
<b>EL</b>	1	1	1	1
<b>PL2</b>	-	3	3	3
<b>PL3</b>	2	2	3	3
<b>PL4</b>	10	9	9	9
<b>PL5</b>	1	1	2	2
<b>PL6</b>	1	1	1	2
<b>Total PL</b>	14	16 (2)	18 (2)	19 (1)
<b>GS8</b>	-	2	2	3
<b>GS7</b>	3	4	6	7
<b>GS6</b>	1	1	1	1
<b>GS5</b>	-	2	2	2
<b>Total GS</b>	4	9 (5)	11(2)	13 (2)

11. Pour la restructuration et l'affectation d'une équipe légèrement étoffée et plus expérimentée à des domaines d'intervention plus focalisés, OPEV suivra de près l'exemple donné par OAGL, qui a été restructuré en 2007 en vue de faire face aux nouveaux problèmes et responsabilités.

**Comparaison du budget avec les autres BMD**

Nom de l'organisation	Programme de prêt (y compris les TAG)	Total Budget administratif de l'organisation	Budget admin bureau d'évaluation	Ratio Budget d'évaluation / TOTAL Budget admin	Ratio Budget d'évaluation / Programme de prêt	Sources et observations
	Millions USD	Millions USD	Millions USD	%	%	
<b>FIDA 2007</b>	589,0	104,7	5,69	5,43	0,97	EB Déc 2006
<b>BID 2007</b>	9 000,0	478,8	6,87	<b>1,43</b>	<b>0,08</b>	Courriel OVE
<b>(BIRD + IDA) fy 2006 - 2007</b>	24 400,0	2 119,0	24,70	<b>1,17</b>	<b>0,10</b>	Source : Courriel P.Grasso
<b>BAsD 2007</b>	7 934,0	332,9	6,83	<b>2,05</b>	<b>0,09</b>	Budget de base (Source : Courriel de l'OED)
	7 934,0	332,9	8,23	<b>2,47</b>	<b>0,10</b>	Budget de base + subventions techniques régionales pour les études d'évaluation (Source : Courriel de l'OED)
<b>BAfD 2007 USD</b>	3 617,5	296,4	4,97	<b>1,68</b>	<b>0,14</b>	Programme de travail et budget 2007
<b>BIsD 2007</b>	4 ,170,0	87,6	1,63	<b>1,87</b>	<b>0,04</b>	Courriel de l'OED
<b>PNUD 2007</b>	4 000	400	6,00	<b>1,50</b>	<b>0,15</b>	Bureau d'évaluation seulement ; (Source : appel téléphonique de N. Alam)
	4 000	400	11,00	<b>2,75</b>	<b>0,28</b>	Inclut des fonds pour les activités d'évaluation alloués aux bureaux de pays ; (Source : Appel téléphonique N. Alam)