

OPEV *en bref*

*De l'expérience à la connaissance...
De la connaissance à l'action*

Présentation du Département de l'évaluation des opérations de la Banque africaine de développement

Le Groupe de la banque africaine de développement

Le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD, Banque) est une institution régionale multilatérale de financement du développement, qui a pour mission de contribuer au développement économique et au progrès social de ses pays membres régionaux (PMR). Il comprend trois entités : la Banque africaine de développement (BAD), le Fonds africain de développement (FAD), et le Fonds spécial du Nigeria (FSN). L'Accord établissant la Banque a été signé le 14 Août 1963 et est entré en vigueur le 10 septembre 1964.

En tant que chef de file des institutions de financement du développement en Afrique, la Banque a pour mission d'aider à la réduction de la pauvreté, d'améliorer les conditions de vie des africains, et de mobiliser des ressources pour le développement économique et social du continent.

Le Département de l'évaluation des opérations

OPEV est le Département de l'évaluation des opérations de la Banque africaine de développement. Il procède à une évaluation indépendante des politiques, stratégies, opérations, processus et procédures d'assistance pour contribuer à promouvoir la croissance durable et la réduction de la pauvreté en Afrique.



Récents rapports d'évaluation d'OPEV

2010	Évaluation indépendante de la supervision des projets à la Banque africaine de développement pour la période 2001-2008
2010	Évaluation indépendante de la qualité à l'entrée des opérations et des stratégies du FAD 2005-2008
2009	Revue annuelle des résultats d'évaluation 2008: Qu'avons-nous appris ? Résultats et leçons de quatorze évaluations
2009	Évaluation de la stratégie et du processus de décentralisation à la Banque africaine de développement 2009
2009	Évaluation conjointe des opérations de la Banque africaine de développement et du Fonds international de développement agricole dans le secteur de l'agriculture et du développement rural
2009	Ouganda : Évaluation conjointe IEG/OPEV de l'aide au pays, 2001-2007
2008	Éthiopie : Évaluation de l'aide au pays 1996-2007
2008	Éthiopie : Revue de l'assistance du Groupe de la Banque au multi-secteur
2008	Évaluation des activités de l'Institut multilatéral d'Afrique
2008	Éthiopie : Revue de l'assistance du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural, 1993-2004
2008	Cameroun : Évaluation de l'assistance au multi-secteur, 1996-2004
2008	Cameroun : Évaluation de l'assistance au secteur du transport, 1996-2004
2008	Cameroun : Évaluation de l'assistance du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural
2008	Cameroun : Évaluation de l'assistance du Groupe de la Banque au secteur social, 1996-2004

Ces rapports sont disponibles sur le site de la BAD : www.afdb.org; ou sur demande.

Rôle de l'évaluation à la Banque africaine de développement

Une évaluation efficace contribue à l'obtention de meilleurs résultats

L'évaluation vise à fournir une appréciation objective de la performance de la BAD dans l'obtention des résultats en matière de développement.

L'évaluation favorise la **responsabilisation** de la Banque à l'égard de ses instances dirigeantes et du public. Elle promeut **l'apprentissage à partir de l'expérience**, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Banque, de manière à améliorer les politiques et opérations de la Banque et de ses partenaires au développement.

Le travail d'évaluation à la BAD comprend :

- l'autoévaluation, effectuée par les départements opérationnels, et
- l'évaluation indépendante, menée par le Département de l'évaluation des opérations (OPEV).


Le premier rôle d'OPEV est de vérifier l'efficacité des politiques, stratégies et procédures de la BAD en matière de développement.



Tél.: (216) 71 10 2841

Help Desk: opevhelpdesk@afdb.org

www.afdb.org/opev



Autoévaluations

Évaluations réalisées par ceux qui sont chargés de concevoir, d'appuyer et de réaliser l'action de développement.

Évaluations indépendantes

Évaluations réalisées par des entités et personnes indépendantes, en dehors du contrôle des responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'action de développement.

Les évaluations indépendantes aident à améliorer les politiques, les stratégies et les opérations


Autoévaluations :

Les activités **d'autoévaluation** sont entreprises par tous les groupes chargés des pays, des secteurs, et des thèmes dans les complexes des opérations, en vue d'éclairer et de renforcer les politiques et les opérations. Le Rapport d'achèvement de projet, préparé par les équipes des opérations à la fin de l'exécution des projets, constitue un instrument clé d'autoévaluation de la BAD.

Évaluations indépendantes :

Les **évaluations indépendantes** de la BAD sont menées par OPEV. Elles fournissent des appréciations objectives et systématiques de la performance de la Banque, ainsi que des enseignements et des recommandations destinés à améliorer les politiques, les stratégies, les procédures et les opérations.

L'évaluation indépendante appuie la priorité que la BAD accorde à la gestion axée sur les résultats de développement. L'indépendance d'OPEV lui permet d'assurer la crédibilité de son travail; cependant, OPEV se veut pertinent et utile tout en répondant aux attentes de la haute direction de la Banque, ainsi que des clients et partenaires régionaux et non régionaux.



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.



Rôle, fonctions et ressources d'OPEV

Le rôle principal d'OPEV est d'évaluer objectivement la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des stratégies, des politiques et des opérations de la BAD. Le département applique des principes directeurs généralement acceptés en matière d'évaluation de l'efficacité du développement – indépendance, utilité, crédibilité et transparence.

OPEV évalue des projets en cours ou achevés, des politiques sectorielles, des stratégies d'assistance-pays, et des méthodes de travail. Il mène aussi d'autres études pertinentes pour les politiques, les opérations et les résultats de la Banque. En outre, OPEV est chargé de superviser l'ensemble du système d'évaluation au sein de la Banque, assurant la communication interne et externe des conclusions et enseignements des évaluations ainsi que la promotion du développement des capacités d'évaluation.

Afin de garantir l'autonomie opérationnelle d'OPEV par rapport à la Direction, le Directeur du département relève du Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE), un

comité du Conseil d'administration de la Banque. Le CODE supervise le travail d'OPEV et approuve ses programmes de travail. Le budget d'OPEV, une fois approuvé par le Conseil d'administration, est « sanctuarisé » (c'est-à-dire qu'il n'est soumis ni à l'influence, ni au contrôle de la Direction).

Les rapports clés d'évaluation d'OPEV sont soumis à CODE, accompagnés d'une réponse formelle de la Direction. CODE discute de ces rapports, examine les enseignements et les recommandations de l'évaluation et décide des mesures à prendre.

Le personnel d'OPEV comprend des chefs de division, des chargés d'évaluation, des jeunes professionnels, des assistants de recherche et des agents administratifs et de secrétariat.

Les rapports d'évaluation d'OPEV sont accessibles au public sur le site web de la BAD (www.afdb.org). En outre, OPEV communique les enseignements et les conclusions tirés des évaluations par d'autres moyens : bulletins, notes d'évaluation, séminaires et ateliers.

Le département applique des principes directeurs généralement acceptés en matière d'évaluation de l'efficacité du développement – indépendance, utilité, crédibilité et transparence.

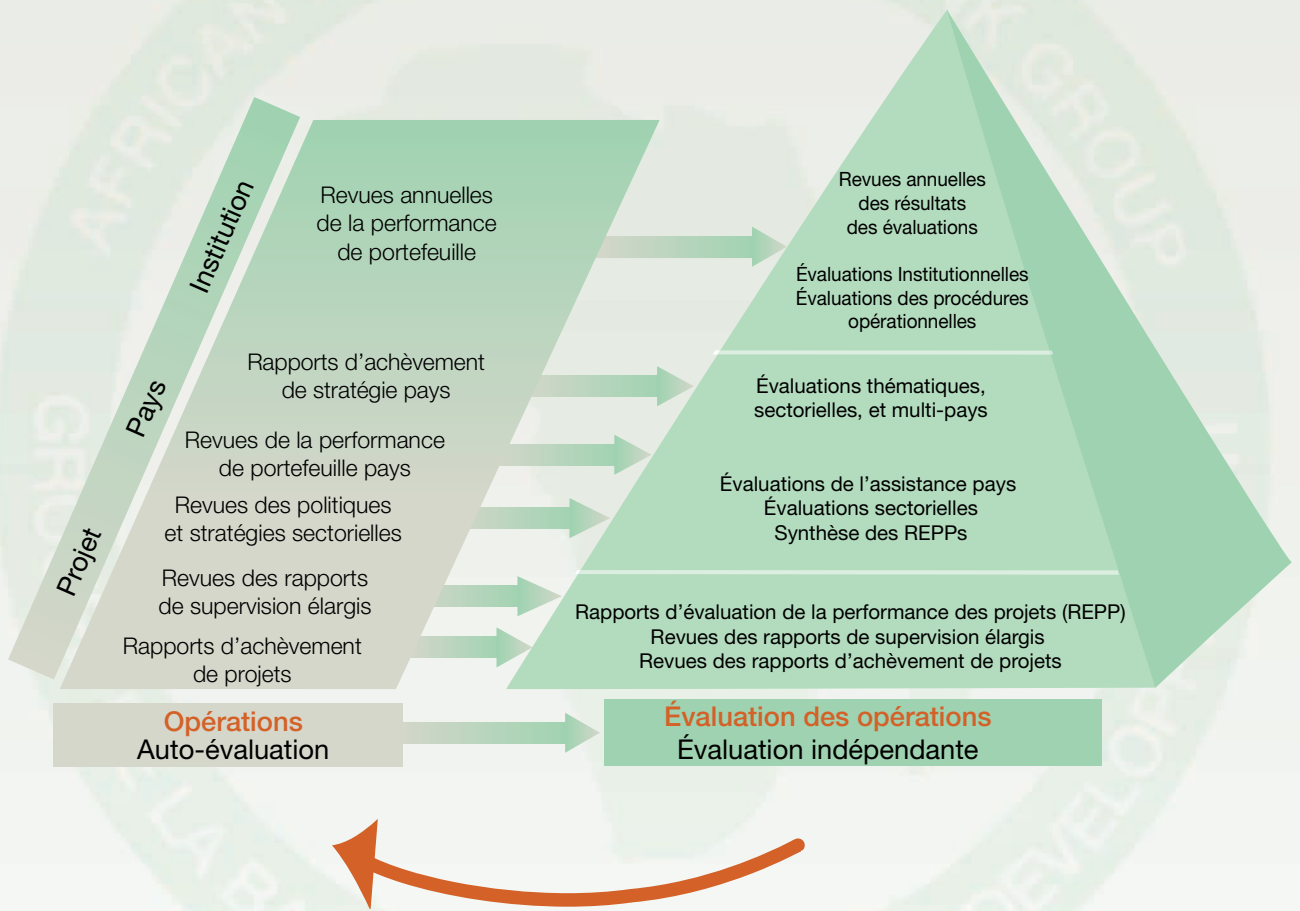


Tél.: (216) 71 10 2841

Help Desk: opevhelpdesk@afdb.org

www.afdb.org/opev

Produits d'évaluation d'OPEV



Produits d'évaluation d'OPEV

Évaluations des projets et programmes

1. Revues des rapports d'achèvement de projets : Évaluations indépendantes de la qualité des rapports d'achèvement de projet du secteur public préparés par les complexes opérationnels de la Banque—dont OPEV les résultats et ajuste les notations des performances.

2. Revues des rapports de supervision élargis : Évaluations indépendantes de la qualité des rapports de supervision élargis préparés par le département des opérations du secteur privé, et validation et ajustement des notations des performances.

3. Rapports d'évaluation de la performance de projet : Évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des projets et programmes du développement institutionnel et autres impacts, et de la performance de la BAD et des emprunteurs.

Revue sectorielles, revues des politiques et évaluations thématiques

4. Les évaluations sectorielles : Évaluations de l'efficacité de l'assistance de la BAD en matière de développement dans un secteur spécifique à un ou plusieurs pays membres régionaux, et de l'efficience et l'efficacité de la prestation de l'assistance de la Banque, y compris la performance de la Banque et de

l'emprunteur. De telles études sont souvent effectuées lors de la préparation des évaluations de l'assistance-pays (EAP – voir ci-dessous).

5. Les évaluations thématiques examinent la pertinence et l'efficacité des politiques, stratégies, et opérations d'appui à un thème sectoriel ou multisectoriel, en faveur des pays membres régionaux.

Évaluations de l'assistance-pays

6. Les évaluations de l'assistance pays portent sur les résultats de l'assistance de la Banque en matière de développement ainsi que sur la performance de la Banque sur une période de 10 ans.

Revue des processus et procédures opérationnels, et évaluations institutionnelles

7. Les revues des processus opérationnels examinent la qualité et l'utilité des procédures et processus opérationnels.

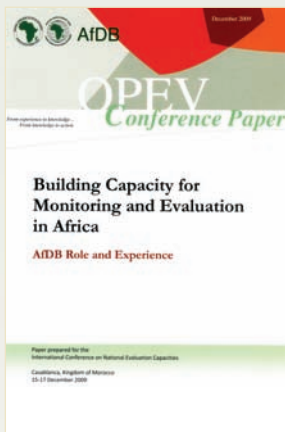
8. Les évaluations institutionnelles portent sur l'efficacité de la performance institutionnelle de la Banque.

Évaluations conjointes


9. Les évaluations conjointes sont menées avec des institutions partenaires.

OPEV mène des évaluations thématiques, des revues de politiques sectorielles, des revues de l'assistance-pays, des revues de procédures de prêts ainsi que des revues ad-hoc à la demande des conseils d'administration.

Les leçons et les recommandations des évaluations ne sont utiles que si elles sont mises en œuvre. OPEV utilise diverses techniques et méthodes de dissémination pour assurer une communication efficace de ses résultats d'évaluation.



April 2010




Operations Evaluation Department Learning Event

Lessons from Private Sector Operations

What? Hands-on learning for professionals engaged in origination, supervision, and evaluation of private sector projects.

Register today to learn how to


- Formulate and disseminate lessons learned and rate project outcomes, using real Bank projects as case studies.
- Apply indicators and rating standards for private sector projects
- Troubleshoot problems facing XSR teams
- Incorporate and use ADDA indicators in future OPSM monitoring and XSR exercises.



When? April 12–14, 2010 8:30 am

Where? Ramada Plaza Hotel, Tunis, Tunisia

Event organized by the Operations Evaluation Department, in collaboration with the Private Sector Operations Department



www.afdb.org/opev
 +216 71 102 841



Diffusion des résultats et des leçons d'évaluation, et développement des capacités d'évaluation

Les leçons et les recommandations des évaluations ne sont utiles que si elles sont mises en œuvre. Une communication efficace des résultats d'évaluations est donc importante, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Banque.

OPEV publie ses évaluations et leurs résumés sur ses sites intranet et Internet. Ses activités de diffusion incluent la publication des résumés des résultats d'évaluation et la tenue des séminaires de rétroaction sur les évaluations.

Le département prépare aussi une **revue annuelle des résultats des évaluations**, synthèse de ses travaux d'évaluation pour l'année précédente.

Développement des capacités d'évaluation

OPEV appuie les efforts de renforcement des capacités des pays membres régionaux visant à planifier et mettre en œuvre des systèmes et

processus d'évaluation. Ce renforcement des capacités est de plus en plus important dans la mesure où les pays et les bailleurs de fonds cherchent à aligner l'aide sur les stratégies et programmes nationaux. En outre, OPEV soutient les associations régionales et la formation en matière d'évaluation.

Coordination internationale

OPEV est un membre actif du Groupe de Coopération pour l'Évaluation (ECG), qui comprend les départements de l'évaluation des banques multilatérales de développement. ECG est un forum pour le partage d'expériences et de méthodes d'évaluation, la coordination d'activités et l'élaboration de normes et d'orientations en matière de bonnes pratiques. OPEV coordonne aussi des activités d'évaluation avec d'autres organismes de développement international par le biais du réseau d'évaluation du développement du Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD).

Termes clés de l'évaluation

Le travail d'évaluation exige que les partenaires de développement collaborent et utilisent un vocabulaire technique commun dont la signification est claire pour tous les praticiens.

Le **Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats** est une ressource utile qui définit des concepts généralement utilisés dans le domaine de l'évaluation.

Ce glossaire est disponible dans plusieurs langues. La terminologie de l'évaluation utilisée dans les rapports d'OPEV est présentée dans les pages suivantes.

Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la Gestion axée sur les résultats



Version arabe préparée par la BAD, la BID (Banque islamique de développement) et le CAD - OCDE (Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique).

Les termes clés de l'évaluation

Responsabilité de rendre compte (redevabilité)

Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Cela peut exiger une démonstration précise, voire juridique, que le travail a été accompli selon les termes du contrat.

Appréciation préalable

Appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise.

Bénéficiaires

Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Évaluation groupée

Évaluation d'un ensemble d'activités, des projets ou de programmes connexes.

Évaluation de programme national / évaluation-pays

Évaluation de l'ensemble des actions de développement d'un (ou plusieurs) bailleur(s) ou organisme(s) dans un pays partenaire, au regard de la stratégie d'aide sous-jacente.

Objectif de développement

Impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, ou d'un groupe de personnes.

Efficacité (succès, réussite)

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Efficience

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

Évaluabilité

Mesure selon laquelle une activité ou un programme est évalué de façon fiable et crédible.

Évaluation

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en oeuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de

l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le terme "évaluation" désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée.

Évaluation ex ante

Évaluation qui est conduite avant la mise en oeuvre d'une action de développement.

Évaluation ex post

Évaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée.

Évaluation externe

Évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en oeuvre.

Constatations

Données avérées déduites d'une ou de plusieurs évaluations permettant d'établir des faits.

Évaluation formative

Évaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours de la phase de la mise en oeuvre d'un projet ou d'un programme.

Impacts

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Impact en termes de développement institutionnel

Effets d'une action affectant, plus ou moins, la capacité d'un pays ou d'une région d'utiliser ses ressources propres (humaines, financières et naturelles), de façon plus efficiente, équitable et durable. Par exemple : (a) des mécanismes institutionnels mieux définis, plus stables, transparents et effectivement appliqués de façon prévisible, et/ou (b) pour les organisations concernées par ces changements institutionnels, un meilleur ajustement entre leur mandat, leurs missions et leurs capacités. Ces impacts peuvent inclure les effets, escomptés ou inattendus, d'une action.

Évaluation interne

Évaluation conduite par un service et/ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en oeuvre.

Les termes clés de l'évaluation

Les termes clés de l'évaluation

Évaluation conjointe (partenariale)

Évaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et / ou leurs partenaires.

Enseignements tirés

Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en oeuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact.

Meta évaluation

Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et / ou d'apprécier la performance des évaluateurs.

Évaluation à mi-parcours

Évaluation conduite à la moitié de la mise en oeuvre de l'action.

Partenaires

Personnes et/ou organisations qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun.

Évaluation de projet

Évaluation d'une action de développement individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminés, souvent dans le cadre d'un programme plus large.

Objectif du programme ou du projet

Résultats que le programme ou le projet est supposé contribuer à générer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres.

Recommandations

Propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une action de développement, de réorienter les objectifs, et/ou de réallouer les ressources. Les recommandations doivent être reliées aux conclusions.

Résultats

Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/négatifs) d'une action de développement.

Gestion axée sur les résultats

Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs.

Pertinence

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Évaluation récapitulative

Étude conduite en fin d'action (ou à la fin d'une étape de cette action) pour déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été atteintes. L'évaluation récapitulative vise à fournir des informations sur la validité du programme.

Viabilité (pérennité, durabilité)

Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Évaluation thématique

Évaluation d'un certain nombre d'actions de développement, toutes orientées vers une priorité spécifique de développement, qui s'applique de façon transversale aux pays, aux régions et aux secteurs.

Évaluation de processus

Évaluation de la dynamique interne d'organismes chargés de la mise en oeuvre de l'action, de leurs instruments et politiques d'intervention, de leurs mécanismes de prestation de services, de leurs pratiques de gestion, et des liens entre tous ces éléments.

Les termes clés de l'évaluation

Exemples récents de l'incidence des évaluations indépendantes sur les activités de la Banque

AfDB November 2009

OPEV Evaluation Brief

From experience to knowledge... From knowledge to action

Decentralization at the AfDB is progressing, but still has some way to go ...

The independent evaluation aimed to inform and help strengthen the Bank's approach to decentralization through systematic assessment of the Bank's decentralization strategy and early implementation experience.

The evaluation – launched in 2008 and completed in 2009 – examined the relevance, effectiveness, efficiency and management of the AfDB decentralization process. The methodology used was a combination of formal organisational assessment and analysis of perceptions of recent changes among staff and external stakeholders.

This brief presents the key findings and recommendations of the evaluation.



Did you know?

- Decentralization is not cost-saving, overall. The experiences of comparable institutions show that realising the full benefits of decentralization would require incremental budget outlays.
- Although costs are incurred in the short- and medium-term, the benefits of decentralization in terms of enhanced development effectiveness will be realised in the long term.

An Independent Evaluation of the Decentralization Strategy and process at the African Development Bank, OPEV 2009.

The study was carried out by the Performance Assessment Resource Centre (PARC) – a UK-based consulting company, and managed by OPEV.

“Closer to the Client”
Decentralization brings the Bank closer to development partners in the field – as shown in the exchange between Mr. Abou-Louadi Elouadi, the Bank's Resident Representative in Mali (left), and Mali's Minister of Agriculture Mr. Aghalem Ay-Ahassane (right).



- Suite à l'Évaluation indépendante de la stratégie et du processus de décentralisation de la Banque, réalisée par OPEV en 2009, la Direction de la Banque a mis sur pied une équipe de travail chargée d'élaborer un plan d'action pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de la décentralisation.

AfDB September 2009

OPEV Evaluation Brief

From experience to knowledge... From knowledge to action

Assessment of Quality at Entry



Moderate improvement in quality of ADF operations

The independent review sought to determine:

1. The extent to which the quality at entry of ADF-financed operations had improved in recent years;
2. Key factors driving or constraining quality at entry of ADF-financed operations; and
3. Recommendations for further actions to strengthen the quality at entry of future ADF-financed strategies and operations.

The assessment was designed to help strengthen the quality, performance, and impact of ADF strategies. It was launched in April 2009 and completed in August 2009 as part of the ADF-10 Midterm Review.

This brief presents the key findings and recommendations of the review.

Did you know?

“Quality at entry” refers to aspects of a Bank project, program, or strategy at the time it enters the portfolio – after Board approval, but before implementation begins.

Quality is the foundation on which successful implementation is built. Quality at entry is a prime determinant of successful development outcomes, and deficiencies in design are difficult to correct during implementation.

Based on the Independent Assessment of Quality at Entry of African Development Fund Operations and Programs (2008) and OPEV 2009.
A UK consulting firm, PARC Ltd, was commissioned by OPEV to conduct the study.



- L'Évaluation indépendante de la qualité à l'entrée des opérations et des stratégies du FAD (2005–2008) a mis en évidence des questions-clés concernant la qualité à l'entrée des projets de la Banque. La Direction de la BAD s'est employée à les résoudre, en adoptant notamment des « Revues de l'état de préparation ».

- L'Évaluation indépendante de la supervision des projets à la BAD (2005–2008), a relevé de sérieux problèmes au niveau des systèmes et processus de supervision. Pour y remédier, la Direction de la Banque a pris des mesures telles que la rationalisation de l'ensemble du dispositif, y compris le système d'information sur la gestion des projets.

- Les évaluations de l'assistance-pays et la revue de l'harmonisation et de l'alignement dans cinq pays (2007) ont permis à la Banque de redoubler d'efforts pour mieux harmoniser ses activités avec celles des donateurs partenaires et pour mieux s'aligner sur les systèmes nationaux.

- Les études portant sur des pays ou des secteurs, ainsi que les revues des processus opérationnels, ont révélé des carences au niveau des cadres et systèmes de planification et de suivi des résultats de la Banque; elles ont également permis de focaliser l'attention sur ce domaine. La Direction a répondu avec un Plan d'action sur les résultats, destiné à renforcer les systèmes en cause et les capacités du personnel.

Département de l'évaluation des opérations



Travailler pour le développement en Afrique est un processus complexe. Il y a rarement une seule réponse à une question, et chaque histoire a toujours de multiples facettes. C'est pour cela que nous évaluons en profondeur les politiques et les opérations de la Banque africaine de développement.

Nous prenons le temps de vérifier les faits, d'analyser le contexte et de formuler des opinions d'experts. Et parce que nous sommes indépendants, nous vous présentons des rapports francs et objectifs.

Pour vous informer sur l'efficacité des politiques et opérations de la Banque, lisez les rapports d'OPEV. Notre adresse : www.afdb.org/ojev.



Département de l'évaluation des opérations
Banque africaine de développement

Tél. : (216) 71 102 841

Help Desk: opevhelppdesk@afdb.org

Web: www.afdb.org/ojev

