

# IDEV

Évaluation indépendante du développement  
Banque africaine de développement

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



Banque africaine de développement

# Stratégie de l'évaluation indépendante

2013–2017

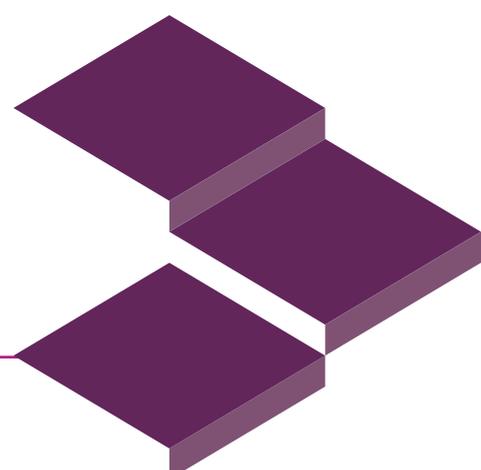


GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DÉVELOPPEMENT

© Groupe de la Banque africaine de développement  
Évaluation indépendante du développement (IDEV)  
Février 2013

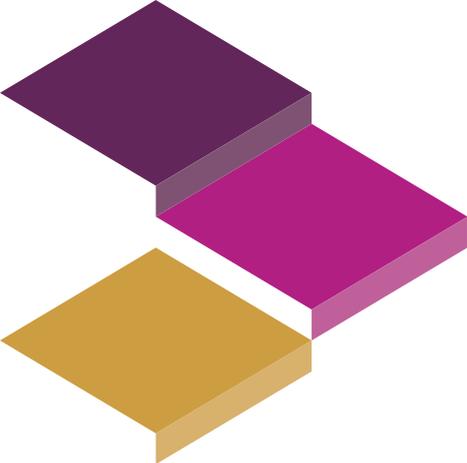
Production par Phoenix Design Aid, Denmark

Conception de la couverture par Créon's ([www.creondesign.net](http://www.creondesign.net))



# Table des matières

REMERCIEMENTS	5
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	6
Au service des trois objectifs de l'évaluation	6
Placer la barre haut pour la qualité	7
Utilisation des connaissances de l'évaluation	8
Augmenter l'impact des évaluations dans les pays membres régionaux	8
Faire de cela une réalité	8
Gestion des Ressources	9
Mesurer les progrès	9
CONTEXTE	10
Gérer la fonction d'évaluation pour des résultats	11
La structure du document de stratégie	11
RÉPONDRE À L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE	13
Les facteurs mondiaux	13
Le contexte africain	14
Les changements de l'évaluation internationale	14
Les facteurs internes du changement	14
UN NOUVEL ÉQUILIBRE: DES PRODUITS ET APPROCHES PERTINENTS ET FLEXIBLES	16
Au service des trois objectifs de l'évaluation	16
Des choix stratégiques pour rééquilibrer la gamme de produits	17
Validation et évaluation de projets individuels	18
Evaluation groupée de projets	19
Evaluations de stratégie par pays et évaluation de stratégie d'intégration régionale	19
Evaluation thématique et sectorielle	20
Evaluation institutionnelle et des processus	21
Evaluations d'impact	21
Synthèses d'évaluation et revues systématiques	21
Un rapport annuel de l'évaluation	22
Les approches prospectives	22
Promouvoir une culture de l'évaluation à travers l'engagement, les processus et les produits	24



<b>L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE</b>	<b>25</b>
Placer la barre haut pour la qualité : processus et normes	25
Utilisation des connaissances de l'évaluation	26
Gestion du savoir et communication	26
Renforcer l'engagement	27
Un processus visant à assurer la mise en œuvre des recommandations	28
Accroître l'impact des évaluations dans les pays membres régionaux	29
<b>FAIRE DE CELA UNE RÉALITÉ</b>	<b>31</b>
Une nouvelle structure pour IDEV	31
Identifier une structure permettant une meilleure prestation de services	31
Trois divisions avec une priorité au travail inter-divisions	31
Gestion des ressources	33
Gestion des risques	35
Mesurer les progrès	35
<b>ANNEXE 1. APPUI À UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION À TRAVERS LE TRAVAIL D'IDEV</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXE 2. LES PRINCIPAUX RISQUES ET LEUR GESTION</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXE 3. CADRE DE RÉSULTATS</b>	<b>38</b>

---

# Remerciements

Nos remerciements à tout le personnel d'IDEV ayant contribué à la production de la présente stratégie. Nous remercions tout particulièrement Penelope Jackson pour la rédaction du document, sous la supervision d'Odile Keller et Rakesh Nangia. Merci également aux membres du personnel du Groupe de travail sur la Stratégie et la Politique, notamment Foday Turay, Detlev Puetz, Hadizatou Guimba, Jessica Mukungu-Kitakule et Joseph Mouanda ainsi que ceux qui ont fourni des commentaires sur les ébauches du document, y compris Mohamed Manai. Nos remerciements et notre gratitude vont également à Mabarakissa Diomandé, Samson Houetohossou, Herimandimby Razafindramanana, Emmanuel Kouadio et Erika Rubin, pour leur soutien crucial dans l'élaboration du document de stratégie.

Nous tenons à saluer nos trois experts externes qui ont assuré la revue par les pairs : le professeur Robert Picciotto (indépendant), Caroline Heider (Chef du Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale), et Ole Winkler (Chef de l'évaluation indépendante, Danida). Nous apprécions également la contribution indépendante et les conseils de Satish Rao.

# Résumé analytique

La Stratégie d'évaluation indépendante relie les objectifs ultimes de la Politique d'évaluation indépendante avec le programme de travail d'IDEV. Tandis que la politique définit l'environnement autorisant une évaluation indépendante à la Banque, les programmes de travail annuels glissants d'IDEV fournissent le cadre dans lequel ses activités sont encadrées, financées et mises en œuvre. Lier la politique à la programmation est essentiel à la responsabilité managériale de rendre compte et à l'utilisation efficace des ressources. La stratégie forge les liens nécessaires entre les objectifs politiques à long terme, les activités d'évaluation, les compétences en évaluation et les budgets. Elle focalise la direction d'IDEV sur les résultats et facilite la supervision du Conseil d'administration sur la fonction.

Cette Stratégie de l'évaluation indépendante découle de la nouvelle politique. Mais pour obtenir des résultats et apporter une contribution distinctive à l'efficacité du développement de la Banque dans un environnement dans lequel les opérations sont en évolution, des changements importants sont nécessaires, notamment dans: la composition des produits d'IDEV, les méthodes d'évaluation, le recrutement d'intervenants, les processus d'évaluation et l'organisation.

## Au service des trois objectifs de l'évaluation

La Politique d'évaluation indépendante identifie trois objectifs complémentaires de l'évaluation indépendante: l'apprentissage, la responsabilité de rendre compte et la promotion d'une culture d'évaluation. Ces objectifs constituent un cadre d'orientation pour la stratégie. Pris ensemble, ces trois

objectifs sont destinés à soutenir un objectif primordial: contribuer à une augmentation de l'efficacité du développement. Les produits et services que fournit IDEV doivent lui permettre de s'acquitter de ces trois objectifs.

La plupart des produits contribuent à plus d'un objectif d'évaluation. Plutôt que de fractionner les produits principalement pour une raison ou une autre, IDEV maximisera les avantages de chaque produit et rééquilibrera sa gamme globale de produits pour délivrer sur la base des trois principaux objectifs. IDEV fournira une gamme de produits qui sont flexibles et pertinents. Compte tenu des contraintes de ressources, la gamme des produits doit être sélective, de sorte que les thèmes et types de produits répondent aux priorités et défis de la Banque. La sélectivité sera basée sur la demande des parties prenantes et les besoins prioritaires identifiés par IDEV et couvrant de manière équilibrée les différentes activités et fonctions de la Banque. Une consultation sur le programme de travail triennal glissant d'IDEV permettra de s'assurer que les thèmes sont flexibles, pertinents et opportuns. Une rétroaction récente, y compris celle faite à partir d'une auto-évaluation complète, a été caractérisée par une plus grande demande pour les produits qui favorisent l'apprentissage de haut-niveau et qui tiennent compte des thèmes, secteurs ou pays, en utilisant des évaluations de projets individuels comme base de construction. Le tableau 1 résume les différents types d'évaluations qui augmenteront ou diminueront. En décidant de ces orientations, IDEV a examiné un éventail d'options. Fondamentalement, IDEV a besoin d'augmenter la couverture et le nombre de ses produits pour répondre à la demande croissante.



## Tableau 01 | Les multiples rôles des différents produits d'évaluation

Type d'évaluation	Responsabilité de rendre compte	Apprentissage	Culture d'évaluation	Direction d'IDEV
Notes de validation des rapports d'achèvement de projets	✓✓✓	✓	✓✓	Continuer
Notes de validation des rapports de supervision élargis	✓✓✓	✓✓	✓✓	Continuer
Rapport d'évaluation de la performance de projet (secteur public)	✓	✓	✓	Réduire
Evaluation groupée de projets	✓	✓✓	✓	Augmenter
Rapport d'évaluation de la performance de projet (secteur privé)	✓	✓✓	✓	Continuer
Evaluations thématiques	✓✓	✓✓✓	✓	Continuer
Evaluations sectorielles	✓✓	✓✓✓	✓	Continuer
Evaluation des Stratégies-Pays	✓✓	✓✓✓	✓✓	Augmenter
Validation des rapports d'achèvement des documents de stratégie-pays	✓✓		✓	Continuer à ne pas faire
Evaluations de la stratégie de l'intégration régionale	✓✓	✓✓✓	✓✓	Commencer à entreprendre
Evaluation institutionnelle	✓✓	✓✓	✓	Augmenter
Evaluation d'impact	✓	✓✓	✓✓	Commencer à entreprendre
Synthèses d'évaluation		✓✓	✓	Augmenter

### Placer la barre haut pour la qualité

Ce n'est pas seulement le type d'évaluation produit qui aidera IDEV à atteindre ses objectifs d'évaluation et à contribuer à l'efficacité du développement, les approches et instruments d'évaluation ont aussi leur importance. IDEV variera ses produits finaux d'évaluation ainsi que les outils qu'il utilise pour les créer. La rigueur méthodologique sera le mot d'ordre lors de l'identification des techniques et des outils appropriés. Assurer la rigueur fera partie du processus d'assurance qualité. IDEV sera beaucoup plus ouvert à la conduite des études rapides et ciblées, portant sur un sujet spécifique dans une période limitée.

Quels que soient les produits fournis par IDEV, s'ils n'affectent pas ce que fait la

Banque, ils ne peuvent pas contribuer à l'objectif ultime d'améliorer l'efficacité de son développement. Il existe deux principaux facteurs qui peuvent faire ou défaire une évaluation en termes d'impact. Le premier a trait à la qualité, y compris la rapidité et la pertinence. Le deuxième est relatif au partage des connaissances et au suivi – faire passer les messages aux publics qui peuvent utiliser les connaissances d'évaluation et identifier les outils permettant de s'assurer qu'elles sont utilisées. En codifiant les processus clés et en acceptant les normes de qualité pour l'évaluation, IDEV améliorera la qualité de ses produits d'évaluation, de sorte que tous les produits atteignent le même niveau élevé. Pour ce faire, IDEV minimisera la variabilité inter-évaluation.



## Utilisation des connaissances de l'évaluation

Le savoir, c'est le pouvoir. Les bonnes politiques sont fondées sur des données probantes. Pour extraire le meilleur de la connaissance qu'il génère et compile, IDEV devra aborder la gestion des connaissances d'une manière plus dynamique, proactive et intégrée. La dissémination des résultats des évaluations est au cœur du partage des connaissances, mais ce n'est pas la seule partie de la gestion des connaissances. IDEV pensera à la gestion des connaissances dès le début de chaque évaluation et inclura une stratégie de dissémination dans chaque document d'orientation pour toutes les évaluations individuelles qui identifient les principaux publics cibles. IDEV se penchera également sur l'ensemble du portefeuille d'évaluation pour identifier les thèmes de connaissances transversales en identifiant, organisant et partageant les connaissances pertinentes, utilisables et actionnables à partir d'un éventail de sources.

Nous devons savoir que les évaluations ont un impact sur la politique et la pratique de la Banque. Les évaluations formulent des recommandations qui ne sont pas toutes susceptibles d'être acceptées par la Direction ou le Conseil d'administration. Mais faire en sorte que les recommandations convenues soient effectivement mises en œuvre renforce la responsabilité de rendre compte. IDEV, conjointement avec la direction, présentera un mécanisme de suivi des actions de la direction visant à aider IDEV à appliquer le principe important de la transparence et aider le Conseil d'administration dans son rôle de supervision.

## Augmenter l'impact des évaluations dans les pays membres régionaux

Il y a une soif croissante de connaissances évaluatives dans les pays membres

régionaux. Veiller à ce que les connaissances générées par IDEV soient mises à leur disposition est indispensable pour s'assurer qu'elles ont de l'impact et qu'elles peuvent être utilisées.

Dans ce cadre, IDEV se propose de soutenir le développement d'une culture de l'évaluation dans les pays membres régionaux de trois façons:

- L'engagement des pays membres régionaux dans le processus des évaluations individuelles.
- La sensibilisation, notamment en ciblant les pays membres régionaux dans les efforts de communication.
- Le soutien des efforts des pays membres régionaux pour développer les capacités nationales d'évaluation.

## Faire de cela une réalité

IDEV a besoin d'une structure organisationnelle qui lui permette de livrer la bonne combinaison de produits et de services tout en augmentant leur nombre, améliorant la qualité et accroissant l'impact de la connaissance évaluative. Pour atteindre ses objectifs stratégiques et fournir les produits et services décrits, IDEV sera réorganisé en trois divisions. Les deux divisions en charge des produits d'évaluation seront structurées de manière à mieux refléter les priorités et la structure propre de la Banque. Une division se concentrera sur les infrastructures et le secteur privé, l'autre mettra l'accent sur l'agriculture, la gouvernance, le développement humain, national, régional, et les évaluations institutionnelles. Cela permettra non seulement une utilisation plus efficace des ressources en augmentant les synergies entre les différents produits de l'évaluation, mais aussi de faciliter l'engagement à

plus long terme avec les départements régionaux et opérationnels de la Banque à divers stades des cycles des projets et des évaluations.

La troisième division traitera de l'importance de la gestion du savoir, de l'aide à l'auto-évaluation à la Banque et du renforcement des capacités en évaluation dans les pays membres régionaux. Ces services ne peuvent plus être considérés comme une option, ils sont désormais des priorités clés pour IDEV.

## Gestion des Ressources

IDEV renforcera sa budgétisation axée sur les résultats et présentera ses programmes de travail au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement sur la base de trois scénarios: une hypothèse basse, une hypothèse de base, et une hypothèse haute. Chaque scénario précisera les résultats attendus. IDEV recherchera également des possibilités de nouvelles sources de financement, y compris les fonds fiduciaires au sein de la Banque et des possibilités de financement externes. Le budget d'IDEV devra être considéré dans le contexte de la comparaison faite dans l'auto-évaluation d'IDEV avec d'autres unités indépendantes d'évaluation des banques multilatérales de développement. Cette analyse a mis en évidence le fait que l'enveloppe totale des ressources d'IDEV est modeste et que son niveau de dotation en personnel est inférieur à celui des institutions comparables. IDEV élargira et approfondira l'éventail de compétences multidisciplinaires, de manière à réduire le ratio des dépenses de consultation par rapport au budget total, en comparaison avec d'autres banques multilatérales de développement. IDEV utilisera plusieurs approches complémentaires pour atteindre la bonne taille et la constitution de son équipe:

- **Intégrer des postes supplémentaires,**

au total, dans le programme de travail, par rapport à 2011-12.

- **Passer en revue l'éventail des compétences et l'expertise du personnel** pour réaliser une meilleure adéquation avec les exigences.
- **Investir dans les compétences du personnel.** Les formations et opportunités de développement du personnel seront identifiées.
- **Ajuster l'équilibre** entre son personnel plus expérimenté et le personnel junior.
- **Envisager des détachements à durée déterminée** en provenance d'autres organisations.

## Mesurer les progrès

Dans le cadre de la présente stratégie, les évaluateurs eux-mêmes seront rendus responsables, contrôlés et évalués. IDEV suivra les progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette stratégie et rendra compte au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement sur les progrès réalisés dans le cadre du rapport annuel sur l'évaluation indépendante. À mi-chemin entre la période de mise en œuvre de la stratégie et sa finalisation, IDEV examinera les progrès obtenus de manière plus détaillée à l'aide d'un cadre de résultat (voir annexe 3). Le cadre des résultats identifie les indicateurs de niveau-résultats pour chacun des trois objectifs de l'évaluation – l'apprentissage, la responsabilité de rendre compte et la culture d'évaluation. Au niveau-extrant de nombreux indicateurs clés identifiés contribuent à plus d'un des objectifs de l'évaluation. En outre, le cadre des résultats veillera à ce qu'IDEV soit tenu responsable de la mise en place des processus clés et des intrants nécessaires pour assurer la livraison des produits d'évaluation qui ont un impact.



# Contexte

S'adapter aux changements du monde actuel en rapide évolution est crucial. La Banque africaine de développement (la Banque) et sa fonction d'évaluation indépendante confiée à l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) n'en font pas exception. Le contexte de l'évaluation indépendante dans le domaine du développement international a changé. Les demandes pour le développement de connaissances pertinentes et pour des processus de coopération au développement et de résultats plus efficaces ont atteint un niveau record. Les citoyens des pays développés et en développement font pression sur les agences de développement pour leur demander de rendre compte des résultats. Dans le même temps, les priorités et les instruments de la Banque évoluent de façon à promouvoir une croissance plus inclusive et à aider les pays africains à aller vers une économie plus verte. La fonction d'évaluation indépendante doit,

par conséquent, réorienter ses produits et méthodes pour relever les nouveaux défis liés à ces changements structurels et aux attentes plus élevées concernant l'utilisation de l'évaluation.

Dans ce contexte de changement, la politique de l'évaluation indépendante de la Banque a été révisée en 2012. La politique consolide le contenu de base des lignes directrices existantes et tient pleinement compte des responsabilités fonctionnelles d'IDEV. En particulier, elle décrit la mission et les principes évaluateurs généraux ; identifie les principales parties prenantes d'IDEV ; souligne l'indépendance, l'utilité, la crédibilité et la transparence comme étant les principes fondamentaux de la fonction d'évaluation, et articule la structure de gouvernance, y compris le rôle de supervision du Conseil.

Ces orientations et paramètres de base sont conçus pour faciliter la réalisation des

Figure 01 | Contribution de l'évaluation indépendante à l'efficacité du développement



trois principaux objectifs de l'évaluation indépendante : l'apprentissage, l'obligation (responsabilité) de rendre compte, et l'appui au développement de la culture de l'évaluation. Pris ensemble, ces trois objectifs appuient l'objectif primordial de toute évaluation et les activités connexes, notamment l'assurance qualité, la supervision et le suivi, menés au sein de la Banque pour améliorer l'efficacité du développement.

La présente stratégie de l'évaluation indépendante découle de la nouvelle politique. Mais, pour obtenir des résultats et apporter une contribution notable à l'efficacité du développement de la Banque dans un environnement en évolution, des changements importants sont nécessaires dans la composition des produits d'IDEV, ses méthodes d'évaluation, la sensibilisation des parties prenantes, ses processus d'évaluation et son organisation. Le changement est impératif pour que les évaluations soient crédibles, pertinentes et efficaces et pour que les résultats d'évaluation soient utilisés dans le contexte actuel. La politique définit les grands objectifs – plus d'efficacité du développement à travers l'obligation de rendre compte, l'apprentissage, et l'appui à la culture de l'évaluation. La stratégie fournit une feuille de route vers la réalisation de ces objectifs (figure 1).

## **Gérer la fonction d'évaluation pour des résultats**

La stratégie relie les objectifs ultimes de la politique de l'évaluation indépendante avec le programme de travail d'IDEV. Vu que la politique définit l'environnement autorisant une évaluation indépendante à la Banque, les programmes de travail annuels glissants d'IDEV fournissent le cadre dans lequel les activités d'IDEV sont conçues, financées et mises en œuvre. Ces programmes précisent les clients, les produits, les calendriers et

les besoins de financement des activités d'évaluation d'IDEV. Conçus comme des documents flexibles pouvant être ajustés pour répondre à l'évolution des besoins et des priorités, ils facilitent la gestion et la supervision des activités d'IDEV. Ils fournissent des points de repère pour le déploiement des compétences en évaluation et la gestion des ressources budgétaires. Lier la politique à la programmation est essentielle à l'obligation managériale de rendre compte et à l'utilisation efficace des ressources. La stratégie forge les liens nécessaires entre les objectifs politiques à long terme, les activités d'évaluation, les compétences en évaluation et les budgets. Elle amène la direction d'IDEV à se focaliser sur les résultats et facilite la supervision de la fonction d'évaluation par le Conseil.

À cette fin, la stratégie fournit un cadre utile pour mesurer les progrès. En matière d'évaluation, comme dans toutes les autres fonctions de la Banque, il est essentiel de suivre les performances. Grâce à la programmation efficace du travail délibérément centrée sur les tâches prioritaires, les évaluateurs peuvent être tenus responsables des ressources et des tâches qui leur sont confiées, et la direction d'IDEV peut apporter, en temps opportun, des ajustements aux objectifs du programme de travail par le redéploiement des compétences et des ressources. En d'autres termes, la programmation efficace du travail fait en sorte que les évaluateurs eux-mêmes sont évalués. Ainsi, la stratégie permet d'atteindre la pertinence de l'évaluation, l'efficacité, l'efficience et les résultats.

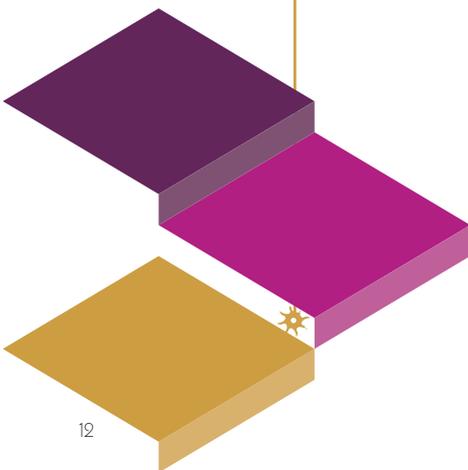
## **La structure du document de stratégie**

La stratégie comprend quatre sections. La première identifie les facteurs internes et externes pour le changement. La seconde



présente la gamme de produits d'évaluation et des méthodes nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques de l'évaluation. La troisième montre à quel point il est important, non seulement, d'établir les constatations de l'évaluation, mais aussi de s'assurer qu'elles sont partagées, utilisées et suivies

de manière à affecter les résultats et impacts en matière de développement. La quatrième analyse la façon dont IDEV sera structuré et géré et comment les progrès seront mesurés afin de transformer la vision stratégique en réalité.



# Répondre à l'évolution du contexte

L'Évaluation à la Banque a un long passé – une histoire de croissance, de changement et d'adaptation. En 1980, une unité d'évaluation a été mise en place; sept ans plus tard, elle est devenue IDEV, un bureau puis un département, et a commencé à rendre compte directement au président de la Banque. En 1993, l'indépendance du département a été renforcée et il a commencé à rendre compte directement au Conseil d'administration. En 2007, une première politique de l'évaluation indépendante a été approuvée, en accord avec les normes internationales (voir encadré 1 pour une définition de l'évaluation indépendante et d'autres termes clés). Aujourd'hui, suite à une auto-évaluation<sup>1</sup> et à un changement de contexte, une stratégie explicite pour la mise en œuvre de la nouvelle politique de l'évaluation indépendante est nécessaire.

Des évolutions importantes ont ainsi été observées sur les plans interne et externe. Ces facteurs sont les moteurs du changement pour l'évaluation indépendante à la Banque

## Les facteurs mondiaux

Il y a eu une poussée mondiale vers les résultats et l'apprentissage en matière de développement. De Monterrey en 2002, Rome en 2003, Paris en 2005, à Busan en 2011, l'accent croissant mis sur l'obligation mutuelle de rendre compte, au titre de la gestion axée sur les résultats de développement dans un système mondial de plus en plus interconnecté, a changé l'agenda de l'évaluation du développement.

Premièrement, le concept même de développement s'est élargi bien au-delà

de la croissance pour englober un large éventail de facteurs économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance qui affectent le bien-être humain.

Deuxièmement, les impératifs de l'appropriation par les pays et de l'alignement sur les priorités et processus nationaux ont changé l'orientation de l'évaluation du développement au niveau des pays.

Troisièmement, l'émergence d'un large éventail de risques et de possibilités de développement dépassant les frontières nationales a mis en exergue l'importance de l'évaluation des programmes de collaboration multinationale, qui réalisent des biens publics mondiaux et régionaux.

Quatrièmement, l'arrivée de nouveaux bailleurs de fonds privés et publics induit des changements profonds dans l'harmonisation et la coordination des programmes de coopération au développement.

*«... L'obtention de résultats concrets et durables passe par une meilleure gestion axée sur les résultats, le suivi, l'évaluation et la communication des progrès »*

*Le Partenariat de Busan*

La persistance de la crise économique mondiale a conduit à une austérité dans le monde entier. Cette donne place la barre haute pour les évaluateurs et les professionnels du développement partout dans le monde. Dans les pays développés et en développement, les parties prenantes veulent être plus fermement assurées que

<sup>1</sup> Politique de l'évaluation indépendante 2012, IDEV, BAD



les fonds destinés au développement produisent de bons résultats mesurés à l'aune de la qualité des conditions de vie que tout est mis en œuvre pour s'assurer que les ressources limitées de développement sont bien gérées, et qu'elles offrent les meilleurs résultats possibles en termes de réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement et de réponse à d'autres défis mondiaux.

### **Le contexte africain**

Contrairement à la tendance de l'économie mondiale, certains pays africains sont sur une trajectoire ascendante. La dernière décennie a été une période de croissance sans précédent : 6 des 10 économies affichant la croissance la plus rapide dans le Monde en 2010 se trouvaient en Afrique. Le Fonds monétaire international prévoit que 7 des 10 économies censées enregistrer la croissance la plus rapide au cours des cinq prochaines années seront en Afrique. Cependant, cette croissance n'est pas pour tous : d'autres pays ont du mal à surmonter la stagnation et la fragilité. Ce contraste suscite un niveau d'attentes plus élevé de la part de la population de toute la région. Ainsi, un appel à l'obligation de rendre compte et à l'efficacité du développement retentit de plus en plus dans les pays africains – notamment les parlements, États, organisations de la société civile et des citoyens.

La forte croissance de la connectivité, grâce aux téléphones mobiles et à l'Internet, renforce cette exigence, en assurant un meilleur accès à l'information et un plus grand potentiel dans le domaine de la transparence.

De même, de nombreux pays africains ont réalisé une plus grande appropriation de leurs propres processus de développement et jouent un rôle de premier plan dans un large éventail d'initiatives de développement.

Les pays membres régionaux tiennent compte de cette nouvelle attitude qui exige des résultats visibles pour les dépenses de développement. Ils réclament une meilleure information sur les résultats et des améliorations dans le suivi, deux éléments qui peuvent aider à faire des progrès vers la réalisation des objectifs de développement.

### **Les changements de l'évaluation internationale**

La Banque n'est pas la seule organisation appelée à s'adapter à l'évolution du contexte de l'évaluation. Les changements d'orientation sont évidents à travers la communauté internationale de l'évaluation. D'autres banques multilatérales de développement et les responsables de l'évaluation ont identifié les contraintes et les opportunités liées à un environnement changeant et plus exigeant. Ils utilisent des techniques plus diversifiées et les nouvelles technologies, en se concentrant sur une évaluation plus large destinée à tirer des enseignements stratégiques, en diversifiant la gamme de leurs produits, et en ciblant leur champ d'action de manière plus précise. En conséquence, la gamme de produits et services est devenue plus variée, et les approches et les méthodes sont de plus en plus sophistiquées.

### **Les facteurs internes du changement**

La stratégie à long terme<sup>2</sup> guidera tous les travaux de la Banque au cours de la décennie à venir et devra donc être un facteur clé des activités d'évaluation indépendante. Par le passé, la stratégie à moyen terme a permis d'orienter les thèmes abordés dans le programme de travail de l'évaluation. Pour l'avenir, le lien avec la stratégie à long terme sera plus étroit et plus explicite.

La stratégie à long terme est axée sur de grands défis tels que la croissance inclusive

<sup>2</sup> Projet pour consultation du document de stratégie à long terme de la Banque africaine de développement, 2012



et verte et met l'accent sur le rôle de la Banque en tant que courtier du savoir, catalyseur et animateur. En réponse aux demandes des pays membres régionaux, la Banque cherche à fournir un type d'assistance plus adapté et flexible. La mise en œuvre nécessitera des changements non seulement dans la répartition des ressources, mais aussi dans la façon dont la Banque travaille. À son tour, la fonction de l'évaluation indépendante de la Banque doit se concentrer sur de nouveaux thèmes, rendre compte par rapport à des objectifs de plus haut niveau, examiner des interventions plus complexes, travailler sur des thèmes qui traversent les frontières sectorielles et fournir un panier convenablement sophistiqué de produits et services qui répondent aux objectifs stratégiques de la Banque (voir encadré 2 pour les messages clés retenus à partir d'une auto-évaluation récente d'IDEV).

La Banque évolue également en tant qu'organisation. Elle se modernise et se décentralise, ce qui implique des défis spécifiques dans le domaine de l'évaluation. Autant l'évaluation indépendante devrait se pencher sur les progrès vers l'atteinte des objectifs de développement prioritaires de la Banque, autant elle doit aussi examiner

l'organisation, la structure institutionnelle et les processus nécessaires pour répondre à ces priorités.

Au sein de la Banque, la nécessité de changer la culture du travail est largement reconnue. Beaucoup ont reconnu la nécessité de passer d'une culture d'approbation du projet à une culture de résultats. Le personnel et la direction de la Banque sont de plus en plus conscients du rôle crucial que l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante peuvent jouer à cet effet.

Enfin, IDEV en lui-même constitue un moteur de changement. La direction et le personnel d'IDEV sont continuellement en quête d'améliorer ce qu'ils font et la façon dont ils travaillent, en appliquant les enseignements tirés des années d'expérience. En 2012, IDEV a effectué sa première auto-évaluation, qui met en évidence la façon dont le département devrait envisager la révision de ses priorités et le rééquilibrage de sa gamme de produits, tout en améliorant la qualité et l'impact de ses travaux (voir encadré 2).<sup>3</sup> Cette auto-évaluation a été un facteur majeur dans la formulation de la nouvelle politique et de cette stratégie.

## Encadré 02 | Messages clés de l'auto-évaluation

En 2012, IDEV a effectué sa première auto-évaluation. Cette évaluation a été réalisée par un consultant indépendant et a impliqué de nombreuses consultations au sein d'IDEV et dans toute la Banque. De manière pertinente, elle a identifié plusieurs défis pour IDEV. Les messages les plus forts englobent les appels à un changement de l'équilibre entre l'obligation de rendre compte et l'apprentissage, pour privilégier ce dernier et entreprendre plus d'évaluations de haut-niveau qui traitent des défis et impacts majeurs en matière de développement ; approfondir l'engagement des parties prenantes ; générer un large éventail de connaissances d'évaluation à diffuser plus largement ; rendre les évaluations plus efficaces en améliorant leurs pertinence, qualité, crédibilité, opportunité et impact, et renforcer la culture d'apprentissage et d'évaluation dans la Banque et les pays membres régionaux.



<sup>3</sup> Auto-évaluation d'IDEV, Août 2012

## Un nouvel équilibre: des produits et approches pertinents et flexibles

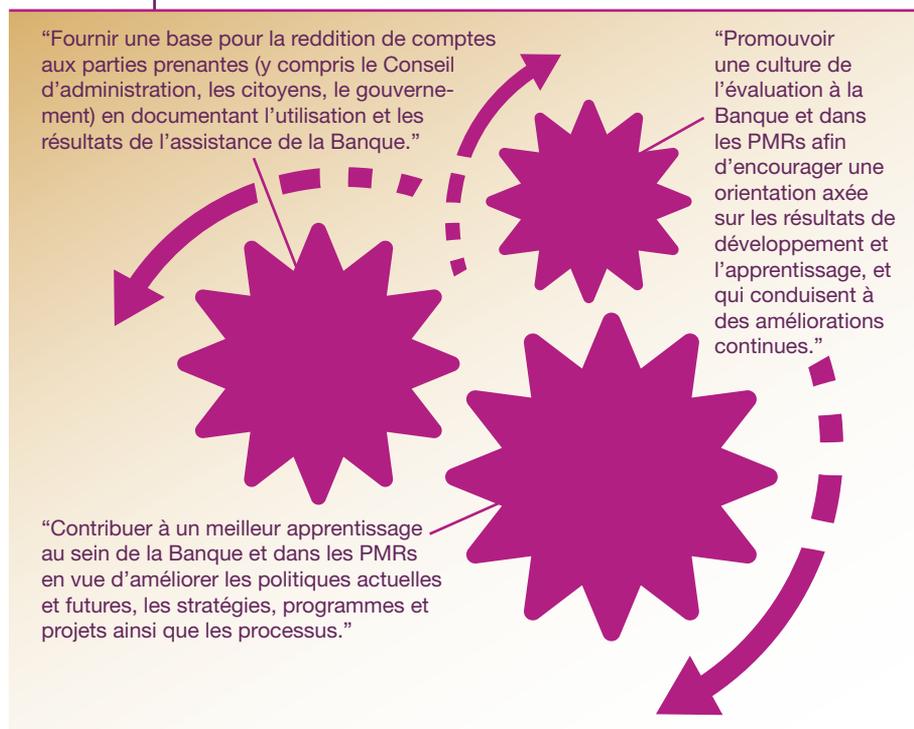
La politique d'évaluation indépendante identifie trois objectifs complémentaires de l'évaluation indépendante : l'apprentissage, l'obligation de rendre compte et la promotion de la culture de l'évaluation (figure 3). Ces objectifs fournissent aussi un cadre d'orientation pour la stratégie.

### Au service des trois objectifs de l'évaluation

Pour réaliser ces trois objectifs, l'évaluation indépendante de la Banque doit être ajustée. Elle a toujours été axée principalement sur l'obligation de rendre compte. Alors que l'évaluation indépendante doit garder avec vigilance

l'obligation de rendre compte, l'évolution du contexte exige que l'évaluation indépendante joue également un rôle plus important et plus efficace dans l'apprentissage et le renforcement de la culture de l'évaluation dans toute la Banque et dans les pays membres régionaux. Pour affiner cette approche, IDEV devra accroître le nombre et la variété des évaluations et ajuster l'équilibre de ce portefeuille, afin de s'assurer que ses travaux appuient tous les trois objectifs. Tous les trois objectifs font partie intégrante de l'efficacité accrue du développement.

Figure 03 | Les trois objectifs de l'évaluation indépendante dans la politique d'évaluation indépendante de 2012



## Des choix stratégiques pour rééquilibrer la gamme de produits

La plupart des produits contribuent à plus d'un objectif d'évaluation. Plutôt que de fractionner les produits pour une raison ou une autre, IDEV maximisera les avantages de chaque produit et rééquilibrera sa gamme globale de produits, afin d'obtenir des résultats sur les trois objectifs principaux. Le tableau 1 illustre la mesure dans laquelle les différents produits servent à atteindre les trois objectifs de l'évaluation, bien que, dans la réalité, la conception et la mise en œuvre de chaque évaluation modifient cet équilibre.

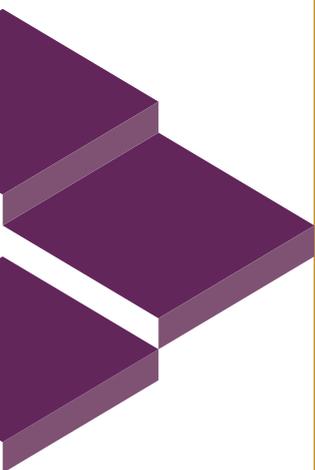
IDEV fournira une gamme de produits qui soient pertinents et flexibles. Compte tenu des contraintes de ressources, la gamme de produits doit être sélective, de sorte que les thèmes et types de produits répondent aux priorités et défis de la Banque. La sélectivité sera basée sur la demande des parties prenantes et les besoins prioritaires identifiés par IDEV, en couvrant de manière équilibrée les différentes activités et fonctions de la Banque. Une consultation sur le programme de travail triennal glissant d'IDEV permettra de s'assurer que les thèmes sont adaptés, pertinents et opportuns. En 2012, IDEV a lancé un processus hautement participatif pour la planification de son programme de travail (impliquant une consultation avec l'Évaluateur général, le Conseil d'Administration, la Direction et le personnel), qui sera plus affiné à l'avenir.

Le changement proposé des produits d'IDEV sera guidé par des consultations. Une rétroaction récente a été caractérisée par une plus grande demande pour les produits qui favorisent l'apprentissage de haut niveau et qui couvrent des thèmes, secteurs ou pays, en s'appuyant sur des évaluations de projets individuels. Le tableau 1 résume également le nombre des différents types d'évaluation

qui augmentera ou diminuera. En décidant de ces orientations, IDEV a examiné un éventail d'options. Fondamentalement, IDEV a besoin d'augmenter la couverture et le nombre de ses produits pour répondre à la demande croissante.

Il sera nécessaire d'identifier les efficacités et les changements dans la façon dont IDEV fonctionne. Cependant, il y a des limites à ce qui est faisable, et des décisions doivent être prises sur ce qui peut ou ne peut pas être réalisé sur un budget raisonnable. Par exemple :

- Tout en identifiant une demande pour plus d'évaluations au niveau-pays, IDEV ne cherchera pas de ressources pour mener une telle évaluation dans chaque pays membre régional au titre d'un seul cycle de stratégie, car cela serait très coûteux en ressources. Une couverture exhaustive pourrait favoriser une obligation accrue de rendre compte, mais entraîner des rendements plus faibles dans une perspective d'apprentissage. La couverture au niveau-pays part d'une base faible : dans la dernière décennie, IDEV a livré en moyenne une évaluation d'assistance-pays par an, un résultat en deçà des objectifs escomptés en matière de responsabilité et d'apprentissage. Le défi est de trouver le juste équilibre entre une couverture complète et une couverture partielle.
- IDEV aurait pu plaider en faveur d'une augmentation plus importante du nombre d'évaluations d'impact, en créant même une ligne de produits expérimentaux et quasi-expérimentaux. Mais ces produits sont coûteux, et le travail qui se fait ailleurs dans ce domaine l'est en grande partie grâce à des partenariats internationaux. IDEV jouera un rôle actif dans ces partenariats et partagera les résultats de



ces recherches, lorsqu'elles ont toute leur pertinence pour les priorités et défis de la Banque. Des évaluations d'impact supplémentaires effectuées par IDEV devront être soigneusement choisies, pour contribuer à l'apprentissage dans des domaines où les connaissances sont nécessaires et où elles favoriseront la planification des opérations.

- IDEV aurait pu se retirer des évaluations au niveau-projet, mais les commentaires de l'auto-évaluation ont indiqué que l'unité principale d'opération et d'analyse de la Banque est le projet. Du point de vue de l'apprentissage, les données d'évaluation au niveau-projet sont des pièces essentielles pour les évaluations qui se penchent sur des secteurs, thèmes et pays. Pour l'obligation de rendre compte, l'évaluation au niveau-projet est également cruciale. De même, en termes d'appui à la culture de l'évaluation pour le personnel des opérations, l'objectif principal est au niveau du projet. En tant que tel, IDEV a besoin d'ajuster la façon dont il génère et utilise des informations au niveau-projet, et de ne pas se retirer complètement de l'évaluation des projets.

### Validation et évaluation de projets individuels

L'essentiel de l'assistance de la Banque étant fourni à travers des projets, l'évaluation indépendante est nécessaire pour examiner, évaluer et comprendre la performance du portefeuille global de projets. Ceci est crucial pour l'obligation de rendre compte. Toutefois, l'évaluation indépendante de chaque projet de la Banque n'est ni pratique ni abordable. Une option plus rentable, où IDEV a de l'expérience, est de valider l'auto-évaluation (rapport d'achèvement de projet). Ceci présente l'avantage... de pouvoir appuyer davantage supplémentaire est que cela peut appuyer le développement



de la culture de l'évaluation à la Banque. IDEV améliorera la qualité des rapports d'achèvement de projet et les rapports de supervision élargis à travers le processus de validation, la rétroaction et l'élaboration des rapports globaux. En effet, à mesure que la qualité de ces rapports s'améliorera, IDEV réduira la taille de l'échantillon.

Compte tenu de l'importance de ce travail dans l'accomplissement de l'obligation de rendre compte, tout en soutenant le développement de la culture de l'évaluation au sein de la Banque, IDEV devra:

- Continuer de valider un échantillon de rapports d'achèvement de projet et de rapports de supervision élargis. La taille de l'échantillon stratifié sera basée sur la réalisation d'un niveau de confiance acceptable et d'une marge d'erreur qui permettent l'évaluation de la performance globale de la Banque.
- Mettre en évidence l'écart entre les notations données dans les auto-évaluations et celles des validations d'IDEV et travailler avec la direction pour définir une valeur cible.
- Continuer à travailler pour l'amélioration du contenu et de la qualité d'évaluation des rapports d'achèvement de projet et rapports de supervision élargis, ainsi que leurs notes de validation, pour en faire des outils plus crédibles en matière d'obligation de rendre compte, par exemple, en effectuant des visites de vérification sur le terrain pour un sous-échantillon.
- Maximiser l'utilisation de la connaissance évaluative recueillie dans le processus, par exemple en l'utilisant pour alimenter les évaluations thématiques et par pays et en synthétisant des constatations relatives aux thèmes émergents.

- Faire le compte rendu annuel des résultats de ces travaux au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement et au public.

Différentes approches seront appliquées pour les projets du secteur public et ceux du secteur privé, en grande partie parce que la Banque a une expérience considérable dans le secteur public et l'auto-évaluation de ce secteur, et peu d'expérience dans le secteur privé et l'auto-évaluation dans ce secteur. Pour les opérations du secteur privé, des évaluations de projets autonomes et exhaustives sont encore justifiées sur la base des possibilités d'apprentissage, en particulier pour les nouveaux domaines de la Banque. Pour le secteur public les évaluations de projets autonomes seront l'exception à la règle.

### Evaluation groupée de projets

Au-delà des exigences de la reddition de comptes, il est possible de recueillir plus d'informations au niveau de l'évaluation de projet à des fins d'apprentissage. Au niveau des opérations, les leçons fondées sur la réalité des projets individuels sont utiles. L'analyse au niveau-projet est aussi une composante importante d'évaluations plus grandes couvrant des thèmes ou des secteurs entiers. Cependant, l'auto-évaluation et d'autres rétroactions ont démontré que les rapports d'évaluation de performance de projets individuels jouent un rôle très limité dans la collecte et le partage des enseignements tirés des expériences du projet. En revanche, les évaluations groupées, qui traitent un groupe d'interventions similaires ou connexes, offrent une plus grande opportunité de tirer des leçons plus générales.

Les évaluations groupées de projets seront conçues et programmées pour contribuer à une évaluation thématique ou sectorielle plus

vaste. Elles se pencheront sur des questions spécifiques, en examinant un groupe de projets individuels mais similaires. Par exemple, IDEV a récemment lancé une évaluation groupée afin d'examiner la question de la durabilité dans la construction des routes ; les résultats serviront à l'évaluation plus vaste du secteur des transports. Les rapports d'évaluations groupées seront également mis à disposition en tant que produits autonomes, en ciblant ceux qui peuvent utiliser les leçons tirées au niveau des opérations. Après la phase pilote, IDEV déterminera dans quelle mesure il utilise des évaluations groupées au cours de la période de la stratégie.

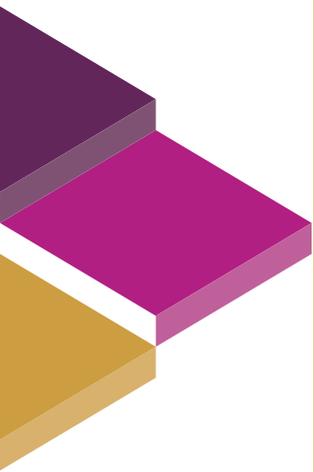
*Différentes approches seront appliquées pour les projets du secteur public et du secteur privé.*

### Evaluations de stratégie par pays et évaluation de stratégie d'intégration régionale

Pour fournir des commentaires utiles sur la façon dont la Banque fonctionne et interagit avec ses parties prenantes, l'information évaluative au niveau des pays est nécessaire. Les documents de stratégie par pays sont le principal instrument guidant l'assistance de la Banque aux pays membres régionaux, et comme la Banque est sur la bonne voie de la décentralisation, de plus en plus de décisions et d'analyses auront lieu au niveau des pays.

Par ailleurs, dans un contexte d'appropriation accrue par les pays, l'évaluation au niveau des pays est nécessaire à des fins de reddition mutuelle des comptes. Si l'évaluation est bien gérée, il est également possible que ce travail contribue au développement d'une culture de l'évaluation au niveau des pays, aussi bien dans les bureaux nationaux de la Banque que pour les fonctionnaires des pays membres régionaux.





IDEV augmentera le nombre d'évaluations de stratégie par pays. Les ressources ne sont pas disponibles pour évaluer chaque document de stratégie-pays dans un délai de cinq ans, mais IDEV aura pour objectif de couvrir tous les pays au moins une fois au cours des trois cycles de stratégie. Le niveau de couverture dépendra des ressources disponibles.

IDEV élaborera une approche qui permet à ces évaluations d'être menées de façon efficiente et rigoureuse, avec des résultats bien programmés dans le temps pour être disponibles suffisamment tôt, afin d'éclairer la conception de nouveaux documents de stratégie par pays.

Le choix des pays sera crucial et décidé sur une base consultative. IDEV examinera la possibilité d'éliminer des groupes d'évaluations de stratégie par pays selon le type de pays (comme par exemple pays à revenu intermédiaire, États fragiles, et autres) afin de maximiser le potentiel d'apprentissage. IDEV conservera également la flexibilité dans sa programmation pour répondre aux demandes urgentes d'évaluations spécifiques de stratégie par pays, ou pour examiner des documents de stratégie par pays ou des rapports d'achèvement de documents de stratégie par pays.

En outre, au fur et à mesure que l'implication de la Banque dans l'intégration régionale s'accroîtra, IDEV procédera à des évaluations sélectives des documents de stratégie d'intégration régionale, pour fournir des rétroactions sur les résultats obtenus et la valeur ajoutée de cet instrument. Ces évaluations de stratégie d'intégration régionale seront une nouvelle gamme de produits, dont l'utilité pourra être examinée au cours de cette stratégie.



## Evaluation thématique et sectorielle

La demande pour l'évaluation de grands thèmes de développement et de secteurs clés est très forte. Ces produits aideront IDEV à s'aligner sur les priorités de la Stratégie à long terme de la Banque. Ces évaluations devraient donc rester un élément central de la gamme de produits d'IDEV. Le Conseil d'administration et la direction accordent de l'importance aux évaluations de niveau stratégique, pour leur fonction de supervision et d'aide à la décision. En outre, les chefs de division et le personnel des opérations apprécient les leçons tirées des expériences qu'offrent ces évaluations. Les analyses thématiques et sectorielles éclairent également l'élaboration des politiques institutionnelles. Enfin, la participation à des évaluations thématiques ou sectorielles offre des possibilités d'appui au développement d'une culture de l'évaluation auprès du personnel des opérations ayant une expertise donnée.

IDEV effectuera des évaluations générales en se penchant sur des secteurs et thèmes clés et améliorera leur programmation pour s'assurer qu'elles correspondent plus étroitement à la politique prévue et aux révisions de la stratégie. Les thèmes et les secteurs qui seront couverts par ces grandes évaluations seront convenus dans les programmes de travail annuels, en cherchant à fournir des évaluations thématiques et sectorielles pertinentes par rapport aux priorités de la stratégie à long terme. IDEV va changer la façon dont il aborde ces grandes évaluations, en cherchant des produits plus adaptés et variés. Certains vont être démembrés en composantes ou phases, permettant aux leçons d'être partagées plus rapidement et d'être mieux ciblées ; d'autres seront bien délimités pour accélérer la livraison d'un produit ciblé. En outre, l'alimentation des évaluations groupées de projets permettra

d'approfondir la base de données avérée pour ces évaluations.

### **Evaluation institutionnelle et des processus**

Améliorer l'efficacité organisationnelle est essentielle pour l'efficacité du développement. Sans doute, la Banque est confrontée à d'importants défis organisationnels et les changements qui affectent à la fois l'efficacité et l'efficience. IDEV a procédé à un nombre limité d'évaluations institutionnelles dans le passé, mais celles-ci ont été reconnues comme particulièrement utiles et influentes. Les exemples incluent les évaluations portant sur le processus de décentralisation et la supervision des projets. Les parties prenantes ont exprimé un haut niveau d'intérêt dans l'évaluation institutionnelle axée sur les défis clés auxquels la Banque est confrontée.

IDEV augmentera le nombre d'évaluations institutionnelles et consultera également sur les questions institutionnelles clés où l'évaluation peut apporter le plus de valeur ajoutée. La variation entre ces produits sera importante, certains examinant les questions générales tandis que d'autres seront axés sur des enjeux institutionnels spécifiques, et exécutés dans un délai plus court.

### **Evaluations d'impact**

Toutes les parties prenantes sont intéressées par les impacts. Mais les impacts sont difficiles à mesurer et à attribuer. Les méthodes expérimentales et quasi-expérimentales sont particulièrement coûteuses et nécessitent une forte intensité de compétences. Elles ne sont pas réalisables pour des opérations adaptables, et posent des questions difficiles de statistiques et d'éthique. L'objectif des évaluations d'impact est de démontrer que les interventions de développement conduisent à des résultats de développement, et de faire le lien entre

la cause et l'effet.<sup>4</sup> Elles ne se concentrent pas sur les obligations particulières de rendre compte des partenaires au développement. Toutefois, les évaluations d'impact complètes sont coûteuses, et leurs leçons portent généralement sur des questions très précises. Ainsi, IDEV doit être stratégique dans l'identification des domaines où il peut ajouter de la valeur, à des fins d'apprentissage et d'appui au développement d'une culture de l'évaluation au sein de la Banque.

*Améliorer l'efficacité organisationnelle est crucial pour l'efficacité du développement.*

En plus d'essayer de saisir l'impact dans certaines de ses plus grandes évaluations, IDEV procédera à un petit nombre d'évaluations d'impact, en tenant pleinement compte de la politique de recherche actuellement en cours au titre des partenariats internationaux de collaboration. Celles-ci seront sélectionnées sur la base du potentiel de leçons à tirer dans des domaines clés où la Banque a des besoins non satisfaits d'information ou cherche à changer d'orientation. En outre, les sujets qu'elles examinent devraient contribuer à des évaluations thématiques ou de processus. Les évaluations d'impact d'IDEV seront donc menées en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles compétentes et les pays membres régionaux, et chercheront à avoir un effet de démonstration et de promotion d'une culture de l'évaluation.

### **Synthèses d'évaluation et revues systématiques**

Dans le monde d'aujourd'hui, nous souffrons de la surcharge d'informations, et les meilleures parts du savoir ne tombent pas toujours entre les mains de ceux qui peuvent les appliquer. Une énorme quantité de connaissances évaluatives ne sont pas

<sup>4</sup> Stern, E., et autres. 2012. "Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations." Document de travail 38. U.K. Département pour le développement international, Londres.

encore appliquées correctement. Les synthèses d'évaluation et les examens systématiques peuvent rassembler les principaux enseignements sur les enjeux et les défis auxquels la Banque est confrontée. Ainsi, de nouvelles évaluations ne sont pas toujours nécessaires ou des plus appropriées, en particulier dans les domaines où la Banque exerce une expérience limitée et cherche à se ramifier. Les synthèses qui présentent les connaissances existantes à partir d'une variété de sources peuvent jouer, de manière utile, un rôle central dans l'apprentissage. Des exemples passés de synthèses d'IDEV, comme le rapport sur la prise en compte du genre, ont été cités comme des produits d'apprentissage utiles.

*Dans le monde d'aujourd'hui, nous souffrons de la surcharge d'informations, et les meilleures parts de la connaissance ne tombent pas toujours entre les mains de ceux qui peuvent les appliquer.*

Les synthèses d'évaluation et les revues systématiques se pencheront sur les évaluations existantes produites dans le monde, ainsi que d'autres sources pertinentes, pour extraire les connaissances les plus pertinentes pour la Banque. Chacune mettra l'accent sur un thème clé revêtant une pertinence et une importance particulières pour la Banque et pourra aussi alimenter ou précéder des évaluations sectorielles ou thématiques. Des techniques solides pour la synthèse de l'évaluation seront nécessaires, en vue de s'assurer que les leçons extraites sont fondées sur des preuves probantes. Les produits finaux seront conçus de manière à mettre l'accent sur les messages clés qui aideront à mieux cibler le public.



## Un rapport annuel de l'évaluation

IDEV doit rendre compte de ce qu'il fait, ce qu'il a appris et ce qu'il a accompli. Il doit également être responsable et suivre les progrès par rapport aux objectifs énoncés dans la présente stratégie. Ceci sera matérialisé par un rapport annuel qui constituera également un circuit d'apprentissage. Comme le reste de la Banque, IDEV doit se soumettre à une formation continue et s'adapter en fonction de l'expérience. Les limitations de ressources et de données rendront difficile l'élaboration, dans les prochaines années, d'un solide rapport annuel sur l'efficacité de développement globale de la Banque. Cependant, étant donné le fort potentiel pour l'obligation de rendre compte, cela restera une option pour l'avenir.

IDEV étudiera la possibilité de produire une revue annuelle de l'efficacité du développement dans les trois ans. Entre-temps, il préparera un rapport annuel sur l'évaluation, pour soutenir l'obligation de rendre compte de l'évaluation indépendante, non seulement de la Banque, mais aussi d'IDEV lui-même. Il inclura des constatations tirées des validations des rapports d'achèvement de projet, des rapports de supervision élargis et du rapport sur la mise en œuvre des recommandations (voir section 3). Il présentera également des pièces particulièrement importantes de la connaissance évaluative générée par le travail d'IDEV au cours de l'année. Enfin, il rendra compte des progrès propres à IDEV dans la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques (voir la section 4). Le rapport sera présenté au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement et communiqué au grand public.

## Les approches prospectives

Ce n'est pas seulement le type d'évaluation qu'IDEV produit qui va l'aider à atteindre



ses objectifs d'évaluation et à contribuer à l'efficacité du développement, car les approches et instruments d'évaluation ont aussi leur importance. Les méthodes et les outils les plus appropriées seront identifiés pour chaque évaluation au cas par cas. Plus d'informations sur le panier d'outils disponibles seront énoncées dans le manuel d'évaluation (voir la section 3), et leur application renforcée à travers la capacité du personnel (voir section 4).

Deux domaines clés où IDEV mettra l'accent sur l'ajustement comprennent le renforcement des perspectives prévisionnelles dans ses évaluations et l'accroissement de la diversité de ses techniques.

Les évaluations d'IDEV comprendront normalement une perspective formative (prospective): la compréhension de l'histoire aide à affronter l'avenir. Alors que l'élaboration de rapports sur les résultats obtenus par la Banque restera au cœur de la mission d'IDEV, l'accent délibéré sur l'apprentissage aidera à prendre en compte les leçons du passé dans les nouvelles opérations et améliorer les résultats futurs. Une évaluation objective de la performance passée (la dimension sommative) est cruciale pour la reddition de comptes, mais elle doit être complétée par des analyses en temps réel qui éclairent les orientations politiques futures. Ce lien sera plus explicite dans le travail d'IDEV. Tout en conservant l'accent sur l'évaluation ex-post, de nombreuses évaluations d'IDEV comprendront des aspects formatifs, alimentant de façon idéale de nouvelles politiques, projets et programmes. Par exemple, IDEV procédera à plus d'évaluations à mi-parcours lors de la mise en œuvre d'une stratégie ou politique de la Banque, pour s'assurer que les leçons tirées de l'évaluation peuvent être utilisées

et appliquées pour réaligner et permettre des ajustements à mi-parcours, ce qui améliorera les performances futures.

Une taille unique ne convient pas à tous: IDEV variera ses produits finaux d'évaluation ainsi que les outils qu'il utilise pour les créer. La rigueur méthodologique sera le mot d'ordre lors de l'identification des outils et des techniques appropriés. Assurer la rigueur fera partie du processus d'assurance qualité (voir section 3). Cela ne signifie pas, cependant, qu'IDEV effectuera seulement de longues évaluations approfondies et exhaustives. IDEV sera beaucoup plus ouvert à la conduite des études rapides et ciblées, portant sur un sujet spécifique dans une période limitée. Certaines évaluations plus importantes seront démembrées en composantes ou phases et publiées séparément pour permettre de relayer les résultats d'une manière plus rapide et plus ciblée.

Les évaluations d'IDEV emploient déjà une variété de techniques. La plupart des évaluations utilisent et analysent des données secondaires – par exemple, dans des revues de portefeuille, revues documentaires et analyses systématiques. Dans le même temps, les données primaires sont générées par des méthodes qualitatives, y compris des entretiens et des groupes de discussion avec les parties prenantes. Des outils tels que les courtes enquêtes ciblées seront utilisées plus souvent pour générer d'autres données quantitatives primaires. Des études de cas de pays et de projets sont des outils utiles, comme le sont l'analyse comparative et la cartographie, qui ont tous déjà été utilisées par IDEV dans certaines évaluations. IDEV continuera d'élargir la panoplie des outils méthodologiques disponibles et d'assurer une variété appropriée dans chaque évaluation, afin de garantir la solidité des bases de données probantes.



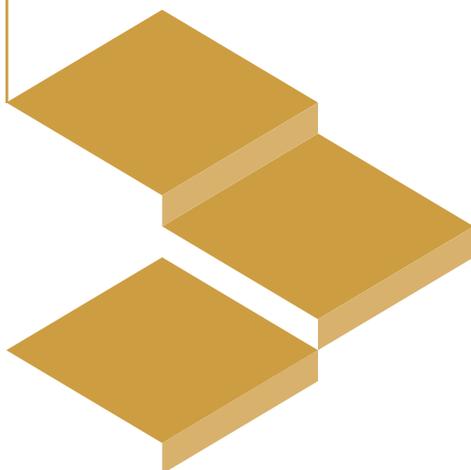
## **Promouvoir une culture de l'évaluation à travers l'engagement, les processus et les produits**

Les processus d'évaluation d'IDEV et les produits seront utilisés pour soutenir le développement d'une culture de l'évaluation, en conformité avec le troisième objectif de la politique. La Banque et ses parties prenantes souhaitent intégrer une culture de résultats, ce qui ne peut se produire que si l'évaluation est au cœur de cet effort. En dépit de l'engagement croissant en faveur des résultats déjà enregistrés dans la Banque, la promotion d'une culture de l'évaluation dans toute l'organisation est un vaste programme, et IDEV devra s'engager de manière sélective afin de maximiser

La principale contribution d'IDEV se fera à travers son propre travail d'évaluation et ses produits ainsi que les engagements et discussions y relatifs, mais il faudra la compléter avec des efforts supplémentaires (figure 4 en Annexe 1). Par exemple, l'élargissement de la participation à des forums de discussion tels que la communauté de praticiens de l'évaluation appuiera également le développement de la pensée évaluative au sein du personnel de la Banque. En outre, IDEV participera à différentes étapes du cycle du projet. IDEV examinera l'aptitude à l'évaluation et l'intégration des leçons d'évaluation dans la conception des projets. Par exemple, en examinant la qualité à l'entrée du portefeuille, IDEV procédera à la validation des rapports d'achèvement de projet d'une manière qui assure un apprentissage maximal pour le personnel concerné. Le suivi des recommandations (section 3) appuiera également une culture de l'évaluation et veillera à ce que l'élaboration de politiques et la programmation se fondent sur les leçons tirées des évaluations (c'est-à-dire sur des faits probants).

*La Banque et ses parties prenantes veulent intégrer une culture de résultats, cela ne peut se produire que si l'évaluation est au cœur de cet effort.*

l'impact de ses ressources limitées et de s'assurer que son travail complète d'autres initiatives, telles que le travail sur l'assurance qualité menée par le département de la qualité et des résultats de la Banque.



# L'évaluation indépendante qui fait la différence

03

Quels que soient les produits fournis par IDEV, s'ils n'affectent pas ce que fait la Banque, ils ne peuvent pas contribuer à l'objectif ultime d'améliorer l'efficacité du développement de la Banque. Il existe deux principaux groupes de facteurs qui peuvent faire ou défaire une évaluation en termes d'impact. La première a trait à la qualité, y compris la rapidité et la pertinence. La deuxième se rapporte au partage des connaissances et au suivi des messages aux publics qui peuvent utiliser les connaissances et identifier les outils permettant de s'assurer qu'elles sont utilisées. Cela signifie une gestion solide des connaissances, un plus grand engagement avec les parties prenantes, et un suivi cohérent des évaluations. Alors que la Banque est la cible principale d'IDEV, s'assurer que les évaluations font une différence dans les pays membres régionaux est également crucial.

## Placer haut la barre de la qualité : processus et normes

En codifiant les processus clés et en acceptant les normes de qualité pour l'évaluation, IDEV améliorera la qualité de ses produits d'évaluation, de sorte que tous les produits atteignent le même niveau élevé de qualité. Pour ce faire, IDEV minimisera la variabilité inter-évaluation.

Pour structurer ses processus, IDEV codifiera, améliorera et formalisera ses pratiques et processus dans un manuel d'évaluation indépendante. En plus d'augmenter la qualité en formalisant et en cherchant l'amélioration des processus existants, IDEV améliorera l'efficacité et la transparence dans la façon dont il fonctionne, améliorera la rapidité de son travail, et fournira une meilleure base

pour la budgétisation et l'obligation de rendre compte pour le temps et les ressources utilisées. La codification des processus aidera IDEV à identifier et éliminer les inefficacités et à accroître la rapidité de ses produits d'évaluation. Le respect des délais est crucial pour assurer un impact sur le processus de prise de décisions de la Banque. Le manuel comprendra:

*« Nous sommes ce que nous faisons à plusieurs reprises. L'excellence, donc, n'est pas un acte mais une habitude. »*

Aristote

- Les principaux processus impliqués dans différents types d'évaluation et la durée prévue de chaque étape. Cela permettra de soutenir une solide planification et gestion de projet, ce qui réduit les dépassements de coûts et les retards.
- Des conditions et modalités de collaboration avec les parties prenantes ainsi que les processus de rétroaction. Cela permettra de s'assurer que l'engagement et la consultation ont lieu à des étapes clés, y compris la planification, ce qui augmente la pertinence et la rapidité des évaluations.
- Des normes de qualité de l'évaluation qui font clairement ce qui est attendu à des étapes clés du processus d'évaluation pour garantir la qualité. Des mécanismes prévus qui incluront des vérifications internes et externes (encadré 3).
- Des orientations sur l'intégration des questions transversales telles que

IDEV appliquera les normes de qualité de l'évaluation à l'ensemble de ses évaluations, en tenant compte des normes de qualité de l'Organisation de coopération et de développement économiques - Comité d'aide au développement, des directives du Groupe de coopération pour l'évaluation, et des pratiques d'autres institutions et banques multilatérales de développement. Les normes de qualité de l'évaluation aideront IDEV à appliquer les principes de la crédibilité et de l'impartialité et de mettre en évidence les exigences de qualité de l'évaluation à des étapes clés du processus d'évaluation, telles que la formulation des documents d'orientation et l'achèvement des rapports destinés au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement.

Les normes de qualité porteront sur la méthodologie, la portée, le contenu, l'analyse, l'engagement, la présentation du rapport, et l'utilité des recommandations. Des mécanismes d'assurance qualité seront systématisés et codifiés dans le manuel d'évaluation indépendante. Les principaux mécanismes incluront un examen interne par les pairs et des experts externes, ainsi que la supervision de la direction d'IDEV à des étapes clés du processus d'évaluation. IDEV examinera également la faisabilité d'établir un panel d'experts internes ou une fonction d'assurance-qualité externe, qui fourniront des commentaires sur la qualité de tous les documents d'orientation et les rapports, sur la base des normes de qualité convenues.

l'égalité des genres et sur les possibilités d'évaluations conjointes.

- La mise en œuvre du manuel d'évaluation d'IDEV et les normes de qualité seront soutenues par les compétences et le renforcement des capacités du personnel (section 4).

de l'évaluation est au cœur du partage des connaissances, mais ce n'est pas la seule partie de la gestion des connaissances. IDEV pensera à la gestion des connaissances dès le début de chaque évaluation, et inclura une stratégie de diffusion dans chaque document d'orientation pour toutes les évaluations individuelles qui identifient les principaux publics cibles. IDEV se penchera également sur l'ensemble du portefeuille d'évaluation pour identifier les thèmes de connaissances transversales en sériant, organisant et partageant les connaissances pertinentes, utilisables et exploitables émanant d'un éventail de sources. Le partage des connaissances sera crucial à la réalisation de l'objectif d'apprentissage, tout en soutenant le développement d'une culture de l'évaluation.

« Le savoir est comme un jardin, s'il n'est pas cultivé, il ne peut être récolté. »

Proverbe africain

### Utilisation des connaissances de l'évaluation

Le Savoir est synonyme de pouvoir. Les bonnes politiques sont fondées sur des données probantes. IDEV met déjà davantage l'accent sur la gestion des connaissances. Pour extraire le meilleur de la connaissance qu'il génère et compile, IDEV devra aborder la gestion des connaissances d'une manière plus dynamique, proactive et intégrée. La dissémination des résultats



### Gestion du savoir et communication

IDEV examinera les outils et technologies disponibles pour fournir de la connaissance évaluative à ceux qui peuvent l'utiliser.

- **Les rapports d'évaluation** seront

conçus pour faire passer des messages clés de façon claire et simple. Ils seront complétés par les résumés d'évaluation, « les Evaluations importent », de nouvelles publications trimestrielles et des courtes notes ad hoc pour le conseil d'administration et la haute direction qui permettent d'identifier les questions importantes.

- **Le site Web d'IDEV**, sa vitrine principale ouverte sur le monde, sera réorganisée pour être plus convivial et permettre aux utilisateurs de repérer rapidement les produits de la connaissance qu'ils recherchent. Ce travail est déjà en cours.
- **Une base de données des enseignements** sera établie, en vue de faciliter la recherche de connaissances par thème ou par pays. Cette base de données sera accessible via le site web. IDEV devra tirer des leçons d'autres organisations afin de maximiser l'utilité de la base de données des enseignements.
- **Une interaction en face-à-face** sera également renforcée. La Communauté de la pratique d'évaluation<sup>5</sup> sera renforcée pour couvrir l'évaluation ainsi que les leçons tirées des opérations, ciblant le personnel des opérations, le cas échéant. IDEV examinera également les possibilités d'organiser d'autres événements d'apprentissage, qui lui permettront d'atteindre un large choix de publics (tels que le personnel, la direction, les bureaux nationaux ainsi que ceux qui sont impliqués dans la conception, la mise en œuvre, le suivi, les politiques, l'assurance qualité).
- **La sensibilisation des pays membres régionaux** sera accrue grâce à des ateliers régionaux et des vidéoconférences pour diffuser et discuter les connaissances

générées par le travail d'évaluation. IDEV travaillera en étroite collaboration avec les équipes-pays, les bureaux et centres de ressources régionaux de la Banque pour adapter ces efforts.

### Renforcer l'engagement

L'engagement sous-entend l'utilité et l'impact des évaluations. Cet élément est également indispensable pour atteindre une meilleure appréciation des parties prenantes de l'évaluation d'IDEV et améliorer l'utilisation des conclusions et recommandations des évaluations. L'engagement est essentiel pour assurer la pertinence des produits et soutenir le développement d'une culture de l'évaluation. L'engagement est aussi important pour les processus d'assurance qualité, comme il sera précisé dans le manuel. Ainsi, il est crucial à la fois pour l'apprentissage et l'appui au développement d'une culture de l'évaluation.

IDEV continuera à approfondir et à élargir son engagement auprès de ses parties prenantes. Le but, la modalité, la portée et le calendrier d'engagement dépendra du type d'évaluation ou de l'activité. Des orientations seront fournies dans le manuel. Il est important de mentionner que l'engagement aura lieu sur trois fronts principaux:

- Dans **le cadre du cycle des projets de la Banque**. IDEV sera ouvert à l'examen d'une sélection de projets, de politiques et de stratégies dans leurs premières phases.
- Dans **le cadre du cycle des évaluations individuelles**. IDEV cherchera l'engagement de la direction et du personnel à des étapes clés du cycle d'évaluation. Mettre davantage l'accent sur le partage des connaissances évaluatives impliquera un plus grand engagement après la livraison des produits.

---

<sup>5</sup> La communauté de pratique d'évaluation d'IDEV a été lancée en 2011 comme un forum de partage interne de connaissances. En 2012, elle s'est étendue comme un forum de partage et de débats sur les connaissances d'évaluation avec le personnel des opérations travaillant sur les questions pertinentes.



- 
- **Dans le cadre de la planification du programme de travail d'IDEV.** Déjà en 2012, des consultations avec la direction et le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement ont été menées au cours du processus d'élaboration du programme de travail glissant. Cela aidera IDEV à appliquer le principe de l'utilité de son programme de travail, tout en veillant à ce que le programme de travail soit éclairé par une analyse indépendante d'IDEV portant sur les besoins de la Banque en connaissances évaluatives.

« Celui qui influence la pensée de son temps influe sur les temps qui suivent »

Elbert Hubbard

L'engagement d'IDEV doit aller au-delà de la Banque. En accord avec le principe du partenariat décrit dans la politique, une attention accrue à l'engagement d'IDEV s'étendra au-delà de ses parties prenantes immédiates pour atteindre la communauté internationale de l'évaluation au sens plus large de même que les organisations intéressées à soutenir l'évaluation en Afrique. IDEV a déjà commencé à approfondir les partenariats avec d'autres organisations de la communauté internationale de l'évaluation et continuera dans cette voie. Il s'appuiera sur sa participation aux principales communautés internationales d'évaluation telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques – le réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement et le Groupe de coopération pour l'évaluation. Il continuera également à établir des relations solides et mutuellement bénéfiques avec certains organismes d'aide bilatérale. IDEV s'engagera également avec les organisations axées sur l'évaluation telles que l'Association africaine d'évaluation, les

centres régionaux pour l'apprentissage sur l'évaluation et les résultats, EvalPartners, et l'Initiative internationale pour l'évaluation d'impact ainsi que les organisations philanthropiques intéressées à soutenir l'évaluation.

### Un processus visant à assurer la mise en œuvre des recommandations

Nous devons savoir que les évaluations ont un impact sur la politique et la pratique de la Banque. Les évaluations formulent des recommandations. Toutes les recommandations ne sont pas susceptibles d'être acceptables par la direction ou le conseil d'administration. Mais faire en sorte que les recommandations convenues sont effectivement mises en œuvre renforce l'obligation de rendre compte. Débattre des implications des résultats de l'évaluation pour les politiques et opérations futures est essentiel pour la promotion d'une culture de l'évaluation. C'est là que le lien entre la connaissance évaluative et l'efficacité accrue au développement est forgé. En conséquence, la Banque a besoin d'un mécanisme permettant de raffermir les plans d'action qui se dégagent des recommandations de l'évaluation d'IDEV et assurer le suivi de leur mise en œuvre. La discipline créée par un tel procédé est susceptible d'améliorer la qualité et la sélectivité des recommandations d'IDEV.

IDEV, conjointement avec la direction, présentera un mécanisme de rapport sur les actions de la direction similaire à celui utilisé dans les autres banques de développement et une gamme d'autres organismes de développement. Le mécanisme s'assurera de la clarté avec laquelle la direction accepte les recommandations, comment elle entend y répondre, à quel moment, et si elle le fait dans la pratique. Le mécanisme de rapport sur les actions de la direction permettra à IDEV d'appliquer le principe

important de la transparence et d'aider le conseil dans son rôle de supervision. Assurer la mise en œuvre est également crucial pour la crédibilité et l'utilité d'une évaluation indépendante. Le fonctionnement détaillé du mécanisme sera convenu avec la direction et le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement. En prévision du mécanisme de rapport sur les actions de la direction, IDEV et la direction ont commencé à travailler ensemble pour améliorer le processus de réponse de la direction.

### Accroître l'impact des évaluations dans les pays membres régionaux

Il y a une soif croissante de connaissances évaluatives dans les pays membres régionaux. Veiller à ce que les connaissances générées par IDEV soient mises à leur disposition est indispensable pour s'assurer qu'elles sont influentes et qu'elles peuvent être utilisées. Dans ce cadre, IDEV se propose de soutenir le développement d'une culture de l'évaluation dans les pays membres régionaux de trois façons:

## Encadré 04

### Développement des capacités d'évaluation dans les pays membres régionaux: comment IDEV peut-il y contribuer?

Le développement des capacités d'évaluation dans les PMRs a longtemps fait partie du mandat d'IDEV; mais comment IDEV s'y prend pour relever ce défi se doit d'être changé en vue de mieux répondre à cette demande de soutien systémique.

IDEV a connu une demande accrue pour le renforcement des capacités d'évaluation, mais une série d'initiatives internationales (telles que les centres régionaux pour l'apprentissage sur l'évaluation et les résultats et le Programme international de formation en évaluation du développement) existent déjà. IDEV cherchera des points d'entrée où il peut ajouter de la valeur avec des ressources limitées. De nombreuses initiatives existantes mettent l'accent sur la formation aux techniques d'évaluation. La demande d'IDEV permettra de répondre à d'autres dimensions. Les décideurs et les planificateurs des pays membres régionaux cherchent un soutien pour le développement de leur système d'évaluation dans son ensemble à partir de l'évaluation des systèmes existants, des lacunes et des défis pour les fonctions d'évaluation nationales; l'élaboration de feuilles de route claires sur la façon de développer une fonction d'évaluation au sein du gouvernement, en tenant compte des capacités et systèmes existants; et les conseils et le soutien à la mise en œuvre de ces feuilles de route. Le développement de ces systèmes n'est pas seulement de générer des connaissances évaluatives, mais aussi de les utiliser et de les rendre influentes.

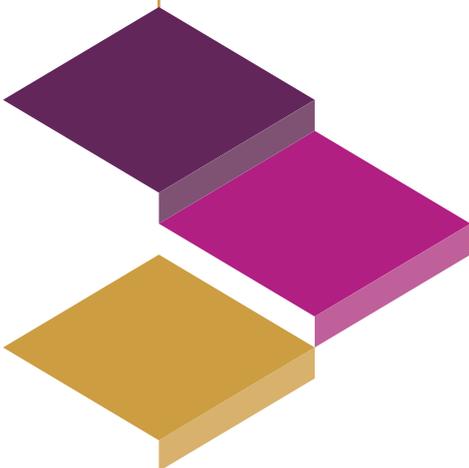
Compte tenu de cette demande, IDEV cherchera à soutenir un petit nombre de pays sur une base pilote à renforcer leurs systèmes d'évaluation. IDEV ne s'engagera que là où il y a une forte appropriation et implication du gouvernement et où la valeur ajoutée et l'harmonisation avec d'autres initiatives sont claires. IDEV recherchera des synergies avec d'autres services fournis par la Banque et évitera de s'égarer dans des domaines qui sont strictement du ressort des opérations de la Banque. IDEV cherchera également à travailler en coopération avec les parties prenantes internes et externes, y compris ECON.

Ce type de travail exige beaucoup de ressources, et IDEV recherchera des ressources supplémentaires provenant de l'extérieur de la Banque pour l'aider à livrer ce travail.



- **La participation des pays membres régionaux au processus des évaluations individuelles.** Par exemple, la participation aux évaluations de stratégie par pays serait encouragée (voir section 2).
- **La sensibilisation, notamment en ciblant les pays membres régionaux dans les efforts de communication.** Par exemple, certains événements de partage des connaissances peuvent se servir de la vidéoconférence ou se dérouler dans des centres de ressources régionaux pour faciliter la participation des pays membres régionaux.
- **Le soutien aux efforts que déploient les pays membres régionaux pour**

**développer les capacités nationales d'évaluation.** Les pays membres régionaux tiennent également à générer leur propre connaissance évaluative sur leurs programmes et projets de développement, qu'ils soient financés de l'extérieur ou non. Ils sont de plus en plus intéressés par le renforcement des capacités nationales d'évaluation. L'encadré 4 décrit comment IDEV soutiendra le développement d'une culture d'évaluation dans les pays membres régionaux, en mettant l'accent sur le soutien à un certain nombre de systèmes d'évaluation des pays. De tels systèmes aident à s'assurer que les évaluations font une différence dans la politique et la pratique.



# Faire de cela une réalité

Pour que cette stratégie devienne une réalité, IDEV doit s'organiser. La stratégie propose des modifications substantielles du nombre, variété et combinaison des produits et services nécessaires pour améliorer la qualité et l'impact des connaissances évaluatives. IDEV doit s'assurer qu'il dispose de l'organisation et du personnel nécessaires, qu'il gère ses ressources de manière efficace et efficiente, et qu'il identifie et gère les risques à la livraison. Cette section aborde ces questions et propose un cadre de résultats pour suivre les progrès réalisés, par rapport aux objectifs clés mesurables.

## Une nouvelle structure pour IDEV

Identifier une structure permettant une meilleure prestation de services

IDEV a besoin d'une structure organisationnelle qui lui permette de livrer la bonne combinaison de produits et de services tout en augmentant leur nombre, améliorant la qualité et renforçant l'impact de la connaissance évaluative. La structure actuelle d'IDEV, composée de deux divisions, dont l'une mène des évaluations de niveau projet et l'autre des évaluations thématiques et sectorielles, et le bureau du évaluateur général comprenant une petite équipe mixte, n'est pas propice à la réalisation des ambitions énoncées dans la stratégie, ni n'a engendré un travail interactif entre les divisions. Ce problème a été identifié dans l'auto-évaluation.

La forme doit suivre la fonction. La structure organisationnelle devrait permettre à IDEV de mieux :

- Répondre aux priorités thématiques et

défis organisationnels auxquels la Banque est confrontée ;

- Se concentrer davantage sur la gestion des connaissances, la communication et la création de partenariats ;
- Veiller à ce que davantage de ressources soient allouées aux services essentiels tels que l'appui à l'auto-évaluation de la Banque et au développement des capacités d'évaluation dans les pays membres régionaux ;
- Mettre fin à la division entre le travail au niveau-projet et d'autres évaluations ; et
- Encourager le travail interactif entre les divisions.

« Une vision sans action est une rêverie.  
Une action sans vision est un cauchemar. »

Proverbe japonais

## Trois divisions ayant comme priorité le travail inter-divisions

Pour atteindre ses objectifs stratégiques et fournir les produits et services décrits, IDEV sera réorganisé en trois divisions (figure 5). Les deux divisions en charge des produits d'évaluation seront structurées de manière à mieux refléter la structure propre à la Banque et ses priorités. Une division se concentrera sur les infrastructures et le secteur privé, l'autre mettra l'accent sur l'agriculture, la gouvernance, le développement humain, les pays, les régions, et les institutions. Cela permettra non seulement une utilisation plus efficace des ressources mais aussi une augmentation des synergies entre les

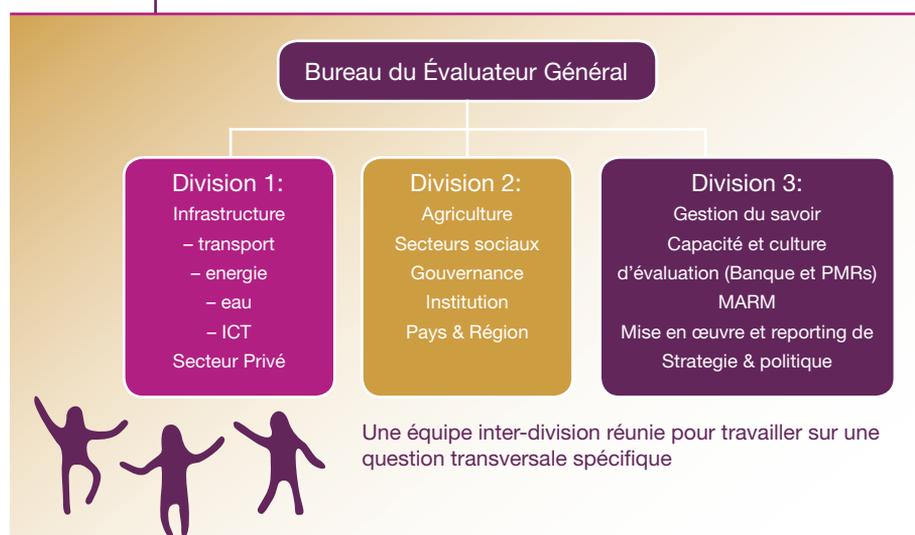
différents produits de l'évaluation, mais aussi de faciliter l'engagement à long terme avec les départements régionaux et des opérations de la Banque à divers stades des cycles de projet et d'évaluation. L'évaluation d'importantes questions transversales – partant de la croissance inclusive à l'égalité des genres – sera menée par des équipes mixtes, attirant l'expertise des différents secteurs ensemble, tout en mettant en pratique le travail inter-divisions. Dans chaque cas, la responsabilité managériale sera clairement établie au sein d'une ou des deux divisions- identifiée comme la plus appropriée dans chaque cas. L'efficacité de cette structure pourra être révisée et les ajustements apportés au cours de la mise en œuvre de cette stratégie.

La troisième division traite de l'importance de la gestion des connaissances, l'aide à l'auto-évaluation de la Banque, et le renforcement des capacités d'évaluation dans les pays membres régionaux. Ces services ne peuvent plus être considérés comme un supplément facultatif avec peu de ressources logées à la Direction. Ils sont désormais des priorités clés pour

IDEV. Par exemple, la gestion du savoir est essentielle pour s'assurer que les connaissances évaluatives sont partagées, utilisées et appliquées, c'est-à-dire pour garantir l'impact. En comparaison avec le travail sur la gestion des connaissances et le renforcement des capacités des unités d'évaluation indépendante d'autres banques multilatérales, IDEV court le risque de s'effondrer sous le poids d'une charge à évolution rapide, d'où la nécessité d'un changement radical. La troisième division aidera IDEV à combler l'écart et, à terme, être en tête du peloton. Elle travaillera en étroite collaboration avec les deux autres divisions, qui s'occupent principalement des produits clés d'IDEV. L'encadré 5 résume les principales responsabilités de la troisième division.

IDEV doit éviter le cloisonnement et encourager le travail interactif entre les divisions. Le personnel et la direction d'IDEV seront appelés à travailler régulièrement dans toutes les divisions, par exemple, pour les examens par les pairs internes et les événements de la Communauté de la pratique de l'évaluation. Des équipes inter-

Figure 03 | Une nouvelle structure pour IDEV



- Gestion des connaissances et de la communication, y compris les événements connaissances, gestion du site Internet, branding.
- Coordonner le soutien de la Banque à l'auto-évaluation à Tunis, dans les centres de ressources régionaux et les bureaux de pays.
- Soutenir la capacité d'évaluation dans les pays membres régionaux, sur une base pilote, par le développement des systèmes d'évaluation, d'abord.
- Promouvoir IDEV en tant que centre d'excellence d'évaluation et diriger les efforts d'IDEV pour établir des partenariats internationaux.
- Produits du savoir, y compris l'évaluation [voir requête précédente sur le titre] ; questions et synthèses à partir des validations des rapports d'achèvement de projet, un rapport annuel d'évaluation.
- Développer et maintenir un système pour garantir des normes minimales de qualité et un mécanisme de Réponse de la direction pour assurer la mise en œuvre des recommandations d'évaluation.
- Appliquer les bonnes pratiques internationales en matière de gestion des connaissances et d'évaluation des actions de développement des capacités
- Compte rendu d'IDEV au CODE et au public sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette stratégie.

divisions seront également réunies pour des projets spécifiques en cas de besoin, pour examiner les questions transversales ou en réponse aux nouvelles demandes ou des demandes urgentes d'évaluation. Le personnel et la direction seront encouragés à s'identifier en tant que membre de l'équipe d'IDEV dans son ensemble et bénéficieront d'incitations à travailler dans toutes les divisions.

IDEV étudiera également la faisabilité et les implications organisationnelles de la décentralisation d'un petit nombre d'employés dans les différents centres de ressources régionaux. Cela permettrait d'apporter directement aux pays le soutien à l'auto-évaluation et au renforcement des capacités des pays membres régionaux, tout en facilitant les efforts d'IDEV pour une plus grande utilisation des consultants nationaux et des visites de terrain pour la validation d'un échantillon de rapports d'achèvement de projet.

## Gestion des ressources

IDEV renforcera sa budgétisation axée sur les résultats et présentera ses programmes de travail au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement sur la base de trois scénarios: un scénario faible, un scénario moyen, et un scénario élevé. Chaque scénario précise les résultats attendus. Le comité examinera les options et fera les choix. Sur cette base, IDEV se mettra au travail. Pour ce faire, IDEV mettra en œuvre son programme de travail grâce à une gestion prudente et un rééquilibrage des ressources humaines, tout en trouvant de l'efficacité dans les produits, services et processus. IDEV recherchera également des possibilités de nouvelles sources de financement, y compris les fonds fiduciaires au sein de la Banque et des possibilités de financement externes.

Le budget d'IDEV devrait être analysé dans le contexte de la comparaison de l'auto-évaluation entre IDEV et d'autres unités



indépendantes d'évaluation des banques multilatérales de développement. Cette analyse met en évidence que l'enveloppe totale des ressources d'IDEV est modeste et que son niveau de dotation est inférieur à celui des institutions comparables.<sup>6</sup> Le budget doit également être placé dans le contexte de la demande croissante de connaissances évaluatives observée à la Banque et dans les pays membres régionaux, une demande à laquelle IDEV souhaiterait répondre.

De loin, la ressource la plus précieuse dont IDEV dispose, est son personnel. Les effectifs sont importants, mais encore plus importants sont les capacités du personnel, c'est-à-dire leurs connaissances, compétences et dispositions. IDEV élargira et approfondira l'éventail de compétences multidisciplinaires, afin de réduire le ratio des dépenses de consultation par rapport au budget total, en comparaison avec d'autres banques multilatérales de développement<sup>7</sup>. IDEV utilisera plusieurs approches complémentaires pour atteindre la bonne taille et la constitution de son équipe:

- **Intégration de postes supplémentaires** dans le programme de travail, par rapport à 2011-12.
- Passer en revue l'éventail des compétences du personnel et de l'expertise pour réaliser une meilleure adéquation avec les exigences de la gamme de produits et de services, et une combinaison d'expériences en opérations et en évaluation, ainsi que l'expérience au sein de la Banque et ailleurs.
- **Investir dans l'éventail de compétences du personnel.** La formation et les possibilités de perfectionnement du personnel seront identifiées, y compris les

conférences régionales et internationales d'évaluation, l'orientation en évaluation et formation, ou la formation spécialisée au besoin. Des moyens systématiques permettant de garantir l'expertise d'évaluation seront explorés. Par exemple, IDEV examinera la possibilité d'un système d'accréditation pour l'évaluation du personnel nouveau et existant.<sup>8</sup>

- **Ajuster l'équilibre** entre son personnel plus expérimenté et le personnel junior, à la lumière du constat de l'auto-évaluation selon lequel IDEV a peu de personnel d'appui à la recherche. IDEV examinera les options pour les stages et les bourses de recherche en plus du programme des jeunes professionnels.
- **Envisager des détachements à durée déterminée** en provenance d'autres organisations, en renforçant les partenariats entre organisations et en élargissant les compétences et les expériences disponibles. Chaque détachement exigerait des termes de référence clairs, un accord de résultats, et une clause de fin de service.

IDEV cherchera à consolider la gestion de ses ressources financières (autres que le personnel) et identifiera les gains d'efficacité. En particulier, IDEV réduira les retards et les dépassements de coûts dans les activités d'évaluation, afin de produire plus dans des délais plus utiles. Ce travail sera appuyé par une utilisation plus systématique des outils de gestion de projet, l'adoption des processus et des procédures standard (voir la section 3), et une plus grande diversification des produits, afin d'inclure non seulement des évaluations complètes de grande taille, mais aussi des évaluations plus rapides et des produits plus ciblés (voir la section 2).

---

6 Par exemple, des chiffres présentés dans l'auto-évaluation montrent qu'IDEV a moins de personnel professionnel et d'assistants de recherche que les trois institutions financières internationales de référence (banques multilatérales de développement)

---

7 Le budget des consultants en 2012 était 31 pourcent pour IDEV, comparé avec 21-27 pourcent dans les autres unités d'évaluation des banques multilatérales de développement

---

8 Des exemples de systèmes d'accréditation récemment développés en évaluation y compris ceux du Département britannique pour le développement international



## Gestion des risques

Comme pour tout changement, il y a des risques qui doivent être gérés. Le tableau à l'annexe 2 résume les principaux risques encourus et comment IDEV entend les gérer.

## Mesurer les progrès

Dans le cadre de la présente stratégie, les évaluateurs eux-mêmes seront tenus responsables, contrôlés et évalués. IDEV suivra les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie, en utilisant un cadre simple et rendra compte au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement des progrès réalisés dans le cadre du rapport annuel sur l'évaluation indépendante. Le cadre complet des résultats à l'annexe 3 sera utilisé pour surveiller les progrès accomplis à mi-parcours et à la fin de la période de la stratégie. Sur une base annuelle, une série d'indicateurs seront mesurés principalement sur la base du système de reporting d'IDEV.

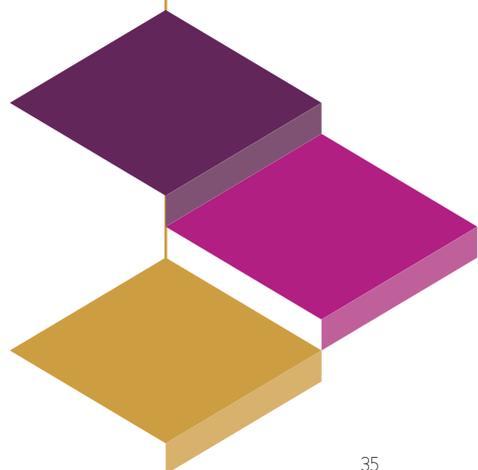
Le cadre de résultats identifie les indicateurs de résultats pour chacun des trois objectifs de l'évaluation – apprentissage, obligation de rendre compte et culture de l'évaluation (annexe 2). Au niveau des livrables, bon nombre des indicateurs clés identifiés contribuent à plus d'un des objectifs de l'évaluation. En outre, le cadre de résultats veillera à ce qu'IDEV soit tenu responsable de la mise en place des processus clés et des ressources nécessaires pour assurer la livraison de produits d'évaluation capables d'exercer un impact.

L'objectif est de maintenir le cadre de résultats simple et facile à suivre. Les indicateurs ont été choisis pour donner un bon aperçu des progrès, pas une évaluation exhaustive, et seront probablement affinés au fil du temps. Certaines domaines de résultats seront faciles à mesurer; d'autres nécessiteront une évaluation qualitative ou de la recherche supplémentaire. Les commentaires des parties prenantes seront obtenus par des enquêtes courtes et ciblées et des entretiens semi-structurés avec un échantillon représentatif des principales parties prenantes. Il existe peu de données

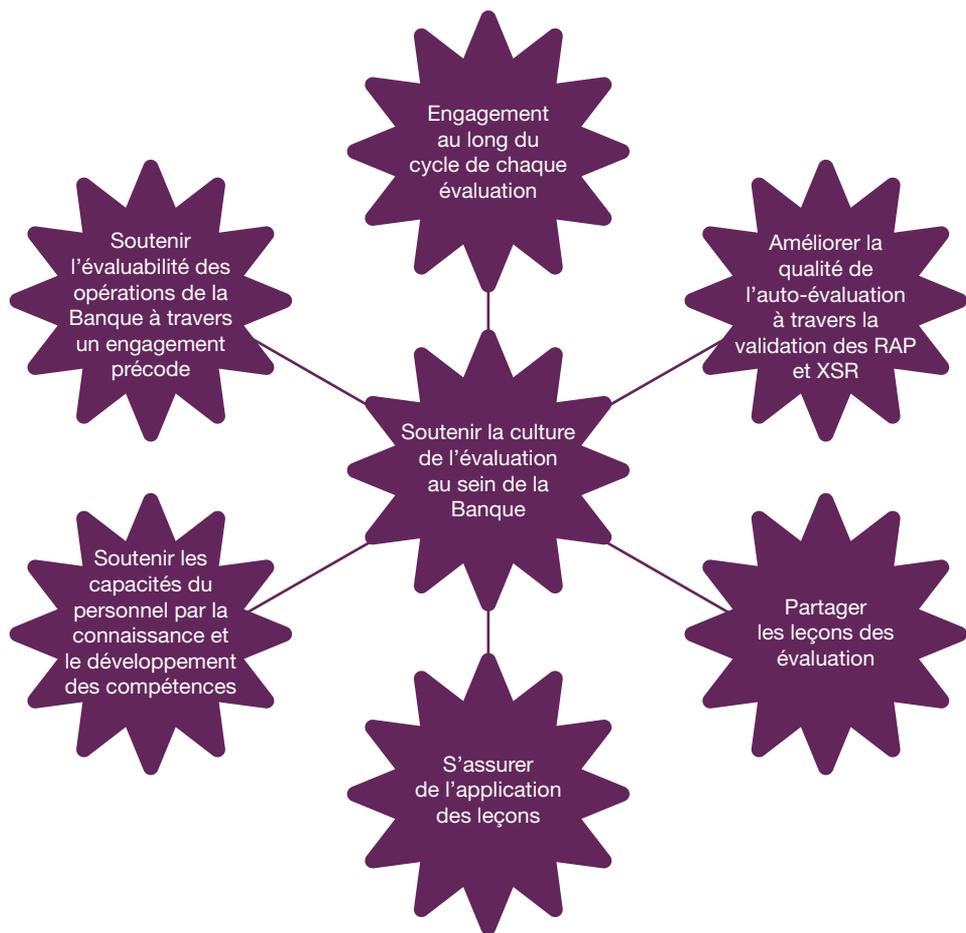
*« Bien penser est sage ; bien planifier plus sage ; bien faire est le plus sage et le mieux pour tous. »*

*Proverbe persan*

de base. Dès le début de la période de la stratégie, au cours de la première année, des données de base seront collectées et IDEV fixera des objectifs pour les années suivantes ainsi que la révision du cadre si nécessaire. Cela sera fonction des données de base disponibles et en consultation avec le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement. D'une manière générale, IDEV cherchera à démontrer une trajectoire positive nette sur la période de la stratégie.



# Soutenir une culture de l'évaluation au sein de la Banque



# Les principaux risques et leur gestion

Risque	Probabilité	Impact	Gestion
insuffisance du financement pour le programme de travail élargi	Moyen	Elevé	Le programme de travail annuel glissant sera présenté sur la base de trois scénarios différents, les livrables seront en conformité avec le scénario jugé approprié, et le budget disponible. IDEV examinera également d'autres sources de financement pour des domaines spécifiques tels que le développement des capacités des pays membres régionaux.
Taux de remplacement élevé du personnel	Moyen	Elevé	IDEV encourage la mobilité du personnel et soutiendra le personnel dans le développement de carrière. Il cherchera à combler les postes vacants rapidement. Le personnel d'IDEV participera à la planification de la transition, y compris les notes de passation de services. Il encouragera la rétention du personnel par son soutien au développement des compétences professionnelles et de la carrière.
Problèmes liés à la mise en œuvre des changements dans la structure d'IDEV	Moyen	Moyen	IDEV élaborera un plan de gestion du changement. Il donnera la priorité à la communication dans la gestion des changements, tant à l'interne qu'à l'externe. Les préférences du personnel et l'expertise seront prises en compte dans la restructuration. La responsabilité de gérer le processus de changement sera confiée à l'évaluateur général, qui travaillera en étroite collaboration avec le Département des ressources humaines.
Données insuffisantes pour tirer des conclusions d'évaluation	Moyen	Moyen	La disponibilité des données reste une contrainte. IDEV continuera à travailler avec la direction sur l'amélioration des données ; l'information disponible est en augmentation au fil du temps. Les évaluations seront conçues de manière à exploiter toute une gamme de sources de données complémentaires ; procéder à la triangulation des méthodes pour vérifier les conclusions ; et combler les lacunes. IDEV mettra l'accent sur les domaines d'évaluation pour lesquels il existe des données et signalera les domaines où le manque de données est important.
La Banque a atteint sa capacité d'absorption de l'information évaluative	Faible	Moyen	IDEV ciblera les connaissances qu'il partage, par des activités de diffusion large ou ciblée selon le cas, et fera en sorte que les messages d'évaluation soient faciles à digérer pour le personnel et la direction ayant des emplois du temps chargés. Le programme de travail sera conçu pour assurer qu'aucun secteur de la Banque n'est surévalué dans une période donnée. La consultation veillera également à ce que les évaluations répondent aux demandes de connaissances au sein de la Banque.
Les clients ne sont pas satisfaits des produits de l'évaluation	Faible	Moyen	Les normes de qualité de l'évaluation seront appliquées à tous les nouveaux produits, en assurant la qualité à des étapes clés du processus d'évaluation. L'outil de gestion de projet veillera à ce que les produits d'évaluation soient livrés dans les délais, ce qui les rend opportuns. La consultation sur le programme de travail assurera la pertinence des sujets abordés.



# Annexe 03

## Cadre de résultats

Il s'agit d'un cadre provisoire des résultats. Il est sélectif. Il met l'accent sur les indicateurs clés identifiés pour aider à suivre les progrès réalisés pour chacun des trois objectifs de l'évaluation indépendante de la Banque – apprentissage, responsabilisation et soutien au développement d'une culture de l'évaluation

Le cadre de résultats sera appliqué trois fois au cours de la période de la stratégie (i) en 2013 pour définir le niveau de référence (ii) en

2015 afin de mesurer les progrès accomplis à mi-parcours, et (iii) de mesurer les progrès à la fin de la période quinquennale de la stratégie.

Pour limités les produits attendus dans le temps, des cibles ont été fixés. Pour ceux qui seront suivis régulièrement, les cibles peuvent être fixés une fois les données de base établies (en 2013). Les moyens de vérification, ou les sources de données, sont prévus entre les crochets.

Intrants	Activité	Extrants	Effets
Une organisation efficace est mise en place: Indicateur 1a: Restructuration d'IDEV. (À la fin de 2013) [IDEV données] 1b Indicateur: Taux de postes vacants (À confirmer cible annuelle) [CHRM données]	L'exécution du programme de travail est efficace et rapide : Indicateur 2a : Taux d'exécution budgétaire (Cible TBC) [Les données budgétaires]	Les produits clés sont livrés : 3a indicateurs : Proportion annuelle des évaluations prévues qui sont livrées à CODE pour (i) l'information et (ii) la discussion. (Cible TBC) [données d'IDEV / CODE]	Les résultats de l'évaluation sont utilisés : 4a Indicateur : Part des recommandations de l'évaluation d'IDEV mises en œuvre par la direction de la Banque. (Cible TBC, l'augmentation annuelle) [MARM]
Le personnel est équipé pour délivrer : Indicateur 1c: personnes/jours de formation professionnelle (évaluation, la gestion, d'autres disciplines) prévus pour le personnel d'IDEV 1d Indicateur : Mélange d'expertise entre l'évaluation et le contenu. (Cible TBC) [IDEV données]	L'exécution du programme de travail se déroule comme prévu : l'Indicateur 2b : Proportion de rapports planifiés soumis à la Direction d'IDEV (Cible TBC) [Données d'IDEV]	Les leçons tirées des évaluations sont pertinentes et de haute qualités. Indicateur 3b : Proportion des recommandations de l'évaluation d'IDEV acceptées par la Direction (Cible TBC) [MARM]	Amélioration dans la conduite des auto-évaluations est observée. Indicateur 4b : Ecart entre le score de l'auto-évaluation (RAP) et celui notes issus des validations d'IDEV. (Cible TBC, diminution annuelle) [Données IDEV]
Les systèmes sont mis en place pour assurer la qualité, le suivi et l'apprentissage : Indicateur 1e : manuel d'évaluation est finalisé (en tant que document évolutif). (À la fin de 2013) [Données IDEV / manuel] Indicateur 1f : Mécanisme de gestion des rapports d'action est établi. (À la fin de 2013) [MARM] Indicateur 1g : la base de données des leçons apprises des évaluations est établie (la fin de 2013) [Base de données IDEV]	Les connaissances tirées des évaluations sont partagées : Indicateur 2c : Part des événements de gestions de connaissance et de disséminations tenues (Cible TBC, données d'IDEV)	Les connaissances tirées des évaluations sont partagées. Indicateur 3c : Nombre de participants aux événements de gestions de connaissance et de disséminations (i) le personnel de la Banque et (ii) les fonctionnaires de PMR. Indicateur 3c : le trafic sur le site IDEV. (Cible TBC) [données IDEV]	Amélioration de la qualité, l'utilité et l'impact des évaluations. Indicateur 4c : points de vue des parties prenantes sur (i) l'utilité et (ii) la qualité des produits d'IDEV produits et événements. (Cibles à confirmer) [parties prenantes sondage]
	Les travaux sur le développement des capacités d'évaluation des PMR est porté à l'avant. Indicateur 2d : proportion convenue du budget est allouée et utilisée pour le développement des capacités d'évaluation dans les PMR (Cible TBC) [Les données budgétaires]	Les PMR ciblées ont développé des systèmes nationaux d'évaluation. Indicateur 3d : Les instruments d'évaluation mis en place par IDEV assistés par les PMR (2 pays pilotes) (Cible TBC) [Données IDEV]	Les systèmes d'évaluation des PMR ciblés mettent en œuvre des programmes d'évaluation pays. Indicateur 4d : Nombre d'évaluations réalisées par IDEV assistés par les PMR (2 pays pilotes). (Cible TBC) [IDEV données du projet]



## À propos de cette Publication

L'évaluation indépendante du développement a pour mission de renforcer l'efficacité des initiatives de développement de la Banque dans ses pays membres régionaux par l'exécution d'évaluations indépendantes et influentes et par des partenariats pour l'échange de connaissances.

La Stratégie d'évaluation indépendante relie les objectifs ultimes de la Politique d'évaluation indépendante avec le programme de travail d'IDEV. Tandis que la politique définit l'environnement autorisant une évaluation indépendante à la Banque, les programmes de travail annuels glissants d'IDEV fournissent le cadre dans lequel les activités d'IDEV sont encadrées, financées et mises en oeuvre.

Lier la politique à la programmation est essentielle à la responsabilité managériale de rendre compte et à l'utilisation efficace des ressources. La stratégie forge les liens nécessaires entre les objectifs politiques à long terme, les activités d'évaluation, les compétences en évaluation et les budgets. Elle focalise la direction d'IDEV sur les résultats et facilite la supervision du Conseil d'administration sur la fonction

## À propos du Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD)

Le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) a pour objectif premier de faire reculer la pauvreté dans ses pays membres régionaux en contribuant à leur développement économique durable et à leur progrès social. A cet effet, il mobilise des ressources pour promouvoir l'investissement dans ces pays et leur fournit une assistance technique ainsi que des conseils sur les politiques à mettre en oeuvre.



# IDEV

Évaluation indépendante du développement  
Banque africaine de développement

### Siège statutaire :

Immeuble du Centre de commerce International d'Abidjan (CCIA)  
Avenue Jean-Paul II 01 BP 1387, Abidjan 01 Côte d'Ivoire  
Téléphone : +225 20 26 20 41 • Fax : +225 20 21 31 00

