

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**Proposition de programme de travail (2014-2016)
pour le Département de l'évaluation des opérations
de la Banque africaine de développement**

Département de l'évaluation des opérations

Novembre 2013

Document traduit

Table des matières

Liste des sigles et abréviations.....	i
Résumé analytique.....	ii
Points saillants du programme de travail 2013	ii
Évaluations au niveau des projets.....	ii
Évaluations aux niveaux thématique, sectoriel, institutionnel et pays	ii
Pilier.....	iii
Contenu du programme de travail 2014-2016.....	iii
Évaluations au niveau des projets.....	v
Évaluations sectorielles, thématiques et institutionnelles.....	v
Ressources nécessaires	viii
Résumé et conclusion	viii
1. Introduction	1
2. Points saillants du programme de travail 2013	1
Évaluations au niveau des projets.....	3
Évaluations aux niveaux thématique, sectoriel, institutionnel et pays	4
Pilier : qualité, impact et engagement	5
Gestion des connaissances.....	7
Renforcement des capacités – Renforcer les systèmes d'évaluation nationaux.....	8
Indicateurs clés de performance 2013	8
4. Contenu du programme de travail 2014-2016	8
Produits d'évaluation.....	14
Évaluations au niveau des projets.....	14
Évaluations des stratégie pays	15
Évaluations sectorielles, thématiques et institutionnelles.....	15
Pilier	16
Gestion, diffusion et vulgarisation des connaissances.....	16
Besoins en ressources.....	17
Ressources humaines	19
Situation actuelle	19
Besoins supplémentaires en personnel	19
Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts	21

Résumé	21
Recommandations	23

Annexe 1 : Tableau récapitulatif des évaluations 2014-2016

Annexe 2 : Alignement sur la stratégie décennale (TYS)

Annexe 3 : Alignement du programme de travail sur le Cadre de mesure des résultats (CMR)

Annexe 4 : Récapitulatif des résultats du programme de travail

Liste des acronymes et abréviations

ADOA	Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement
AfREA	Association africaine d'évaluation
BAD	Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CHRM	Département de la gestion des ressources humaines
CIMM	Département des méthodes et de la gestion de l'information
COBS	Département de la programmation et du budget
CODE	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement
DSIR	Document de stratégie d'intégration régionale
DSP	Document de stratégie pays
ECoP	Communauté de pratiques en matière d'évaluation
EES	Étude économique et sectorielle
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation des BMD
ESIR	Évaluation de la stratégie d'intégration régionale
ESP	Évaluation de la stratégie pays
FIC	Fonds d'investissement climatique
FIDA	Fonds international de développement agricole
GFP	Gestion des finances publiques
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
KM	Gestion des connaissances
KPI	Indicateurs clés de performance
MARM	Mécanisme d'enregistrement des actions de la Direction
MEI	Manuel d'évaluation indépendante
NQE	Normes de qualité pour l'évaluation
OCDE / CAD	Organisation de coopération et de développement économique / Comité d'aide au développement
OPEV	Département de l'évaluation des opérations
OPSM	Département du secteur privé et de la microfinance
ORPC	Département des politiques et ressources opérationnelles
ORQR	Département de l'assurance qualité et des résultats de la BAD
NCP	Note conceptuelle du projet
PMR	Pays membre régional
QaE	Qualité à l'entrée
RAP	Rapport d'achèvement du projet
RAP-NR	Note de revue de rapport d'achèvement du projet
REPP	Rapport d'évaluation des performances du projet
SLT	Stratégie à long terme
SMT	Stratégie à moyen terme
STRG	Bureau de la stratégie
XSR	Rapport de supervision détaillé
XSREN	Note de validation du rapport de supervision détaillé

Résumé analytique

Ce document présente la proposition de programme de travail glissant du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque africaine de développement (« la Banque » ou BAD) pour la période 2014-2016.

Points saillants du programme de travail 2013

La stratégie d'évaluation indépendante a été élaborée en 2012 et approuvée par le Conseil d'administration en 2013. Le changement d'orientation prévu et apporté par la nouvelle stratégie a été pris en compte dans le programme de travail glissant 2013-2015.

OPEV a augmenté considérablement en 2013 le nombre d'évaluations des stratégies thématiques, sectorielles, institutionnelles et pays, tout en diminuant le nombre d'évaluations de projets autonomes.

À travers la mise en œuvre du programme de travail 2013, OPEV s'emploie à renforcer les capacités du personnel, améliorer la qualité et l'impact des évaluations et renforcer la rétroaction dans les opérations.

Le département a intégré des demandes additionnelles de la haute direction, du Conseil et d'autres parties prenantes dans son programme de travail initial. Malgré les difficultés rencontrées pour pourvoir les postes vacants en temps opportun, OPEV obtiendra des résultats qui dépassent ses engagements de 2013.

Évaluations au niveau des projets

En 2013, OPEV a livré deux évaluations groupées et a lancé deux nouveaux groupes comme prévu. Aucune validation de XSR n'a été possible en 2013, à défaut de soumission de XSR. La validation de 50 rapports d'achèvement de projet a été lancée au quatrième trimestre.

Évaluations thématiques, sectorielles, institutionnelles et pays

En matière d'évaluations sectorielles, thématiques, institutionnelles et pays, OPEV dépasse les résultats attendus dans le scénario financé en 2013. En 2013, OPEV a achevé sept évaluations sectorielles et thématiques et en a lancé quatre autres. De plus, le département a livré trois évaluations institutionnelles et en a lancé deux autres au 3^e trimestre. Enfin, trois évaluations des stratégies pays seront terminées avant la fin de l'année et une autre début 2014. Ainsi OPEV a produit 12 évaluations de haut niveau par rapport à une cible de 7.

Pilier

Pour construire son pilier, OPEV a travaillé sur plusieurs fronts pour garantir la qualité, l'impact, la crédibilité, un engagement intégral, une gestion des connaissances et une diffusion proactive des connaissances en matière d'évaluation. À partir du programme de travail 2013 et comme indiqué dans la stratégie d'évaluation indépendante, l'amélioration de la gestion des connaissances fait maintenant partie intégrante du programme de travail d'OPEV. Les résultats essentiels de 2013 incluent l'organisation d'événements de formation régionaux, cinq événements relatifs à la communauté des pratiques en évaluation, un site web amélioré, la diffusion plus large des rapports d'évaluation et la publication d'une revue trimestrielle consacrée aux connaissances.

Contenu du programme de travail 2014-2016

Le programme de travail glissant et le budget 2014-2016 continueront à mettre en œuvre la stratégie d'évaluation indépendante et s'efforceront de renforcer davantage l'alignement stratégique d'OPEV sur les priorités de la Banque, tout en continuant de répondre aux exigences des principales parties prenantes d'OPEV.

Les grandes orientations du programme de travail tel que prévu pour 2013-2015 seront donc maintenues sur 2014-2016 :

- Accent sur les évaluations pays et régionales, thématiques/sectorielles et institutionnelles, et baisse du nombre d'évaluations de projet autonomes. Cela continuera de se traduire par un nombre accru d'évaluations ESP, ESIR, thématiques/sectorielles et institutionnelles. Pour chaque ligne de produit, OPEV a des thèmes choisis qui sont alignés sur les objectifs stratégiques de la Banque.
- Solide fonction de gestion, de diffusion et de sensibilisation afin de partager les connaissances générées par les évaluations et de s'assurer que les conclusions des évaluations sont utilisées dans les opérations, les stratégies et les politiques de la Banque. Cela aidera la Banque à renforcer son rôle en tant que courtier du savoir et à gérer efficacement ses opérations.
- Renforcement des systèmes d'évaluation, de la capacité et de la culture d'évaluation dans la Banque et dans la région. Par cette voie et le travail mené pour améliorer l'auto-évaluation au sein de la Banque, OPEV contribuera à la gestion des résultats en matière de développement.

Évaluation globale

CODE a demandé à OPEV d'envisager de mener une évaluation globale (EG) du Groupe de la Banque, en mettant l'accent sur deux questions clés, (i) la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre des négociations relatives au FAD et à l'AGC, et (ii) la réalisation des résultats en matière de développement.

L'évaluation globale des engagements devraient couvrir tant les engagements au titre du FAD que ceux au titre de l'AGC. Il existe certains chevauchements entre ces engagements en termes de programmation dans le temps et de contenu. La couverture de ces deux catégories d'engagements permettra de faire en sorte que l'évaluation soit pertinente et utile pour toute la Banque. La question de savoir si chaque engagement a été respecté sera évaluée au cas par cas, tandis que l'évaluation plus approfondie – celle de l'efficacité – se fera sur une base thématique. Quatre thèmes généraux peuvent être identifiés pour la réalisation de l'évaluation :

- Orientation stratégique et opérationnelle : couvre tous les engagements relatifs à de nouvelles politiques et stratégies pour différents secteurs et thèmes.
- Gestion axée sur les résultats en matière de développement : couvre les engagements relatifs à l'instauration d'un cadre de mesure des résultats à la Banque, à la qualité à l'entrée et aux mesures de sauvegarde.
- Capacité d'exécution et efficacité institutionnelle : couvre les engagements relatifs à la décentralisation, aux ressources humaines, à l'efficacité et aux processus.
- Gestion financière et du risque et allocation des ressources : couvre les engagements relatifs au risque, à l'audit, à la passation des marchés, aux conditions de remboursement des prêts, etc.

L'évaluation globale des résultats visera à donner un aperçu des résultats obtenus par la Banque. La question principale sera de savoir si la Banque est en train d'atteindre les résultats escomptés. Essentiellement, elle abordera la question de savoir si oui, pourquoi/si non pourquoi pas ? L'évaluation couvrira tous les principaux critères d'évaluation : pertinence, efficacité, impact et durabilité, tout en mettant l'accent sur la pertinence, la réalisation des objectifs et des résultats/impact.

Pour dégager des enseignements utiles, les principaux domaines de résultat examinés seront liés aux piliers du cadre de mesure des résultats de la Banque qui, à son tour, est élaboré en tenant compte de la nouvelle stratégie de la Banque.

L'approche proposée consiste à utiliser principalement les évaluations de stratégies pays comme les briques constitutives de l'évaluation globale. Le pays est l'unité pertinente d'analyse des résultats de l'assistance au développement. Il y a besoin d'une masse critique d'évaluations de stratégies pays (10 à 15) qui devient ainsi un intrant clé pour le rapport global sur les résultats de développement. Les évaluations sectorielles et thématiques clés compléteront les évaluations pays, en vue de fournir un éclairage supplémentaire sur les résultats sectoriels et transversaux globaux.

Évaluations au niveau des projets

RAP et XSR

OPEV entreprendra 50 RAP-NR en 2014, puis 30 en 2015 et 2016. 25 XSREN feront également partie du programme de travail chaque année.

OPEV commencera également à réaliser un petit nombre de RAP –NR en 2015 et prévoit d'augmenter progressivement les validations basées sur des enquêtes de terrain, pour atteindre au moins 50 % de la cohorte dans les années suivant ce plan de travail (2016-2018).

Évaluation par grappe

OPEV entreprendra une évaluation par grappe, outre deux évaluations conjointes dans le cadre de la composante de renforcement des capacités pour l'amélioration des systèmes nationaux d'évaluation en Tanzanie et en Éthiopie. Les évaluations par grappe serviront de base aux évaluations thématiques et sectorielles ainsi qu'au volet d'évaluation des résultats en matière de développement dans le cadre de l'évaluation détaillée.

Évaluations d'impact

Le programme de travail 2014-2016 introduira des évaluations d'impact, qui font depuis longtemps l'objet de demandes de la part des membres de CODE et des plénipotentiaires du FAD. OPEV, en collaboration avec les départements opérationnels, amorcera le processus de 1-2 évaluations d'impact pour des opérations sélectionnées au cours de la période. Ces évaluations contribueront, en tant qu'études de cas, à l'évaluation des résultats en matière de développement.

Évaluations des stratégies pays

Un nombre élevé (une quinzaine) d'évaluations de stratégie pays et de stratégies d'intégration régionale seront conduites pour atteindre une couverture minimale de l'évaluation des résultats en matière de développement.

Évaluations sectorielles, thématiques et institutionnelles

Pour les évaluations sectorielles et thématiques, la priorité est accordée aux évaluations contribuant à l'évaluation globale en complément des évaluations des stratégies-pays. Les évaluations en cours seront poursuivies comme prévu. Il s'agit notamment de trois évaluations relatives au secteur privé, qui devraient être bouclées en 2014 : phase 1 PPP, capital-investissement, PME.

Dans le cadre du programme de travail 2014-2016, OPEV entreprendra :

- Des évaluations importantes des résultats sectoriels et thématiques, qui contribueront à l'évaluation détaillée. L'évaluation sur l'énergie figure encore parmi les priorités de 2014 et une autre évaluation sur l'eau et l'assainissement a été ajoutée en 2015 pour compléter la couverture des infrastructures, outre l'évaluation des transports menée en 2013.
- Quatre évaluations thématiques seront réalisées en 2016, en revenant alors au régime nominal.

Les évaluations institutionnelles programmées en 2014 et 2015 ont été reprogrammées pour apporter les contributions nécessaires à l'évaluation globale sur les engagements. Elles seront toutes menées en 2014, afin de permettre la réalisation d'une analyse et d'un rapport de synthèse en 2015. Il s'agit d'un domaine où il existe une parfaite synergie avec l'analyse globale, puisque les évaluations prévues seront des volets de la dite évaluation détaillée. Un travail de synthèse supplémentaire sera toutefois nécessaire pour la production de l'évaluation sur les engagements en 2015.

Enfin, l'évaluation globale – rapport de synthèse sur les résultats en matière de développement, est la principale évaluation institutionnelle à achever en 2016. L'élaboration d'un cadre commun d'analyse est un préalable, si l'on veut être à même de produire cette synthèse de manière efficiente, et sera préparé au début de 2014.

Le tableau ci-dessous donne une comparaison entre la proposition incluse dans ce document et la situation de référence représentée par le scénario bas proposé l'année passée à CODE, en prenant en compte l'évaluation globales, et en se focalisant sur les évaluations sectorielles, thématiques, institutionnelles et pays qui en constituent les briques. Le tableau identifie les économies réalisées par rapport au plan de travail initial. L'annexe 2 donne la vue globale sur le nouveau programme de travail proposé.

Tableau 1
Aperçu du programme de travail 2014-2016 comparé au scénario bas du programme de travail pour 2013-2015.

	Sectoriel et thématique	Institutionnel	Pays / Région
Scénario bas 2013	2	3	2
Produits 2013	Evaluation indépendante des opérations non souveraines 2006-2011 (addition) Revue des études économiques et sectorielles (EES) de la Banque Evaluation de la gestion intégrée des ressources en eau par la Banque Projets de support institutionnel en Gouvernance Secteur du transport	Qualité à l'entrée des opérations de secteur public Acquisitions phase 1 Gestion des fonds fiduciaires ADOA	Botswana Tchad Kenya
En cours en 2013	Micro-finance Assistance de la Banque aux PME Capital investissement (addition, provenant du programme 2015) PPP phase 1 (addition)	Acquisitions phase 2 Qualité à l'entrée des DSP / DSIR (addition)	Madagascar
Scénario bas 2014-2015	6	4	5
Nouveau 2014-2015	2	5	15
	Synergie: 1 Addition: 1 Economie: 5	Synergie: 4 Addition: 1	Synergie: 5 Addition: 10
Priorités 2014-2015 (synergie avec EG)	Energie Eau et assainissement (addition)	Quatre composants pour la revue des engagements: - Orientation stratégique et opérationnelle - Gestion axée sur les résultats en matière de développement - Capacité d'exécution et efficacité institutionnelle - Gestion financière et du risque et allocation des ressources Rapport de synthèse sur les engagements	15 évaluations en 2014-2015
Nouveau 2016	4	1	4
2016	PPP phase 2 EES phase 2 Croissance inclusive Assistance à la sécurité alimentaire	Rapport de synthèse résultats	4 évaluations pays / régions
Priorité basse / réserve	Genre Transition vers la croissance verte Mise en œuvre de la stratégie de développement des capacités Assistance de la Banque pour la gestion des ressources naturelles, l'extraction et le gaz Impact des opérations du secteur privé sur l'emploi, le revenu fiscal, les standards sociaux et environnementaux Assistance de la Banque au développement du secteur privé Opérations basées sur les politiques phase 2.	Fonds fiduciaires phase 2 Systèmes de gestion budgétaire Services TIC de la Banque Stratégie, systèmes et produits de gestion de la connaissance de la Banque Evaluation de la Facilité africaine de l'eau.	

Ressources nécessaires

L'enveloppe budgétaire pour la charge de travail¹ nécessaire pour la réalisation du programme de travail 2014-2016 s'élève à 10,9 millions d'UC. Ce montant permettra à OPEV de procéder à 19 évaluations de stratégies-pays et régionales, 12 évaluations de haut niveau et d'organiser 20 événements de gestion du savoir et d'apprentissage en 2014-2016, entre autres, outre les deux produits plus vastes liés à l'évaluation globale.

Le gros de la demande d'augmentation du budget (0,8 million d'UC) est anticipé sur 2014, puisque le gros du travail relatif aux contributions nécessaires pour l'évaluation des résultats et des engagements est concentré sur cette année-là. La demande d'augmentation du budget est inférieure en 2015 (0,4 million d'UC), mais reste élevée puisque la couverture de pays concernant l'évaluation et les résultats doit s'achever avant 2016. Ces montants incluent les économies réalisées par la synergie avec le programme existant et les reprogrammations. Quelque 70% du programme de travail contribue à l'évaluation globale. Le tableau ci-dessous résumé les coûts annuels.

Tableau 2
Estimations de budget de charges de travail 2014-2016 (million d'UC)

Année	Allocation	Proposition de budget sans économies	Proposition de budget Y compris économies
2013	3,1		
2014		4,6	3,9
2015		4,0	3,5
2016		3,5	3,5
2017+		3,5	3,5

En supplément de cette proposition de budget de charge de travail et de façon cohérente avec la soumission de l'année passée, la nouvelle proposition inclut de nouveaux postes, en particulier deux postes de personnel professionnel en 2014. Parmi ceux-ci, un poste additionnel portant sur la coordination de l'EG peut être supprimé au bout des 3 ans.

Résumé et conclusion

Conformément à l'orientation stratégique définie dans la stratégie d'évaluation indépendante, le programme de travail 2014-2016 d'OPEV continuera de mettre l'accent sur les évaluations thématiques, sectorielles et pays, en tirant parti des validations et évaluations au niveau des projets. Un cadre analytique commun et des termes de référence pour l'évaluation détaillée prévue sur les engagements et les résultats en matière de développement favoriseront une conception cohérente et une analyse globale. Une série rationalisée d'évaluations institutionnelles, thématiques, sectorielles et pays, alignées sur la Stratégie décennale, seront réalisées. Les évaluations des stratégies pays (ESP), au nombre d'une par année jusqu'en 2012, augmenteront sensiblement pour la période 2014-2016.

¹ Le budget pour la charge de travail n'englobe que les coûts de services de consultant et les missions du personnel, mais n'inclut pas les dépenses de personnel comme les salaires et indemnités, ni les frais généraux.

Tenant compte de l'évaluation détaillée des engagements et des résultats, ainsi que des contraintes de ressources humaines et budgétaires, OPEV a modifié la hiérarchisation et la programmation des évaluations, en vue de créer une synergie optimale entre les évaluations et de favoriser l'optimisation des ressources.

L'évaluation détaillée constituera une étape importante pour la Banque et le département de l'évaluation des opérations. Elle permettra à la Banque d'accroître non seulement son efficacité, mais également sa crédibilité et le soutien de ses parties prenantes.

En outre, un effort important continuera d'être fourni pour renforcer les fonctions de gestion, de diffusion et de vulgarisation des connaissances, afin de partager le savoir issu des évaluations et de s'assurer que les conclusions de l'évaluation sont utilisées dans les opérations, les stratégies et les politiques de la Banque. Tout en restant orienté vers le client, l'accent sera également mis sur le renforcement des capacités d'évaluation de la Banque et sur la consolidation des systèmes nationaux d'évaluation dans les PMR.

1. Introduction

Ce document présente la proposition de programme de travail glissant du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque africaine de développement (« la Banque » ou BAD) pour la période 2014-2016. Il brosse un tableau des activités qu'OPEV va mener au cours des trois prochaines années. Le programme de travail 2014-2016 suit les lignes directrices clés définies dans la stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017, et s'appuie sur le programme de travail glissant 2013-2015 élaboré suite à l'analyse intensive des résultats précédents et à de larges consultations des parties prenantes.

Le présent document commence par une revue rétrospective des réalisations du programme de travail 2013. Ensuite, il présente les activités du programme de travail 2014-2016 et les livrables attendus conformément à sa stratégie. Enfin, il présente une conclusion comprenant un résumé et un calendrier prévisionnel pour l'examen des documents par le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE).

2. Points saillants du programme de travail 2013

La stratégie d'évaluation indépendante formulée en 2012 et approuvée par le Conseil d'administration en 2013. Le changement d'orientation prévu a été pris en considération dans le programme de travail glissant 2013-2015, tout particulièrement en termes de gamme de produits et de domaines prioritaires.

Encadré 1: Aperçu des changements apportés au contenu du programme de travail et à sa gamme de produits pour 2013, comparativement aux années précédentes.

Les changements suivants, qui ont été apportés au contenu du programme de travail et à sa gamme de produits, afin de mettre en œuvre la nouvelle stratégie d'évaluation indépendante, ont été engagés dès le programme de travail 2013.

- RAP-EN et XRS-EN deviendront plus utiles en tant que résultat d'une collaboration plus importante avec le personnel des opérations.
- Les évaluations au niveau des projets seront sélectionnées de manière plus stratégique et tireront parti des synergies accrues avec des évaluations de haut niveau.
- Les évaluations par grappe, qui ont été introduites en 2012, seront augmentées et alignées sur les besoins en connaissance, pour les futures évaluations des pays et sectorielles/thématiques.
- OPEV va augmenter le nombre d'évaluations des stratégies pays et introduire une évaluation de documents de stratégie d'intégration régionale. Les pays concernés seront sélectionnés sur la base d'un alignement sur le cycle du document de stratégie pays, tout en cherchant un équilibre entre les régions géographiques et entre les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire et les États fragiles.
- Le nombre d'évaluations du secteur privé sera augmenté.
- La gestion du savoir sera renforcée.
- De plus gros efforts pour promouvoir la culture de l'évaluation au sein de la Banque seront déployés, ce qui comprendra un appui aux processus d'auto-évaluation. renforcée

Le programme de travail glissant 2013-2015 a été initialement présenté à CODE avec trois scénarios (bas, moyen et élevé). À chaque scénario correspondaient un niveau de résultats et des ressources requises. CODE a approuvé le budget correspondant à un peu moins que le scénario bas.

En 2013, OPEV a augmenté le nombre d'évaluations de stratégies thématiques, sectorielles, institutionnelles et pays par rapport aux années précédentes, tout en diminuant le nombre d'évaluations de projets autonomes. En même temps, OPEV a assuré des synergies renforcées entre le travail afférent aux projets et le macro-niveau des évaluations. Pour cela, OPEV mène des évaluations par grappe de projets, qui ont justement été sélectionnés de manière stratégique pour alimenter des évaluations de haut niveau en cours. OPEV a également intensifié ses efforts en gestion des connaissances, en approchant les parties prenantes au sein de la Banque et des pays membres régionaux (PMR), tout en assurant la qualité et la cohérence de tous ses travaux.

À travers la mise en œuvre du programme de travail 2013, OPEV s'emploie à renforcer les capacités du personnel, et à améliorer la qualité et l'impact des évaluations, ainsi que la rétroaction dans les opérations de la BAD. Un mécanisme d'enregistrement des actions de la Direction (MARM) a été conçu et présenté au Conseil d'administration en octobre. De concert avec d'autres départements tels que ORQR (Département du contrôle qualité et des résultats de la BAD) et CIMM (Département des méthodes et de la gestion de l'information), OPEV a débuté son travail en développant le logiciel nécessaire au bon fonctionnement du mécanisme. La préparation d'un manuel d'évaluation, ainsi qu'un exercice visant à déterminer son champ d'application, sont en cours. Le manuel sera finalisé d'ici à la mi-2014 et donnera des directives essentielles au personnel, renforçant ainsi la qualité de toutes les évaluations et réduisant la variabilité entre évaluateurs.

OPEV présentera la plupart de ses évaluations de 2013 à CODE à la fin de l'année 2013 et au premier semestre 2014. En effet, l'année référencée pour chaque évaluation énumérée dans le programme de travail d'OPEV est basée sur l'année d'initiation de l'évaluation et non sur l'année de finalisation. Ainsi, la majorité des évaluations lancées en 2012 sont livrées -envoyées à CODE- en 2013, pour libérer du temps pour le personnel au cours du second semestre de l'année et leur permettre de mener à bien les évaluations dont le lancement est prévu en 2013. Par conséquent, les évaluations de 2013 sont prévues pour livraison en 2014.

OPEV est ainsi confronté à une contrainte de taille : pourvoir ses postes vacants à temps. OPEV doit alors relever le défi d'une réalisation du programme de travail avec un personnel effectif inférieur à celui prévu.

En dépit de ces défis, OPEV respectera son engagement pour l'année 2013 et au-delà. Le département a intégré des requêtes additionnelles émanant de la Haute Direction, du Conseil d'administration et d'autres parties prenantes importantes au sein de son programme de travail initial. Ces évaluations additionnelles comportent deux évaluations de stratégies pays, un exercice d'inventaire des partenariats public-privé (PPP), ainsi qu'une évaluation thématique relative au capital-investissement. Ce dernier exercice était prévu pour 2015. Il a cependant été lancé en 2013, donc plus tôt, pour répondre à une demande du conseil d'administration et de la Haute Direction.

Évaluations au niveau des projets

Tout en réduisant le nombre de projets autonomes en 2013 et au-delà, OPEV mène toujours des évaluations par grappe de projets stratégiquement sélectionnés ainsi que des validations de rapports d'achèvement de projet (RAP) et de rapports de supervision détaillés (XRS). Sous l'angle de l'apprentissage, les données d'évaluation des projets constituent des contributions fondamentales pour des évaluations sectorielles, thématiques et pays. En matière de responsabilité, l'évaluation au niveau du projet est également cruciale. De surcroît, pour appuyer la « culture de l'évaluation » auprès du personnel, il convient de mettre l'accent sur l'évaluation au niveau des projets.

Tableau 3

Évaluations au niveau des projets – état d'avancement des engagements pour 2013, tels que définis dans le scénario bas du programme de travail (PT) glissant pour 2013-2015.

Produit	Scénario bas 2013	Statut au 1er octobre 2013
RAP-NR	50 % de l'échantillon stratifié. Sans vérification sur le terrain	La préparation de 50 RAP-NR (70 % des RAP achevés à la Banque) sera lancée au 4 ^e trimestre. Six des 50 RAP-NR impliqueront des validations après enquête sur le terrain (soit environ 10 % de la cohorte). 26 RAP-NR et 10 XSREN ont été livrés début 2013.
XSREN	75 % de l'échantillon représentatif	Retard : Aucun XSREN ne sera livré car aucun XSR achevé n'a été soumis à OPEV.
REPP secteur privé :	2	Retard : Les REPP seront reportés à 2014
Groupes de projets	2	En bonne voie : Lancement des groupes de projets 2013 et livraison de 2 évaluations par grappe pour l'année 2012 comme prévu. Deux groupes de projets dans le secteur de l'énergie et la sécurité alimentaire ont été lancés au 3 ^e trimestre pour une livraison en 2014. Deux évaluations par grappe de projets (2012) devant être livrés au 4 ^e trimestre – (i) viabilité des routes (couvrant 10 projets routiers) et (ii) intégration régionale (couvrant 4 projets multinationaux et internationaux)

Évaluations thématiques, sectorielles, institutionnelles et pays

OPEV s'est efforcé de s'adapter à une forte demande des parties prenantes sur certains types d'évaluation, notamment sur les ESP et les évaluations concernant le secteur privé, en respectant l'enveloppe de ressources allouée. En matière d'évaluations sectorielles, thématiques, institutionnelles et pays, OPEV dépasse en réalité les résultats attendus dans le scénario financé en 2013. Le tableau ci-dessous décrit la situation des évaluations de haut niveau prévues et supplémentaires pour 2013.

Tableau 4

Évaluations sectorielles, thématiques, institutionnelles et pays – état d'avancement des engagements pour 2013 tels que définis dans le scénario bas du programme de travail (PT) glissant pour 2013-2015

Produit	Scénario bas 2013	État au 1 ^{er} novembre 2013
Thématique & sectoriel	2	<p>En bonne voie/au-delà de l'engagement : 4 évaluations thématiques et sectorielles ont été lancées en 2013 et 7 évaluations entamées en 2011 et 2012 ont été livrées.</p> <p>Livraison effectuée : Évaluation indépendante des opérations non souveraines, 2006-2011; Revue des études économiques et sectorielles de la Banque; Évaluation de la gestion intégrée des ressources en eau de la Banque.</p> <p>Livraison avant la fin de l'année : Projets d'appui institutionnel (ISP) sur la gouvernance; Qualité à l'entrée; Secteur des transports; Microfinance..</p> <p>Lancé au 3^e/4^e trimestre : Assistance aux PME de la Banque (2013); Prise de participations dans le secteur privé (supplémentaire 2013 – prévu en 2015 et reprogrammé); Partenariats public-privé (PPP) (supplémentaire 2013).</p>
Institutionnel	3	<p>En bonne voie : Livraison de 2 évaluations lancées en 2012 et de 3 évaluations lancées à partir du programme de travail 2013 (dont une évaluation présentée à la Direction qui doit donner sa réaction avant la fin de l'année).</p> <p>Livraison effectuée : Passation des marchés 1^{ère} phase; Gestion des fonds fiduciaires à la Banque africaine de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Livraison avant la fin de l'année : ADOA (2013) • Lancé au 3^e/4^e trimestre : Passation des marchés 2^e phase (2013); Qualité à l'entrée des stratégies pays et stratégies d'intégration régionale.
ESP & ESIR	2	<p>En bonne voie/au-delà des engagements : 3 ESP seront livrées à la Direction avant la fin de l'année, dont 2 font partie des engagements du PT 2013; Botswana (2013), Tchad (2012), Kenya (2013). Madagascar (2013) seront livrés pour réaction de la Direction début 2014.</p>

Tableau 5

Autres produits d'évaluation - état d'avancement des engagements pour 2013, tels que définis par le scénario bas du programme de travail glissant pour la période 2013-2015.

Produit	Scénario bas 2013	État au 1er novembre 2013
Évaluation de synthèse	1	<p>Retardé : L'évaluation de synthèse prévue sur les garanties du secteur privé a été reportée car :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des évaluations du secteur privé supplémentaires entreprises en 2013 (voir ci-dessus) ; • des retards dans le recrutement.
Rapport annuel	1	<p>Retard/reporté : En raison de ressources limitées et de l'insuffisance de la dotation en personnel de la Division de gestion des connaissances, OPEV reportera la publication d'un rapport annuel à 2014.</p>

Pilier : Qualité, impact et engagement

Qualité, impact et engagement constituaient le pilier du programme de travail 2013. Afin de répondre à ces principes, OPEV s'est engagé à garantir la qualité, l'impact, la crédibilité, un engagement intégral, une gestion des connaissances et une dissémination proactive des connaissances en matière d'évaluation. Les progrès suivants visant à améliorer la qualité des processus, systèmes et produits d'évaluation ont été accomplis :

Tableau 6

Avancement sur les engagements visant à améliorer la qualité des produits, des systèmes et des processus d'évaluation

Engagement	Progrès accomplis au 1er novembre
Élaboration d'un manuel d'évaluation	La mission de cadrage a été lancée, le manuel devrait être terminé en 2014. Le retard dans le lancement du processus est dû au fait que le coordonnateur d'activités assigné a rejoint OPEV plus tard que prévu.
Poursuivre le développement et l'intégration des normes de qualité et assurer qu'elles sont respectées	OPEV participe à l'exercice d'analyse comparative de l'ECG sur les normes de bonne pratique à suivre pour l'évaluation des opérations du secteur public
Améliorer les compétences du personnel au moyen du développement des compétences, de la formation, du mentorat et en mettant l'accent sur le travail d'équipe, au sein et entre les divisions	<p>Plusieurs initiatives ont été menées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation à l'analyse des contributions • Formations ciblées pour des membres du personnel en évaluation, suivi, microfinance, communication marketing et gestion administrative. • La communauté de pratiques en matière d'évaluation (ECoP) a réuni le personnel de plusieurs divisions en groupes de travail pour résoudre les problèmes spécifiques rencontrés dans leur travail. • Organiser des événements régionaux et à l'échelle de la Banque a également contribué à favoriser le travail inter-divisions
Amélioration de l'assurance qualité en renforçant la rigueur des méthodes utilisées et en améliorant l'accès aux données pertinentes pour les évaluations	Un expert en qualité et méthodes a rejoint OPEV en tant qu'agent détaché en septembre 2013 et travaillera en étroite collaboration avec l'équipe d'OPEV pour renforcer ce domaine.
Liens plus étroits avec des groupes de réflexion, des universités et des réseaux spécialisés	Collaboration et échange continu avec le Groupe de coopération pour l'évaluation des BMD (ECG) et EvalPartners, renforcement des capacités et appui à l'Association africaine d'évaluation (AfREA). OPEV présidera l'ECG en 2014.

Une partie importante de ce pilier consiste également à approfondir l'implication des acteurs des évaluations et l'impact de celles-ci. Cela est mis en œuvre en 2013 au moyen des canaux et activités suivants :

Tableau 7
Progrès sur les engagements visant à approfondir l'implication des acteurs et l'impact des évaluations

Engagement	Progrès accomplis au 1 ^{er} novembre
Élaborer des processus explicites pour l'implication des acteurs à divers stades du cycle d'évaluation	Retard : Sera fait dans le cadre du manuel d'évaluation (voir ci-dessus)
Développement du Mécanisme d'enregistrement des actions de la Direction (MARM) en collaboration avec la Direction	En bonne voie : Proposition présentée à CODE le 29 octobre. Passation des marchés pour une solution logicielle, afin de construire une plate-forme TI qui sera lancée en novembre. Mission pilote manuelle sur des évaluations sélectionnées en cours.
Larges consultations pour orienter le choix des thèmes d'évaluation	En bonne voie : Seront effectuées systématiquement tous les 2 ans. La plupart des évaluations du PT 2014-2016 découlent du PT 2013-2015, sur lequel de larges consultations ont eu lieu. Les demandes ponctuelles sont prises en compte et le programme de travail reste souple et adaptable.
Site web du département et base de données de connaissances en évaluation	En bonne voie : Le site web a été mis en ligne en 2012 et est tenu à jour.
Faire de la diffusion d'informations un volet obligatoire du processus d'évaluation	En bonne voie : La planification de la diffusion des informations est effectuée pour toutes les évaluations. Pour toutes les évaluations terminées, un nombre minimum de produits d'évaluation est réalisé : PDF, e-book et copies papier des rapports ; synthèses, vidéos. Ceux-ci sont systématiquement diffusés de différentes façons au sein de la Banque et en dehors, et lors des événements majeurs. Une stratégie de personnalisation est maintenant en place et implique qu'au moins un événement/évaluation soit organisé face à face pour les principaux destinataires, et que les conclusions soient également présentées lors des événements clés de la Banque.
Intégrer les processus de connaissance dans les processus d'évaluation	En bonne voie : un éventail d'approches de gestion des connaissances (communautés de pratique, leçons tirées, séances de rétroaction sur les missions de terrain, conférences et événements) a été adopté et est de plus en plus utilisé pour tirer profit des processus de connaissance (élaboration de nouvelles connaissances ; conservation des connaissances nouvelles et existantes ; partage des connaissances ; et réutilisation des connaissances actuelles) au cours du processus d'évaluation.
Planification systématique des activités de diffusion au sein de la Banque et auprès des PMR.	En bonne voie : Plusieurs événements de diffusion et de rétroaction se sont tenus et sont prévus (voir ci-dessous).

Gestion du savoir

À partir du programme de travail 2013 et comme indiqué dans la stratégie d'évaluation indépendante, l'amélioration de la gestion du savoir est devenue partie intégrante du programme de travail d'OPEV.

En plus des progrès mentionnés ci-dessus, les éléments clés suivants concernant la gestion des connaissances ont été réalisés au 1^{er} novembre 2013 :

- OPEV a préparé une stratégie de gestion des connaissances et des modèles de planification de la diffusion pour assurer une publication systématique des informations.
- OPEV a organisé plusieurs réunions au siège avec la participation du personnel de l'ensemble de la Banque pour discuter des conclusions et recommandations des évaluations, et sept réunions des communautés de pratique en matière d'évaluation (ECoP) pour discuter des grandes questions d'évaluation ont eu lieu. Deux réunions supplémentaires des ECoP en face à face seront organisées d'ici à la fin 2013.
- Un événement régional de formation a eu lieu en Afrique du Sud en collaboration avec SARC et ORQR ; un événement de rétroaction s'est tenu au Tchad ; un événement sur l'eau et l'assainissement est prévu au Maroc, ainsi qu'un autre événement régional au Sénégal.
- Les vidéos des chefs de projet partageant les messages clés des évaluations sont disponibles sur les médias sociaux, le nouveau site de l'évaluation de la Banque et la plateforme de formation en ligne d'EADI.
- OPEV a publié quatre éditions d'*eVALUation matters* (revue trimestrielle) sur des thèmes clés². Fin 2013, OPEV publiera également un numéro spécial d'*eVALUation matters* basé sur le succès de l'événement de formation régional qui s'est tenu en Afrique du Sud.
- OPEV a également renforcé la capacité des pays membres au moyen d'une collaboration plus active avec l'Association africaine d'évaluation (AfrEA), le réseau des Organisations volontaires d'évaluateurs professionnels (OVEP), le Groupe de développement des capacités d'évaluation du CAD/OCDE et l'initiative CLEAR. OPEV a hébergé le forum global CLEAR en février, avec une participation internationale.
- OPEV a lancé un groupe de courriels d'ECoP (175 membres), à travers duquel il partage régulièrement des informations liées à l'évaluation. Il a également collaboré avec EADI pour ouvrir un espace pour ECoP sur la plateforme de formation en ligne de la Banque.

² La gestion du savoir, Voix du continent sur l'évaluation et un numéro spécial à l'occasion de notre semaine d'évaluation 2012. La quatrième publication sur le renforcement des systèmes d'évaluation nationaux paraîtra en octobre 2013.

- En 2013, OPEV a intensifié les efforts de diffusion, en exposant ses rapports à des endroits stratégiques des bâtiments de la Banque ; en élargissant sa liste de diffusion ; et en distribuant systématiquement les rapports d'évaluation lors de plusieurs événements de la Banque, dont les assemblées annuelles, le forum sur le genre, les réunions du FAD, les séances d'orientation du personnel nouvellement recruté, entre autres.

Renforcement des capacités – Renforcer les systèmes d'évaluation nationaux

En 2013, OPEV a reçu le financement d'un fonds fiduciaire finlandais pour soutenir la Tanzanie et l'Éthiopie dans le cadre d'un projet pilote sur le renforcement des systèmes d'évaluation nationaux. Les missions de cadrage ont été menées courant 2013 et la proposition initiale a été adaptée, pour mieux correspondre aux activités en cours sur le terrain et aux demandes spécifiques des deux PMR. Lors de la première phase du soutien, l'accent sera mis sur le renforcement des compétences pour la planification, la gestion et la réalisation des progrès des évaluations complexes. Le premier décaissement est prévu au 1^{er} trimestre 2014.

Indicateurs clés de performance 2013

OPEV progresse favorablement vers l'atteinte de ses indicateurs clés de performance (KPI) pour 2013, malgré quelques retards. Cependant, certains des KPI ne peuvent pas faire l'objet d'un rapport à ce stade car les données requises ne sont pas encore disponibles. Un cadre complet de surveillance sera mis en place en 2014 dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation indépendante. OPEV identifiera ses futurs KPI à partir d'une sélection des indicateurs du cadre de suivi des résultats. Le cadre dans son ensemble fera l'objet de trois rapports : un pour établir une base de référence (2013), un rapport à mi-parcours (2015/16) et un examen final à la fin de la période de la stratégie (2017).

Un aperçu détaillé de l'état des KPI 2013 d'OPEV se trouve à l'annexe 1.

3. Contenu du programme de travail 2014-2016

Le programme de travail glissant et le budget 2014-2016 **continueront à mettre en œuvre la stratégie d'évaluation indépendante** et s'efforceront de renforcer davantage l'alignement stratégique d'OPEV sur les priorités de la Banque et de satisfaire aux exigences des principales parties prenantes d'OPEV - le Conseil d'administration par l'intermédiaire de CODE et la Haute Direction.

Les grandes orientations suivantes du programme de travail tel que prévu pour 2013-2015 seront donc maintenues en 2014-2016 :

- **Accent mis sur les évaluations pays & régionales, thématiques/sectorielles et institutionnelles et baisse de la quantité d'évaluations de projets autonomes** – cela continuera à se traduire par un nombre élevé d'ESP et d'ESIR, d'évaluations thématiques/sectorielles et institutionnelles. Au sein de chaque ligne de produit, OPEV a sélectionné des thèmes qui sont alignés sur les objectifs stratégiques et les domaines prioritaires de la Banque. Dans l'ensemble, les évaluations d'OPEV aideront la Banque à travailler en plus étroite collaboration avec les clients, à

générer des connaissances et à apporter des enseignements fondés sur des faits probants et des recommandations quant à la façon d'atteindre les objectifs stratégiques et d'améliorer l'efficacité du développement.

- **Solide fonction de gestion, de diffusion de l'information et de sensibilisation**, pour partager les connaissances générées par les évaluations et s'assurer que les conclusions des évaluations sont utilisées dans les opérations, les stratégies et les politiques de la Banque. Cela contribuera à faire de la Banque un courtier du savoir et soutiendra la Banque dans sa gestion efficace des opérations.
- **Renforcement des systèmes d'évaluation, de la capacité et de la culture d'évaluation dans la Banque et dans la région.** Par le biais de ces activités et des travaux effectués pour améliorer l'auto-évaluation au sein de la Banque, OPEV contribuera à la gestion axée sur les résultats en matière de développement.

Conformément à la stratégie d'évaluation indépendante, le programme de travail 2014-2016 d'OPEV s'appuie **sur trois objectifs stratégiques : apprentissage, responsabilité et promotion d'une culture d'évaluation.** Tous les produits d'OPEV contribuent, à des degrés divers, à chacun de ces objectifs stratégiques. Le programme de travail 2014-2016 est aligné sur les priorités de la stratégie décennale et repose sur deux grands axes :

1. **Pilier** : il inclut l'assurance méthodologique et l'assurance qualité ainsi que la gestion, la diffusion et la promotion du savoir. Le pilier comprend également la composante sur les partenariats et le renforcement des capacités, ce qui implique une collaboration avec des partenaires dans les PMR, la communauté internationale de l'évaluation ainsi que les parties prenantes au sein de la Banque.
2. **Produits d'évaluation** : évaluations au niveau des projets, évaluations sectorielles, thématiques et institutionnelles.

En outre, CODE a demandé à OPEV d'envisager de mener une évaluation détaillée du Groupe de la Banque, en mettant l'accent sur deux questions clés distinctes, à savoir la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre des négociations relatives au FAD et à l'AGC, et la réalisation des résultats en matière de développement.

Le présent paragraphe aborde plus en détail les objectifs et l'étendue de l'évaluation détaillée, avant de présenter les produits d'évaluation, les travaux sous-jacents et, enfin, les besoins en ressources.

Évaluation globale

Il n'existe aucune définition acceptée de l'évaluation globale. La plateforme d'évaluation détaillée pour l'échange de connaissances utilise une définition pratique : « une évaluation qui mesure la performance globale, l'efficacité et l'efficacité d'une organisation, d'un fonds ou d'une entreprise dans son ensemble. Toutefois, toute évaluation globale sera une tâche majeure et devrait donc être scrupuleusement conçue, en vue de maximiser son utilité pour la Banque au moment de sa réalisation et de sa livraison. De même, des facteurs importants pour la réussite d'une évaluation globale ont émané de l'expérience et concernent trois pierres angulaires de la réussite : utilité, réalisme et crédibilité du processus.

Partant de ce postulat, le CODE a demandé à OPEV d'explorer les options de réalisation d'une évaluation globale de la Banque africaine de développement. Dans une note explicative au CODE, OPEV a présenté différentes options possibles pour l'évaluation globale en termes de portée, d'orientation et de programmation. L'option choisie propose deux produits d'évaluation : i) la revue de la mise en œuvre des engagements à réaliser au plus tard à la mi-2015 ; et ii) l'évaluation complète des résultats au plus tard à la fin de 2016.

Portée et approche initiales de la revue de la mise en œuvre des engagements

La revue des engagements doit aller au-delà d'une simple validation indépendante ou d'un exercice de « cases à cocher ». Toutefois, elle doit également être réaliste en termes de délais nécessaires à la Banque pour la mise en œuvre des opérations, et à OPEV pour observer les résultats de ladite mise en œuvre. Elle doit aussi être faisable en tenant compte des ressources limitées.

La liste ci-après de questions primordiales sera abordée :

1. L'engagement était-il pertinent ? (c.-à-d. a-t-il permis de résoudre la question pour laquelle il a été pris initialement?)
2. L'engagement a-t-il été mis en œuvre ?
3. L'engagement a-t-il été mis en œuvre de manière opportune ?
4. L'engagement a-t-il été mené de manière efficace ?

Compte tenu des contraintes de délai et de ressources, l'évaluation ne s'intéressera pas à l'impact des engagements, à savoir les résultats obtenus par la Banque sur le terrain. Cependant, pour les engagements mis en œuvre, il serait possible d'étudier certains aspects de l'efficacité.

L'évaluation devrait couvrir tant les engagements au titre du FAD que ceux au titre de l'AGC. Il existe certains chevauchements entre ces engagements en termes de programmation dans le temps et de contenu. La couverture de ces deux catégories d'engagements permettra de faire en sorte que l'évaluation soit pertinente et utile pour toute la Banque. L'évaluation devra également établir une distinction entre les engagements pour lesquels la Banque disposait de suffisamment de temps pour leur mise en œuvre, et ceux pour lesquels les délais sont très courts. Pour les engagements relatifs au FAD-13 qui n'ont été pris qu'en 2013, une évaluation plus légère pourrait s'avérer nécessaire.

La question de savoir si chaque engagement a été respecté sera évaluée au cas par cas, tandis que l'évaluation plus approfondie – celle de l'efficacité – se fera sur une base thématique. Quatre thèmes généraux peuvent être identifiés pour la réalisation de l'évaluation :

- Orientation stratégique et opérationnelle : elle couvre tous les engagements relatifs à de nouvelles politiques et stratégies pour différents secteurs et thèmes.
- Gestion axée sur les résultats en matière de développement : elle couvre les engagements relatifs à l'instauration d'un cadre de mesure des résultats à la Banque, à la qualité à l'entrée et aux mesures de sauvegarde.

- Capacité d'exécution et efficacité institutionnelle : elle couvre les engagements relatifs à la décentralisation, aux ressources humaines, à l'efficience et aux processus.
- Gestion financière et du risque et allocation des ressources : elle couvre les engagements relatifs au risque, à l'audit, à la passation des marchés, aux conditions de remboursement des prêts, etc.

Avec l'élaboration du document introductif de la présente évaluation, une matrice d'évaluation sera utilisée pour répartir les questions d'évaluation en sous-critères, et veiller à ce que des données probantes soient nécessaires pour la réalisation d'une évaluation bien avisée sur chacune d'elles. Il convient également d'établir des sous-thèmes dans chacune des quatre thèmes généraux. L'évaluation formulera des questions pour évaluer la mise en œuvre et l'efficacité pour chacun de ces quatre thèmes.

Portée et approche initiales pour l'évaluation des résultats

L'évaluation globale des résultats visera à donner un aperçu des résultats obtenus par la Banque sur le continent. La question principale sera de savoir si la Banque est en train d'atteindre les résultats escomptés. Essentiellement, elle abordera la question de savoir si oui, pourquoi/si non pourquoi pas ? L'évaluation couvrira tous les principaux critères d'évaluation : pertinence, efficience, efficacité, impact et durabilité, tout en mettant l'accent sur la pertinence, la réalisation des objectifs et des résultats/impact.

Pour dégager des enseignements utiles, les principaux domaines de résultat examinés seront liés aux piliers du cadre de mesure des résultats de la Banque qui, à son tour, est élaboré en tenant compte de la nouvelle stratégie de la Banque. Les piliers identifiés sont le développement de l'infrastructure, l'intégration régionale, le développement du secteur privé, les compétences et la technologie, et la gouvernance et la responsabilité. Chacun de ces piliers devrait contribuer à la réalisation des objectifs de croissance verte et inclusive.

Une telle évaluation pourrait être menée de plusieurs manières, mais devrait comporter différents volets. L'approche proposée est d'utiliser principalement les évaluations aux pays comme briques de l'évaluation globale. Le pays est l'unité pertinente de l'analyse des résultats de l'aide au développement. Il est nécessaire de disposer d'une masse critique d'évaluations de l'aide au pays – 10 à 15 en fonction du budget et de la portée – qui sont donc devenues une étape clé vers la production d'un rapport exhaustif sur les résultats en matière de développement. Les évaluations sectorielles et thématiques clés compléteront les évaluations de l'aide au pays, en vue de fournir un éclairage supplémentaire sur les résultats sectoriels et transversaux globaux.

Implications pour le programme de travail et le budget 2014-2016

L'évaluation globale devrait être lancée début 2014, avec un premier rapport pour la mi-2015 et un deuxième en 2016. Des ressources supplémentaires sont nécessaires pour mener une véritable évaluation globale, mais OPEV s'est employé à ancrer, autant que possible, l'évaluation détaillée dans le programme de travail général exposé dans le présent document, en vue d'optimiser les ressources. À cet effet, OPEV recherchera des synergies potentielles entre le programme de

travail ordinaire et l'évaluation globale, et veillera à une utilisation efficace des ressources, notamment en évitant les doubles emplois sur certains sujets, et en équilibrant la charge de travail du personnel en place à l'OPEV.

Cette approche a une incidence sur le nombre d'évaluations proposées et de thèmes couverts, surtout pour 2014 et 2015. Sur la base du scénario bas de 2013-2015, l'incidence globale se présente comme suit :

- Aucune évaluation déjà convenue n'est annulée, mais les priorités sont révisées pour reporter à 2014 et 2015 celles contribuant aux deux produits faisant partie de l'évaluation détaillée. Ce faisant, une attention sera accordée à la capacité d'exécution et la nécessité de faire des économies pour faire face aux éventuels travaux additionnels nécessaires. La nouvelle hiérarchisation des évaluations sera soumise à l'approbation de CODE et tous les travaux recalés seront maintenus dans la réserve d'activités d'OPEV pour une programmation ultérieure.
- Le nombre d'évaluation de stratégies pays et régionales devrait augmenter, afin de permettre une couverture appropriée de la quinzaine (15) d'évaluations à effectuer en 2014 et 2015. La composition des pays et régions sera confirmée, une fois que l'approche d'évaluation globale sera clarifiée.
- Le nombre d'évaluations sectorielles et thématiques devrait diminuer, du moins en 2014 et 2015, pour réaliser des économies et tenir compte de la capacité d'exécution d'OPEV.
- Les évaluations institutionnelles définies dans le programme de travail seront recentrées, afin de contribuer à la revue des engagements en 2014 et de créer des synergies.

Ces adaptations sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8
Aperçu du programme de travail 2014-2016 comparé au scénario bas du programme de travail pour 2013-2015.

	Sectoriel et thématique	Institutionnel	Pays / Région
Scénario bas 2013	2	3	2
Produits 2013	Evaluation indépendante des opérations non souveraines 2006-2011 (addition) Revue des études économiques et sectorielles (EES) de la Banque Evaluation de la gestion intégrée des ressources en eau par la Banque Projets de support institutionnel en Gouvernance Secteur du transport	Qualité à l'entrée des opérations de secteur public Acquisitions phase 1 Gestion des fonds fiduciaires ADOA	Botswana Tchad Kenya
En cours en 2013	Micro-finance Assistance de la Banque aux PME Capital investissement (addition, provenant du programme 2015) PPP phase 1 (addition)	Acquisitions phase 2 Qualité à l'entrée des DSP / DSIR (addition)	Madagascar
Scénario bas 2014-2015	6	4	5
Nouveau 2014-2015	2	5	15
	Synergie: 1 Addition: 1 Economie: 5	Synergie: 4 Addition: 1	Synergie: 5 Addition: 10
Priorités 2014-2015 (synergie avec EG)	Energie Eau et assainissement (addition)	Quatre composants pour la revue des engagements: - Orientation stratégique et opérationnelle - Gestion axée sur les résultats en matière de développement - Capacité d'exécution et efficacité institutionnelle - Gestion financière et du risque et allocation des ressources Rapport de synthèse sur les engagements	15 évaluations en 2014-2015
Nouveau 2016	4	1	4
2016	PPP phase 2 EES phase 2 Croissance inclusive Assistance à la sécurité alimentaire	Rapport de synthèse résultats	4 évaluations pays / régions
Priorité basse / réserve	Genre Transition vers la croissance verte Mise en œuvre de la stratégie de développement des capacités Assistance de la Banque pour la gestion des ressources naturelles, l'extraction et le gaz Impact des opérations du secteur privé sur l'emploi, le revenu fiscal, les standards sociaux et environnementaux Assistance de la Banque au développement du secteur privé Opérations basées sur les politiques phase 2	Fonds fiduciaires phase 2 Systèmes de gestion budgétaire Services TIC de la Banque Stratégie, systèmes et produits de gestion de la connaissance de la Banque Evaluation de la Facilité africaine de l'eau	

Produits d'évaluation

Évaluations au niveau des projets

RAP et XSR

OPEV entreprendra 50 RAP-NR en 2014, puis 30 en 2015 et 2016. 25 XSREN feront également partie du programme de travail chaque année. À mesure que la qualité des auto-évaluations augmente, OPEV réalisera moins de RAP-NR et sera en mesure de réaffecter certaines de ses ressources. L'hypothèse est que la qualité des RAP aura augmenté de 90 % d'ici à 2015 et que le décalage entre l'évaluation indépendante d'OPEV et l'auto-évaluation de l'équipe responsable du projet diminuera pour atteindre moins de 10 %. Cela sera contrôlé dans le cadre du dispositif de suivi d'OPEV pour la stratégie d'évaluation indépendante. Le nombre de XSR et de RAP-NR dépendra du nombre de rapports d'achèvement soumis à OPEV.

OPEV commencera à réaliser un petit nombre de RAP-NR en 2015 et prévoit d'augmenter progressivement les validations basées sur les données du terrain, pour atteindre au moins 50 % de la cohorte. En outre, OPEV prévoit de publier les RAP-NR sur son site Internet. Cela améliorera la crédibilité et la transparence de nos processus d'examen et de validation.

Évaluations par grappe

En règle générale, des évaluations par grappe seront effectuées, chaque fois qu'elles contribuent à une évaluation sectorielle ou thématique plus vaste et/ou aux résultats de l'évaluation détaillée. Elles peuvent être des produits autonomes, le cas échéant. OPEV entreprendra une évaluation par grappe des projets d'énergie à prendre en considération dans l'évaluation prévue du secteur de l'énergie. D'autres évaluations par grappe pourraient se pencher sur l'eau et l'assainissement, ainsi que la gouvernance en 2015. Dans la mesure où une priorité devrait être accordée aux évaluations-pays en 2014 et 2015, en raison de l'évaluation détaillée, le nombre d'évaluations par grappe pourrait être réduit, dans un premier temps, pour faire des économies en 2014 et 2015.

En outre, OPEV entreprendra deux évaluations conjointes dans le cadre de la composante de renforcement des capacités pour l'amélioration des systèmes nationaux d'évaluation en Tanzanie et en Éthiopie. Le produit spécifique sera défini en consultation avec les gouvernements respectifs.

Évaluations d'impact

Le programme de travail 2014-2016 introduira des évaluations d'impact, qui font depuis longtemps l'objet de demandes de la part des membres de CODE et des autres parties prenantes. OPEV, en collaboration avec les départements opérationnels, amorcera le processus de 1-2 évaluation d'impact pour des opérations sélectionnées au cours de la période. Ces évaluations d'impact seront menées en coopération avec des organisations internationales possédant une expertise dans ce domaine. L'évaluation d'impact est considérée non seulement comme une méthode à utiliser pour entreprendre des évaluations spécifiques, mais également comme un outil pour la formation et la promotion d'une culture d'évaluation au sein de la Banque, notamment de ses centres de ressources régionaux (CRR) et bureaux extérieurs (BE), ainsi que dans les pays membres régionaux (PMR). Les évaluations d'impact contribueront également, en tant qu'études de cas, à l'évaluation des résultats en matière de développement dans le cadre de l'évaluation globale.

Évaluations des stratégies pays

La réalisation d'une étude globale axée sur les résultats en 2016 nécessitera des efforts considérables. Cet aspect vient s'ajouter au nombre élevé de documents de stratégie pays (DSP) et de documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR) qui expirent pendant la période 2014-2016, une évaluation en temps opportun permettant d'éclairer le prochain cycle stratégique. Les pays candidats à l'ESP sont sélectionnés à partir de critères de délais et de leur poids dans le portefeuille, mais aussi de la nécessité de couvrir tous les types de pays (États fragiles, pays à faible revenu, pays à revenu intermédiaire). Dans la mesure où l'évaluation des DSP et des DSIR constitue également une pierre angulaire dans la réalisation de l'évaluation détaillée axée sur les résultats, la composition exacte des pays et régions couverts par les ESP et DSIR sera confirmée une fois que la portée et la méthodologie de l'évaluation globale seront clairement définies (début 2014). La liste fournie à l'annexe 2 est donc provisoire. Toutefois, il s'agit certainement d'un domaine d'activité où des travaux supplémentaires sont nécessaires par rapport aux plans initiaux présentés dans le programme de travail de 2013-2015, en vue de couvrir une quinzaine (15) de pays/régions en 2014-2015.

Évaluations sectorielles, thématiques et institutionnelles

Pour les évaluations sectorielles et thématiques, la priorité est accordée aux évaluations qui contribuent à l'évaluation détaillée, en complément des évaluations des stratégies pays. Les évaluations en cours seront poursuivies comme prévu. Il s'agit en particulier de trois évaluations concernant le secteur privé entamées en 2013 et prévues pour achèvement en 2014 : phase 1 PPP, prise de participations, PME.

OPEV réalisera au titre du programme de 2014-2016 :

- Des évaluations importantes des résultats sectoriels et thématiques, qui contribueront à l'évaluation détaillée. L'évaluation sur l'énergie figure encore parmi les priorités de 2014 et une autre évaluation sur l'eau et l'assainissement a été ajoutée en 2015 pour compléter la couverture des infrastructures, outre l'évaluation des transports menée en 2013.
- Quatre évaluations thématiques seront réalisées en 2016, en revenant alors au régime nominal.

Les évaluations thématiques faisant partie du programme de travail approuvé de 2013-2015, mais n'apparaissant pas dans le programme de travail de 2014-2016, concernent l'intégration des questions de genre dans les opérations, l'intégration de la gouvernance, et la phase 2 PPP. Des questions pertinentes ayant trait à ces thèmes pour lesquels une évaluation complète ne pourra être réalisée seront prises en compte dans la conception du volet « résultats » de l'évaluation détaillée. Le retrait de ces évaluations en tant que produits autonomes permet de réaliser des économies sur le budget du programme.

Les **évaluations institutionnelles** programmées en 2014 et 2015 ont été reprogrammées pour apporter les contributions nécessaires à l'évaluation détaillée sur les engagements. Elles seront toutes menées en 2014, afin de permettre la réalisation d'une analyse et d'un rapport de synthèse en 2015. Il s'agit d'un domaine où il existe une parfaite synergie avec l'analyse détaillée, puisque les évaluations prévues seront des volets de la dite évaluation détaillée. Un travail de synthèse supplémentaire sera toutefois nécessaire pour la production de l'évaluation sur les engagements en 2015.

Enfin, **l'évaluation globale – rapport de synthèse sur les résultats en matière de développement**, est la principale évaluation institutionnelle à achever en 2016. L'élaboration d'un cadre commun d'analyse est un préalable, si l'on veut être à même de produire cette synthèse de manière efficiente, et sera effectuée au début de 2014.

Dans l'ensemble, les produits et sujets d'évaluation, très variés, qui sont couverts par le programme de travail 2014-2016, sont tous alignés sur la SD et abordent tous les niveaux du cadre de mesure des résultats. L'annexe 2 donne un aperçu des évaluations à mener et parachever entre 2014 et 2016.

Pilier

Gestion, diffusion et vulgarisation des connaissances

La gestion, la diffusion et la vulgarisation des connaissances constituent un axe important du programme de travail 2014-2016 (présenté comme un des piliers), garantissant l'utilisation des connaissances en matière d'évaluation. De nombreuses autres activités clés (par exemple, le développement d'un système de suivi pour les recommandations de l'évaluation et les questions d'assurance qualité) ont été lancées en 2013 et continueront d'être développées en 2014.

Dans le cadre de la gestion, de la diffusion et de la vulgarisation des connaissances, le département sera notamment chargé:

- **D'organiser des événements de diffusion et de vulgarisation de connaissances, aussi bien au niveau interne de la Banque qu'au niveau régional,** pour promouvoir l'apprentissage à partir des évaluations et encourager une culture de l'évaluation au sein de la Banque et dans les PMR. Outre ceux organisés dans le cadre de l'évaluation, ces événements comprendront également la Semaine de l'évaluation ainsi que les événements tenus à l'occasion des Assemblées annuelles et de la Conférence économique africaine.
- **De continuer à renforcer la Communauté de pratiques en matière d'évaluation (*Evaluation Community of Practice, ECoP*)** et d'achever l'introduction de sa présence en ligne.
- **De poursuivre la publication du magazine *eVALUation Matters*,** une revue trimestrielle sur les connaissances.
- **De continuer l'identification et le développement de produits innovants en matière de connaissances à partir des évaluations réalisées, notamment le**

partage des connaissances par le biais de vidéos et l'utilisation d'Internet (webinaires).

- **De mettre en place une infrastructure solide de partage des connaissances** (un site Internet entièrement indépendant, un intranet 2.0, des médias sociaux, SharePoint) et des processus clairement définis de communication et de partage des connaissances, pour garantir l'efficacité de la gestion et du partage des connaissances en matière d'évaluation.

OPEV présidera également le Groupe de coopération pour l'évaluation en 2014 et organisera deux réunions face à face dans le cadre de sa présidence. Outre la réalisation d'une évaluation détaillée, cette présidence renforcera davantage la crédibilité d'OPEV en tant que département important d'évaluation indépendante auprès des institutions financières internationales.

Partenariats et renforcement des capacités

En accord avec l'objectif de la Banque de travailler plus étroitement avec ses clients, de devenir un courtier du savoir et d'être davantage axée sur les résultats, les partenariats et le renforcement des capacités sont prioritaires pour OPEV. Dans le domaine prioritaire du partenariat et du renforcement des capacités, OPEV poursuivra sa collaboration et son appui aux PMR, organismes d'évaluation et organisations en Afrique. En 2014, OPEV organisera les assemblées annuelles de l'ECG, et dans ce cadre, sponsorisera les travaux de plusieurs évaluateurs des PMR, afin de les aider à renforcer leurs capacités. OPEV maintiendra son soutien à l'AfrEA et s'est engagé à diriger/codiriger 3 volets à l'occasion de sa 7^e Conférence annuelle en mars 2014³.

Le renforcement des systèmes d'évaluation dans les PMR (les 2 pays pilotes étant l'Éthiopie et la Tanzanie), avec l'appui d'un fonds fiduciaire, sera poursuivi en 2014. OPEV fera le point de cette phase pilote à la fin de l'année et devra alors décider s'il poursuit cette initiative sous cette forme ou pas. On s'attend à ce que la Finlande fournisse des ressources supplémentaires à ce fonds fiduciaire pour la période 2014-2016. Cela permettra à OPEV d'élargir la portée et la diffusion des programmes pilotes, probablement en intégrant davantage de pays, ou d'augmenter le niveau de soutien initialement prévu dans les deux pays pilotes.

L'annexe 3 fournit un récapitulatif des produits globaux attendus en 2014-2016. Ce récapitulatif peut subir des modifications si l'on procède à un réaligement du programme de travail qui garantirait une plus grande efficacité dans la réalisation de l'évaluation détaillée.

4 Besoins en ressources

L'enveloppe⁴ de ressources nécessaires à la réalisation du programme de travail 2014-2016 s'élève à 10,9 millions d'UC.

Ce montant permettrait à OPEV de réaliser au total 19 évaluations de stratégies pays et régionales projets, 12 évaluations de haut niveau, et 20 produits de gestion des connaissances et

³ Ces trois volets sont les suivants : Gestion des connaissances et diffusion de l'évaluation ; Liens entre l'évaluation et les décideurs ; Genre et équité, égalité et évaluation.

⁴ Le budget correspondant à la charge de travail comprend uniquement les coûts liés aux services de consultants et aux missions du personnel ; il n'inclut pas les coûts de personnel en termes de salaires et d'indemnités, ni les frais généraux

événements d'apprentissage en 2014-2016. À cela s'ajoutent deux produits de plus grande envergure liés à l'évaluation globale.

Tableau 9
Aperçu de la proposition budgétaire 2014-2016 (million d'UC)

	2014	2015	2016
Pilier et autres	1.0	0.9	0.9
RAP (y compris échantillon sur base de visites et synthèse)	0.1	0.1	0.1
XSR (y compris synthèse)	0.1	0.1	0.1
Groupe de projets	0.1	0.1	0.2
Evaluation d'impact	0.2	0	0
Evaluation de synthèse	0.1	0.2	0.2
Thématique	0.3	0.3	1.0
Institutionnelle	0.5	0.1	0.1
Stratégie pays / région	1.4	1.6	0.8
Cadre commun de l'évaluation globale et autres analyses	0.1	0.1	0.1
Total	3.9	3.5	3.5

L'augmentation du budget de charge de travail est liée à l'objectif de réaliser des évaluations globales sur les engagements et les résultats en matière de développement, outre la présidence de l'ECG et la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie 2013-2017, notamment le renforcement de la culture d'évaluation au sein de la Banque. Le gros de la demande d'augmentation du budget (0,8 million d'UC) est anticipé sur 2014, puisque le gros du travail relatif aux contributions nécessaires pour l'évaluation des résultats et des engagements est concentré sur cette année-là. La demande d'augmentation du budget est inférieure en 2015 (0,4 million d'UC), mais reste élevée puisque la couverture de pays concernant l'évaluation et les résultats doit s'achever avant 2016. Le tableau ci-dessous montre les économies réalisées pour plus d'1 million d'UC en 2014 et 2015 du fait des reprogrammations.

Tableau 10
Proposition budgétaire globale 2014-2016 (million d'UC)

	2014	2015	2016
Proposition sans économies	4.6	4	3.5
Dont pilier	1	0.9	0.9
Proposition avec économies	3.9	3.5	3.5
Dont pilier	1	0.9	0.9
Total des économies	0.7	0.5	0

Ressources humaines

Situation actuelle

En 2013, OPEV compte 37 postes : le directeur, 24 cadres (PL), et 13 postes de la catégorie des services généraux(GS). Aucun expert junior n'a été transféré à OPEV cette année, mais on en prévoit un en 2014. Sur les 24 postes d'experts à OPEV, trois sont vacants. En ce qui concerne les GS, les postes vacants représentent actuellement 2 postes sur 13.

Actuellement, les effectifs sont à peu près équilibrés au niveau du genre, avec 15 femmes et 18 hommes. À OPEV, 9 cadres sur 20 sont des femmes (42 %). Il est à noter qu'OPEV dépasse l'objectif de la Banque fixant à 33 % la part des postes de cadres professionnels occupés par des femmes, ainsi que la moyenne de la Banque, qui était de 28 % en 2012 (ADER 2013).

Début 2013, OPEV comptait neuf postes PL vacants et trois postes GS vacants. **OPEV a pourvu la plupart de ces postes vacants, et travaille étroitement avec CHRM pour pourvoir les six postes de PL6 restants ainsi que le poste de chef (PL2) pour la troisième division récemment créée.** Étant donné le retour imminent à Abidjan, OPEV utilisera, sur les conseils de COPB, du personnel sous contrat de courte durée (STS) pour pourvoir les postes de GS vacants jusqu'à nouvel ordre.

Besoins supplémentaires en personnel

OPEV estime ses besoins à sept nouveaux postes PL pour les trois prochaines années afin de poursuivre sur la voie qu'il s'est fixé, et de mettre en œuvre la stratégie d'évaluation indépendante de 2013-2017 et son programme de travail glissant.

Tableau 11
Besoins en personnel d'OPEV pour 2014-2016

Besoins en personnel pour la mise en œuvre du programme triennal de travail glissant d'OPEV			
Fonction	2014	2015	2016
Coordination et méthodes. Méthodologie et qualité, appui à la culture d'évaluation (OPEV.0)	1 PL 3 ⁵	1 PL 6	1 PL4
Gestion, diffusion et vulgarisation des connaissances (OPEV.3)		1 PL 3	
Évaluations de la stratégie pays (OPEV.2)	1 PL 5	1 PL4	1 PL4
Total annuel	1 PL 3 1 PL 5	1 PL 3 1 PL 4 1 PL 5-6	2 PL4
Total pour l'ensemble de la période	7 postes PL aux niveaux suivants : 2 PL3, 3 PL4 et 2xPL5-6		

OPEV s'efforcera de se maintenir en première ligne en termes de méthodes d'évaluation, d'outils, et d'assurance globale de la qualité de son évaluation, afin de continuer à renforcer sa crédibilité et son utilité. Cela signifie qu'une importance accrue devra être accordée aux méthodes, à la méthodologie et à la qualité au sein du département. OPEV inclura progressivement les Évaluations d'impact (EI) dans le programme de travail : en effet, il s'agit d'outils importants pour l'apprentissage et la promotion d'une culture d'évaluation. Pour renforcer les capacités d'OPEV à fournir des évaluations de haute qualité, utiles et stratégiques, trois nouveaux postes sont demandés. Parmi ceux-ci, un poste couvrira également la coordination de l'évaluation globale (PL3) et pourra être supprimée au bout de 3 ans à l'issue de celle-ci et lorsque les méthodes nouvelles auront été institutionnalisées.

Étant donné qu'OPEV intensifie actuellement son programme de gestion, de dissémination et de vulgarisation des connaissances (en accord avec l'objectif de la Banque de devenir une Banque du savoir), cela implique également une augmentation des ressources humaines et financières. Un PL3 supplémentaire est requis pour 2015 afin de tenir cet engagement. OPEV poursuit le processus, qui consiste à déterminer de nouvelles approches de la gestion et de la diffusion des connaissances visant à renforcer sa collaboration constante avec la Direction, à faciliter l'identification et la diffusion des enseignements, à les diffuser dans les pays membres régionaux (PMR), et à accroître la visibilité de ses conclusions auprès d'un large éventail de parties prenantes. Pour cela, le département devra envisager d'utiliser de nouvelles technologies, de diversifier ses canaux et ses modes de communication, et de poursuivre le développement et la mise en œuvre d'outils spécifiques tels que le Mécanisme d'enregistrement des actions de la Direction (MARM).

Pour prendre en charge le volume accru de travail lié à l'intensification des ESP/ESIR, il faudrait davantage de personnel. Quatre ESP ont été réalisées en 2013 et on en prévoit 5 par an pour 2014-2016. Pour mener ce travail à bien de manière indépendante (c'est-à-dire sans supervision autre que celle du coordonnateur d'activités), deux cadres supérieurs supplémentaires seront nécessaires en 2015 et en 2016. Un PL5 est également recommandé pour apporter un soutien à l'équipe dès 2014.

⁵ Ce poste couvrira également la coordination de l'évaluation globale.

Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts

Dans le programme de travail, des efforts considérables ont été faits pour accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources, en augmentant notamment le travail en interne (les évaluations de portefeuille sont à présent réalisées par des évaluateurs juniors) et les synergies entre les évaluations de projet et les évaluations de haut niveau (par exemple, l'introduction d'évaluations par grappe). OPEV prévoit également d'investir dans la formation du personnel, pour pouvoir répondre à une grande partie des besoins futurs en termes de mise en page, de formatage et d'édition en interne.

De plus, afin d'améliorer les capacités d'évaluation et l'implication dans les PMR, OPEV fera appel à davantage de consultants locaux en évaluation et s'efforcera de collaborer avec les communautés et les réseaux nationaux d'évaluation, ainsi qu'avec les centres régionaux pour l'évaluation. Cela permettra à OPEV de réduire une partie de ses coûts de consultants, car les consultants locaux occasionnent moins de frais de déplacement et leurs honoraires sont généralement plus bas que ceux des consultants internationaux.

Afin d'améliorer l'efficacité et la transparence de ses opérations, OPEV analyse actuellement ses processus et procédures liés à ses produits d'évaluation, en identifiant les goulets d'étranglement et en introduisant des mesures pour les supprimer, notamment la simplification des programmes de traitement et la clarification des directives. Ceci sera mis en œuvre grâce au manuel d'évaluation dont la publication est prévue pour 2014.

Enfin, comme expliqué dans le présent document, OPEV a procédé à une nouvelle hiérarchisation de plusieurs de ses produits, afin de réaliser des économies, tout en ancrant l'évaluation détaillée dans son programme de travail.

Résumé

Conformément à l'orientation stratégique fixée dans la nouvelle stratégie d'évaluation indépendante, le programme de travail d'OPEV pour 2014-2016 continuera de mettre l'accent sur les évaluations thématiques, pays et sectorielles, sur la base des validations et de l'évaluation au niveau des projets. Un cadre commun et des termes de référence pour l'évaluation détaillée prévue sur les engagements et les résultats en matière de développement favoriseront une conception cohérente et une bonne analyse globale. Cela implique la réalisation d'une série rationalisée d'évaluations stratégiques aux niveaux institutionnel, thématique, sectoriel et pays, qui soient alignées sur la stratégie décennale de la Banque. De plus, le nombre des ESP qui étaient réalisées au rythme d'une par an jusqu'en 2012 augmentera considérablement dans la période 2014-2016.

Tenant compte de l'évaluation détaillée des engagements et des résultats, ainsi que des contraintes de ressources humaines et budgétaires, OPEV a modifié la hiérarchisation et la programmation des évaluations, en vue de créer une synergie optimale entre les évaluations et de favoriser l'optimisation des ressources.

L'évaluation détaillée constituera une étape importante pour la Banque et le département de l'évaluation des opérations. Elle permettra à la Banque d'accroître non seulement son

efficacité, mais également sa crédibilité et le soutien de ses parties prenantes. Si elle est réalisée à temps, une évaluation détaillée peut aussi être un outil utile pour donner des informations importantes pour les processus de prise de décisions et les changements organisationnels.

En outre, un effort important continuera d'être fourni pour renforcer les fonctions de gestion, de diffusion et de vulgarisation des connaissances, afin de partager le savoir issu des évaluations et de s'assurer que les conclusions de l'évaluation sont utilisées dans les opérations, les stratégies et les politiques de la Banque. Tout en restant orienté vers le client, l'accent sera également mis sur le renforcement des capacités d'évaluation de la Banque et sur la consolidation des systèmes nationaux d'évaluation dans les PMR

Risques

La réalisation de l'évaluation détaillée est un défi. Il s'agit d'une entreprise massive qui nécessitera des efforts convergents au sein du département tout entier. Elle requiert une augmentation considérable des livrables prévus en 2014 et 2015, de manière opportune, afin d'ajouter de la valeur à l'organisation. Elle sera entreprise à un moment où l'institution engagera une vaste opération de retour à Abidjan. Le tableau ci-dessous présente l'évaluation préliminaire des risques liés au programme de travail proposé, ainsi que des mesures d'atténuation.

Type	Risque	Niveau	Atténuation
Opérationnel	Le retour à Abidjan crée une perturbation importante qui fait peser un risque sur la livraison des contributions et l'évaluation détaillée	Élevé	Large utilisation de consultants pour l'exécution des activités en 2014 et 2015. Les budgets des travaux sous-jacents ont été révisés en conséquence. Des adaptations ultérieures du programme de travail 2016 pourront être proposées pour atténuer les risques de retard.
Politique	Le résultat de l'évaluation détaillée ne crée pas de valeur ajoutée comme prévu, à cause d'un manque d'engagement de la part des parties prenantes	Moyen	Dans la mesure où un cadre commun d'analyse sera élaboré pour les travaux sous-jacents, il sera possible de coder les données au fur et à mesure et d'informer les principales parties prenantes des constatations et des tendances, par des canaux de communication spécifiques, et de préparer l'évaluation détaillée.
Opérationnel	Le budget consacré à la réalisation de l'étude détaillée est limité	Moyen	La portée de l'évaluation détaillée sera délimitée début 2014 par un document introductif. Elle sera adaptée au budget disponible, avec la possibilité d'annuler l'évaluation détaillée si elle n'est pas réalisable avec la qualité requise.

Recommandations

Une masse critique d'évaluations stratégiques de haute qualité à différents niveaux de résultats, et une concentration accrue sur les résultats en matière de développement, montreront le rôle que la fonction d'évaluation indépendante joue dans l'appui à l'efficacité de la Banque dans le domaine du développement. Ceci sera amélioré par la réalisation en 2015-2016 d'une évaluation détaillée et inédite axée sur les résultats en matière de développement. La gestion, la diffusion et la vulgarisation accrues des connaissances soutiendront l'utilisation des évaluations dans les opérations et augmentera la visibilité de l'efficacité de la Banque. Le renforcement des systèmes d'évaluation dans les PMR, la promotion d'une culture d'évaluation et l'augmentation des capacités d'auto-évaluation au sein de la Banque et des PMR sont cruciaux pour obtenir, mesurer et rendre compte des résultats de manière fiable et crédible.

CODE est ainsi prié d'examiner les recommandations ci-après pour leur approbation par les Conseils d'administration.

- Approbation du programme de travail triennal proposé par OPEV pour la période 2014-2016.
- Approbation du budget de charge de travail de 3,9 millions d'UC proposé par OPEV pour l'exercice 2014, y compris la confirmation de la création d'un poste PL5-6 et d'un poste PL3.

Indicateurs clés de performance 2013, OPEV

Indicateur	Objectif	Taux de mise en œuvre	Résultat à mesurer	Source	Remarque / Observation
Responsabilité et apprentissage : Part des recommandations d'OPEV acceptées et en cours de mise en œuvre	86 %	A) 89 % des recommandations pleinement acceptées	Part des recommandations émises dans les rapports d'évaluation transmis à CODE qui sont a) acceptées et b) pour lesquelles il existe des éléments prouvant que la mise en œuvre a commencé	OPEV : MARM	Le MARM n'est pas mis en œuvre, et par conséquent seul le point a) <i>nombre des recommandations acceptées</i> peut être mesuré. En octobre : Total : 71 Non acceptée : 1 Partiellement acceptées : 9 Pleinement acceptées : 61
Culture de l'apprentissage et de l'évaluation : Réduction de la déconnexion entre les évaluations réalisées en auto-évaluation et l'évaluation indépendante	Tendance à la baisse	L'échantillonnage des RAP est en cours. OPEV examinera un échantillon aléatoire de 70 % des RAP, dont 10 % seront réalisés sur le terrain.	La différence (%) au niveau des résultats issus des auto-évaluations (RAP) et des évaluations indépendantes (NCP)	Rapport d'OPEV sur les revues des RAP/XSR	Une tendance à la baisse devra être constatée fin 2013 par rapport à l'année précédente. Il est probable que ce changement soit progressif et qu'il se produise à moyen terme. En 2011, le taux de déconnexion était de 27 %.
Livraison des produits : Part du programme de travail annuel accepté et réalisé	80 %	71 % des évaluations dont la réalisation était programmée en 2013 ont été soumises au CODE à la fin 2013	% des produits prévus dans le programme de travail annuel qui sont livrés au CODE avant la fin de l'année	Rapport annuel d'OPEV et registres du CODE	Selon le programme de travail de 2012 et 2013, 14 évaluations devaient être livrées en 2013. 10 d'entre elles ont été livrées en 2013 comme prévu. La livraison des 4 autres à CODE a été retardée et aura lieu début 2014.
Collaboration avec les PMR : 2 démarrage de projets pilotes pour renforcer les capacités des PMR	2	En cours. Un retard s'est produit en raison des réalités sur le terrain : il faut réorganiser le projet pilote en conséquence. Des missions de définition ont été lancées et il est prévu que le projet pilote soit opérationnel à la fin de l'année. Premiers décaissements prévus pour le premier trimestre 2014	Le nombre de projets pilotes signés et opérationnels à la fin de l'année	Rapport annuel d'OPEV	Ce travail dépend de l'obtention de ressources financières tant internes qu'externes.

Aperçu des évaluations 2014-2016⁶

Évaluations de projets par grappe		
2014	2015	2016
Priorité plus élevée : contribution à l'évaluation détaillée, engagement, valeur stratégique		
Grappe de projets d'énergie	Grappe de projets eau et assainissement	À déterminer
Priorité plus faible (économies potentielles)		
	Grappe de financement du commerce	
	Grappe de projets de garantie partielle	
	Grappes de projets sur les ressources naturelles, les mines et le gaz	
Évaluations de stratégies pays/d'intégration régionale (ESP/ESIR) ⁷		
2014	2015	2016
En cours depuis 2013 : Madagascar		
Priorité plus élevée : contribution à l'étude détaillée, engagement, valeur stratégique		
Tanzanie	RDC	Burkina Faso
Éthiopie	Côte d'Ivoire	Rwanda
Ouganda	Mali	Burundi
Mozambique	Maroc	IR Sud
Kenya (addition volet résultats)	Afrique du Sud	IR Centre
Egypte	Zambie	
Niger		
IR Est		
IR Ouest		
Évaluations sectorielles et thématiques		
2014	2015	
En cours depuis 2013 : PME, microfinance, capital-investissement, PPP		
Priorité plus élevée : contribution à l'étude détaillée, engagement, valeur stratégique		
Secteur de l'énergie	Eau et assainissement (ajout)	Croissance inclusive
		Phase 2 EES
		PPP phase 2
		Aide de la Banque à la sécurité alimentaire
Priorité plus faible (économies potentielles)		
Impact des interventions de la Banque dans le domaine du genre OU Évaluation de base de la stratégie pour le genre	Garanties du secteur privé	Transition vers une croissance verte

⁶ Les RAP-NR, les XSREN, les synthèses des RAP-NR / XSREN et les évaluations d'impact (les sujets restant à déterminer) sont présentées dans le tableau des résultats en Annexe 3.

⁷ Cette liste est indicative et repose sur les critères suivants : opportunité par rapport au cycle du DSP, poids dans le portefeuille réparti par type de pays (États fragiles, PFR, PRI) et élargissement possible des pays couverts par l'évaluation. La liste définitive sera connue, lorsque la portée et la méthodologie de l'évaluation détaillée seront clarifiées. L'hypothèse de travail de départ est que 15 évaluations doivent être couvertes de manière appropriée pour 2014-2015, pour les besoins de l'évaluation détaillée.

Mise en œuvre de la stratégie de développement des capacités de la Banque	Ressources naturelles et mines	Impact des opérations du secteur privé sur l'emploi, les recettes budgétaires et les normes sociales et environnementales
	2 ^e phase PBO	Financement du commerce
		Aide de la Banque au développement du secteur privé

Évaluations institutionnelles

2014 2015 2016

En cours depuis 2013 : phase 2 passation des marchés, qualité à l'entrée des DSP

Priorité plus élevée : contribution à l'étude détaillée, engagement, valeur stratégique

Mise en œuvre des engagements au titre de l'AGC et du FAD (4 composantes essentiellement menées en 2014)	Mise en œuvre des engagements au titre de l'AGC et du FAD (synthèse finale livrée en 2015)	Évaluation détaillée des résultats en matière de développement
--	--	--

Priorité plus faible (économies potentielles)

Évaluation de la Facilité africaine de l'eau	Stratégie, systèmes & produits de gestion du savoir
Phase 2, fonds fiduciaires	Services TIC de la Banque

Évaluation de synthèse

2014 2015 2016

Priorité plus élevée : contribution à l'étude détaillée, engagement, valeur stratégique

Priorité plus faible (économies potentielles)

Renforcement des capacités dans le domaine de l'infrastructure	Évaluation de synthèse sur les garanties
Croissance verte/économie verte	Stratégies et systèmes de gestion du savoir

Autres évaluations et rapports

2014 2015 2016

Approche de l'évaluation détaillée ⁸		
Produit d'évaluation Éthiopie (CD)		
Produit d'évaluation Tanzanie (CD)		
Rapport d'évaluation annuel	Rapport d'évaluation annuel	Rapport d'évaluation annuel
Rapport annuel sur le suivi des recommandations	Rapport annuel sur le suivi des recommandations	Rapport annuel sur le suivi des recommandations

⁸ Y compris un cadre analytique commun pour tous les travaux sous-jacents, des arrangements en matière de gouvernance, etc.

Alignement sur la stratégie décennale (TYS)

Évaluations sectorielles, thématiques, de synthèse et par grappe

Sujet de l'évaluation	Objectif stratégique	Priorité opérationnelle ou domaine faisant l'objet d'une attention particulière
Appui de la Banque au développement du secteur privé	Croissance inclusive	Développement du secteur privé
Appui de la Banque à la sécurité alimentaire	Croissance inclusive/croissance verte	Agriculture et sécurité alimentaire
Renforcement des capacités en matière d'infrastructure	Croissance inclusive	Développement de l'infrastructure Compétences et technologie
Secteur de l'énergie	Croissance verte Croissance inclusive	Développement de l'infrastructure
Évaluation du genre	Croissance inclusive	Genre
Impact des opérations du secteur privé sur l'emploi, les recettes budgétaires, l'impact environnemental et social	Croissance inclusive	Développement du secteur privé
Croissance inclusive	Croissance inclusive	Développement du secteur privé Compétences et technologie
Garanties partielles	Croissance inclusive	Développement du secteur privé
2^e phase des opérations à l'appui de réformes	Croissance inclusive	Gouvernance et responsabilité
Partenariats public-privé (PPP)	Croissance inclusive	Développement du secteur privé Gouvernance et responsabilité
Financement du commerce	Croissance inclusive	Développement du secteur privé
Transition vers la croissance verte	Croissance verte	Sécurité agricole et alimentaire Développement du secteur privé Compétences et technologie
Appui de la Banque en matière de ressources naturelles, exploitation minière et gaz	Croissance verte	Développement de l'infrastructure Compétences et technologie

Évaluations des entreprises

Sujet de l'évaluation	Objectif stratégique	Priorité opérationnelle ou domaine faisant l'objet d'une attention particulière
2 ^e phase de la passation des marchés	Il correspond aux quatrième et troisième niveaux du CMR	Il correspond aux quatrième et troisième niveaux du CMR
Qualité à l'entrée des DSP		
2 ^e phase de l'EES		
2 ^e phase des fonds fiduciaires		
Gestion des risques		
Stratégie, systèmes et produits de la Banque en matière de gestion des connaissances		
Services TIC de la Banque		
Résultats, et systèmes et processus de l'auto-évaluation		
Décentralisation et centres de ressources régionaux (CCR)		

Évaluations de la stratégie d'intégration nationale et régionale

	Objectif stratégique	Priorité opérationnelle ou domaine faisant l'objet d'une attention particulière
Évaluation de la stratégie d'intégration nationale et régionale (plusieurs pays et régions) ⁹	Croissance verte /Croissance inclusive	États fragiles Intégration régionale

⁹ Toutes les priorités sectorielles du CMR sont également susceptibles d'être importantes.

Alignement du programme de travail sur le Cadre de mesure des résultats (CMR)

Niveau du Cadre de mesure des résultats	Gamme de produits d'OPEV
<p>1. Quels sont les progrès de l'Afrique en matière de développement ?</p> <p>2. Dans quelle mesure la BAD contribue-t-elle au développement en Afrique ?</p>	<p>Rapport indépendant de l'efficacité du développement</p> <p>Évaluations sectorielles et thématiques</p> <p>Évaluations par grappe</p> <p>Évaluations de synthèse des RAP et des XSR</p> <p>Évaluations de synthèse</p>
<p>3. La BAD gère-t-elle ses opérations de manière efficace ?</p> <p>4. La BAD se gère-t-elle de manière efficace ?</p>	<p>Évaluations institutionnelles</p> <p>Évaluations des stratégies pays</p> <p>Évaluations des stratégies d'intégration régionale</p> <p>Gestion, diffusion et vulgarisation des connaissances</p> <p>Qualité, méthodes et implications</p> <p>Mécanisme d'enregistrement des actions de la Direction (MARM) pour le suivi des recommandations</p> <p>Validation des RAP et des XSR</p>