

IDEV

Independent Development Evaluation  
African Development Bank

**Auto-évaluation de la mise en œuvre  
de la Stratégie d'évaluation indépendante de la BAD  
Rapport sommaire  
Août 2018**



*« Une vision sans action est un rêve éveillé, une action sans vision est un cauchemar. »*



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP

## TABLE DES MATIÈRES

1. Résumé analytique.....	i
2. Introduction et contexte .....	1
3. Constatations de l'auto-évaluation.....	4
4. Conclusions.....	29
5. Enseignements tirés, avis des parties prenantes et perspectives d'orientations stratégiques .....	30
ANNEXES .....	35
Annexe 1: Examen indépendant par les pairs de l'auto-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie d'évaluation indépendante de la BAD pour 2013-2017.....	35
Annexe 2: Théorie du changement.....	38
Annexe 3: Méthodologie détaillée .....	39
Approche et conception de l'évaluation .....	39
Annexe 4: Matrice et échelles de notation de l'évaluation.....	49
Annexe 5: Modèle d'évaluation de la qualité.....	62
Annexe 6: Conclusions du rapport d'enquête et sélection de graphiques .....	79
Annexe 7: Guide des groupes de discussion.....	87
Annexe 8: Références bibliographiques .....	89

## REMERCIEMENTS

<b>Cheffes de projet</b>	Penelope Jackson, chargée en chef d'évaluation (IDEV 1), et Latefa Camara, consultante (IDEV 2)
<b>Consultants</b>	Universalialia, Anne-Marie Dawson (cheffe d'équipe), Hussein Amery, Marianne Arsenault, Esther Rouleau, Luc Franche (membres de l'équipe)  Technopolis, Matthias Ploeg (chef d'équipe), Tata Bolivian (membre de l'équipe)
<b>Pair évaluateur externe</b>	Bruce Murray, expert en évaluation
<b>Autre contributeur</b>	Daniel Alonso, chargé d'évaluation, IDEV 1
<b>Remerciements particuliers</b>	À toute l'équipe d'IDEV et à sa direction pour leur contribution et leur participation à la présente auto-évaluation (collecte de documents, phase initiale et de reporting, participation à des ateliers et à des groupes de discussion, appui logistique et administratif)
<b>Chef de Division</b>	Foday Turay, chargé d'évaluation en chef, OIC IDEV 1
<b>Évaluateur général</b>	Rakesh Nangia
<b>Photo de couverture</b>	Carla Felix Silva (San Pedro, Côte d'Ivoire)

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AfrEA	Association africaine d'évaluation
APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement
BAD	Banque africaine de développement
CEDR	Évaluation globale des résultats de développement
CLEAR	Centres d'apprentissage pour l'évaluation et les résultats
CODE	Comité des opérations sur l'efficacité du développement
CSPE	Évaluation de stratégie et de programme pays
DAC	Comité d'aide au développement de l'OCDE
DCE	Développement des capacités d'évaluation
DFID	Département britannique pour le développement international
ECG	Groupe de coopération sur l'évaluation
ECOP	Communauté de pratiques d'évaluation
EPRADI	Plateforme d'évaluation pour les institutions africaines régionales de développement
ERP	Évaluation des résultats de projet
EVRD	Base de données des résultats d'évaluation
EQ	Évaluation de la qualité
FF IAEAR	Fonds fiduciaire de l'Initiative d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural
IDEV	Évaluation indépendante du développement
MARS	Système d'enregistrement des actions de la Direction
NORAD	Agence norvégienne de coopération pour le développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONS	Opérations non souveraines
ONU	Organisation des Nations Unies
PMR	Pays membres régionaux
RAP	Rapport d'achèvement de projet
REPP	Rapport d'évaluation de la performance de projet
RH	Ressources humaines
RSE	Rapport de supervision élargi
VOPE	Organisations volontaires pour l'évaluation professionnelle

## 1. Résumé analytique

### 1.1. Introduction

Le présent rapport résume les conclusions de l'auto-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie d'évaluation indépendante de la BAD (2013-2017). L'auto-évaluation a pour objectifs, d'une part, d'évaluer dans quelle mesure IDEV (unité d'évaluation indépendante du développement) est parvenue à mettre en œuvre la Stratégie ; d'autre part, de tirer des enseignements pour améliorer les performances futures d'IDEV. L'auto-évaluation a donc une finalité de responsabilité et d'apprentissage, mais elle ne cherche pas cependant à définir de nouvelles orientations stratégiques pour IDEV.

Les objectifs de la Stratégie sont basés sur ceux de la politique d'évaluation, à savoir : (i) responsabilité ; ii) apprentissage ; et (iii) promotion d'une culture de l'évaluation. Pour atteindre ces objectifs, la Stratégie visait à mettre en place la structure, les systèmes et les outils (base de données des résultats d'évaluation (EVRD), Système d'enregistrement des actions de la Direction ou MARS, site internet) et à modifier sa gamme de produit pour s'assurer d'une plus grande pertinence dans le contexte évolutif de la Banque. La Stratégie prévoit également d'accroître le nombre d'évaluations de haut niveau et d'améliorer leur qualité. Un autre élément important de la Stratégie consistait à enrichir les activités de gestion du savoir, de communication et de développement des capacités.

L'évaluation a examiné la performance de la mise en œuvre de la Stratégie d'IDEV. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une évaluation complète, les critères d'évaluation standard ont été utilisés, à savoir les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité. Elle donne par ailleurs un aperçu des points de vue des parties prenantes sur les priorités des orientations futures d'IDEV et sur les enseignements tirés. Les conclusions de l'évaluation reposent sur des informations triangulées provenant de différentes sources : un exercice externe d'évaluation de la qualité, une enquête en ligne auprès des parties prenantes, l'examen des docu-

ments et des données de gestion, des entretiens avec les principales parties prenantes et des discussions de groupe avec le personnel d'IDEV.

### 1.2. Principales constatations

#### *Pertinence*

***La pertinence des objectifs de la Stratégie (responsabilité, apprentissage et promotion d'une culture de l'évaluation) est satisfaisante. Les objectifs sont alignés sur les principes et normes d'évaluation internationaux, ainsi que sur les stratégies de la Banque. La Stratégie a identifié des actions et des activités pertinentes conformes aux objectifs énoncés. Sa conception pâtit cependant de lacunes liées à son cadre de résultats.***

Les points de vue des parties prenantes – exprimés lors de l'enquête, des entretiens et des groupes de discussion – ont révélé un large consensus sur le fait que les objectifs de la Stratégie étaient pertinents au moment de leur élaboration et qu'ils le sont encore dans le contexte actuel de la Banque. Les objectifs de la Stratégie reflètent le changement que la politique d'évaluation indépendante et la Stratégie cherchent à apporter à la fonction d'évaluation indépendante. Les intervenants ont confirmé la pertinence du changement pour mettre davantage l'accent sur la responsabilité, l'apprentissage et la promotion d'une culture de l'évaluation. L'examen documentaire a montré que les objectifs étaient alignés sur la Stratégie décennale de la Banque (2013-2022). En effet, la Banque est déterminée à devenir une organisation d'apprentissage grâce au suivi des progrès et à la mesure des résultats et de l'impact sur le développement pour déterminer quelles actions s'imposent. La Banque s'est aussi engagée à entreprendre davantage d'évaluations de pays, de stratégies et d'impact, et à consolider sa fonction d'évaluation indépendante. Depuis 2016, IDEV fait correspondre son programme de travail avec les priorités de la Banque.

La Stratégie est largement alignée sur les principes d'évaluation du CAD de l'OCDE et sur le mandat de l'ECG (Groupe de coopération sur l'évaluation) consistant à promouvoir la qualité, l'exploitabilité,

l'indépendance, la crédibilité, la transparence et l'utilisation des connaissances en matière d'évaluation.

La Stratégie a identifié des actions et des activités utiles à la réalisation des trois objectifs. Par exemple, le changement de la gamme de produits, la restructuration d'IDEV pour créer une division de gestion du savoir et de communication et la création d'outils et de systèmes (EVRD, MARS, site internet, manuel d'évaluation, notamment) sont autant de mesures pertinentes qui ont contribué à la réalisation des objectifs de la Stratégie.

La conception de la Stratégie a été pénalisée par deux lacunes. Premièrement, la Stratégie ne comportait pas de théorie explicite du changement et le cadre de résultats était provisoire et n'a pas été finalisé comme prévu. Deuxièmement, la conception du cadre de résultats a été marquée par l'absence d'indicateurs clairs et, lorsque la conception impliquait des TI, le calendrier était irréaliste (par exemple, pour l'EVRD et le site internet). De plus, les données de base n'ont pas été établies dès le départ.

### **Effacité**

***L'évaluation globale de l'efficacité de la mise en œuvre de la Stratégie est satisfaisante. IDEV a mis en place la quasi-totalité des ressources, des outils et des systèmes prévus. IDEV a réussi en outre à augmenter le nombre d'évaluations, d'activités de partage du savoir et d'activités de développement des capacités pendant la mise en œuvre la Stratégie. Il importe de noter que la qualité de l'évaluation d'IDEV s'est améliorée. Tous ces éléments traduisent une forte performance. Un outil important et planifié n'a pas été finalisé cependant et, malgré la progression significative d'évaluations complexes et de la qualité des évaluations, une ligne de produits (validations des rapports d'achèvement de projet et rapports de supervision élargis ou RAP/RSE) n'a pas été livrée dans les délais.***

IDEV a réussi à mettre en place la structure, les outils et les systèmes prévus et à mobiliser les ressources nécessaires pour contribuer à la réalisation

des objectifs de la Stratégie. Le changement de structure dans l'optique de travaux plus transversaux et mettant davantage l'accent sur la gestion du savoir, la communication et le développement des capacités a abouti à la création et à la dotation en personnel de la troisième division d'IDEV.

S'agissant des ressources financières, le budget d'IDEV a été constant au cours des trois ou quatre dernières années en termes réels. Le budget administratif affecté à IDEV, comme part du budget administratif total de la Banque, est passé d'environ 1,12 % en 2012 à 1,82 % en 2017. IDEV a réussi à mobiliser des ressources auprès d'autres sources, y compris des fonds fiduciaires pour financer certaines de ses activités (évaluations, partage du savoir, renforcement des capacités, etc.).

S'agissant des ressources humaines, IDEV a pu accroître la taille et la diversité de son équipe. Bien que le taux de vacance n'ait pas été réduit, IDEV a eu recours à des détachements à durée déterminée comme prévu, tant internes qu'externes. La Stratégie prévoyait des activités de formation, notamment la possibilité d'introduire un programme d'accréditation de l'évaluation. Alors qu'un éventail de formations du personnel a été dispensé, le système d'accréditation ne s'est pas concrétisé.

S'agissant des systèmes et des outils, le programme d'IDEV a largement fonctionné comme prévu. La plateforme d'enregistrement des résultats et des enseignements tirés de l'évaluation (EVRD), la plateforme de suivi des mesures prises par la direction pour répondre aux recommandations (MARS) et le site internet d'IDEV, qui est indépendant et a été réorganisé, ont tous été mis en place. Bien que le manuel d'évaluation prévu n'ait pas été finalisé, IDEV a réussi à établir des mécanismes d'assurance qualité robustes<sup>1</sup> pour ses évaluations.

---

<sup>1</sup> Instruments d'assurance qualité mis en place par IDEV pour s'assurer que ses évaluations répondent aux normes internes minimales de qualité en matière d'évaluation. Pour ce faire, un

IDEV a considérablement augmenté le nombre d'évaluations « de haut niveau », de partage du savoir et d'activités de développement des capacités externes. Au cours de la période de la Stratégie, IDEV a réalisé au moins huit évaluations chaque année, plus de 40 événements et soutenu divers réseaux d'évaluation dans les pays membres régionaux (PMR). Au cours de la période quinquennale, IDEV a exécuté son programme de travail concernant la combinaison de produits prévue et l'augmentation planifiée des évaluations « de haut niveau », telles que les évaluations pays, institutionnelles, thématiques et sectorielles.

Les objectifs concernant les validations de rapports d'achèvement de projet (RAP/RSE) n'ont pas été entièrement atteints. Les engagements pris au titre du programme de travail 2014-2016 ont été atteints, mais plus tard que prévu initialement. Les RAP/RSE pour 2013, 2014 et 2015 ont été validés. Le retard accumulé pour 2016 et 2017 est toujours en cours de traitement.

D'après une évaluation indépendante de la qualité<sup>2</sup> d'un échantillon de produits d'évaluation, la qualité des évaluations d'IDEV s'est améliorée lors de la période couverte par la Stratégie. L'évaluation a montré une nette amélioration de la qualité des évaluations réalisées sur la période visée par rapport à celles livrées auparavant. Cela a été confirmé par les avis des parties prenantes exprimés lors d'entretiens et d'un sondage en ligne. Malgré l'amélioration de la qualité des évaluations, il reste encore des lacunes à combler, notamment l'identification des questions transversales pertinentes et leur intégration, le cas échéant, dans les évaluations d'IDEV.

Au cours de la période visée, IDEV a contribué au partage de savoir sous forme de communautés de pratiques d'évaluation, d'évaluations, de produits du savoir, d'ateliers, de plateformes du savoir (EVRD, par exemple) et d'autres types de diffusion. IDEV s'est efforcé de garantir que le partage et la diffusion des connaissances fassent partie intégrante de toutes les évaluations au cours des dernières années. L'augmentation des activités de communication (y compris les réseaux sociaux, le magazine *Evaluation Matters*, les événements dans les PMR, la couverture médiatique) a contribué à ce qu'IDEV augmente sa visibilité, ce qui a été reconnu lors des entretiens.

La création de la troisième division a permis à IDEV d'augmenter le nombre d'activités de gestion du savoir, de communication et de développement des capacités (ECoP, événements de savoir, semaine d'évaluation, etc.) à plus d'une quarantaine au cours de la période. Les entretiens avec les parties prenantes et les résultats d'enquêtes indiquent une amélioration perçue de leur qualité comme de leur quantité. Il semble toutefois que la connaissance et l'utilisation des différentes plateformes (site internet, EVRD) soient insuffisantes.

Le développement des capacités d'évaluation (DCE) dans les pays membres régionaux a été renforcé au cours de la période. IDEV a lancé ou soutenu des initiatives en faveur de l'évaluation sur le continent. IDEV a appuyé le renforcement des systèmes nationaux d'évaluation en Tanzanie et en Éthiopie et a soutenu ou collaboré avec des réseaux d'évaluation tels qu'AFrEA et CLEAR<sup>3</sup>. Ces activités sont conformes aux aspirations de la Stratégie ; dans certains domaines qui dépassent les attentes initiales, par exemple avec des initiatives telles que la Plateforme d'évaluation des institutions régionales africaines de financement du développement (EPRADI), le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE)<sup>4</sup> et Twende Mbele. Pour ce qui est

---

examen interne et un examen externe de pairs sont organisés, ainsi que de groupes de référence (y compris d'équipes pays ou d'experts sectoriels, selon le type d'évaluation en cours).

<sup>2</sup> Évaluation par Universalia de la qualité des produits d'évaluation, 2018.

---

<sup>3</sup> IDEV continue de représenter des BMD au Conseil de CLEAR.

<sup>4</sup> IDEV a aidé à créer APNODE pour stimuler la demande d'évaluations émanant de parlementaires.



de la qualité, les parties prenantes ont perçu une bonne qualité de ces activités qui leur ont permis d'améliorer leurs propres activités. Les résultats de l'enquête montrent que 91 % (n = 56) des répondants sont satisfaits de la nature du DCE reçu. Grâce à des partenariats avec des organismes tels que la Fondation Gates, le PNUD, l'UNICEF, le Fonds fiduciaire coréen et le gouvernement finlandais, IDEV a pu obtenir ces résultats en matière de DCE.

Au sein de la Banque, les efforts de développement des capacités d'évaluation se sont intensifiés, au vu notamment du plus grand nombre d'événements axés sur le partage des connaissances portant soit sur les résultats de l'évaluation, soit sur les défis de l'évaluation – dans le deuxième cas par le Forum de la communauté de pratique d'évaluation. IDEV a sensibilisé l'opinion générale à l'évaluation par sa contribution aux programmes d'intégration du personnel, par exemple.

Plus d'une trentaine d'activités de formation et d'apprentissage ont été organisées dans le Département au cours de la période 2013-2017. Les plans de formation annuels ont été élaborés en consultation avec le personnel selon les besoins et les intérêts exprimés. Certains membres du personnel ont estimé cependant qu'IDEV n'avait pas obtenu les résultats escomptés en matière de développement des capacités internes, faute de planification stratégique utile en matière de développement des capacités internes afin d'adapter les formations aux compétences requises pour les travaux en évolution rapide d'IDEV. De plus, comme envisagé, la Direction a étudié la possibilité d'un programme d'accréditation, mais aucun progrès n'a été réalisé.

D'autres initiatives d'apprentissage ont été mises en place dans le Département, telles que des webinaires d'auto-apprentissage (animés par le personnel d'IDEV) portant sur des sujets divers et variés. À la suite de la retraite d'équipe qui s'est tenue en 2017, IDEV a établi trois « pôles » (personnes, produits et processus) pour réfléchir à la manière dont IDEV peut améliorer sa méthode de travail. Bien que la direction d'IDEV n'ait pas encore approuvé certaines mesures recommandées par les différents pôles, ces initiatives constituent une bonne base de réflexion future.

Alors que cela ne fait pas partie de l'auto-évaluation en tant que telle, 55 % des répondants à l'enquête menée auprès des parties prenantes ont perçu une contribution positive à la responsabilité, à l'apprentissage et à la création d'une culture de l'évaluation au sein de la Banque et en Afrique. Ils estiment toutefois que des efforts supplémentaires demeurent nécessaires dans ce domaine pour renforcer l'apprentissage et créer une culture de l'évaluation au sein de la Banque.

### **Efficiences**

***Dans l'ensemble, l'efficacité est jugée satisfaisante. 76 % des évaluations ont été réalisées durant l'année prévue. Le coût moyen de l'évaluation a diminué; l'objectif de taux d'exécution budgétaire a été atteint pour la plupart des années de la période et le taux est resté supérieur à 90 % pour toutes les années. Des retards ont toutefois été enregistrés dans la livraison de certains outils (EVRD, MARS, site internet), sachant que ces outils ne relevaient pas entièrement du contrôle d'IDEV. L'une des faiblesses identifiées en matière de budget est que l'équipe n'a trouvé aucune preuve de l'existence d'un système de planification et de gestion budgétaires pour les évaluations individuelles, ce qui pourrait constituer une menace à long terme pour le rapport coût-efficacité.***

En ce qui concerne les systèmes, les outils et la structure d'IDEV, la livraison n'a pas été achevée comme prévu fin 2013, à l'exception de la structure approuvée pour le même délai, qui n'a été dotée de tout le personnel requis que progressivement. Avec le recul, les objectifs fixés pour la fin de l'année 2013 visant à garantir le caractère opérationnel des outils en ligne (site internet, MARS) étaient trop ambitieux et leur livraison dépendait d'autres départements (principalement le département informatique).

S'agissant de la livraison, il a été possible de vérifier le respect des délais fixés pour 41 des 49 évaluations livrées en 2013-2017. Au moins 76 % de ces évaluations ont été effectués dans un délai de 12 à 18<sup>5</sup> mois. Certaines parties prenantes ont exprimé lors des entretiens leur mécontentement quant à la livraison tardive de certaines évaluations, car les conclusions n'ont pu être correctement intégrées dans les nouvelles stratégies ou politiques.

Le taux d'exécution budgétaire d'IDEV n'a pas atteint les 95 % attendus chaque année. Il a dépassé l'objectif pour les années 2013 et 2016 (96 % et 97 %) et était d'au moins 90% pour les autres années (2014-2015). La raison à cela n'a pu être établie.

Les groupes de discussion ont identifié la planification budgétaire dans les évaluations individuelles comme un domaine n'ayant pas bénéficié d'outil ni d'orientation centralisés. Le type de modèle de mise en œuvre adopté par l'équipe d'évaluation détermine également le coût des évaluations. Il est à noter que le choix d'un modèle par rapport à un autre n'a pas toujours été clairement justifié dans les documents de planification.

Le coût moyen d'une évaluation « de haut niveau » a diminué au fil des ans. Cela a servi d'indicateur pour améliorer l'efficacité par rapport au coût. Le coût incluait tous les frais de personnel (consultants, personnel, missions, etc.) pour les divisions 1 et 2.

### **Durabilité**

***Les perspectives de durabilité sont jugées satisfaisantes d'après une évaluation de la mesure dans laquelle : (i) IDEV a institutionnalisé ses systèmes et ses outils ; et (ii) la demande actuelle des parties prenantes appuie le fait que le programme d'IDEV se poursuive dans la même direction. Alors que le personnel d'IDEV s'est bien approprié les instruments d'évaluation de la qualité, il doit encore faire en sorte que ces instruments soient pleinement institutionnalisés. Ce point comme***

***d'autres points mineurs relatifs aux outils existants peuvent constituer des menaces mineures à l'avenir.***

Les systèmes et les outils élaborés par IDEV lors de la mise en œuvre de la Stratégie seront probablement durables, notamment les systèmes de partage des enseignements tirés (EVRD) en ligne et de suivi des recommandations (MARS). Ces deux initiatives ont jeté les bases nécessaires pour institutionnaliser les activités. IDEV a mis en place des mécanismes d'assurance qualité, mais qui n'ont pas été codifiés dans un manuel comme prévu. L'amélioration de la qualité de l'évaluation observée offre moins de perspectives de durabilité, car le manuel n'a pas encore été finalisé et, de fait, les systèmes d'assurance qualité ne sont pas encore institutionnalisés.

Les entretiens avec les parties prenantes ont fait ressortir une demande de poursuivre sur cette voie, en plus de nouvelles améliorations de la qualité et du respect des délais fixés pour les évaluations, ce qui donne à penser que la demande sera soutenue à l'avenir. Cela a été confirmé par les résultats de l'enquête en ligne.

Pour ce qui concerne la gestion du savoir et le développement des capacités d'évaluation, il ressort des entretiens avec les parties prenantes un intérêt pour la poursuite des activités. Alors que plus de 80 % d'entre elles ne sont pas particulièrement informées des activités d'IDEV, notamment en matière de développement des capacités, elles ont convenu qu'il s'agissait d'un aspect important à renforcer tant à la Banque que dans les PMR. Les contraintes budgétaires risquent d'entraver à l'avenir la pérennité des efforts de développement de capacités d'IDEV, qui finance la plupart de ses activités de développement des capacités d'évaluation au moyen de fonds supplémentaires provenant d'autres sources (et non du budget administratif de la Banque).

**Enseignements tirés de la mise en œuvre de la Stratégie et les avis et visions des parties prenantes pour les orientations stratégiques futures**

<sup>5</sup> Voir le Rapport annuel 2014, p..6.

## Enseignements tirés

L'existence d'une stratégie visant à compléter la politique d'évaluation et le programme de travail était utile pour la clarté interne et externe des objectifs d'IDEV. Cela a permis également de documenter clairement les changements envisagés pour IDEV au cours de la période quinquennale.

IDEV a adapté son programme de travail et ses thèmes d'évaluation au contexte de la Banque tout au long de la période couverte par sa stratégie, contribuant ainsi à faire en sorte que les sujets traités par les évaluations d'IDEV restent pertinents et intéressants pour les parties prenantes et les travaux de la Banque. L'importance accrue accordée à l'apprentissage et à la promotion d'une culture de l'évaluation a permis à IDEV de renforcer ses activités de gestion du savoir, de communication et de développement des capacités d'évaluation, aussi bien dans les PMR qu'à la Banque.

La structure actuelle d'IDEV, qui comporte une division de gestion du savoir, de communication et de développement des capacités, est propice à l'accroissement de sa visibilité et au lancement d'un plus grand nombre d'initiatives de développement des capacités, de partage du savoir, de sensibilisation et de communication. L'utilité de la troisième division a été reconnue par la plupart des parties prenantes interrogées et lors des discussions de groupe du personnel d'IDEV.

L'attention accrue accordée ces dernières années à des évaluations de haut niveau, y compris l'EGRD (évaluation globale de résultats de développement), a peut-être contribué à retarder la validation des RAP/RSE, qui sont aussi des produits importants. La réalisation de l'EGRD a eu un impact sur l'ensemble du programme de travail prévu pour la période considérée.

Les processus d'assurance qualité renforcés et l'accent mis par la direction d'IDEV sur la qualité des rapports ont contribué à ce que les évaluations répondent aux normes de qualité. Cependant, les thèmes transversaux ont souvent été négligés lors

des évaluations et il faudra à l'avenir mettre davantage l'accent sur ces thèmes.

L'absence de système solide de suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie ou d'une version finale du cadre de résultats a nui à la collecte de données au cours de cette auto-évaluation et à la capacité d'IDEV de suivre les progrès réalisés en temps réel.

L'absence de véritable système d'enregistrement de données au sein d'IDEV a posé des problèmes pour la collecte de données sur les produits livrables et la documentation liée aux évaluations lors de ce processus d'évaluation. Le Département subit les effets négatifs du défaut d'enregistrement systématique, comme cela a été souligné également lors des discussions de groupe avec le personnel d'IDEV. Il est donc impératif de mettre en place un système à la fois solide et efficace de gestion et d'enregistrement des données.

L'absence de manuel codifiant les principaux processus et pratiques d'évaluation d'IDEV a favorisé un manque d'harmonisation de la manière dont les évaluations sont menées au sein d'IDEV, notamment la façon dont les évaluations sont communiquées. L'implication du personnel chargé de la gestion du savoir et de la communication dans le cycle d'évaluation a été de plus en plus marquée ces dernières années, bien qu'elle ne soit pas encore cohérente d'une évaluation à l'autre. L'absence d'implication d'un responsable de la gestion du savoir peut constituer une occasion manquée de s'assurer que les messages d'évaluation sont bien adaptés aux publics visés. De même, l'absence de documentation claire sur les principaux processus peut avoir contribué à ce que certaines évaluations prennent plus de temps que prévu et peut avoir affecté la responsabilité des évaluateurs.

Le fait d'avoir un plan de formation adéquat et un budget de formation spécifique contribuera à garantir que la formation dispensée cible les compétences nécessaires pour mettre en œuvre les programmes d'activité d'IDEV. L'absence d'une telle

planification réduit l'efficacité de la formation. De même, l'absence d'outils centralisés pour la planification et la budgétisation a contribué à de grandes variations des coûts d'évaluation et à un manque de garantie concernant le meilleur rapport qualité-prix.

### **Vision et Avis des parties prenantes pour les orientations stratégiques futures**

Au cours de cette évaluation, les parties prenantes ont été invitées à réfléchir aux orientations stratégiques futures d'IDEV lors des différents types de consultations – enquête, entretiens et groupes de discussion. La façon dont elles envisagent la voie à suivre par IDEV est reprise dans le résumé ci-après.

#### **Niveau stratégique**

- Les objectifs de responsabilité, d'apprentissage et de promotion de la culture de l'évaluation conservent tout leur intérêt dans la conjoncture actuelle. Il importe de mettre l'accent sur l'apprentissage et sur la promotion de la culture de l'évaluation pour garantir que les opérations de la Banque sont améliorées et contribuent à l'efficacité du développement. Les parties prenantes interrogées estiment toutefois qu'IDEV devrait veiller à trouver le juste équilibre entre ces objectifs.
- Les évaluations d'IDEV devraient continuer d'appuyer les priorités opérationnelles de la Banque (que résume actuellement le High 5). Il importe de réfléchir à la manière dont IDEV peut évoluer dans ce contexte. Les évaluations d'IDEV sont perçues comme faisant ressortir des problèmes récurrents, ce qui devrait déclencher une réflexion sur la manière dont IDEV, dans sa fonction d'évaluation, examine les enjeux de développement, l'objectif étant d'avoir un impact plus important dans le contexte du High 5. Cela pourrait amener à réfléchir à de nouveaux types de produits et à innover.
- La direction d'IDEV et la plupart des membres du personnel ont compris la valeur ajoutée d'une stratégie documentée (visibilité, principe directeur, etc.). La direction d'IDEV devrait envisager de produire une version mise à jour de la Stratégie en faisant le point sur l'apprentissage pour :
  - s'assurer de la pertinence du cadre logique ;
  - faire correspondre le calendrier et les objectifs de la nouvelle stratégie avec les ressources disponibles (budget, ressources humaines, compétences) pour éviter toute lacune de mise en œuvre et de respect des délais ;
  - procéder à une évaluation annuelle de la Stratégie – système de suivi de la Stratégie à ajuster dans le programme de travail en fonction du degré de progrès.

#### **Processus**

- IDEV devrait établir un manuel qui codifie ses processus et pratiques d'évaluation clés pour assurer l'harmonisation entre les évaluations. Les groupes de discussion ont révélé que cet aspect devait être prioritaire, car il contribuerait à améliorer les travaux d'IDEV à maints égards, comme indiqué dans la Stratégie :
  - premièrement, cela aiderait à garantir une planification et une gestion plus solides des projets, ainsi qu'à réduire les coûts et les retards ;
  - deuxièmement, une concertation et un dialogue cohérents avec les parties prenantes aux étapes clés de l'évaluation seraient gage de rapidité et de pertinence ;

- cela contribuerait également à améliorer la qualité des évaluations par le biais des mécanismes définis et fournirait des orientations afin d'inclure des questions transversales pertinentes pour IDEV. Par exemple, des questions transversales ont été identifiées (assurance qualité, enquête) comme faiblesse dans les évaluations d'IDEV. Les parties prenantes estiment qu'IDEV devrait veiller à ce que les thèmes transversaux pertinents soient correctement pris en compte dans les évaluations. Le Département devrait identifier clairement les questions transversales présentant un intérêt et chaque évaluation devrait inclure les questions pertinentes et fournir des explications sur les raisons pour lesquelles d'autres questions ne sont pas incluses.
- IDEV devrait envisager d'adopter un système approprié pour la planification et le suivi de la mise en œuvre de son programme de travail, de son budget et de ses coûts afin de s'assurer d'une livraison de ses produits en temps voulu. Sous l'angle budgétaire, cela est important pour l'estimation du coût des évaluations.
- La gestion des données a été identifiée comme une faiblesse d'IDEV lors de l'évaluation, notamment par le personnel lors des groupes de discussion. À l'avenir, IDEV devrait veiller à mettre en place des mesures d'incitation visant un enregistrement cohérent des informations et données et des documents.
- La gamme de produits d'IDEV est satisfaisante actuellement pour toutes les parties prenantes consultées, bien qu'il existe des divergences entre elles sur ce qu'il conviendrait de mettre plus en exergue. Certains intervenants, à l'instar des administrateurs, estiment que les évaluations institutionnelles et de processus sont plus utiles, alors que les directeurs généraux tendent à privilégier les stratégies régionales et nationales. IDEV devrait veiller cependant à équilibrer la gamme de produits tout en veillant à la pertinence et à l'alignement sur le contexte actuel de la Banque et sur les priorités du High 5. Tous les groupes de parties prenantes consultés ont estimé qu'IDEV ne devait pas se concentrer sur l'augmentation du nombre d'évaluations, compte tenu en particulier de la capacité d'absorption du Conseil et des contraintes de ressources ; l'accent devrait plutôt porter sur l'amélioration de la qualité, le respect des délais et la production de rapports qui ont un impact.
- Le personnel d'IDEV estime par ailleurs que des produits tels que les notes d'examen de RAP/RSE devraient être revus afin de les rendre plus utiles qu'ils ne le sont actuellement. La façon dont IDEV mène ces examens n'est pas propice à la production de résultats susceptibles d'être exploités par les utilisateurs prévus. Le processus doit être rationalisé et planifié de manière stratégique et efficiente. Il importera également de produire les notes d'examen dans les délais, en mettant l'accent sur les leçons, et de communiquer davantage à leur sujet, car elles offrent aux responsables des opérations une bonne occasion d'acquérir des connaissances (conception de projet). En juin 2017, des échanges ont eu lieu au sein d'IDEV sur les validations de RAP/RSE en vue d'améliorer l'efficacité, l'efficacé et l'utilité des processus et produits de validation. Il semble qu'aucune conclusion définitive à ce sujet n'a été dégagée pour le moment.

## **Produits**

- D'après les parties prenantes interrogées et les participants à l'enquête en ligne, les lacunes du suivi des recommandations devraient être comblées à l'avenir. Ils estiment qu'IDEV devrait trouver des moyens d'intensifier la coopération avec les Départements des opérations pour s'assurer que la mise en œuvre des recommandations se déroule correctement.

### **Partage des connaissances, communication, sensibilisation et renforcement des capacités**

- IDEV devrait mettre davantage l'accent sur les activités qui favorisent la culture de l'évaluation à la Banque. Cela contribuera à mieux comprendre la fonction d'évaluation indépendante et son intérêt, et réduira de fait la résistance perçue à l'évaluation au sein de la Banque.
- Il est nécessaire de systématiser la façon dont les experts en gestion du savoir et en communication sont impliqués dans les évaluations d'IDEV tout au long du cycle, pour s'assurer que les messages sont adaptés aux différents publics cibles et communiqués en temps opportun. Pour ce qui concerne le management d'IDEV, il incombe à IDEV 3, mais aussi aux évaluateurs, de veiller à ce que la gestion du savoir fasse partie intégrante des évaluations. Il faudra s'assurer par conséquent que le personnel d'IDEV 1 et d'IDEV 2 crée un espace de dialogue avec IDEV 3.
- Les parties prenantes (d'après les entretiens, l'enquête et les groupes de discussion) s'entendent globalement sur le fait qu'IDEV devrait renforcer le dialogue et la communication avec les parties prenantes. Au sein de la Banque, cela implique d'associer le personnel des opérations tout au long du cycle d'évaluation afin d'obtenir son adhésion et d'assurer une collaboration et une utilisation effectives des résultats et des recommandations d'IDEV. La participation accrue des parties prenantes atténuera par ailleurs les problèmes liés à la collecte de documents et réduira la résistance perçue du personnel de la Banque à l'évaluation. La participation doit être bien ciblée cependant, si l'on tient assurément à ce qu'elle ajoute de la valeur et ne nuise pas au processus d'évaluation ou à l'indépendance d'IDEV.
- D'après le personnel d'IDEV, le Département imprime actuellement un grand nombre de documents et le rapport coût-efficacité de cette pratique n'a pas encore été établi ; on ne sait pas non plus si elle permet d'atteindre le public visé. Il sera donc utile d'explorer d'autres moyens efficaces de communiquer les résultats de l'évaluation, en utilisant différents supports de communication (Facebook, par exemple), en faisant plus de publicité et en informant davantage sur les plateformes et les produits existants, tels qu'EVRD, au moyen de vidéos, d'animations, etc. IDEV devrait assurer par ailleurs le suivi de produits de communication remaniés et innovants (podcasts, notamment).

## 2. Introduction et contexte

En 2012, IDEV a entrepris une auto-évaluation de la fonction d'évaluation indépendante qui a mis à jour une série de lacunes, notamment une focalisation excessive sur la responsabilité par rapport à l'apprentissage, due à un manque d'investissement dans le partage du savoir et la culture de l'évaluation. Les résultats de cet exercice ont éclairé la révision de la politique et la préparation de la Stratégie d'évaluation. Les changements proposés en conséquence ont trait à la gamme de produits, à l'amélioration de la gestion du savoir, au développement des capacités, à la qualité et à l'opportunité des produits d'évaluation, à l'engagement avec les parties prenantes, etc.

La Stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017<sup>6</sup> de la Banque a donc été l'un des principaux moyens par lesquels IDEV a répondu aux recommandations de l'auto-évaluation de 2012. Première stratégie de ce type adoptée par une BMD (Banque multilatérale de développement), la Stratégie visait à faire le lien entre la politique d'évaluation indépendante de la Banque et le programme de travail triennal glissant d'IDEV, mis à jour chaque année. La politique a identifié trois objectifs complémentaires d'évaluation sur lesquels repose également la Stratégie, à savoir: (i) la responsabilité ; (ii) l'apprentissage ; et (iii) la promotion d'une culture de l'évaluation.

La Stratégie a défini clairement les trois rôles interdépendants de l'évaluation, précisant : (i) pourquoi un changement s'imposait ; (ii) la nécessité d'augmenter la quantité, la qualité et la pertinence des produits ; (iii) comment faire en sorte que ces produits influent sur le fonctionnement de la Banque ; et (iv) quels structures, systèmes et ressources seront nécessaires pour atteindre les objectifs. De fait, la Stratégie a appelé IDEV à engager un certain nombre de mesures, d'actions et d'activités dans le but de contribuer à l'efficacité du développement de la Banque.

### 1.3. Finalité et objectifs de l'évaluation

L'auto-évaluation a deux objectifs. Premièrement, elle permet de rendre compte au Conseil par l'intermédiaire du Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE) et à d'autres parties prenantes sur la performance d'IDEV dans la mise en œuvre de la Stratégie approuvée par le Conseil en 2013. Deuxièmement, elle satisfait à un objectif d'apprentissage. Plus précisément, l'évaluation identifie : les domaines dans lesquels des progrès ont été réalisés, quelles contraintes ont entravé les progrès et quelles sont les forces et les faiblesses d'IDEV. Tous ces éléments peuvent éclairer les orientations stratégiques futures d'IDEV.

Les objectifs de l'auto-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie sont les suivants :

1. Évaluer dans quelle mesure IDEV a réussi à mettre en œuvre sa stratégie 2013-2017.
2. Identifier les leçons et les domaines à revoir pour aider IDEV à améliorer ses performances à l'avenir.

Deux grands publics sont visés pour cette évaluation. Le premier public est le personnel et la direction d'IDEV. L'équipe d'IDEV a constaté des changements et assumé des tâches difficiles au cours des quatre ou cinq dernières années. Le personnel et la direction souhaitent savoir si l'équipe dans son ensemble a obtenu de bons résultats,

---

<sup>6</sup> Prolongée par la suite jusque fin 2018.

comment les parties prenantes perçoivent ses efforts, si elle est en bonne voie et dans quels domaines elle doit redoubler d'efforts ou réorienter ses efforts. Dans cette perspective, le principal intérêt est l'apprentissage. Le second public cible est CODE, car IDEV rend compte au Conseil d'administration par l'intermédiaire de ce comité. Pour ce public, le rôle de responsabilisation de l'évaluation est aussi important que celui de l'apprentissage. De plus, la haute direction et le personnel de la Banque tiennent à ce que les évaluateurs aident à les rendre responsables mais soient aussi eux-mêmes responsables, et veulent savoir comment s'exerce la fonction d'évaluation.

#### 1.4. Méthodologie

La présente auto-évaluation repose sur une approche théorique vue sous un angle participatif. La théorie du changement a donc été repensée. Bien qu'elle ne soit pas exhaustive, l'évaluation utilise les critères standards de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité. Une matrice a été élaborée à cet effet, assortie de séries d'indicateurs pour chaque critère. L'équipe d'IDEV a élaboré une échelle de notation à 4 points, qui va de « satisfaisant » à « très insatisfaisant » (voir l'annexe 3). La matrice d'évaluation inclut une question supplémentaire sur les enseignements tirés et les orientations stratégiques futures d'IDEV.

Les méthodes de collecte de données utilisées pour répondre aux questions sont les suivantes : (i) examen documentaire ; (ii) examen de la qualité d'un échantillon de produits d'évaluation ; (iii) points de vue des parties prenantes (entretiens, sondage en ligne et groupes de discussion). **Voir l'annexe 2 pour une approche méthodologique exhaustive incluant une matrice d'évaluation et des échelles de notation.**

#### 1.5. Limitations et risques

##### Limites traitées au moment de la conception

**Disponibilité des données :** une grande partie des méthodes de collecte de données reposant sur la perceptions des acteurs concernés, le taux de rotation élevé du personnel de la Banque, de la direction et des membres du Conseil d'administration a compliqué la situation à cet égard. L'équipe a atténué ce problème en identifiant, dans la mesure du possible, les parties prenantes ayant une mémoire institutionnelle et en se limitant aux domaines de connaissance des personnes interrogées. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation n'a pas pu obtenir d'informations sur certains indicateurs de la matrice d'évaluation.

##### Limites actuelles de l'évaluation

**Collecte d'informations sur la livraison au sein d'IDEV :** Il a été difficile de collecter des informations sur certains des produits livrables d'IDEV, surtout en ce qui concerne les années antérieures à la période d'évaluation. L'enregistrement des résultats attendus d'IDEV par rapport aux objectifs du programme de travail n'a pas été effectué de manière cohérente durant la période couverte par la Stratégie.



**Taux de réponse à l'enquête en ligne :** L'enquête précédente (2012) n'ayant pas généré de taux de réponse significatif, IDEV a décidé de recourir à une société extérieure spécialisée dans les enquêtes pour s'assurer d'un taux de réponse suffisamment élevé. Cela devait garantir en outre une indépendance totale de l'enquête et l'impossibilité pour IDEV ou pour la Banque d'attribuer les réponses à telle ou telle personne interrogée en particulier. Le taux de réponse total à l'enquête actuelle était de 17 % par rapport au taux précédent de 3 % en 2012.

**Collecte de données :** Dans certains cas, aucune information officielle n'a été mise à la disposition de l'équipe (par exemple, le taux de vacance). Le taux utilisé aux fins de l'évaluation a été calculé sur la base des informations fournies par le front office sur la dotation en personnel d'IDEV. IDEV n'ayant pas de système d'archivage efficace, l'équipe d'évaluation a dû contacter chaque responsable de projet (encore présent) pour obtenir des documents d'information utiles à l'évaluation.

La disponibilité des données a été limitée également par le fait que certains indicateurs prévus au départ en phase initiale n'ont pu être évalués. Les indicateurs non évalués sont indiqués clairement dans le rapport et la matrice figurant en annexe.

**Assurer une évaluation crédible et transparente :** Compte tenu de la nature d'auto-évaluation de cet exercice, il était important que des mesures soient prises pour garantir que l'auto-évaluation repose sur des preuves solides et transparentes. Des volets de l'auto-évaluation ont donc été externalisés, en particulier l'évaluation de la qualité des produits d'évaluation et l'enquête en ligne des parties prenantes. Par ailleurs, un spécialiste externe a été engagé pour garantir la solidité de l'ensemble du processus et pour fournir des commentaires sur les produits livrables (rapport initial et rapport sommaire).

**Évaluation de l'impact :** L'évaluation n'a pas suffisamment tenu compte de l'impact, comme il ressort par la suite de la théorie du changement. L'équipe a conclu qu'il serait difficile de déterminer clairement la contribution d'IDEV au niveau du résultat final, étant donné que l'évaluation repose en grande partie sur les points de vue des parties prenantes.

**Retard du rapport MARS d'IDEV :** Il était prévu qu'IDEV produise un rapport MARS en phase initiale, devant servir de base à la présente évaluation. Mais cela n'a pas été possible en raison du retard pris dans la production du rapport.

Ce rapport résume les conclusions de l'auto-évaluation d'IDEV sur la mise en œuvre de la Stratégie d'évaluation indépendante. Le reste du rapport d'auto-évaluation se présente comme suit : la partie 3 décrit les principales constatations de l'auto-évaluation, tandis que la partie 4 dégage les conclusions qui s'imposent. Pour finir, la partie 5 expose les enseignements tirés et les avis des parties prenantes (entretiens, enquête) sur les futures orientations stratégiques d'IDEV.

### 3. Constatations de l'auto-évaluation

Les constatations de l'auto-évaluation sont structurées pour répondre aux cinq questions d'évaluation, dont la plupart sont elles-mêmes structurées pour satisfaire aux critères d'évaluation standards. Cette partie inclut par conséquent des sous-parties sur les aspects suivants : (i) la pertinence ; (ii) l'efficacité ; (iii) l'efficience ; (iv) la durabilité ; et (v) les enseignements tirés et les points de vue éclairant les orientations stratégiques futures.

#### Pertinence

***L'alignement et la pertinence des trois objectifs (responsabilité, apprentissage et promotion d'une culture de l'évaluation) de la Stratégie pour contribuer à l'efficacité du développement de la Banque ainsi qu'aux normes et principes internationaux de bonnes pratiques ont été jugés satisfaisants. La Stratégie proposait des actions appropriées pour atteindre ces objectifs. Toutefois, certaines lacunes ont été identifiées, notamment le manque de définitions des principaux termes et la faiblesse du cadre de résultats élaboré au moment de la conception. Une note satisfaisante au regard de la pertinence est donc jugée adéquate.***

Les objectifs de la Stratégie sont jugés adaptés aux besoins des principales parties prenantes d'IDEV au moment de l'élaboration de la Stratégie et encore aujourd'hui dans la mesure où ils se fondent sur l'examen de la documentation, comme l'ont confirmé les entretiens avec les parties prenantes. Ces objectifs concernent surtout le changement que la politique et la Stratégie cherchent à apporter à la fonction d'évaluation indépendante, en mettant davantage l'accent sur l'apprentissage et la culture de l'évaluation, en plus de la focalisation actuelle sur la responsabilité.

La pertinence des objectifs de la Stratégie a été établie au moyen d'un examen documentaire et lors de divers entretiens avec les principaux acteurs concernés. Le passage de la responsabilité uniquement à un intérêt accru porté à l'apprentissage et à la promotion d'une culture de l'évaluation est jugé pertinent. D'après les parties prenantes interrogées (administrateurs et haute direction), les objectifs de la Stratégie conservent leur intérêt dans le contexte actuel de la Banque et il convient de mettre davantage l'accent sur l'apprentissage, qui est essentiel pour que la Banque atteigne son objectif d'efficacité du développement.

#### **Encadré 1 : Avis de la direction d'IDEV sur la pertinence des objectifs**

Il est judicieux de passer d'un objectif purement lié à la responsabilité à un objectif davantage axé sur l'apprentissage et sur la promotion d'une culture de l'évaluation. Cette démarche a atténué l'isolement d'IDEV et a changé la relation avec le reste de la Banque de manière positive. Toutefois, IDEV peut faire encore davantage en matière d'apprentissage et de promotion de la culture de l'évaluation.

Les objectifs correspondent en outre à la Stratégie décennale 2013-2022 de la Banque, qui s'engage à devenir une organisation d'apprentissage capable d'améliorer les résultats par le suivi et la mesure de l'impact sur le

développement, l'objectif étant de définir les mesures à prendre<sup>7</sup>. Les objectifs sont également cohérents avec le High 5 de la Banque, qui reprend les domaines prioritaires de la Banque dans le but d'accroître l'investissement et la mise en œuvre de la Stratégie décennale de la Banque. Par le déploiement à plus grande échelle des opérations dans les domaines d'activité du High 5, l'agenda de transformation de la Banque prévoit un dialogue intensifié avec les pays membres régionaux et la mise en œuvre d'un plus grand nombre de stratégies nationales et régionales. La restructuration d'IDEV et la création de la division du travail d'IDEV (gamme de produits) cadrent avec les priorités du High 5 depuis 2016.

Par ailleurs, l'examen documentaire a montré que ces objectifs sont également conformes aux normes et principes internationaux de bonnes pratiques (ECG/CAD). Il est indiqué clairement à la page 5 du document de principes du CAD de l'OCDE que : « Les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants : i) améliorer les politiques, programmes et projets des années futures grâce à la prise en compte des enseignements tirés du passé ; ii) fournir des éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public ». La Stratégie d'évaluation indépendante établit un lien entre le programme de travail d'IDEV et la politique d'évaluation de la Banque, qui insiste sur la nécessité que le Département de l'évaluation soit indépendant. En effet, la task force du groupe de travail du Comité de développement du Groupe de coopération sur l'évaluation a recommandé que ses BMD membres procèdent à des évaluations indépendantes et établissent des rapports sur le sujet. L'indépendance des unités d'évaluation garantit l'impartialité et la crédibilité d'évaluations qui contribueront à améliorer les performances. Le fait qu'IDEV rende compte directement au Conseil d'administration de la BAD garantit l'indépendance de sa fonction d'évaluation. Le mandat du Groupe de coopération sur l'évaluation s'aligne également sur les objectifs de la Stratégie, car les activités d'ECG privilégient la qualité, l'utilité et l'utilisation des connaissances en matière d'évaluation.

Pour atteindre ses objectifs, la Stratégie d'évaluation indépendante a proposé un ensemble d'actions et d'activités adéquates, dont l'exécution est évaluée dans la partie sur l'efficacité. Le changement de trajectoire des travaux d'IDEV est illustré dans le document de stratégie et dans la manière dont chaque produit contribuera aux objectifs clairement identifiés comme suit :

- un plus grand nombre d'évaluations « de haut niveau » (pays, région, institutionnelle, etc.) par rapport aux évaluations au niveau projet et l'élaboration du manuel d'évaluation ont été envisagés pour appuyer la responsabilité et l'apprentissage.
- Pour livrer la gamme de produits attendue, IDEV devait mettre en place une structure utile à ce processus et permettre davantage de gestion du savoir, de communication et de développement de partenariats, donc plus d'apprentissage et de promotion de la culture de l'évaluation.
- Les outils prévus (MARS, EVRD, manuel d'évaluation) étaient destinés à suivre et à tirer des enseignements des évaluations et à garantir la qualité et le déroulement des évaluations (manuel), à l'appui de l'apprentissage et de la promotion d'une culture de l'évaluation.

---

<sup>7</sup> Stratégie décennale de la Banque 2013-2022, p.30.

Cela étant, deux grandes lacunes ont été recensées dans la conception de la Stratégie. Premièrement, la reconstruction de la théorie du changement pour la Stratégie (annexe 1) a révélé que le cadre de résultats de la Stratégie n'indiquait pas clairement la chaîne de résultats entre les activités/actions et les résultats attendus (responsabilité, apprentissage et promotion de la culture de l'évaluation). La conception incluait les hypothèses et les risques pour la mise en œuvre de la Stratégie, et des mesures d'atténuation ont été déterminées également. Deuxièmement, le cadre de résultats était provisoire, l'objectif étant de le réviser et d'établir un référentiel. Cette activité a eu lieu en 2014, mais n'a pas abouti à la collecte régulière de données pour garantir la disponibilité de données annuelles et n'a pas traité de la question fondamentale d'absence de données de référence. Certains indicateurs élaborés à ce stade ne permettent pas encore de mesurer les progrès. D'autres indicateurs prévoyaient des délais trop ambitieux. L'inclusion d'un cadre de résultats provisoire plutôt que de résultats bien testés, comprenant des informations de base, était la principale lacune.

### Efficacité<sup>8</sup>

***L'évaluation globale de l'efficacité de la Stratégie est satisfaisante, si l'on tient compte de la mise en place de systèmes et d'outils et de la livraison des produits d'évaluation, comme prévu dans la Stratégie. Dans certains domaines, la Stratégie a même dépassé les résultats prévus initialement. Au cours de la période quinquennale, IDEV a réussi à mettre en place la structure, les ressources, les systèmes et les outils nécessaires pour atteindre les objectifs de la Stratégie, même si au moins un outil important n'a pas été finalisé. Pour ce qui concerne la livraison des évaluations, la gestion du savoir, la communication et le développement des capacités, la quantité a manifestement augmenté. Une évaluation indépendante de la qualité des évaluations d'IDEV a relevé une amélioration similaire en termes de qualité. Certaines lacunes doivent encore être comblées, par exemple, pour la participation des parties prenantes. Compte tenu d'objectifs non atteints, notamment liés à des outils importants (manuel d'évaluation) et à l'engagement de continuer à produire des REPP, et des retards dans les validations prévues de RAP/RSE, la note attribuée est satisfaisante.***

### Structure, ressources, systèmes et outils

La première composante d'évaluation de l'efficacité qui a été examinée est la mesure dans laquelle IDEV a réussi à établir la structure, les systèmes et les outils prévus dans la Stratégie. Ces produits livrables constituaient une étape fondamentale dans la réalisation des objectifs de la Stratégie.

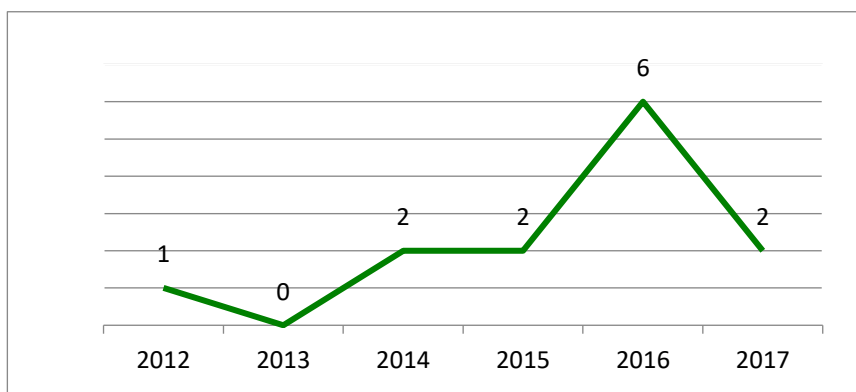
**Les changements structurels envisagés dans le document de stratégie – réduction des cloisonnements et accroissement des investissements dans la gestion du savoir et l'apprentissage – ont été réalisés :**

---

<sup>8</sup> Les réponses à l'enquête sont exploitées dans cette partie comme source de données. Il importe de noter que les réponses ne peuvent être représentatives de toutes les parties prenantes liées à IDEV. Les parties prenantes internes sont légèrement surreprésentées (20 % des répondants contre 14 % pour les parties prenantes externes). Pour certaines questions, des différences statistiquement significatives existent entre les différents groupes de parties prenantes.

- IDEV a mis en place avec succès une structure propice à une gestion du savoir et une communication efficaces, par la création d'une troisième division chargée de la gestion du savoir, de l'information et du développement des capacités. Cette division, dont la cheffe est en poste depuis 2014, a été pleinement dotée en personnel au cours des années suivantes, sauf en 2017, lorsque deux nouveaux postes ont été créés mais n'ont pu être pourvus en raison des limites imposées par le Département des ressources humaines.
- La répartition des tâches entre IDEV 1 et IDEV 2 a été revue pour éviter le cloisonnement et pour qu'une structure n'intervienne au niveau des projets et l'autre à un « haut niveau » d'évaluation, indépendamment de chevauchements sectoriels. La nouvelle structure représentait celle de la Banque à l'époque. En 2016, IDEV a de nouveau ajusté la répartition des tâches entre les deux divisions pour mieux refléter la nouvelle structure de la Banque et tenir compte de son High 5.
- Entre 2012 et 2017, on comptait au moins deux produits transversaux livrés par an, sauf en 2013, où il n'y a pas eu de produit<sup>9</sup>. La Division de la gestion du savoir et de la communication recoupe toutes les évaluations effectuées dans le Département. Le travail conjoint des divisions a culminé avec la livraison des produits liés à l'EGRD. Pendant cette période, six équipes étaient interdivisionnelles. Le travail inter-divisions a été possible également dans le cadre du mécanisme de revue interne des évaluations par les pairs.

**Figure 1 : Nombre d'évaluations interdivisionnelles 2012-2017**



Source : Données d'IDEV sur la livraison d'activités

---

<sup>9</sup> Cela fait référence aux évaluations dont l'équipe se composait d'au moins un membre de l'équipe de chacune des deux divisions d'évaluation d'IDEV (IDEV 1 et IDEV 2). Le but était de décloisonner les deux divisions.

- En 2017, à la suite d'une retraite du personnel, IDEV a mis en place trois groupes thématiques qui offrent au personnel un espace lui permettant de trouver des réponses aux questions liées : (i) aux produits ; (ii) aux processus ; et (iii) aux personnes. Chaque groupe thématique inclut des membres de l'équipe de chacune des trois divisions. Les progrès ont cessé ces derniers mois, bien que les groupes aient proposé certaines initiatives. Celles-ci n'ont pas encore été approuvées par la direction. Les initiatives proposées par les groupes visent toutes à améliorer les travaux d'IDEV et son cadre de travail pour le personnel.
- Les réunions au niveau du Département (organisées en principe chaque semaine depuis 2015) sont devenues en outre le principal forum régulier de partage d'informations, au lieu de réunions séparées des divisions.

S'agissant des ressources humaines, IDEV a augmenté la diversité et la taille de son équipe pendant la période couverte par la Stratégie (principalement par des consultants internes). Le taux de vacance n'a pu être réduit, compte tenu essentiellement de facteurs qui échappent au contrôle d'IDEV (contraintes au niveau du Département des ressources humaines). La possibilité de suivre un programme d'accréditation a été citée dans la Stratégie, mais cela n'a pas été concrétisé. Le personnel d'IDEV voit en cela une opportunité manquée de renforcer les capacités d'évaluation.

Malgré les efforts déployés, le taux de vacance de postes au sein d'IDEV n'a pas diminué de manière significative sur les cinq dernières années, avec une forte baisse en 2015 et le taux le plus élevé atteint en 2017. Le taux est passé de 12,5 % en 2013 à 9 % en 2015, 20 % en 2016 et 26 % en 2017<sup>10</sup>. Cependant, la réduction du taux de vacance ne dépendait pas d'IDEV, car c'est au Département des ressources humaines qu'il incombe de pourvoir les postes. Au cours de cette période, IDEV a eu recours à des consultants internes et à des consultants juniors pour combler les lacunes en matière de personnel et ainsi mener à bien ses programmes de travail. IDEV s'est engagé à étudier la possibilité d'un système d'accréditation d'évaluation, mais ses efforts en ce sens n'ont pas abouti à des résultats. Lors de séances de groupes de discussion, le personnel a manifesté son intérêt pour le programme et s'est dit mécontent du fait qu'il n'avait pas été mené à bon terme. De son côté, la direction a avancé que cela était dû au manque d'intérêt marqué du personnel et à la quantité de travail nécessaire.

La Stratégie a proposé plus de mouvements latéraux du personnel, y compris des détachements à durée déterminée. IDEV a bénéficié de deux détachements : celui d'un expert en qualité et méthodes du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas et celui d'un expert en gestion du savoir de la Banque mondiale, qui ont rejoint son équipe. Les détachements sortants étaient axés sur les missions d'apprentissage et de développement au sein de la Banque ; un détachement de ce type a eu lieu en 2016 et un autre en 2017.

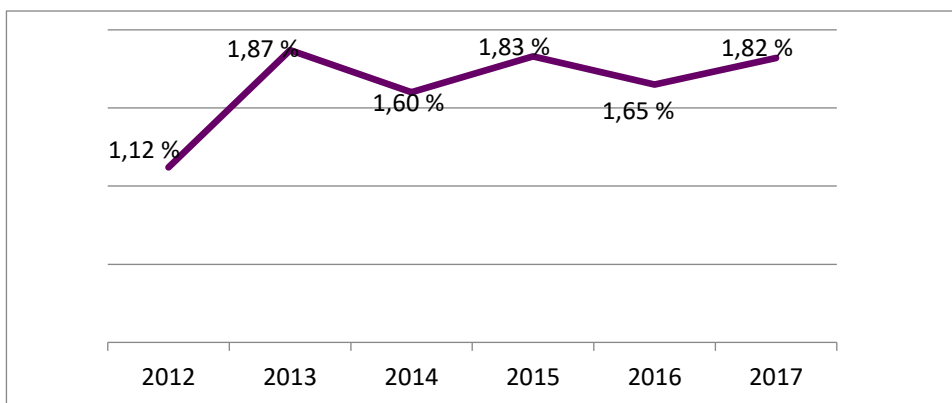
S'agissant des ressources financières, le budget d'IDEV a été relativement stable au cours des trois-quatre dernières années ; le graphique ci-après semble traduire une augmentation, mais qui n'a pas eu lieu en

---

<sup>10</sup> L'équipe d'évaluation n'a pas pu obtenir d'informations pour 2014. Les taux sont calculés sur la base des informations fournies par le front office d'IDEV sur le nombre d'agents et le nombre de postes vacants. Il n'a pas été possible d'obtenir des informations officielles sur les ressources humaines.

termes réels. IDEV est parvenu en outre à mobiliser des ressources supplémentaires qui représentent environ 9 % de son budget total sur la période 2013-2017. Des ressources ont été reçues de divers fonds fiduciaires et d'autres partenaires pour financer des activités spécifiques d'IDEV (évaluations, développement des capacités et activités de partage du savoir). Parmi ces partenaires figurent le NORAD, la fondation Gates, le Fonds fiduciaire coréen, le DFID, le fonds canadien de coopération technique, le Fonds spécial d'IAEAR, le Fonds de conseil finlandais et le Fonds indien de coopération technique.

**Figure 2 : Part du budget administrative de la Banque affecté à IDEV en 2012-2017**



Source : Données budgétaires du front office d'IDEV<sup>11</sup>

***S'agissant de la fourniture de systèmes et d'outils, IDEV a réussi à mettre en place tous les systèmes et outils prévus (site internet, MARS, EVRD, instruments d'assurance qualité), hormis celui qui n'a pas encore été finalisé (manuel IDEV). Le programme de travail a été défini sur la base d'un processus participatif et consultatif.***

Pour ce qui est des systèmes, IDEV a réussi à mettre en place la base de données des enseignements et résultats des évaluations (EVRD), qui contient toutes les leçons et recommandations issues des évaluations d'IDEV, le Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS) qui suit la mise en œuvre des mesures convenues par la direction pour répondre aux recommandations d'IDEV, et un site internet remanié contenant diverses ressources d'IDEV. Les trois plates-formes sont en place et fonctionnelles.

La Stratégie envisagée a pour objet d'élaborer les programmes de travail glissants d'IDEV sur la base de consultations avec les parties prenantes pour veiller à ce que les sujets traités soient pertinents, adaptés et opportuns. Dans son programme de travail 2013-2015, IDEV a introduit une nouvelle approche de planification du travail axée sur un processus de consultation élargi avec les parties prenantes. Le programme de travail

<sup>11</sup> Calculs effectués par les auteurs.

2014-2016 est basé sur les précédents programmes et contient des modifications pour tenir compte de l'EGRD. IDEV s'est engagé à mener des consultations générales tous les deux ans pour guider la sélection des sujets d'évaluation. La période 2016-2018 était donc basée sur des consultations avec IDEV, le personnel de la Banque et d'autres parties prenantes. La planification du programme de travail d'IDEV comportait différentes phases, en premier lieu, l'examen documentaire des évaluations disponibles (d'IDEV et d'unités d'autres BMD), une séance de brainstorming de l'équipe d'IDEV et une consultation à l'échelle de la Banque pour établir un portefeuille de sujets d'évaluation potentiels. Cette phase a été suivie d'une deuxième phase au cours de laquelle les évaluations ont été classées par ordre de priorité selon des critères de délais, d'importance et d'intérêt des principales parties prenantes. L'équipe d'IDEV reste néanmoins ouverte aux demandes ponctuelles de la Direction ou du Conseil d'administration, ce qui conduit parfois à reporter certaines évaluations prévues pour les années ultérieures.

Le manuel d'évaluation n'a pas été finalisé ni approuvé, bien qu'un projet ait été rédigé. Il était envisagé de codifier le document en vue d'harmoniser les principaux processus et normes de qualité, y compris l'assurance qualité des évaluations. Malgré l'absence de manuel d'évaluation, toutes les évaluations d'IDEV prévoient un processus d'assurance qualité (en particulier pendant la période de la Stratégie). À partir de 2013, IDEV a donc assuré la qualité de ses évaluations par les moyens suivants : examens de pairs en interne (IDEV), examens de pairs en externe et groupe de référence. Des différences ressortent de la façon dont cela a été traité dans les différentes évaluations. Certaines évaluations incluent explicitement les détails de l'examen interne et externe par les pairs dans le document, tandis que d'autres évaluations ne contiennent pas d'indications explicites de l'examineur. Le groupe de référence a été systématiquement utilisé et comprenait l'équipe pays de la Banque ou les départements sectoriels concernés. Malgré cette souplesse, l'assurance qualité fait partie intégrante des processus d'évaluation d'IDEV de 2013 à aujourd'hui. Aucun document d'orientation contenant tous les processus codifiés pour assurer la cohérence et l'institutionnalisation des outils n'est encore disponible pour l'instant.

### Gamme, quantité et qualité des produits et activités d'IDEV

***En se fondant sur les données disponibles, IDEV est parvenu à livrer des évaluations à la fois plus nombreuses et de meilleure qualité, avec une évolution de la gamme de produits largement conforme à celle envisagée dans la Stratégie. Toutefois, en raison de la demande accrue d'évaluations de haut niveau, les rapports d'évaluation de la performance de projets (REPP) du secteur privé et du secteur public ont cessé et l'achèvement des notes d'évaluation de RAP/RSE a été retardé (RAP-NE et RES-NE). IDEV a pourtant réalisé plus de 200 évaluations des résultats de projets au cours de la période de la Stratégie, qui font partie intégrante des évaluations de haut niveau.***

La Stratégie visait à modifier la mise en œuvre de l'évaluation sur trois fronts : améliorer la qualité, améliorer la quantité et adapter la gamme de produits pour mieux répondre aux besoins des parties prenantes. Au cours des cinq dernières années, IDEV a largement réussi à fournir la gamme de produits envisagée dans son document de stratégie. Cela inclut des augmentations significatives dans les évaluations de haut niveau, la création de nouveaux types de produits tels que l'évaluation et l'augmentation du nombre d'évaluations stratégiques sous l'angle sectoriel/thématique et régional.



Alors que la réalisation d'évaluations de haut niveau ne cesse de prendre de l'ampleur, l'intérêt porté aux évaluations de performance des projets et aux validations de RAP/RSE a diminué :

- ⇒ La Stratégie prévoyait une réduction des rapports d'évaluations indépendantes au niveau des projets (REPP) pour le secteur public et la poursuite de ces activités pour le secteur privé. Dans la pratique, aucun REPP n'a été produit après 2013. IDEV a toutefois réalisé plus de 200 évaluations de résultats de projets qui ont alimenté des évaluations de plus haut niveau, notamment au niveau national, régional, institutionnel et sectoriel/thématique, répondant aux demandes du Conseil de prioriser les résultats. Par ailleurs, le nombre de projets évalués dans le contexte des évaluations dites « en grappe » dépasse de loin le nombre de REPP précédemment établis. Ces évaluations, regroupées pour optimiser l'apprentissage, ne se concentrent pas sur les opérations du secteur privé. Il en découle que les opérations non souveraines sont moins bien couvertes, malgré l'attente de la Stratégie que les activités au niveau des projets sur les opérations non souveraines soient prioritaires par rapport à celles du secteur public.
- ⇒ Pour ce qui concerne la couverture des rapports d'achèvement de projet, IDEV a pris du retard. Dans le programme de travail 2014-2016, les plans initiaux à valider sur une base d'échantillonnage ont été atteints, mais plus tard que prévu. IDEV s'est employé à valider 50 RAP en 2014, 30 RAP en 2015 et 2016 et 25 RES chaque année. En effet, IDEV a effectué 124 % des validations de RAP attendues en 2013, contre 96 % en 2014 et 77 % en 2015 (ces validations ont été menées entre 2015 et 2017)<sup>12</sup>. Les validations pour 2016 et 2017 ne sont pas encore terminées. S'agissant des RES, on compte 64 %, 91 % et 100 % de validations, respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015. En 2018, IDEV cherche maintenant à rattraper le retard accumulé pour les validations de 2016, souligné dans l'audit 2017. Ce retard peut s'expliquer par des ressources limitées et par le fait qu'une plus grande priorité a été accordée aux évaluations de haut niveau ces dernières années, en particulier l'EGRD, initiative majeure qui n'était pas prévue au moment de la Stratégie.

Les groupes de discussion du personnel ont attiré l'attention sur le fait que le processus de validation des RAP/RSE n'était ni rationalisé ni suffisamment efficient pour optimiser l'utilité et le rapport qualité-prix de cette opération. Le personnel a estimé que l'approche actuelle impliquait un temps relativement long, pour peu de valeur ajoutée, d'autant plus que peu de personnes lisent les notes de validation et qu'elles n'ont pas été systématiquement communiquées au Conseil (aucune synthèse n'est effectuée). D'après la direction d'IDEV, les notes d'examen de RAP/RSE offrent une occasion appréciable de responsabilité et d'apprentissage, en particulier pour la conception de nouvelles opérations, à condition qu'elles soient fournies en temps utile. Il faut en outre communiquer davantage sur le produit au sein de la Banque. Une discussion a été entamée l'an dernier au sein d'IDEV et une note d'information sur la meilleure façon de réaliser et de rationaliser les validations a été produite. Il est à noter qu'aucun suivi n'a été effectué depuis lors.

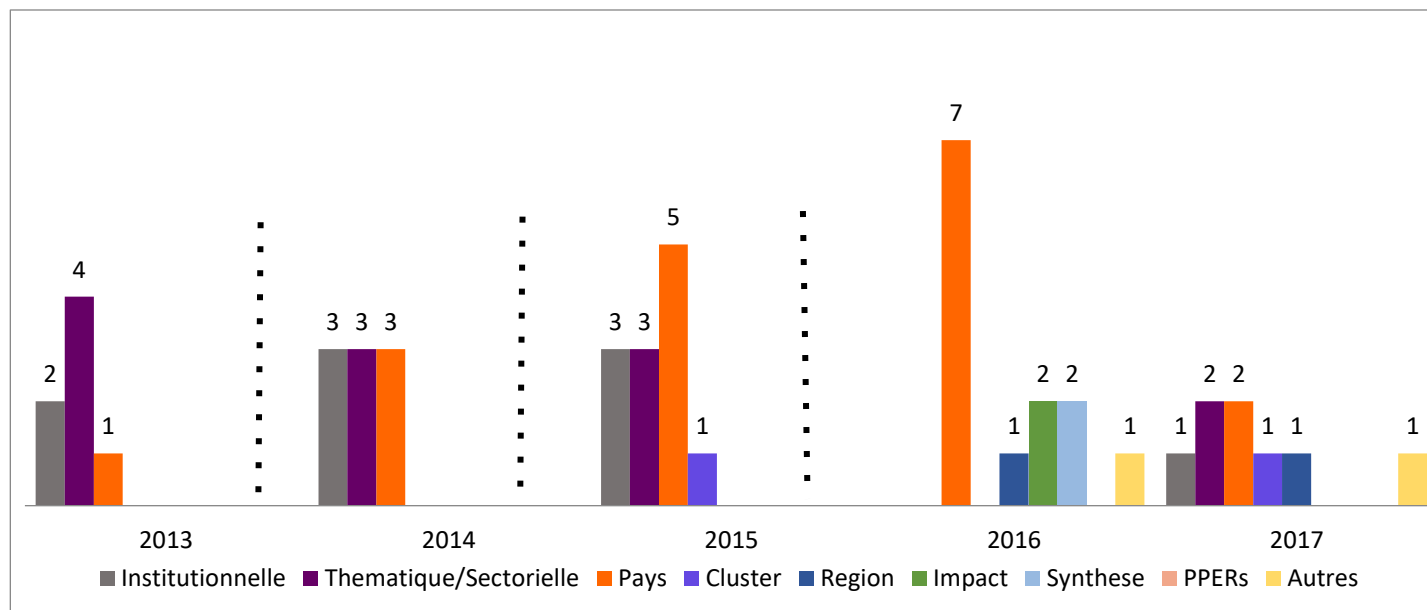
---

<sup>12</sup> Les informations ont été communiquées par l'équipe d'IDEV travaillant sur les notes de validation de RAP/RSE.

Les principales parties prenantes interrogées ont estimé globalement que la gamme de produits actuelle était adéquate, sachant que les avis divergent selon le groupe de parties prenantes et le degré d'utilité des produits pour ses activités. Les membres de la haute direction qui ont été consultés estiment qu'il faudrait accorder plus d'importance aux évaluations des stratégies nationales et régionales, utilisées par le passé pour concevoir de nouvelles stratégies ; en revanche, plusieurs membres du Conseil d'administration estiment qu'IDEV devrait procéder à plus d'évaluations institutionnelles et thématiques/sectorielles, en raison de leur intérêt marqué pour la CEDR et pour les récentes évaluations de la gestion des ressources humaines et de l'évaluation du développement de la chaîne de valeur agricole. Cela étant, IDEV devrait s'employer à trouver l'équilibre entre la diversité de ses produits et les besoins de ses différents clients.

Conformément aux attentes de la Stratégie, le nombre d'évaluations dites « de haut niveau » qui ont été livrées a considérablement augmenté au cours de la période stratégique. De 2013 à 2017, IDEV a réussi, comme prévu, à augmenter le nombre de produits livrés, dépassant l'objectif annuel de 90 % des livraisons prévues, à l'exception des années 2014 et 2017 où il a atteint 75 %<sup>13</sup>. Les livraisons annuelles antérieures à 2013 se situaient entre 3 et 6 évaluations « de haut niveau » (2010-2012). Comme le montre la figure 3 ci-après, le nombre total de d'évaluation a augmenté d'une année sur l'autre et a plafonné à 13 évaluations en 2016, avant d'entamer une baisse en 2017. La direction d'IDEV cite deux raisons principales à cette évolution : (i) les lacunes de ressources humaines ; et (ii) la place prépondérante de l'EGRD en 2016, ce qui signifie que moins d'évaluations ont été lancées cette année-là, et moins d'évaluations ont donc été livrées en 2017.

**Figure 3 : Produits d'évaluation par type et par nombre pour 2013-2017**



Note : le graphique exclut les validations de RAP/RSE.

<sup>13</sup> Les informations relatives à la livraison n'incluent pas les évaluations au niveau des projets ni les notes d'examen des RAP/RSE.

Le type d'évaluation qui a connu la plus forte augmentation a été celui de l'évaluation de la Stratégie et du Programme pays (ESPP). La Stratégie prévoyait une augmentation des ESPP, mais l'augmentation a été plus marquée que pour les autres types d'évaluation, car les ESPP ont servis de composantes de l'EGRD, d'où leur nombre élevé en 2015 et 2016, en particulier. Les résultats de 2017

#### Encadré 2 : Exercice d'évaluation de la qualité

L'évaluation de la qualité d'un échantillon de 22 évaluations d'IDEV (dont 9 pour la période 2009-2012 et 13 pour 2015-2017) notées sur la base de 26 critères a été réalisée par des consultants externes indépendants (Universalialia) pour garantir une évaluation solide et crédible et pour éviter tout type de conflit d'intérêts. Les 26 critères étaient fondés sur les normes internationales d'évaluation des bonnes pratiques et répartis entre 4 axes (comme le montre le graphique ci-après) et chaque critère individuel a été évalué sur une échelle de 4 points. Ces données ont servi à calculer les moyennes ainsi que la part des évaluations ayant obtenu les résultats les moins satisfaisants au cours de chaque période et par groupe également au niveau mondial.

L'approche adoptée comportait trois étapes: i) chaque évaluation est examinée individuellement par deux évaluateurs; ii) les deux évaluateurs regroupent les deux évaluations; évaluation) la dernière étape consistait à examiner toutes les évaluations effectuées par l'ensemble du panel afin d'en assurer la cohérence.

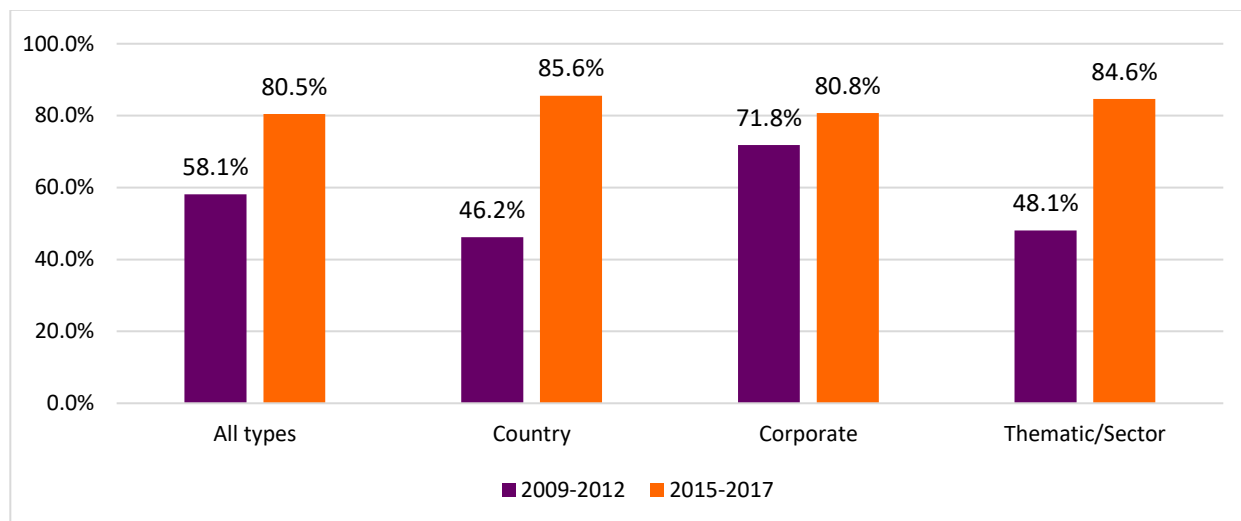
ont montré qu'IDEV est revenu à un modèle d'évaluations beaucoup plus diversifiées, tendance qui s'est poursuivie dans le programme de travail de 2018.

De l'avis des parties prenantes, le nombre actuel d'évaluations livrées est suffisant. Aucun interlocuteur n'a suggéré d'autres augmentations. Certains interlocuteurs ont exprimé des inquiétudes quant à la capacité de la Banque à absorber toutes les connaissances produites grâce aux évaluations d'IDEV, d'où la nécessité pour IDEV de trouver le juste équilibre en termes de quantité.

Pour ce qui est de la qualité, les éléments probants tirés de l'exercice d'évaluation de la qualité indiquent clairement une amélioration globale ainsi que certains domaines spécifiques où des faiblesses persistent. Cette analyse repose sur l'évaluation indépendante d'un échantillon d'évaluations d'IDEV (encadré 2), étayée par les points de vue des parties prenantes (entretiens et enquête en ligne).

Dans l'ensemble, l'évaluation de la qualité a révélé que les évaluations de la période la plus récente (2015-2017) étaient de meilleure qualité que celles de la période précédant la Stratégie. Pour les évaluations de la période plus récente, 80 % des critères individuels ont été jugés satisfaisants ou très satisfaisants, contre 58 % pour la période antérieure (figure 4). Le changement de qualité le plus notable ressort des évaluations thématiques et nationales représentées dans le graphique suivant (figure 4).

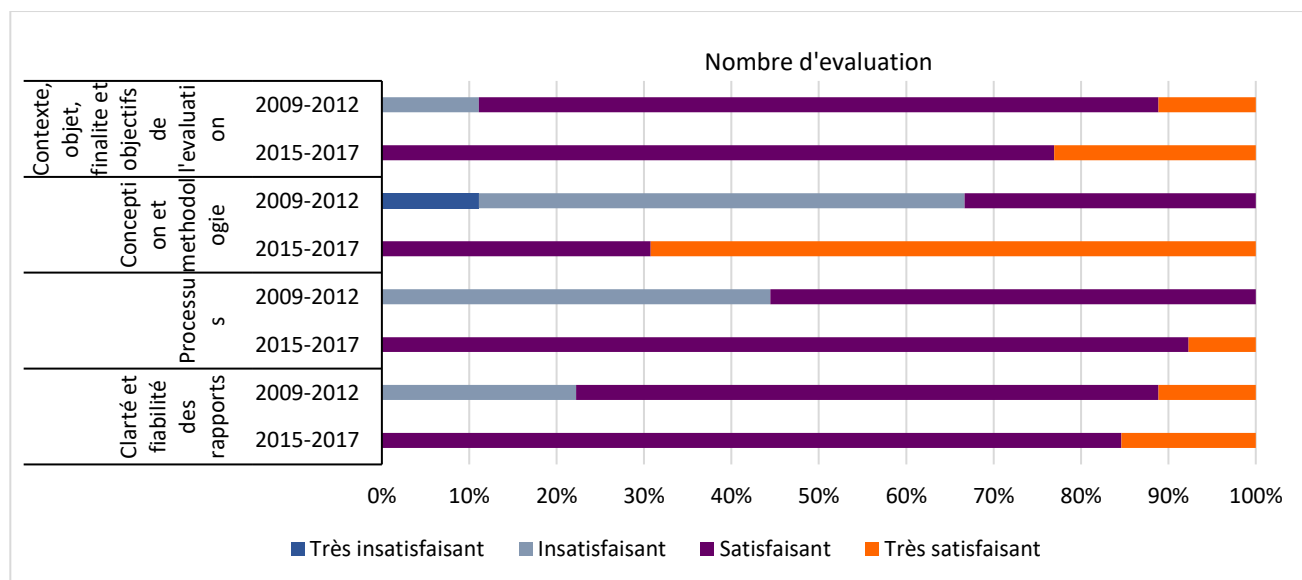
**Figure 4 : Pourcentage de critères d'évaluation notés satisfaisants ou très satisfaisants**



Source : Évaluation Universalis de la qualité des produits d'évaluation.

Il ressort de l'examen des notes moyennes de chacun des quatre groupes de critères que seules les évaluations de la période antérieure avaient des appréciations insatisfaisantes et très insatisfaisantes (Figure 5). Les domaines dans lesquels la plus grande amélioration est apparue clairement lors de la comparaison des deux périodes sont : (i) la conception et la méthodologie ; et (ii) le processus d'évaluation.

**Figure 5 : Comparaison des notations moyennes des différents pôles par période pour toutes les évaluations (1<sup>re</sup> période n = 9, 2<sup>e</sup> période n = 13))**



Source : Enquête en ligne d'IDEV menée auprès des parties prenantes, 2018

Malgré l'aperçu positif de la qualité des évaluations, des lacunes spécifiques ont été soulignées<sup>14</sup>, les évaluations récentes n'atteignant pas toutes un niveau satisfaisant. Cinq domaines ont été mis en évidence :

- i) examen des questions intersectorielles pertinentes dans les évaluations d'IDEV : l'inclusion des questions transversales varie selon les évaluations et, dans certains cas, les questions transversales pertinentes auraient dû être incluses mais ne l'ont pas été. Même dans le cas des évaluations institutionnelles, l'évaluation a mis en évidence des occasions manquées d'intégrer certaines questions transversales. Pour ce critère, 53 % des évaluations de la deuxième période ont été jugées satisfaisantes ou très satisfaisantes, tandis que seulement 33 % des évaluations de la première période étaient satisfaisantes ou très satisfaisantes ;
- ii) reconnaissance explicite des principes d'évaluation du CAD de l'OCDE : très peu d'évaluations ou de documents de conception citent expressément les principes d'indépendance, d'impartialité, d'éthique, de coordination et d'alignement, de partenariat et de développement des capacités. Pour ce critère, seulement 15 % des évaluations de la deuxième période ont été jugées satisfaisantes ou très satisfaisantes, tandis qu'il n'y a pas d'évaluations de la première période jugées satisfaisantes ou très satisfaisantes ;
- iii) indication et référencement clairs des sources de données : cet autre aspect des évaluations d'IDEV, lié à la clarté et à la fiabilité des rapports, notamment l'identification explicite des sources de données d'évaluation, a été jugé insuffisant dans toutes les évaluations de l'échantillon examiné ;
- iv) participation des acteurs concernés : malgré une communication accrue des résultats d'évaluation, des lacunes ont été relevées dans la cartographie initiale des parties prenantes et la clarté des documents de conception, notamment la façon dont les acteurs concernés doivent participer. Les évaluations de la première période ont été jugées satisfaisantes ou très satisfaisantes à 78 %, tandis que ce taux n'est que de 68 % pour la deuxième période (évaluations plus récentes) ;
- v) catégorisation et présentation des conclusions, des leçons et des recommandations : l'évaluation a relevé des incohérences dans les évaluations, dont certaines confondaient conclusions et enseignements tirés et d'autres formulaient des recommandations génériques plutôt que des recommandations basées sur le modèle SMART. Alors que 12 des 13 évaluations de la deuxième période ont été jugées satisfaisantes ou très satisfaisantes au regard des recommandations, l'évaluation a attiré l'attention sur un problème de confusion entre les constatations, les conclusions et les enseignements tirés.

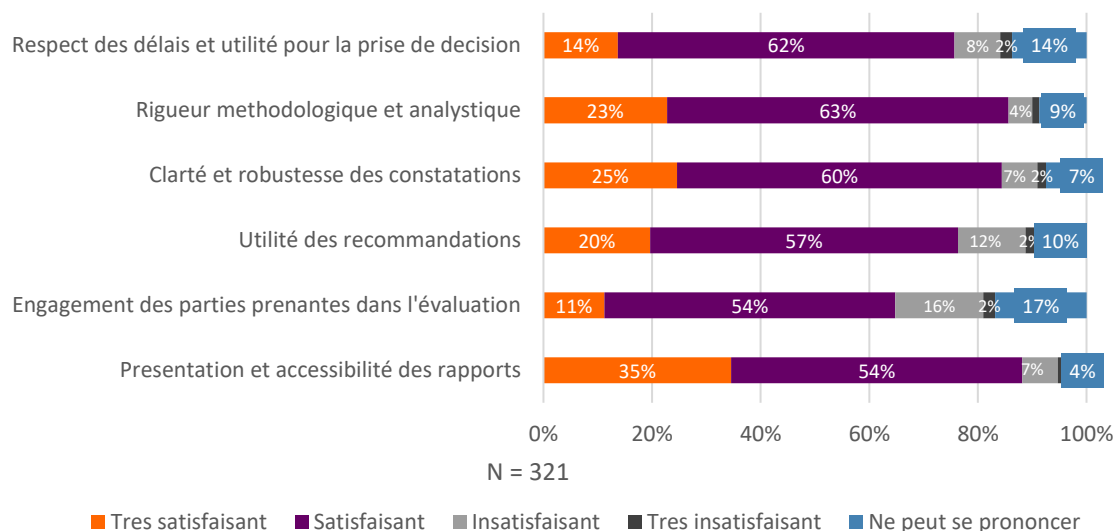
Il ressort de l'enquête en ligne et des entretiens que les parties prenantes ont perçu une amélioration de la qualité. Toutes les personnes interrogées se sont dites satisfaites de la qualité globale des évaluations plus récentes d'IDEV, en dépit de lacunes spécifiques (voir ci-après). D'après l'enquête en ligne, toutes les dimensions de la qualité – y compris la méthodologie, la capacité d'action concernant les recommandations, la clarté des rapports – sont jugées satisfaisantes par au moins 75 % des répondants, à l'exception de la participation des parties prenantes, pour laquelle 18 % des répondants ont exprimé un avis négatif.

---

<sup>14</sup> Voir l'annexe pour la liste complète de recommandations découlant de l'exercice d'évaluation de la qualité.

L'augmentation la plus nette concerne les présentations et l'accessibilité des évaluations, suivies par la clarté et la fiabilité des constatations.

**Figure 6 : Perception de la qualité de l'évaluation par les parties prenantes**



Source : Enquête en ligne d'IDEV menée auprès des parties prenantes, 2018

L'enquête en ligne a confirmé que la qualité des évaluations s'était améliorée au cours des cinq dernières années, comme l'illustre la figure ci-avant. Toutefois, comme le souligne le rapport d'enquête, il existe globalement des différences entre les groupes de parties prenantes, les acteurs externes étant légèrement plus satisfaits de la qualité que les acteurs internes.

Il n'a pas été possible cependant d'attribuer l'amélioration de la qualité à la seule Stratégie. Le personnel d'IDEV a indiqué lors des discussions de groupe que cette amélioration pouvait s'expliquer aussi par l'augmentation du budget d'IDEV durant la période couverte par la Stratégie par rapport à la période antérieure, et grâce aux mesures d'assurance de la qualité susmentionnées qui ont été mises en place, à l'expérience accrue des évaluateurs d'IDEV et à la boucle de rétroaction des activités d'apprentissage. La direction d'IDEV met fortement l'accent sur la livraison de produits de qualité, ce qui peut expliquer également l'amélioration globale de la qualité.

### Activités de partage du savoir et de communication

*Depuis la création de la division responsable de la gestion du savoir et de la communication, l'équipe d'IDEV est parvenue à renforcer ses activités de gestion du savoir et de communication, allant parfois au-delà de ce qui était attendu. Les perceptions des parties prenantes indiquent que la qualité a été globalement satisfaisante, bien que des faiblesses aient été identifiées en matière de communication des informations disponibles via des systèmes tels qu'EVRD, MARS et le site internet, et de participation des parties prenantes au partage du savoir au sein de la Banque.*

Depuis 2013, année de création de la division de gestion du savoir et de la communication, les activités et les initiatives de partage du savoir se sont considérablement développées. La création d'un nouveau site internet indépendant et de la plateforme d'EVRD pour le partage des résultats des évaluations ainsi que la présence d'IDEV sur les réseaux sociaux (Twitter) avaient pour but d'assurer une large diffusion des connaissances. IDEV a introduit en plus de cela de nouvelles façons de partager les connaissances tirées de son évaluation, telles que des notes d'information, des synthèses de faits saillants, des podcasts et des vidéos ou animations en ligne.

S'agissant de la fourniture de produits et d'activités du savoir, le programme de travail 2014-2016 prévoyait la tenue de vingt événements de partage des connaissances (communauté de pratique sur l'évaluation (ECOP), Semaine de l'évaluation et autres événements d'apprentissage) sur une période triennale. D'après les rapports annuels, 28 événements du savoir ont été organisés, soit 145 % de ce qui était prévu dans le programme de travail glissant. Par ailleurs, des centaines de produits du savoir, y compris des notes d'information, des synthèses de faits saillants et des publications de la revue *Evaluation matters* ont été élaborés et diffusés. Des produits innovants tels que des synthèses, des podcasts et des vidéos – non prévus dans la Stratégie – ont été présentés et diffusés avec succès. Au nombre des grands événements non prévus dans la Stratégie figurent le Forum Baobab, tenu en 2015, et plusieurs événements régionaux de partage du savoir dans les PMR, notamment deux colloques sur le développement du secteur privé organisés à Nairobi et à Pretoria en 2017.

De loin le plus grand événement de partage du savoir organisé par IDEV, la Semaine de l'évaluation s'est tenue à deux reprises, à Tunis, en 2013, puis à Abidjan, en 2016. Cet événement a rassemblé plus de 250 personnes qui ont échangé sur des questions d'évaluation du développement et a contribué à accroître la visibilité d'IDEV à la Banque et sur le continent. IDEV a conçu le magazine trimestriel *Evaluation Matters*, qui compte 17 publications au total entre 2013 et 2017.

IDEV s'est employé ces dernières années à intégrer pleinement le partage du savoir et la communication dans chacune de ses évaluations. L'évaluation de la qualité a confirmé que 92 % des évaluations de l'échantillon effectuées au cours de la période antérieure étaient satisfaisantes ou très satisfaisantes pour la diffusion des résultats, contre 67 % pour la période antérieure. Au moins un produit du savoir a été créé pour chaque évaluation (note d'information, synthèse de points saillants, etc.) au cours de la période d'évaluation. De plus, le personnel d'IDEV a organisé des présentations sur des évaluations spécifiques à la Banque et en dehors, notamment lors de conférences d'évaluation et d'assemblées du FAD. IDEV a mis en place récemment des ateliers de capitalisation avec les départements sectoriels concernés à la suite d'une évaluation. Ces ateliers visaient à encourager l'adoption des enseignements tirés par différents départements.

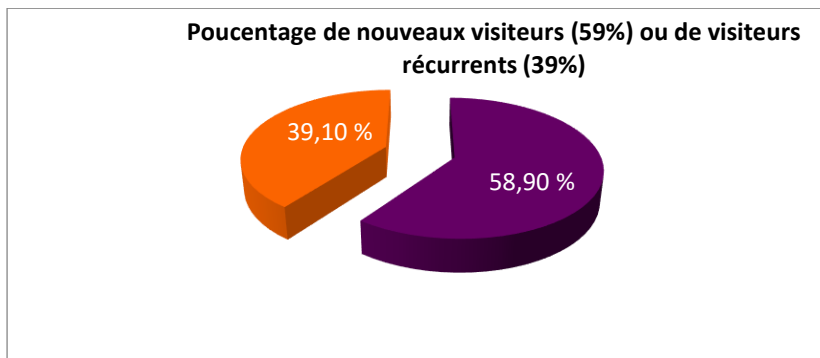
### **Encadré 3 : Avis du personnel d'IDEV sur la gestion du savoir**

IDEV a fait des efforts considérables pour associer à ses activités le responsable de la gestion du savoir dès le début du cycle d'évaluation. Il est à noter qu'une marge d'amélioration subsiste, car cette démarche n'est pas systématique pour toutes les évaluations. En n'associant pas le personnel de gestion du savoir dès le départ, on risque de manquer l'occasion d'identifier les principaux publics cibles, d'examiner les options de diffusion et de s'assurer que les messages sont bien conçus pour le public cible.

Les plans de diffusion des évaluations au cours de la deuxième période contenaient des informations telles que les publics cibles pour les différents produits de communication et, dans certains cas, un calendrier et une personne responsable des activités. Ce point a été considéré comme une bonne pratique qu'IDEV devrait continuer de mettre en œuvre dans toutes ses évaluations. Le critère de diffusion des résultats est jugé satisfaisant ou mieux à 92 % pour la période de la Stratégie, contre 67 % pour la première antérieure.

Des efforts supplémentaires ont été déployés en matière de visibilité et de partage grâce au nouveau site internet d'IDEV, qui est désormais totalement indépendant (IDEV gère le contenu lui-même et ne dépend plus du Département de la communication de la Banque). Le nombre de visiteurs a nettement augmenté, avec un total de 17 269 en 2016-2018<sup>15</sup>.

**Figure 7 : Visites du site internet (2016-2018)**



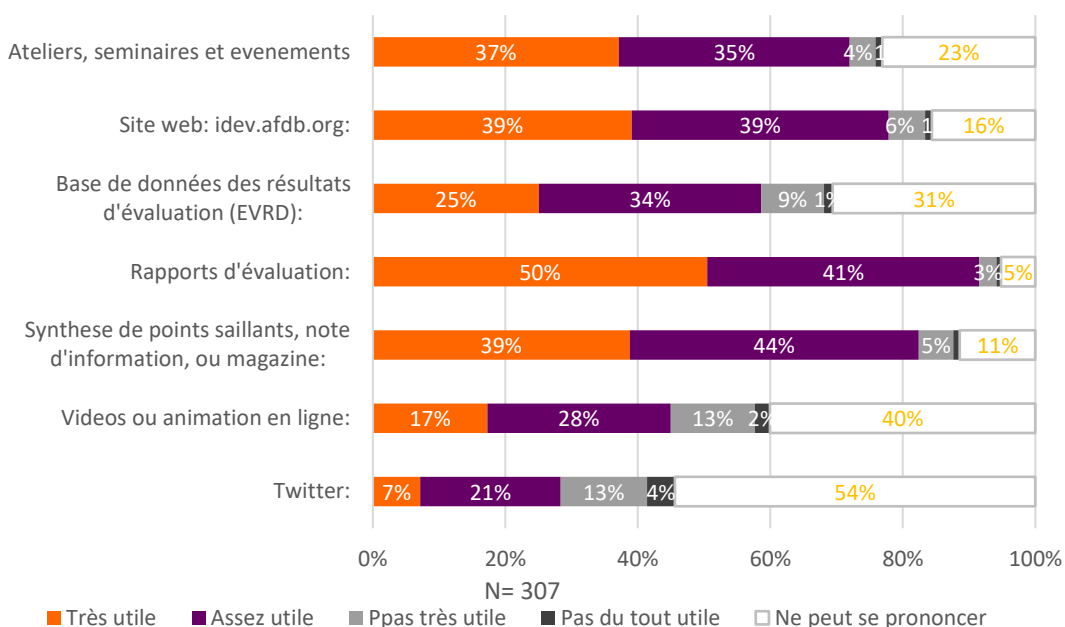
Source : Département de TI d'après Google analytics

Si l'on se fonde sur les réponses au sondage et sur les entretiens, bien que les moyens de diffusion et de communication d'IDEV soient appréciés, certaines lacunes persistent en termes de communication des résultats d'évaluation aux parties prenantes et d'information sur certains systèmes existants (EVRD, site internet, etc.). Les répondants à l'enquête ont trouvé que les moyens de diffusion les plus utiles étaient : (i) les rapports d'évaluation, 50 % estimant que cela était très utile et 41% assez utile (figure 8) ; (ii) les notes d'évaluation et les synthèses de points saillants ; et (iii) les ateliers, séminaires et autres événements de partage des connaissances. Les moyens de communication les plus innovants, tels que les vidéos, n'ont pas encore atteint un public aussi vaste (figure 8) ; cela peut être dû au fait que leur utilisation par IDEV est assez récente.

<sup>15</sup> Les informations du Département de TI n'ont pu être obtenues que de 2016 à aujourd'hui.



**Figure 8 : Avis des parties prenantes sur les moyens de communication**



Source : Enquête en ligne d'IDEV menée auprès des parties prenantes, 2018

### **Développement des capacités d'évaluation dans les PMR et à la Banque**

**Le développement des capacités d'évaluation s'est intensifié depuis l'approbation de la Stratégie en 2013 et depuis qu'un membre du personnel a été chargé de gérer ces activités. La plupart des parties prenantes perçoivent ces activités comme étant pertinentes et de qualité. Des lacunes ont été identifiées cependant, liées à la perception d'une interaction insuffisante avec les parties prenantes (internes et externes), au manque de cohérence des formations dispensées et au manque de planification adéquate en interne.**

Avant l'élaboration de la Stratégie d'évaluation d'IDEV et de ses nouvelles orientations en 2013, les mesures de développement des capacités des PMR n'étaient que ponctuelles et limitées, comme le montre l'auto-évaluation de 2012 de la fonction d'évaluation indépendante. La Banque et les PMR ont organisé une trentaine d'activités minimum de renforcement des capacités entre 2013 et 2017<sup>16</sup>. La Stratégie affiche clairement l'intention de dynamiser le domaine en « aidant les décideurs des PMR à développer leurs systèmes d'évaluation nationaux et à élaborer des feuilles de route claires sur la mise en place d'une fonction d'évaluation solide au sein du gouvernement, et à conseiller et appuyer la mise en œuvre de ces feuilles de route », en dispensant quelques formations, mais aussi en chargeant une division d'IDEV de mener cette ac-

<sup>16</sup> L'objectif au moment où la Stratégie a été élaborée représentait 90 % des activités prévues. Or, l'équipe a rencontré des difficultés pour atteindre cet objectif en raison du manque d'informations cohérentes sur la planification. De même, le soutien à l'Éthiopie et à la Tanzanie est tiré par la demande, ce qui signifie que la planification n'est pas placée sous le contrôle d'IDEV mais dépend plutôt de la demande des pays. Les rapports traitent donc pour l'essentiel de ce qui a été livré.

tivité. La division a lancé un projet pilote visant à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux dans deux pays, que sont la Tanzanie et l'Éthiopie, en 2013. Les activités dans ces deux pays se sont poursuivies jusqu'à la fin de la période couverte par la Stratégie.

A ce jour, IDEV n'a pas encore lancé de programmes similaires dans d'autres pays, mais a étudié cette possibilité. Conformément à la Stratégie, le projet pilote vise à résoudre les problèmes systémiques par la fourniture d'études diagnostiques sur l'avancement du suivi et de l'évaluation, et d'une assistance dans les domaines suivants : élaboration d'une politique et d'une stratégie d'évaluation, élaboration de cadres et d'orientations d'évaluation, développement des compétences et arguments en faveur de la création d'une demande d'évaluation.

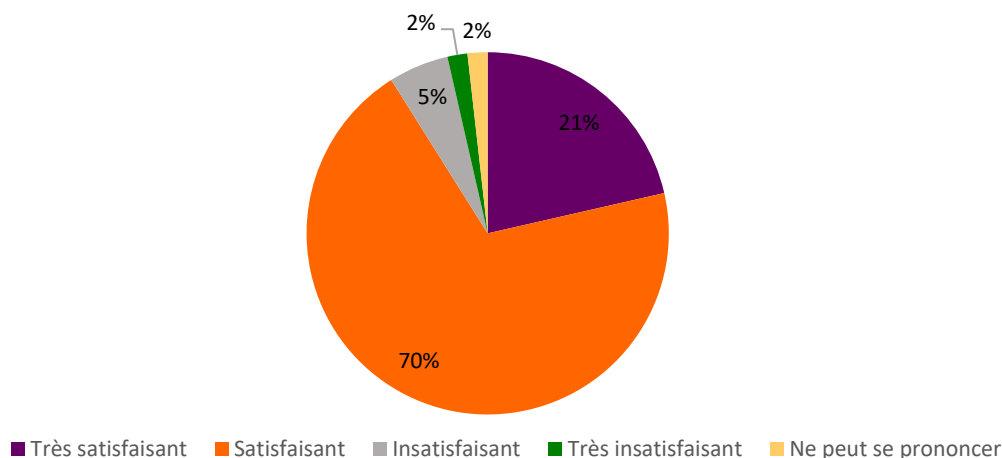
Les retours des parties prenantes en Éthiopie ont été globalement positifs, la politique d'évaluation nationale ayant été finalisée sur la base des contributions du diagnostic d'IDEV. Les formations dispensées comptent parmi les autres produits livrables. Le projet pilote a montré en outre l'importance de l'appropriation par les pays pour valoriser ce type d'activité ainsi que l'intérêt de la participation à moyen terme. La mise en œuvre en Tanzanie est quelque peu à la traîne et certains facteurs contextuels tels que les changements répétés du Gouvernement, de l'administration et des responsabilités ont retardé la mise en œuvre et le déploiement de ces travaux. IDEV a travaillé avec le pays pour faire approuver un programme de travail et lancer des activités dans le domaine.

Par ailleurs, IDEV soutient un certain nombre d'initiatives à travers le continent qui n'étaient pas prévues dans la Stratégie, notamment l'EPRADI (Plateforme d'évaluation des institutions régionales africaines de développement), l'APNODE (Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement), l'AfrEA (Association africaine d'évaluation) et Twende Mbele (partenariat Sud-Sud visant à améliorer la performance et la responsabilité gouvernementales). IDEV a aussi développé des partenariats stratégiques avec les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (CLEAR) et l'Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (3ie), et a lancé une communauté de pratiques d'évaluation (ECOP) en ligne destinée aux évaluateurs.

IDEV a contribué à créer et à soutenir l'APNODE, qui vise à promouvoir une culture de l'évaluation et une prise de décision basée sur des éléments factuels. IDEV propose au Réseau une assistance technique, un financement, un soutien administratif, une gestion du savoir, des formations, des parrainages, etc. Le Réseau, qui a réussi à sensibiliser les parlementaires, compte actuellement plus de 60 membres issus de 20 pays et est parvenu à élaborer un plan stratégique qui a été validé par l'Assemblée générale annuelle de juillet 2017. Les membres du Réseau ont exprimé leur satisfaction quant au soutien qu'IDEV leur apporte. IDEV a établi des partenariats également avec des organisations telles que CLEAR, RFE, l'UNICEF et ONU Femmes.

En ce qui concerne la qualité et l'utilité des activités de développement des capacités d'évaluation, 70 % des personnes interrogées ayant bénéficié de ces activités ont indiqué qu'elles en étaient satisfaites, tandis que 21 % se sont dites très satisfaites, comme le montre le graphique reproduit ci-après.

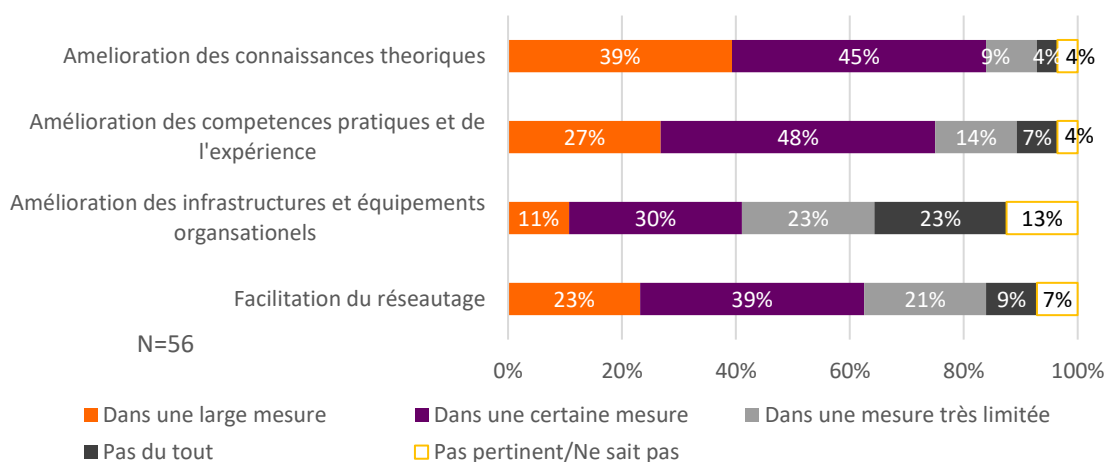
**Figure 9 : Avis des parties prenantes sur l'utilité des activités de développement des capacités**



Source : enquête en ligne des parties prenantes sur IDEV, 2018.

Certains bénéficiaires des activités de développement des capacités d'évaluation d'IDEV ont indiqué que ces activités contribuaient à accroître leurs connaissances théoriques, leurs compétences pratiques et leur expérience, et favorisaient le réseautage. Le graphique ci-après illustre la contribution perçue du développement des capacités à divers aspects des activités des bénéficiaires – la réponse positive la plus fréquente concernant l'amélioration des connaissances théoriques.

**Figure 10 : Avis des parties prenantes sur la contribution perçue du développement des capacités**



Source : Enquête en ligne d'IDEV menée auprès des parties prenantes, 2018

Les entretiens avec les administrateurs et la haute direction ont mis en évidence une méconnaissance des travaux d'IDEV en matière de développement des capacités dans les PMR, mais ont confirmé la pertinence et

l'importance de la contribution d'IDEV dans ce domaine dans les PMR. Cela contraste nettement avec les opinions exprimées en 2013, lorsque la Stratégie a été adoptée et lorsque CODE a demandé que le développement des capacités d'évaluation dans les PMR n'ait qu'une faible priorité pour IDEV (venant uniquement après la production et la diffusion des évaluations et les capacités d'évaluation de développement au sein de la Banque) et qu'il ne soit financé que par des fonds fiduciaires, et non par le budget administratif de la Banque.

### **Développement des capacités d'IDEV**

Au cours de la période couverte par la Stratégie, IDEV a renforcé la formation et le développement des capacités de son personnel. Au total, plus d'une trentaine de formations professionnelles et d'autres événements d'apprentissage ont été organisés au sein d'IDEV, ce qui représente une augmentation considérable par rapport aux années précédentes. Des plans de formation annuels ont été élaborés en fonction des besoins et des préférences exprimés par le personnel d'IDEV, à la suite d'une consultation. Les sujets de formation ont été choisis en fonction des besoins exprimés par le personnel, suivis d'un vote pour identifier les formations les plus demandées. À partir de 2017, IDEV a également mis en place des activités d'auto-apprentissage sous forme de webinaires ou d'échanges en direct, dont trois ont été organisées jusqu'à présent. Les activités sont menées par le personnel d'IDEV, y compris des consultants. Cela contribue à capitaliser sur les connaissances existantes au sein du Département, tout en créant un espace qui permet au personnel d'IDEV de présenter des sujets dont il a une connaissance approfondie ou qui l'intéressent.

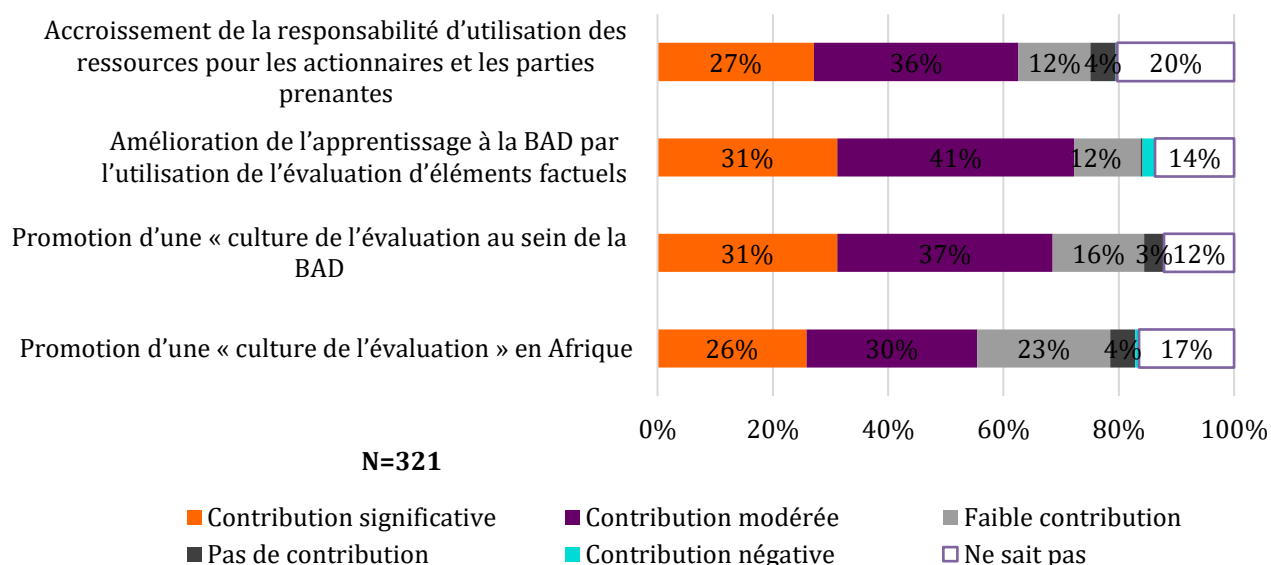
Certains membres du personnel ont indiqué cependant lors des groupes de discussion que la Stratégie n'a pas donné les résultats escomptés en matière de renforcement des capacités au sein du Département. L'occasion a été manquée de renforcer les compétences du personnel dans des domaines clés pertinents pour les travaux d'IDEV. La direction d'IDEV a exprimé son désaccord avec ce point de vue et a soutenu avoir répondu aux besoins exprimés par le personnel lui-même.

### **Contribution à la responsabilité, à l'apprentissage et à la promotion d'une culture de l'évaluation**

*Bien que la présente auto-évaluation ne soit pas exhaustive sur le sujet, on note des indications sur la mesure dans laquelle IDEV a contribué à la réalisation des objectifs généraux de responsabilité, d'apprentissage et de promotion d'une culture de l'évaluation. Ces indications se fondent sur les perceptions des parties prenantes, la mise en œuvre des recommandations et l'utilisation des connaissances en matière d'évaluation.*

S'agissant de la perception générale des parties prenantes, les réponses à l'enquête ont montré que 63 % des parties prenantes percevaient une contribution significative ou modérée à l'objectif d'accroître la responsabilité, 72 % à l'amélioration de l'apprentissage et 68 % à la promotion d'une culture de l'évaluation au sein de la Banque et 26 % en dehors de la Banque. Lors des entretiens et des groupes de discussion, les parties prenantes ont indiqué qu'IDEV s'était amélioré en termes d'apprentissage, mais devrait redoubler d'efforts dans ce domaine, car des améliorations demeurent nécessaires.

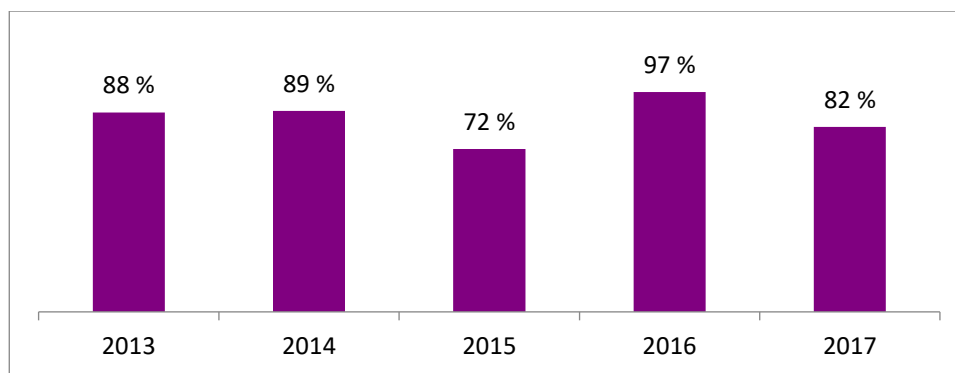
**Figure 11 : Perception des parties prenantes de la contribution à une responsabilité accrue, à l'apprentissage et à la promotion d'une culture de l'évaluation**



Source : Enquête en ligne menée auprès des parties prenantes d'IDEV 2018

Le suivi des recommandations d'IDEV est un mécanisme important qui contribue à l'apprentissage et à la responsabilité et, dans une certaine mesure, à la culture de l'évaluation. La mise en place de MARS est donc cruciale, sachant qu'IDEV n'a pas encore validé les rapports de la direction sur les actions mises en œuvre. Sur la période 2013-2017, 363 recommandations au total ont été enregistrées dans MARS. En règle générale, la part des recommandations convenues est supérieure à 80 % dans tous les cas, sauf en 2015 (72 %), comme illustré dans la figure ci-après. En moyenne, l'accord sur les recommandations était légèrement inférieur pour les évaluations institutionnelles par rapport aux autres types d'évaluation.

**Figure 12 : Évolution de la part de recommandations convenues de 2013 à 2017**

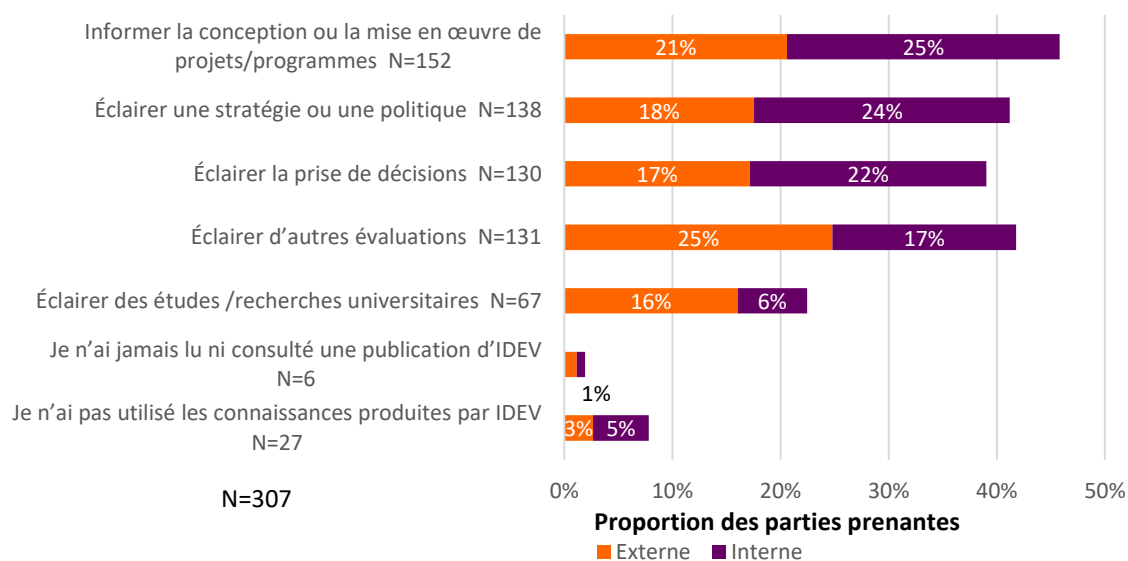


Source de données : Plateforme MARS

Pour ce qui concerne le niveau de mise en œuvre des recommandations, le rapport phare de MARS (mars 2018) montre l'état d'avancement de 692 actions donnant suite à 363 recommandations. 51 % des actions sont déclarées achevées, 39 % sont en cours et 10 % doivent encore être lancées. Les rapports de la Direction au Conseil d'administration sur la progression des suites données aux recommandations constituent pour les membres du Conseil un important outil de responsabilité. Par ailleurs, le programme de travail 2018 d'IDEV contenait un plan de validation des rapports de la Direction sur ces actions, mais celui-ci n'avait pas encore débuté au moment de la rédaction du présent rapport. Il importe de noter que MARS est essentiel non seulement pour la responsabilité, mais aussi pour la promotion d'une culture de l'évaluation au sein de la Banque.

Pour ce qui concerne l'utilisation des évaluations d'IDEV, le graphique ci-après illustre les réponses des parties prenantes internes et externes sur l'utilisation des connaissances d'évaluation. Moins de 10 % des répondants ont déclaré ne pas avoir utilisé les connaissances produites par IDEV. Les réponses les plus fréquentes des parties prenantes internes confirment l'utilisation des connaissances d'évaluation pour éclairer la conception de projets ou de programmes, et pour éclairer une stratégie ou une politique. Pour les répondants externes, les évaluations d'IDEV servent le plus fréquemment à éclairer d'autres évaluations.

**Figure 13 : Utilisations des évaluations d'IDEV par les parties prenantes**



Source : Enquête en ligne menée auprès des parties prenantes

## Efficiences

***L'efficience a été satisfaisante globalement, malgré les quelques lacunes identifiées. Pour ce qui est des délais de livraison, les systèmes prévus ont bien été livrés mais plus tard que prévu. Le calendrier de livraison des systèmes (EVRD, MARS, site internet) a été établi toutefois de manière irréaliste lors de la concep-***

**tion de la Stratégie. Un grand nombre d'évaluation a été livré au cours de l'année prévue, malgré des décalages notables. S'agissant de la rentabilité, l'indicateur utilisé était le coût moyen de l'évaluation (y compris les frais de consultants et de personnel, des missions, etc.), qui a diminué de 2013 à 2016. L'objectif de taux d'exécution budgétaire a été atteint certaines années au cours de la période visée. Il n'y a aucune indication cependant de planification et de gestion budgétaires cohérentes entre les évaluations.**

S'agissant du respect des délais de livraison des outils, systèmes et structures, d'après l'examen documentaire:

- la nouvelle structure était en place comme prévu avant fin 2013, grâce à la création de la nouvelle division, alors que le manager a rejoint l'équipe au milieu de l'année 2014 ;
- la livraison du site internet indépendant et la restructuration de l'EVRD et de la plateforme MARS étaient prévues pour fin 2013, mais n'ont été livrées qu'en 2015<sup>17</sup>. Rappelons que le calendrier de livraison pour fin 2013 n'était pas réaliste, en particulier dans la mesure où il impliquait la participation d'autres départements tels que la Communication et les TI, et la conception et la mise à l'essai de toutes nouvelles applications informatiques.

Pour ce qui concerne le respect des délais de livraison des évaluations<sup>18</sup>, pour les années 2013 à 2017, l'équipe a vérifié 41 des 49 évaluations livrées au total<sup>19</sup>. Il ressort qu'au moins 76 % des évaluations ont été livrées dans les 12 à 18 mois. La livraison ici correspond au moment où l'évaluation a été envoyée pour réponse de la direction ou à la date figurant sur le rapport sommaire de l'évaluation. Comme l'ont indiqué de nombreux participants aux entretiens et à l'enquête, les évaluations d'IDEV ont été livrées en temps utile pour éclairer le nouveau processus (DSP, stratégies régionales). Cependant, des retards majeurs ont été notés dans quatre cas pour lesquels l'évaluation a pris deux à trois ans. Le fait que toutes les évaluations ne prévoient pas de plan détaillé de mise en œuvre de projet, que la direction peut ensuite utiliser pour tenir le personnel concerné responsable des délais de livraison, a été cité par certains membres du personnel et de la direction comme facteur de risque de retard. Certaines évaluations susceptibles d'apporter des changements significatifs ont perdu de la vitesse et n'ont pu alimenter de nouvelles politiques/stratégies. Les parties prenantes ont perçu cela comme une occasion manquée pour IDEV, mais aussi pour la Banque, d'améliorer ses opérations dans certains cas.

---

<sup>17</sup> Voir le Rapport annuel 2014 et 2015.

<sup>18</sup> Pour ce qui concerne le délai entre la date prévue et la livraison des évaluations, il convient de noter que, dans les programmes d'activité d'IDEV, la date prévue pour une évaluation se réfère à l'année de lancement et non à l'année de livraison (voir le programme de travail 2014-16, P2). Étant donné que chaque évaluation prend environ un an à un an et demi, nous avons considéré que les évaluations ayant commencé durant une année donnée devraient toutes être achevées à la fin de l'année suivante. Par exemple, pour une évaluation lancée en juin 2013, l'achèvement est prévu pour fin 2014.

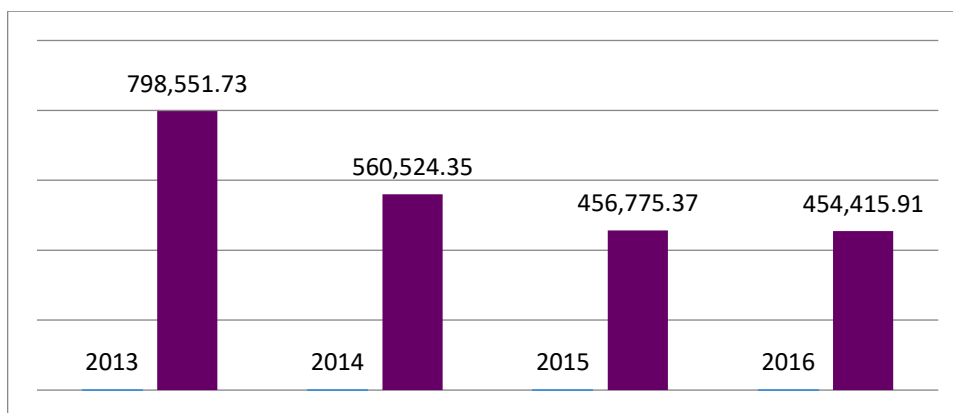
<sup>19</sup> Cela a été déterminé selon le moment où la note conceptuelle ou le document d'orientation ont été effectués (année) ou l'année de lancement de l'évaluation ; pour la livraison de l'évaluation, suivant la date à laquelle celle-ci a été envoyée pour réponse de la direction ou la date du rapport sommaire dans certains cas.

Pour ce qui concerne les activités et événements de gestion du savoir et de développement des capacités d'évaluation, il était difficile pour l'équipe de déterminer l'opportunité des événements. Cet indicateur n'a donc pas été pris en compte dans l'évaluation finale de l'efficacité.

S'agissant de la gestion efficace des ressources, IDEV a dépassé le taux d'exécution budgétaire cible de 95 % en 2013 (96 %) et en 2016 (97 %)<sup>20</sup>. Bien que l'objectif n'ait pas été atteint pour les autres années, le ratio était au moins supérieur à 90 %. Selon la direction d'IDEV, le non-respect du taux d'exécution cible étant dû à des économies de coûts, il ne pouvait être considéré comme une faiblesse – ce que l'équipe n'a pu confirmer.

S'agissant du rapport coût-efficacité des évaluations, l'équipe d'évaluation a calculé le coût moyen d'une évaluation au titre d'indication indirecte (sur la base du budget total pour les divisions 1 et 2<sup>21</sup>). Il semble y avoir une réduction du coût au fil du temps, de 2013 à 2016, comme indiqué dans le graphique ci-après. Il importe toutefois de noter que les données utilisées pour le graphique incluent le coût de tous les types d'évaluations qu'IDEV a effectuées pendant la période (y compris les REPP pour les années antérieures et les validations de RAP/RSE).

**Figure 14 : Estimation de coût moyen d'une évaluation (en UC)**



Source des données : informations budgétaires d'IDEV

S'agissant de l'estimation et de la gestion budgétaires, la direction d'IDEV a indiqué que, chaque évaluation étant nécessairement différente, la planification budgétaire se situait au niveau du responsable de l'évaluation, qui doit justifier le budget et le modèle d'acquisition lors des phases de planification. Toutefois, il n'y a actuellement aucun système en place permettant de s'assurer que tous les responsables de projet fondent la planification budgétaire sur des hypothèses similaires de coûts unitaires réalistes. Les groupes de discussion du personnel ont mis en évidence une incohérence perçue dans l'allocation budgétaire et la justification des évaluations, mais cela n'a pu être triangulé de manière stricte au moyen de données quantitatives.

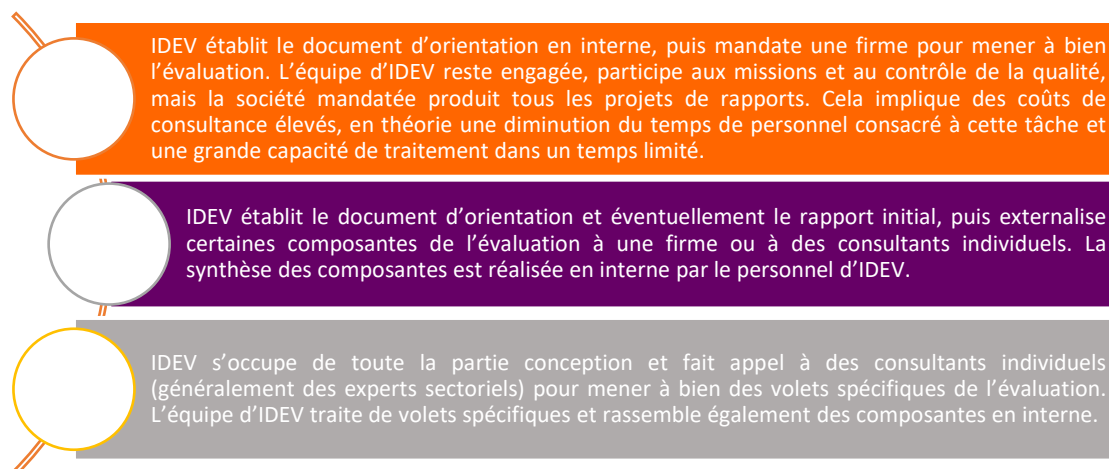
<sup>20</sup> D'après les calculs des auteurs sur la base des informations budgétaires fournies par le front office d'IDEV. L'équipe d'évaluation n'a pas eu les informations pour l'année 2017.

<sup>21</sup> Les coûts incluent dans ce cas le personnel ainsi que les coûts de consultants et de mission.



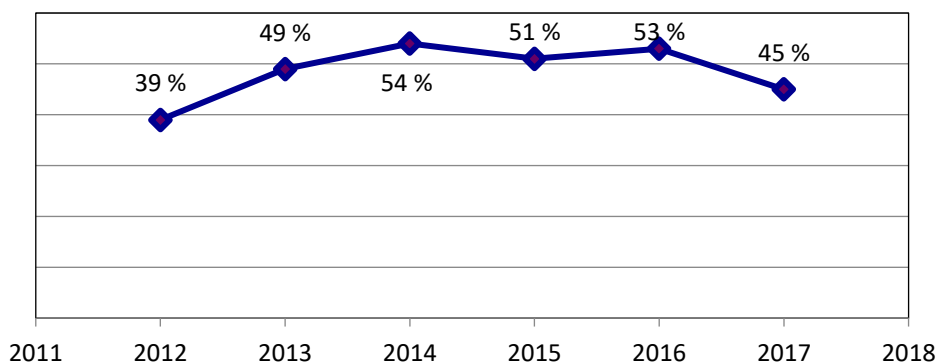
Autre facteur déterminant le coût des évaluations : le fait qu'IDEV utilise différentes options de mise en œuvre et/ou d'achat pour ses missions. Cela a permis une certaine souplesse afin de s'adapter à différents domaines d'évaluation et aux délais. La figure ci-après illustre les trois options.

**Figure 15 : Options de mise en œuvre de l'évaluation**



S'agissant du recours aux consultants, la Stratégie prévoyait une réduction de la part du budget des consultants dans le budget total d'IDEV. Cet aspect n'a pas été réduit de manière cohérente au fil des ans, mais a plutôt évolué en dents de scie, comme l'illustre la figure ci-après. La livraison de l'évaluation exhaustive des résultats de développement en 2016, ainsi que l'incapacité à réduire le taux de vacance du personnel ont contribué à cette situation.

**Figure 16 : Part du coût des consultants dans le budget total d'IDEV pour 2012-2017**



Source de données : Budget d'IDEV communiqué par le front office

## Durabilité

**Les perspectives de durabilité sont jugées satisfaisantes, d'après l'évaluation de la mesure dans laquelle : (i) IDEV a institutionnalisé ses systèmes et ses outils ; et (ii) la demande actuelle des parties prenantes appuie**

*l'approche d'IDEV et se poursuit globalement dans la même direction. Alors que le personnel d'IDEV s'est bien approprié les processus d'assurance qualité, ces derniers ne sont pas encore totalement institutionnalisés. En plus des autres risques mineurs associés aux outils existants, cela explique pourquoi la durabilité est satisfaisante.*

### **Appropriation et durabilité politique**

S'agissant de la durabilité des outils développés, des instruments d'assurance qualité ont été utilisés, mais ne sont pas codifiés dans un manuel. Par conséquent, les processus visant à garantir la qualité des évaluations ne sont pas encore pleinement institutionnalisés, bien que le personnel d'IDEV applique ces instruments dans les évaluations. Les entretiens avec les parties prenantes et les avis du personnel exprimés au cours des discussions de groupe font état du soutien à l'amélioration continue de la qualité par opposition à la quantité et à l'engagement continu avec les autres départements de la Banque. Les interlocuteurs ont insisté également sur la nécessité de mettre à profit les outils et les systèmes tels qu'EVRD et le site internet pour accroître l'utilisation des connaissances d'évaluation. S'agissant de la gestion du savoir, de la communication et du développement des capacités, les membres du Conseil et de la Haute Direction ont estimé que ces activités étaient très importantes pour les travaux de la Banque.

### **Viabilité financière**

Sous réserve de niveaux de financement similaires, IDEV devrait être en mesure de maintenir des quantités de livraison similaires chaque année. Aucun groupe de parties prenantes n'estime que le nombre de produits livrables devrait encore augmenter. La priorité a été donnée plutôt à l'amélioration de la qualité et du respect des délais. S'agissant du partage du savoir et du développement des capacités (dans les PMR), IDEV finance largement ces activités grâce à des partenaires et non sur le budget administratif de la Banque. De fait, les activités dépendent fortement de l'intérêt et du financement continus des donateurs concernés, ce qui est considéré comme un risque mineur uniquement pour le maintien des activités de développement des capacités d'évaluation.

### **Durabilité institutionnelle**

Les systèmes mis au point par IDEV pour soutenir la mise en œuvre de la Stratégie, notamment le site internet, MARS, EVRD et le processus de consultation du programme de travail, devraient être durables. Cela s'explique par le fait que des systèmes adaptés sont en place pour assurer leur maintenance et que les coûts occasionnés sont relativement faibles étant donné que les systèmes sont déjà en place. Dans le cas d'EVRD, l'application a été développée en interne et fait l'objet d'une maintenance en interne. Il est à noter qu'un membre du personnel en est responsable, ce qui occasionne un risque de durabilité institutionnelle. Dans le cas de MARS, l'application a été développée avec une aide extérieure, mais est maintenue et déployée par le Département TI de la Banque. Il y a très peu de risque que la rotation d'agents menace l'utilisation efficace du système MARS. De même, le fait que le site internet d'IDEV ait été développé en interne par le personnel de la Banque, avec des droits de mise à jour accordés à divers membres du personnel d'IDEV et pouvant être facilement modifiés, devrait garantir le fonctionnement continu du site. La décision d'héberger ce site sur le site internet de la BAD peut présenter des possibilités techniques limitées de développement, mais est gage de durabilité pour les années à venir.

#### 4. Conclusions

Dans l'ensemble, la présente auto-évaluation a été utile pour déterminer où des progrès ont été réalisés et quels domaines nécessitent plus d'attention et d'intérêt à l'avenir. Une approche participative de l'auto-évaluation a permis à toute l'équipe d'IDEV de donner son avis à différentes étapes du processus. La mise en œuvre de la Stratégie a été le fruit d'un travail d'équipe et la participation de l'équipe pendant son évaluation est considérée comme une bonne pratique, car cela permet d'identifier les domaines dans lesquels le personnel pense que des progrès ont été réalisés ou non. De plus, les points de vue exprimés par le personnel d'IDEV lors de la consultation peuvent servir à éclairer les orientations futures d'IDEV.

Comme l'a montré cette auto-évaluation, la Stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017 a obtenu des résultats positifs dans divers aspects de sa mise en œuvre et a même dépassé, à certains égards, les objectifs fixés. Malgré les bons résultats obtenus dans l'ensemble, il reste un certain nombre de domaines dans lesquels des efforts demeurent nécessaires pour continuer d'améliorer la contribution d'IDEV à l'efficacité de l'action que mène la Banque. S'il semble qu'IDEV a contribué à accroître la responsabilité et l'apprentissage, cette perception est moindre pour ce qui concerne la promotion de la culture de l'évaluation, en particulier au sein de la Banque.

L'évaluation a montré que les objectifs de la Stratégie étaient pertinents au moment où elle a été élaborée et sont toujours d'actualité à la Banque. Lors des entretiens, les parties prenantes ont confirmé qu'il était judicieux de mettre davantage l'accent sur l'apprentissage et la promotion de la culture de l'évaluation. Cette approche cadre avec la Stratégie décennale de la Banque. Plus récemment, IDEV a ajusté son programme de travail en fonction du High 5. Les objectifs ont été jugés conformes également aux principes d'évaluation du CAD de l'OCDE. Alors que la Stratégie propose des actions et activités utiles en matière de structure, de ressources, d'outils et de systèmes, quelques lacunes ont été identifiées au niveau de la conception, mais la pertinence demeure satisfaisante dans l'ensemble.

S'agissant de l'obtention de résultats, l'évaluation a fait ressortir les progrès significatifs réalisés par IDEV, notamment pour ce qui concerne l'amélioration quantitative et qualitative des évaluations d'IDEV au cours de la période visée par la Stratégie. En matière de gestion du savoir et de communication, la restructuration d'IDEV a abouti à la création de la 3<sup>e</sup> division, chargée de la gestion du savoir, de la communication et de la sensibilisation, et à une augmentation notable du nombre d'activités. IDEV a mis en place également des systèmes et des outils (MARS, EVRD, site internet indépendant) qui lui ont permis d'accroître considérablement le partage des connaissances, le développement des capacités ainsi que sa visibilité au sein de la Banque comme en dehors. En matière de promotion de la culture de l'évaluation, il y a encore à faire, semble-t-il, surtout à la Banque, où une certaine réticence à l'évaluation persiste.

Pour ce qui concerne la qualité des évaluations d'IDEV, divers domaines d'amélioration ont été identifiés à la fois par l'évaluation de la qualité des évaluations et par l'enquête et les entretiens avec les parties prenantes, à savoir : l'intégration pour l'heure inadéquate des questions transversales dans les évaluations et le développement des capacités au sein d'IDEV et l'engagement avec les parties prenantes pendant et après les

évaluations (internes et externes). IDEV semble être en bonne voie pour ce qui est de la qualité mais devra poursuivre les bonnes pratiques initiées (processus d'assurance qualité par exemple).

S'agissant de l'efficacité, des résultats positifs ont été obtenus, notamment en ce qui concerne la livraison des évaluations dans les délais. Le coût moyen de l'évaluation a été réduit au fil du temps. L'évaluation a mis en évidence des lacunes liées au taux d'exécution du budget qu'IDEV n'a pas réussi à réduire au cours de la période pour toutes les années visées, et à la planification budgétaire des évaluations. L'objectif consistant à réduire le coût des services de consultants utilisés par IDEV n'a pas été atteint, principalement en raison de l'incapacité à pourvoir les postes vacants. Malgré un effectif incomplet ces dernières années, IDEV a réussi (en faisant appel à des consultants) à exécuter ses programmes de travail, dépassant parfois même les objectifs.

Pour ce qui est de la durabilité, il est prévu de poursuivre les réalisations découlant de la mise en œuvre de la Stratégie. IDEV a pu garantir la qualité de ses évaluations au cours de la période visée et il faudra s'assurer que cela se poursuive, notamment en codifiant tous ses processus dans un document de référence. Le risque de durabilité, bien que minime, subsiste toutefois quant à la disponibilité des ressources nécessaires pour financer les activités de développement des capacités dans les PMR. S'agissant de la durabilité institutionnelle des systèmes d'IDEV qui ont été mis en place, seuls des risques limités persistent quant à leur durabilité au-delà de la période de la Stratégie. Il est ressorti des entretiens avec les principales parties prenantes une satisfaction quant à la gamme de produits et d'activités d'IDEV. Aucun risque n'est donc prévu à cet égard.

## 5. Enseignements tirés, avis des parties prenantes et perspectives d'orientations stratégiques

### Enseignements tirés

L'existence d'une stratégie visant à compléter la politique d'évaluation et le programme de travail s'est avérée utile pour la clarté interne et externe des objectifs d'IDEV. Cela a permis en outre de documenter clairement les changements envisagés pour IDEV au cours de la période quinquennale.

IDEV a adapté son programme de travail et ses thèmes d'évaluation au contexte de la Banque tout au long de la période de la Stratégie, contribuant ainsi à garantir que les sujets couverts par ses évaluations restaient pertinents et intéressants pour les parties prenantes comme pour les travaux de la Banque. L'importance accrue accordée à l'apprentissage et à la promotion d'une culture de l'évaluation a permis à IDEV de renforcer ses activités de gestion du savoir, de communication et de développement des capacités d'évaluation, tant dans les PMR qu'à la Banque.

La structure actuelle d'IDEV, consolidée par une division de gestion du savoir, de communication et de développement des capacités est propice à accroître sa visibilité et à entreprendre davantage d'initiatives en matière de développement des capacités, de partage du savoir, de sensibilisation et de communication. L'utilité de la troisième division a été reconnue par la plupart des parties prenantes interrogées et lors des discussions de groupe avec le personnel d'IDEV.

L'attention accrue accordée ces dernières années aux évaluations de haut niveau, y compris l'EGRD, a probablement contribué à retarder la validation des RAP/RSE, alors que ces produits sont importants également. La réalisation de l'EGRD a eu un impact sur l'ensemble du programme de travail prévu pour la période.

Le renforcement des processus d'assurance qualité et l'intérêt croissant porté par la direction d'IDEV à la qualité des rapports ont contribué à la réalisation d'évaluations répondant aux normes de qualité. Or, les thèmes transversaux ont souvent été négligés lors des évaluations. À l'avenir, il faudra mettre davantage l'accent sur ces questions et continuer à améliorer la qualité des évaluations.

L'absence de système solide de suivi des progrès de la mise en œuvre de la Stratégie ou d'une version finale du cadre de résultats a nui à la collecte de données lors de la présente auto-évaluation et à la capacité d'IDEV de suivre l'avancement de la mise en œuvre en temps réel.

L'absence de système adéquat d'enregistrement des données à IDEV a posé des problèmes de collecte de données sur les produits livrables et la documentation liée aux évaluations lors du processus d'évaluation. Le manque de dossiers établis systématiquement est une lacune du Département. Ce point a été souligné également dans les discussions de groupe avec le personnel d'IDEV. Il est impératif de mettre en place des systèmes solides et efficaces de gestion, d'enregistrement et d'archivage des données.

L'absence de manuel codifiant les principaux processus et pratiques d'évaluation d'IDEV a contribué à un manque d'harmonisation de la manière dont IDEV mène les évaluations. Cela inclut la façon dont les évaluations sont communiquées, car il n'y a pas de participation cohérente du personnel chargé de la gestion du savoir et de la communication dans le cycle d'évaluation. Il s'agit là d'une occasion manquée de s'assurer que les messages d'évaluation sont bien adaptés aux publics cibles. L'absence de documentation claire sur les processus clés peut avoir contribué à ce que certaines évaluations prennent plus de temps que prévu. IDEV bénéficierait grandement de la mise en place d'un document de ce type.

L'adoption d'un plan de formation adéquat et d'un budget consacré à la formation aiderait à garantir que la formation dispensée vise les compétences nécessaires pour mettre en œuvre les programmes d'activité d'IDEV. L'absence d'une telle planification nuit à l'efficacité de la formation. Par ailleurs, l'absence d'outils centralisés pour la planification et la budgétisation a contribué à de grandes variations des coûts d'évaluation et à un manque d'assurance quant au meilleur rapport qualité-prix.

### **Avis des parties prenantes et orientations stratégiques futures**

Au cours de cette évaluation, les parties prenantes ont été invitées à réfléchir aux orientations stratégiques futures d'IDEV lors des consultations (enquête, entretiens et groupes de discussion). Les fruits de la réflexion sur la manière dont ils envisagent la voie à suivre pour IDEV sont exposés dans le résumé ci-après.

### Niveau stratégique

- Les objectifs de responsabilité, d'apprentissage et de promotion de la culture de l'évaluation conservent toute leur pertinence dans le contexte actuel de la Banque. Il importe de mettre l'accent sur l'apprentissage et la promotion de la culture de l'évaluation pour garantir que les opérations de la Banque s'améliorent et contribuent à l'efficacité du développement. Les parties prenantes interrogées estiment néanmoins qu'IDEV devrait veiller à trouver le juste équilibre entre ces objectifs.
- L'évaluation d'IDEV devrait continuer d'appuyer les priorités opérationnelles de la Banque (actuellement, le High 5). À ce titre, il importe de réfléchir à la manière dont IDEV peut évoluer dans ce contexte. Les évaluations d'IDEV sont perçues comme faisant ressortir des problèmes récurrents, ce qui devrait amener à réfléchir à la façon dont IDEV, dans sa fonction d'évaluation, examine les problèmes de développement et peut avoir un impact plus important dans le contexte du High 5. Cela impliquerait de penser à de nouveaux types de produits innovants.
- La direction d'IDEV et la plupart des membres du personnel ont conscience de la valeur ajoutée d'une stratégie bien documentée (visibilité, principe directeur, etc.). La direction d'IDEV devrait envisager de produire une version à jour de la Stratégie en faisant le point sur l'apprentissage pour :
  - s'assurer de la pertinence du cadre logique ;
  - mettre en adéquation le calendrier et les objectifs de la nouvelle stratégie avec les ressources disponibles (budget, ressources humaines, compétences) pour éviter toute lacune de mise en œuvre et de respect des délais ;
  - procéder à une évaluation annuelle de la Stratégie – système de suivi de la Stratégie à ajuster dans le programme de travail en fonction du degré de progression.

### Processus

- IDEV devrait veiller à mettre en place un manuel qui codifie ses principaux processus et pratiques d'évaluation afin d'assurer l'harmonisation entre les évaluations. Les groupes de discussion ont révélé que cette mesure devait être prioritaire, car elle contribuerait à améliorer les travaux d'IDEV à plusieurs niveaux, comme indiqué dans la Stratégie :
  - premièrement, cela aiderait à garantir une programmation et une gestion plus solides des projets ainsi qu'à réduire les coûts et les délais ;
  - deuxièmement, cela contribuerait à une participation, un engagement et une consultation cohérents avec les parties prenantes aux étapes clés de l'évaluation, garantissant ainsi le respect des délais et la pertinence des activités ;

- cela permettrait d'améliorer la qualité des évaluations par le biais des mécanismes qui seront définis et fournirait des orientations utiles pour inclure les questions transversales présentant un intérêt pour IDEV. Par exemple, le traitement des questions transversales a été identifié (assurance qualité, enquête) comme une lacune dans les évaluations d'IDEV. Les parties prenantes estiment qu'IDEV devrait veiller à ce que les thèmes transversaux pertinents soient pris en compte comme il se doit dans les évaluations. Le Département devrait identifier clairement les questions transversales dignes d'intérêt et chaque évaluation devrait inclure les questions pertinentes et expliquer pourquoi d'autres ne sont pas incluses.
- IDEV devrait envisager d'adopter un système approprié pour la planification et le suivi de la mise en œuvre de son programme de travail, de son budget et de ses coûts afin de garantir que les produits sont livrés en temps voulu. Cette démarche sera importante sous l'angle budgétaire pour estimer le coût des évaluations.
- Le personnel ayant pris part aux groupes de discussion a noté en particulier que la gestion des données a été identifiée comme une lacune d'IDEV au cours de l'évaluation. À l'avenir, IDEV devrait veiller à mettre en place des mesures d'incitation pour s'assurer d'un enregistrement et d'un archivage cohérents des informations, des données et des documents.

## Produits

- La gamme de produits d'IDEV est satisfaisante pour toutes les parties prenantes consultées, bien qu'il existe des divergences parmi elles sur les produits qui mériteraient de recevoir plus d'attention. Certains intervenants (administrateurs) estiment que les évaluations institutionnelles et de processus sont plus utiles, tandis que les points de vue des directeurs généraux tendent à privilégier les évaluations des stratégies régionales et nationales. Cela étant, IDEV devrait veiller à équilibrer la gamme de produits tout en se souciant de la pertinence et de l'alignement par rapport au contexte actuel de la Banque et aux priorités du High 5. Tous les groupes de parties prenantes consultés ont estimé qu'IDEV ne devrait pas se concentrer sur l'augmentation du nombre d'évaluations, compte tenu en particulier de la capacité d'absorption du Conseil et des contraintes de ressources. L'accent devrait plutôt porter sur l'amélioration de la qualité, le respect des délais et la production de rapports impactants.
- Les membres du personnel d'IDEV estiment que des produits tels que les notes d'examen de RAP/RSE devraient être revus afin de les rendre plus utiles qu'ils ne le sont actuellement. IDEV effectue actuellement les examens d'une manière qui n'est pas propice à la production de résultats exploitables par les utilisateurs cibles. Il est impératif de rationaliser le processus et de le programmer de manière stratégique, et ce en toute efficacité. Il importera en outre de produire les notes d'examen dans les délais, en mettant l'accent sur les enseignements tirés et de communiquer davantage à leur sujet, car elles offrent aux responsables des opérations une bonne occasion de tirer des enseignements (conception de projet). En juin 2017, des discussions ont eu lieu à IDEV sur les validations de RAP/RSE en vue d'améliorer l'efficacité, l'efficacité et l'utilité des processus et produits de validation. Aucune conclusion définitive à ce sujet ne semble avoir été dégagée pour l'heure.

- Les interlocuteurs et les personnes interrogées en ligne ont estimé que le suivi des recommandations constituait une lacune qu'IDEV devrait tenter de combler à l'avenir. Ils estiment qu'IDEV devrait trouver des moyens de renforcer la participation des départements responsables des opérations pour veiller à ce que la mise en œuvre des recommandations se déroule convenablement.

### **Diffusion du savoir, communication, information et renforcement des capacités**

- IDEV devrait mettre davantage l'accent sur les activités qui favorisent la culture de l'évaluation au sein de la Banque, ce qui contribuera à mieux comprendre la fonction d'évaluation indépendante et son intérêt pour les travaux d'IDEV – l'objectif étant de réduire la réticence perçue à l'évaluation au sein de la Banque.
- Il est nécessaire de systématiser la façon dont les experts en gestion du savoir et en communication sont impliqués dans les évaluations d'IDEV tout au long du cycle d'évaluation pour s'assurer que les messages sont adaptés aux différents publics cibles et communiqués au bon moment. De l'avis de la direction d'IDEV, l'assurance que la gestion du savoir fait partie intégrante des évaluations ne relève pas uniquement du mandat d'IDEV 3, mais aussi des évaluateurs. Il sera donc important à l'avenir de veiller à ce que le personnel d'IDEV 1 et d'IDEV 2 crée également un espace de dialogue avec IDEV 3.
- Les parties prenantes (entretiens, enquêtes et groupes de discussion) s'accordent toutes sur le fait qu'IDEV devrait renforcer sa participation et sa communication avec les parties prenantes. Au sein de la Banque, cela implique d'associer le personnel des opérations tout au long du cycle d'évaluation afin d'obtenir son adhésion et d'assurer une collaboration efficace et une adoption utile des résultats et des recommandations de l'évaluation d'IDEV. La participation accrue des parties prenantes atténuera en outre les problèmes liés à la collecte de documents et réduira la résistance perçue du personnel de la Banque à l'évaluation. Il importe de bien cibler cet engagement pour s'assurer qu'il apporte une valeur ajoutée et qu'il n'affecte pas le processus d'évaluation ni ne menace l'indépendance d'IDEV.
- De l'avis du personnel d'IDEV, le Département imprime actuellement un grand nombre de documents, mais le rapport coût-efficacité de cette pratique n'a pas encore été déterminé, et l'on ne sait pas non plus si cela permet d'atteindre le public visé. Il sera donc judicieux d'explorer d'autres moyens efficaces de communiquer les résultats de l'évaluation, par différents canaux de communication (comme Facebook) et par plus de publicité et d'activités de sensibilisation sur les plateformes et produits existants (EVRD, vidéos animées, etc.). IDEV devrait également poursuivre ses activités concernant les produits de communication restructurés et innovants (tels que les podcasts).



## ANNEXES

### Annexe 1 : Examen indépendant par les pairs de l'auto-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie d'évaluation indépendante de la BAD pour 2013-2017

1. La justification, la finalité et les objectifs de l'auto-évaluation ont été clairement énoncés : « Cette auto-évaluation avait deux objectifs conçus pour éclairer les orientations stratégiques futures d'IDEV, à savoir : (i) évaluer la responsabilité pour le Conseil (par le biais de CODE) et d'autres parties prenantes concernant la performance d'IDEV dans la mise en œuvre de la Stratégie 2013 ; et (ii) apprendre en identifiant les domaines où des progrès ont été réalisés, quelles contraintes ont entravé les progrès et quelles sont les forces et les faiblesses d'IDEV ».

2. L'évaluation repose sur une approche solide et fiable. Cette méthode efficace, qui est décrite clairement dans les annexes et ancrée dans une théorie du changement, était une force de l'évaluation. Elle relève d'une bonne pratique d'évaluation car elle identifie les relations de cause à effet entre les intrants, les extrants, les résultats intermédiaires et les résultats finaux et le but ultime. Le cadre de la matrice d'évaluation et les questions d'évaluation ont été structurés selon quatre dimensions (pertinence, efficacité, efficience, durabilité). Pour cette évaluation, il n'était pas utile d'étudier l'impact. Les questions et les critères d'évaluation pour les échelles de notation étaient clairement spécifiés à l'annexe 3. Une approche mixte a été adoptée sur la base d'examens documentaires, de données administratives et de retours des parties prenantes internes et externes au moyen d'entretiens, de groupes de discussion et d'une enquête en ligne qui ont étendu la portée de l'évaluation. La triangulation a été utilisée efficacement pour garantir que les résultats, les constatations et les notations se justifiaient par des éléments probants et découlaient logiquement de l'analyse.

3. Une évaluation rigoureuse de la qualité d'un échantillon aléatoire d'évaluations a été réalisée avant et après l'adoption de la Stratégie. Le rapport justificatif d'évaluation de la qualité est d'excellente qualité et prouve manifestement que la qualité des rapports d'IDEV s'est améliorée avec le temps. Cette analyse a été plus rigoureuse que celle généralement effectuée par les groupes d'experts indépendants qui examinent la qualité des rapports dans le cadre d'une évaluation plus large des fonctions indépendantes du Groupe de coopération sur l'évaluation (ECG).

4. Une partie importante du rapport porte sur la fonction de responsabilité et de notation des quatre dimensions de l'évaluation, toutes étant jugées **satisfaisantes**. Ces notes sont justifiées par les éléments de preuve présentés. Compte tenu du volume d'analyse et de la longueur des parties traitées, la plupart des volets de l'étude ont consisté à évaluer la pertinence et l'efficacité de la Stratégie. Étant donné la nature de l'évaluation, il convenait de consacrer plus de ressources à l'analyse de ces sujets plutôt qu'à l'efficience et à la durabilité. Il ressort de l'analyse que les changements liés à la Stratégie, par exemple, la correspondance avec les documents stratégiques de la BAD, les principes du CAD de l'OCDE et la mission de l'ECG (promouvoir la qualité, la facilité d'utilisation et l'utilisation des connaissances, accorder plus d'importance à l'apprentissage, à la gestion et à la diffusion des connaissances et au renforcement des capacités et des cultures), étaient pertinents à cet égard. Les auto-évaluations indépendantes des fonctions d'évaluation des membres de l'ECG ont souvent appelé des changements similaires. L'analyse a montré que la mise en œuvre de la Stratégie avait des effets positifs sur l'évaluation à la BAD (par exemple, une structure, un système et des

outils améliorés, notamment le site internet, MARS et l'EVRD, à l'appui de l'apprentissage ; le passage à un niveau d'évaluation supérieur ; un plus grand nombre d'évaluations ; une meilleure qualité de l'évaluation ; une meilleure gestion et diffusion des connaissances ; et un appui accru au renforcement des capacités d'évaluation). Malgré ces constats positifs, le rapport a identifié plusieurs domaines à améliorer dans chacune des quatre dimensions de l'évaluation.

5. La dimension d'apprentissage de l'auto-évaluation est plus faible que la partie sur la responsabilité. Le rapport expose des enseignements explicites. Il est possible de relier ces enseignements plus directement à certaines faiblesses identifiées dans les évaluations de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité, d'affiner les enseignements tirés et de les traduire en mesures à prendre pour fournir des orientations plus claires d'améliorations futures. La partie sur les enseignements tirés est suivie d'une section intitulée « **Avis des parties prenantes et orientations stratégiques futures** », divisée en quatre rubriques : (i) niveau stratégique ; (ii) processus ; (iii) produits ; et (iv) diffusion du savoir, communication, sensibilisation et renforcement des capacités. Ce retour des parties prenantes combine des indications probantes d'évaluation et d'enseignements tirés.

6. Le rapport ne contient pas de section énonçant des recommandations claires sur les orientations et les actions futures qu'IDEV devrait mener pour combler les lacunes, tout en tenant compte des enseignements tirés. Dans l'idéal, les enseignements seraient priorisés et appuyés par des recommandations suivant le modèle SMART et par un plan d'action. Cela renforcerait la dimension d'apprentissage de l'évaluation et servirait à CODE de base plus solide sur laquelle fonder ses orientations ; tandis que la direction d'IDEV pourrait prendre des décisions lors de la préparation des prochaines étapes dans le but de renforcer la fonction d'évaluation de la BAD.

7. Le rapport technique de l'enquête montre certaines bonnes pratiques (par exemple, mise à l'essai du questionnaire, utilisation de l'anglais et du français, utilisation de questions ouvertes et de questions fermées, envoi par e-mail d'invitations personnalisées aux parties prenantes, prise de mesures pour élever le taux de réponse à l'enquête, traitement de toutes les réponses comme étant confidentielles, exclusion de l'analyse des réponses de personnes ayant peu ou pas connaissance des activités d'IDEV). L'utilisation du test de classement Kruskal-Wallis pour relever d'éventuelles différences notables de points de vue entre des groupes de répondants (internes/externes, africains/non africains, par exemple) a été particulièrement appréciée, car bien souvent ce type de test est soit non effectué soit non divulgué.

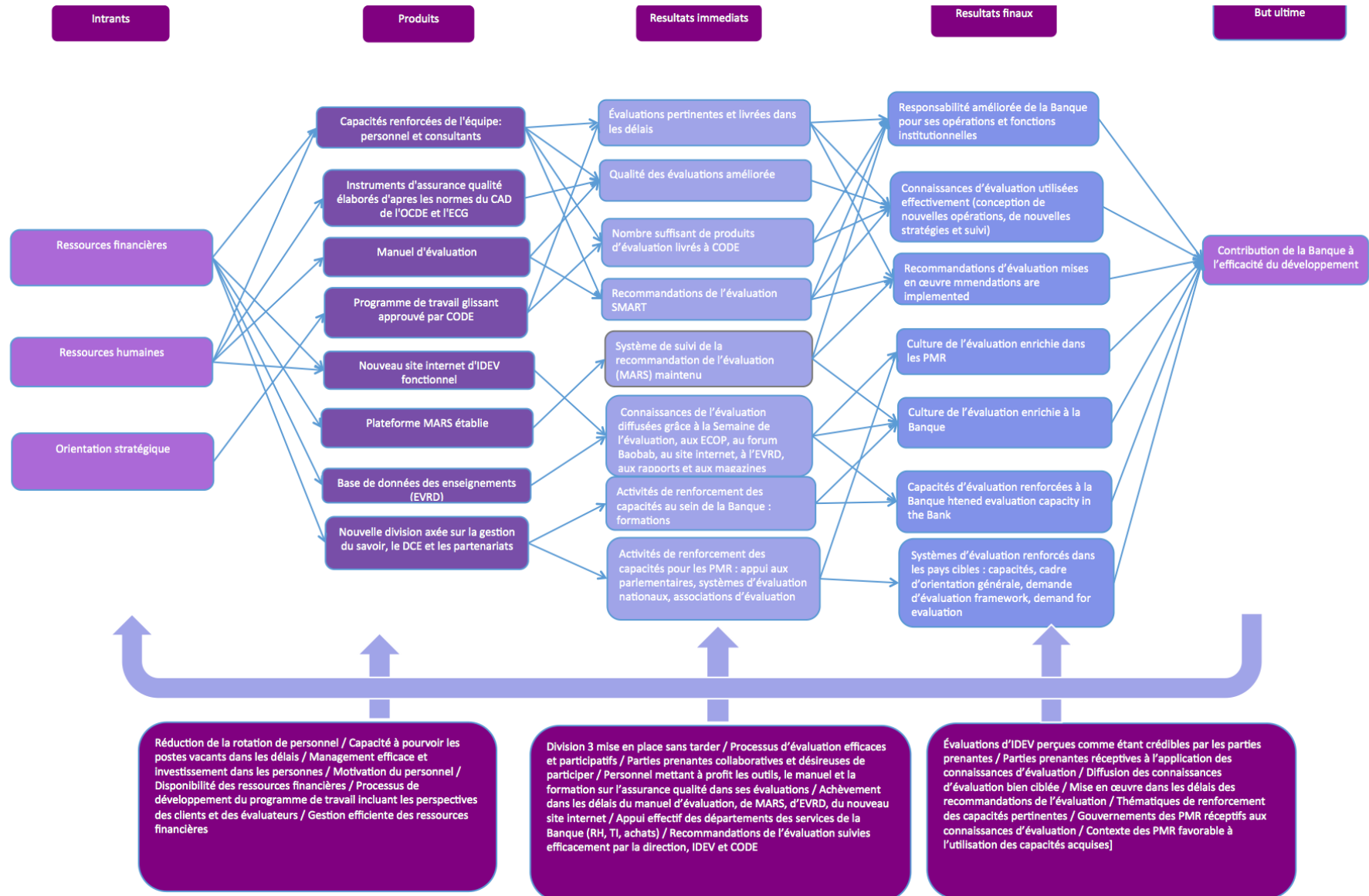
8. L'enquête a été pénalisée par un faible taux de réponse et par l'absence d'estimation, question par question, de l'erreur d'échantillonnage. L'objectif était d'atteindre un taux de réponse de 20 % pour les répondants internes comme pour les répondants externes. Le taux de réponse net est de 17,3 % (parties prenantes internes : 20,1 % ; parties prenantes externes : 14,5 %). Or, environ 20 % des répondants connaissait peu ou pas IDEV. Leurs réponses ont été exclues à juste titre de l'analyse des résultats de l'enquête. Le taux de réponse exploitable était par conséquent de 13,8 %, ce qui est largement inférieur à l'objectif de 20 %.

9. L'objectif de taux de réponse de 20 % était modeste. Alors que le taux de réponse était meilleur que les 3 % de réponse à l'enquête 2012 d'IDEV, des taux supérieurs à 50 % ont été atteints pour les enquêtes en ligne que j'ai entreprises pour certains membres de l'ECG (c'est-à-dire une pour la BAD ; deux pour le FMI – l'une pour l'Afrique, l'autre pour les îles du Pacifique ; deux pour le FIDA ; et une pour la BID). IDEV devrait chercher des moyens d'améliorer les taux de réponse des futures enquêtes en ligne.

Bruce Murray

6 août 2018

Annexe 2 : Théorie du changement



## Annexe 3 : Méthodologie détaillée

### Portée et méthode de l'auto-évaluation

L'auto-évaluation est axée sur la mise en œuvre de la Stratégie. Elle porte sur les produits et activités livrés par IDEV au cours de la période 2013-2017 en matière de rapports d'évaluation, de gestion du savoir et de communication ainsi que des activités de développement des capacités livrées en interne (Banque) et en externe (PMR). En d'autres termes, elle porte sur les trois domaines définis, à savoir : (i) les évaluations ; (ii) la gestion du savoir ; et (iii) le développement des capacités d'évaluation. Il importe de noter que ces trois domaines d'activité ne correspondent pas simplement aux trois objectifs d'évaluation et qu'il y a un chevauchement significatif, notamment en ce qui concerne les évaluations mêmes, qui devraient contribuer globalement à la responsabilité, à l'apprentissage et à l'amélioration de la culture de l'évaluation. Ces doublons sont mis en exergue dans la Stratégie et illustrés dans la théorie du changement reproduite dans le schéma ci-avant.

Fin 2017, 49 évaluations avaient été livrées pour toute la période visée (2013-2017), à l'exclusion des validations de RAP/RSE. Durant cette période, IDEV a organisé 83 activités de développement des capacités d'évaluation et produit diverses autres publications, dont 17 numéros de la revue *Evaluation Matters*. Pour ce qui concerne les systèmes, IDEV a produit la base de données des leçons et recommandations d'évaluation (EVRD), le Système d'enregistrement des actions de la direction (MARS) et un nouveau site internet. Tous ces éléments s'inscrivent dans la portée de l'évaluation.

L'étude n'a pas porté sur la contribution d'IDEV à l'efficacité de la Banque en matière de développement, mais sur l'efficacité : (a) de la mise en place des systèmes et des outils ; et (b) de la fourniture de produits.

### Approche et conception de l'évaluation

L'approche globale adoptée pour l'auto-évaluation est basée sur la théorie et assortie de méthodes mixtes pour la collecte de données. Une théorie du changement (voir annexe 1) illustrant la manière dont chaque série d'activités d'IDEV contribuerait aux trois objectifs a été reconstruite. Cela repose sur le cadre de résultats préliminaire et d'autres informations communiquées dans le document stratégique. La théorie du changement souligne aussi les hypothèses et l'importance d'une boucle de rétroaction de l'apprentissage.

L'évaluation a utilisé également une approche participative, garantissant que toute l'équipe d'IDEV participait au processus aux différentes étapes de l'exercice d'évaluation : phase initiale, collecte des données et reporting. Par ailleurs, les principales parties prenantes d'IDEV, internes comme externes, ont été consultées dans le cadre de la collecte de données. Les avis des parties prenantes sont fournis sur la base du consentement éclairé et de la non-attribution des avis de chacun, l'enquête en ligne étant anonyme. Des groupes de discussion du personnel d'IDEV ont eu lieu avec des facilitateurs externes et sans la présence de la direction d'IDEV.

### **Méthodes de collecte de données**

Trois grands axes de travail ont été suivis pour la collecte de données dans le cadre de l'évaluation, illustrés comme suit :

- examen documentaire : les documents pertinents, y compris les rapports annuels, les programmes d'activité et les informations communiquées par l'équipe de direction d'IDEV ont été examinés ;
- évaluation de la qualité : un échantillon d'évaluations tirées de la période précédant la Stratégie 2009-2012 et de la dernière partie de la Stratégie 2015-2017 a été établi afin d'évaluer si la qualité d'évaluation d'IDEV s'est améliorée durant la période couverte par la Stratégie ;
- avis des parties prenantes : des entretiens ont eu lieu avec les principales parties prenantes (administrateurs et directeurs), y compris l'équipe de direction de l'IDEV, ainsi qu'une enquête en ligne menée auprès des parties prenantes (internes et externes) et, enfin, les groupes de discussion avec le personnel d'IDEV.

### ***Échantillonnage***

- Enquête : l'enquête visait les parties prenantes internes et externes, soit un effectif total respectivement de 1 194 et de 1 340 personnes. L'enquête a été envoyée aux deux groupes par voie électronique. Au total, 439 réponses ont été reçues des deux groupes.
- Groupes de discussion : tous les membres du personnel d'IDEV intéressés pouvaient prendre part aux discussions ; au total, 19 personnes ont rejoint les groupes de discussion.
- Échantillonnage d'évaluation de la qualité : l'échantillon de 47 personnes pris en compte pour évaluer la qualité, a été sélectionné de façon aléatoire, l'idée étant d'établir un maximum d'éléments de comparaison entre la période antérieure à la Stratégie (2009-2012) et la période ultérieure, c'est-à-dire la fin de la période stratégique (2015-2017). Au total, 22 évaluations ont été sélectionnées parmi la population, dont 9 pour la première période et 13 pour la deuxième période. Il n'a pas été possible de comparer certains types de produits qui n'existaient que pendant la deuxième période. Ces produits ont donc été simplement évalués à l'aune des normes de qualité internationales.
- Sélection des personnes vues en entretien : l'enquête ciblait la haute direction de la Banque (y compris la direction d'IDEV) et les administrateurs soit un effectif total estimé à 34 personnes. 17 personnes ont été vues en entretien.

### ***Synthèse des données factuelles***

Les éléments factuels provenant des différentes sources ont été synthétisés en utilisant la matrice de questions et d'indicateurs comme guide et une échelle de notation (voir la matrice d'évaluation ci-après) garantissant que les évaluations globales sont équilibrées, transparentes et basées sur multiples sources de données. Les aspects notés se rapportent à quatre critères habituels d'évaluation du CAD. L'approche suivie correspond à celle décrite dans le rapport initial, même si toutes les données n'étaient pas disponibles au final. Lorsque des éléments factuels sont limités ou manquants, cela est indiqué clairement.

Pour plus d'informations sur le sujet, une section méthodologique détaillée figure à l'annexe 3. Elle présente les modifications des plans initiaux de la phase de démarrage et les raisons pour lesquelles ces modifications ont été apportées, ainsi que des détails sur chacune des méthodes de collecte de données et la manière dont les données/informations recueillies ont été enregistrées.

### **Gouvernance et assurance qualité**

Pour garantir la bonne gouvernance et l'assurance qualité de l'auto-évaluation, les étapes suivantes ont été enclenchées :

- personnel d'IDEV : examen et observations sur le rapport initial et le rapport sommaire ;
- direction d'IDEV : contribution à la phase de planification, de démarrage et de reporting, et à l'établissement de rapports de fond ;
- expert évaluateur externe : examen et observations sur le rapport initial et le rapport sommaire.

### **Étapes de l'auto-évaluation**

#### Phase initiale

Au cours de cette phase initiale, l'équipe a examiné la disponibilité des données et le potentiel de création de nouvelles données pour déterminer la portée et les limites de l'évaluation. Cela a permis d'identifier deux questions fondamentales qui éclairent à la fois la portée et la conception, notamment la question des lacunes du cadre de résultats proposé initialement dans la Stratégie. L'équipe a examiné les indicateurs sous l'angle de la pertinence et de la disponibilité des données. Cela a révélé : (i) que certains indicateurs n'ont pas été mesurés ou n'étaient pas appropriés (notamment en ce qui concerne le développement des capacités d'évaluation) ; et (ii) que les questions relatives à l'apprentissage et aux autres engagements pris au titre de la Stratégie n'étaient pas repris dans le cadre de résultats initial. Par conséquent, la présente évaluation propose quelques changements dans les indicateurs initialement proposés, comme expliqué dans la matrice de questions.

### **4.2 Questions d'évaluation**

Pour répondre efficacement à ces questions, une matrice d'évaluation utilisant des indicateurs appropriés a été élaborée. Les questions sont alignées sur quatre critères standards d'évaluation : pertinence, efficacité, efficacité et durabilité. Une question supplémentaire tire des enseignements et dégage des facteurs qui influencent explicitement les résultats.

**Tableau 1 : Résumé des questions d'évaluation**

Questions
Pertinence  QE1 : Dans quelle mesure la Stratégie d'évaluation indépendante de la Banque est-elle pertinente pour l'objectif global d'efficacité du développement ?

<p>Efficacité</p> <p>QE2 : Dans quelle mesure l'équipe d'IDEV est-elle parvenue à livrer les ressources, la structure, les systèmes et les outils<sup>22</sup> identifiés comme étant nécessaires pour atteindre les objectifs de la Stratégie ?</p> <p>QE3 : Dans quelle mesure l'équipe d'IDEV est-elle parvenue à livrer un plus grand nombre de produits et d'activités d'évaluation améliorés ?</p>
<p>Efficienc</p> <p>QE4 : Dans quelle mesure l'équipe d'IDEV est-elle parvenue à mettre en œuvre la Stratégie de manière efficiente ?</p>
<p>Durabilité</p> <p>QE5 : Dans quelle mesure y a-t-il eu des progrès dans la mise en œuvre de la Stratégie en matière de pertinence, d'efficacité et d'efficacité durables au-delà de la période de la Stratégie ?</p>
<p>Apprentissage et orientations futures</p> <p>QE6 : Est-ce qu'IDEV tire des enseignements de l'expérience et quels enseignements devraient être tirés de la mise en œuvre de la Stratégie 2013-2017 pour éclairer les orientations stratégiques futures ?</p>

## 5.2 Collecte de données

La phase initiale précédant la collecte de données a permis de recueillir des données secondaires (y compris des informations détenues par l'équipe de direction d'IDEV, les données collectées en 2015 pour l'établissement de références et les révisions apportées ; les rapports annuels 2014-2016 ; le Système d'enregistrement des actions de la direction (MARS)) et d'établir le portefeuille de produits d'évaluation. Cela a permis de concentrer la phase de collecte de données sur le remplissage des données manquantes. Trois grandes méthodes de collecte de données ont été utilisées pour fournir les données permettant de répondre aux questions d'évaluation.

L'enregistrement des données primaires et secondaires est crucial pour la crédibilité et la transparence de l'évaluation. L'évaluation a enregistré les données et leurs sources dans une série de bases de données, ce qui permet d'avoir une traçabilité claire. Il est à noter que les rapports n'identifient pas de personnes à titre individuel, conformément aux principes habituels de confidentialité de l'évaluation.

### **Axe de travail 1 : Collecte de donnée – examen documentaire**

Cet axe de travail impliquait la vérification des informations communiquées par la direction d'IDEV en matière d'activités menées et de produits livrés. Il a permis de vérifier le nombre d'évaluations livrées chaque année par rapport à ce qui était initialement prévu dans les programmes de travail, y compris la proportion de

---

<sup>22</sup> Cela fait référence aux mécanismes mis en place par IDEV pour lui permettre d'atteindre les objectifs de la Stratégie – EVRD, MARS, site internet, manuel d'évaluation, outils d'assurance qualité, etc.



produits et de travaux transversaux achevés pour plusieurs divisions. Par ailleurs, des données relatives à la transmission de connaissances, à la communication et au développement des capacités ont été examinées pour chaque année, ainsi que des données sur le budget et les ressources humaines. Des éléments documentaires extraits des systèmes de la Banque (y compris DARMS et les départements du Budget et des Ressources humaines) ont servi de base, en plus d'informations tirées des archives de l'équipe de gestion d'IDEV. Cet axe de travail était particulièrement important pour répondre aux questions de pertinence, d'efficacité et de résultats.

Le tableau 2 donne un aperçu des documents examinés. Les informations collectées lors de l'examen des documents ont été enregistrées dans une base de données qui aligne les données sur les questions d'évaluation et les critères de jugement pertinents et établit des références directes aux documents sources (avec hyperliens, si possible). Cela garantit la transparence des sources de données ainsi que la gestion efficace d'une grande quantité de preuves documentaires.

**Tableau 2 : Types de documents**

1	Programmes de travail glissants (2013 à 2017)
2	Rapports annuels 2014, 2015, 2016
3	Stratégie d'évaluation indépendante de la BAD 2013-2017
4	Politique d'évaluation indépendante de la BAD
5	Stratégie décennale de la Banque 2013-2022
6	Aperçu stratégique du High 5 de la Banque
7	Données de la direction d'IDEV sur la livraison de produits, le partage du savoir et le développement des capacités d'évaluation
8	Données budgétaires de la BAD (IDEV)
9	Données des Ressources humaines
10	Rapport phare MARS

### ***Axe de travail 2 : Collecte de données – avis des parties prenantes***

Les avis des parties prenantes ont été d'une importance fondamentale pour comprendre les performances et les contraintes d'IDEV. Trois méthodes ont été utilisées pour recueillir les avis, chacune visant un groupe de parties prenantes différent : entretiens, enquête en ligne et groupes de discussion.

#### ***Entretiens semi-structurés avec des parties prenantes de haut niveau de la Banque***

Des entretiens en face à face ont eu lieu avec des informateurs clés, en particulier des administrateurs et des membres de la haute direction. Le format des entretiens était propice à des échanges d'une grande richesse, qui ont été menés sans la présence de membres la direction d'IDEV, pour veiller à ce que les participants se sentent libres de parler en toute franchise. Deux membres de l'équipe étaient présents, l'un posant les questions, l'autre prenant des notes. Les participants étaient libres également de s'exprimer en anglais ou en français. Les entretiens se sont déroulés en deux parties : (a) une partie structurée dans laquelle les interlocuteurs se sont vus poser un petit nombre de questions fermées standard ; et (b) une série de questions plus ouvertes

débouchant sur une discussion plus approfondie. Les questions des entretiens incluses dans le rapport initial ont été révisées de sorte à être plus pertinentes pour le public visé (Conseil d'administration et administrateurs).

Les questions des entretiens ont porté sur les performances d'IDEV, les domaines à améliorer et les orientations stratégiques futures. Étant donné que peu d'interlocuteurs possèdent la mémoire institutionnelle nécessaire pour définir une trajectoire, les entretiens ont été conçus pour saisir la direction à suivre lorsque l'interlocuteur possède ces connaissances et pour s'orienter vers un niveau de satisfaction plus général dans le cas contraire.

Les entretiens organisés avec les informateurs clés n'avaient pas vocation à servir d'échantillon statistiquement représentatif de l'ensemble des acteurs concernés par les activités d'IDEV, mais entendaient plutôt concentrer l'attention sur les personnes qui connaissent le mieux IDEV actuellement et tout le déroulement de la Stratégie. Les entretiens avec les administrateurs situés dans des bureaux régionaux ont été menés par téléphone.

Les informations tirées de ces entretiens sont donc complémentaires à celles tirées d'autres modes de collecte de données. Le tableau 3 ci-dessous reprend la liste des groupes finaux de personnes vues en entretien.

**Tableau 3 : Groupes cibles finaux de personnes vues en entretien**

Groupe	Nombre effectif par rapport au nombre prévu	Sélection
Administrateurs et conseillers	12/21	Compte tenu des rapports d'IDEV adressés au Conseil d'administration par le biais de CODE, il était essentiel de connaître le point de vue de ces acteurs sur la performance d'IDEV. Les entretiens visaient à inclure des membres actuels et d'anciens membres de CODE. L'accent a porté sur l'équipe actuelle de CODE et sur celle de l'année précédente afin de donner un maximum d'accès à ceux qui se trouvent encore à la Banque. Les anciens membres de CODE toujours présents à la Banque ont été contactés.
Haute direction de la Banque	3/9	L'objectif était d'inclure les 5 Directeurs généraux et le Directeur pour le Nigéria afin d'obtenir une perspective basée sur les opérations et sur le terrain. D'autres grands informateurs cibles ont été choisis parmi d'autres structures de la Banque, notamment SNDR, PSEG et le Vice-Président principal. Il n'a pas été possible de rencontrer tous ces acteurs clés cependant, en raison de leur indisponibilité.
Direction d'IDEV	4 /4	L'équipe de direction d'IDEV a été interviewée séparément car elle n'a pas participé aux groupes de discussion du personnel.

Au cours de la phase de démarrage, l'équipe avait envisagé également d'interviewer quelques organismes de financement du développement des capacités d'évaluation. Cette idée n'a pas été suivie jusqu'au bout car il est apparu que le personnel de la Banque gérait la plupart des fonds affectés à cette fin.

### ***Enquête en ligne auprès des parties prenantes***

Une enquête a été menée en 2012 pour recueillir les avis des parties prenantes (tous les membres du personnel, la direction et le Conseil d'administration de la Banque), mais le taux de réponse était trop faible (3 %) pour que l'enquête soit utile et serve de référence fiable. En dépit de cette expérience, IDEV a tenté une nouvelle enquête auprès des parties prenantes, qui est restée courte et simple pour encourager les réponses. L'enquête en ligne a ciblé deux grands groupes : (i) un groupe interne à la Banque ; et (ii) des parties prenantes externes (y compris des agents et des clients de la Banque qui ont été en contact avec IDEV au titre d'évaluations spécifiques et des membres d'organisations similaires). La base de données des contacts d'IDEV a été utilisée pour identifier les parties prenantes externes, tandis que le personnel PL et EL de la Banque a été retenu comme groupe de répondants internes (la liste a été obtenue auprès des Ressources humaines). Cela signifie que la population totale ciblée était de l'ordre de 3 000 personnes. Bien que, parmi cet effectif, un taux de réponse de 11 % seulement soit requis pour atteindre un niveau de confiance de 95 % avec une marge d'erreur de 5 %, pour atteindre le même résultat dans chacun des deux groupes (Banque et externe), un taux de réponse de 20 % dans chaque groupe était nécessaire pour être tout aussi fiable statistiquement. L'enquête visait donc à atteindre des taux de réponse de 20 % dans chaque groupe.

IDEV a eu recours à une société extérieure pour finaliser et mettre en œuvre l'enquête. Cela présentait deux grands avantages : (i) l'utilisation des dernières fonctionnalités d'enquête pour effectuer des rappels ciblés et d'autres outils destinés à augmenter les taux de réponse ; et (ii) la crédibilité d'un tiers chargé de mener l'enquête et de compiler les données, plutôt que de s'en remettre à IDEV directement alors que cette unité fait l'objet de l'évaluation. Un questionnaire d'enquête provisoire ainsi que les principaux groupes cibles figurent à l'annexe.

### ***Groupes de discussion du personnel d'IDEV***

Deux groupes de discussion du personnel ont été organisés pour recueillir les points de vue du personnel d'IDEV, l'un en français, l'autre en anglais. Tous les membres du personnel ont été conviés, y compris des consultants sous contrat longue durée. Au total, le premier groupe comptait huit participants et le second un participant. Chaque groupe de discussion était invité à discuter d'un petit nombre de questions clés, examinant les performances d'IDEV dans la mise en œuvre de la Stratégie et en particulier les facteurs influençant la performance et les enseignements à tirer. Un aperçu du format d'atelier proposé est inclus à l'annexe. Cela diffère du plan initial, car les questions ont été révisées en fonction des résultats de l'enquête en ligne et de l'évaluation de la qualité. Les membres de la direction d'IDEV n'étaient pas présents dans ces groupes de discussion et ont été interviewés séparément. Les groupes de discussion ont été animés par des personnes extérieures à IDEV (département RH). L'enregistrement des discussions de groupe a été détaillé mais les interventions ne peuvent être attribuées à des participants en particulier.

### ***Axe 3 de collecte de données : étude de la qualité des évaluations d'IDEV***

Contrairement au projet initial de faire appel aux services d'un groupe d'experts pour procéder à l'évaluation de la qualité, une société possédant l'expérience adéquate a été sollicitée pour évaluer le degré de changement éventuel de la qualité des produits d'IDEV au cours de la période considérée. Un cabinet d'experts a examiné les évaluations livrées avant le lancement de la Stratégie (2010-2012) et pendant la dernière période de la Stratégie (2015-2017). Le recours à un cabinet externe a écarté tout conflit d'intérêts susceptible de se produire lorsqu'une évaluation de la qualité est effectuée en interne.

L'examen de la qualité de chaque évaluation comporte deux dimensions : (i) la première a trait à la conception de l'évaluation de la qualité du document d'orientation/du rapport de lancement ; (ii) la deuxième concerne l'examen de la qualité du rapport évaluation. L'évaluation n'a pas porté sur d'autres produits connexes, tels que les notes d'information, des magazines et des événements. Elle n'a pas inclus d'évaluations conjointes qui n'étaient pas menées par IDEV ni de rapports d'évaluation de la performance de projets individuels (PPERS).

Lors de la sélection de l'échantillon, l'équipe d'évaluation a tenté de faire correspondre les types de périodes entre les deux périodes examinées pour un échantillon représentatif permettant une comparaison au fil du temps. L'équipe s'est employée en outre à obtenir une représentation proportionnelle des évaluations éligibles de chaque période. Parmi les évaluations sélectionnées, neuf ont été produites entre 2009 et 2011, représentant 45 % des évaluations éligibles pour la première période (2009-2013) et treize évaluations pour la deuxième période, soit 48 % des montants éligibles pour la période ultérieure (2015-2017). Au nombre des autres facteurs qui ont influencé le choix d'évaluations figurent le fait de donner la priorité aux évaluations les plus anciennes et les plus récentes pour chaque période où des changements dans le temps seront davantage susceptibles d'être observés, tout en essayant de faire correspondre les types d'évaluation sélectionnés pour chaque période, et en incluant également plus d'évaluations dans la catégorie « autres » de la période ultérieure, car un plus grand nombre d'évaluations a été produit dans cette catégorie au cours de la période ultérieure et de la période antérieure, incluant des évaluations qui représentent des pays anglophones et des pays francophones.

Consciente que les évaluations publiées en 2015 ont en fait débuté en 2014 lorsque la Stratégie d'évaluation d'IDEV en était à ses débuts, l'équipe a pris soin de ne choisir des évaluations qu'à partir de cette année-là, le cas échéant, à savoir lorsque le portefeuille manquait d'évaluations pour les années suivantes. Seulement deux évaluations de 2015 ont donc été sélectionnées. Puisque la plupart des 47 évaluations éligibles se trouvaient dans les catégories d'évaluations « institutionnelles » (n = 11) et les évaluations « pays » (n = 17), six et sept évaluations ont été sélectionnées respectivement dans chaque catégorie. Alors que la catégorie d'évaluations « thématiques/sectorielles » comporte également un nombre important d'évaluations éligibles (n = 10), quatre ont été sélectionnées dans cette catégorie car peu d'entre elles ont été produites au cours de la période 2015-2017 et permettent une comparaison. Enfin, cinq évaluations ont été sélectionnées dans la catégorie « autres », représentant quatre types différents d'évaluations (synthèse, niveau régional, pôle et impact). Trois évaluations récentes dans cette catégorie n'étaient pas comparables à celles de la première période, mais ont été évaluées, comme toutes les autres, principalement à l'aune des critères internationaux.

L'évaluation de la qualité a consisté à utiliser un modèle standard élaboré et convenu avec l'équipe d'IDEV au cours de la phase de démarrage. Le modèle comprend 26 critères d'évaluation de la qualité, dont des éléments sont décrits pour chacun conformément aux normes internationales en matière d'évaluation, à savoir les normes de qualité du CAD de l'OCDE et les directives du Groupe de coopération pour l'évaluation (voir modèle à l'annexe II)<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Le modèle a été élaboré dans un premier temps dans Word, tel que présenté à l'annexe II, puis converti au format Excel pour faciliter la saisie des données et la compilation et l'analyse ultérieures.

Le modèle est divisé en trois parties. La première partie est essentiellement descriptive et donne des informations de base sur l'évaluation : titre, type, année de livraison, documents examinés. La deuxième partie est divisée en quatre sections représentant les groupes utilisés pour structurer l'analyse suivant des séries de critères d'évaluation, comme suit :

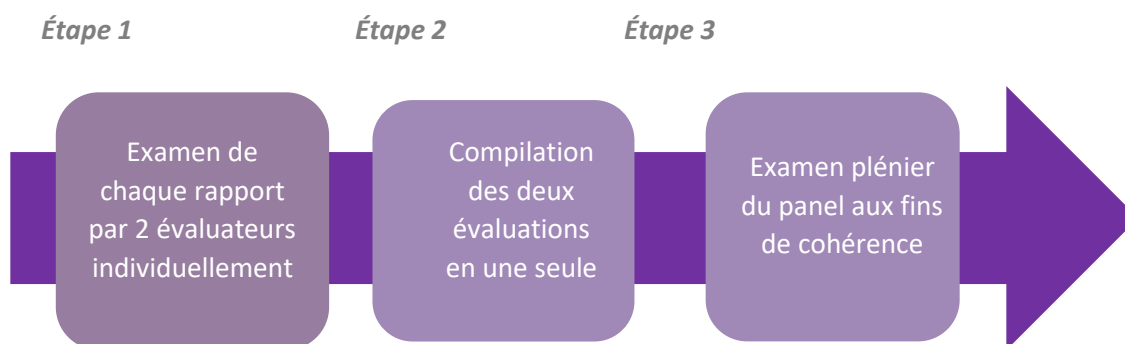
- i) **Série de critères 1** : sept critères liés au contexte, à l'objet, à la finalité, aux objectifs et à la portée de l'évaluation ;
- ii) **Série de critères 2** : quatre critères liés à la conception et à la méthode de l'évaluation ;
- iii) **Série de critères 3** : cinq critères liés au processus d'évaluation ;
- iv) **Série de critères 4** : dix critères liés à la clarté et à la fiabilité du reporting.

Chaque critère est numéroté et comprend une explication en italique indiquant les éléments particuliers que les évaluateurs doivent rechercher lorsqu'ils déterminent leur évaluation.

Les critères intègrent des dimensions à la fois quantitatives et qualitatives, c'est-à-dire que les évaluateurs ont déterminé combien d'éléments identifiés pour chaque critère se trouvaient dans les évaluations et éléments jugés clairs et pertinents, cohérents avec d'autres critères, etc. Chaque critère a été noté sur une échelle de 4 points décrite ci-après et définie dans le tableau 3.1. Chaque section prévoit une évaluation moyenne et une évaluation équilibrée de la qualité en fonction des notes attribuées aux critères individuels pour la série de critères concernés. La troisième partie du modèle représente une évaluation globale de l'évaluation pour résumer ses principaux atouts et faiblesses et inclure un pourcentage de tous les critères jugés « satisfaisants » et « très satisfaisants » dans les différentes séries de critères.

Le processus d'évaluation de la qualité comporte trois étapes, comme illustré à la figure 2 ci-après. Premièrement, deux évaluateurs ont examiné chaque évaluation en parallèle. Deuxièmement, les deux évaluateurs de chaque évaluation ont échangé sur leurs notes et commentaires et les ont compilés en une seule étude pour chaque évaluation. Troisièmement, une fois l'ensemble consolidé, l'équipe au complet a examiné toutes les évaluations afin d'en assurer la cohérence et la qualité, en apportant des modifications mineures à certaines notations des évaluations consolidées et obtenant ainsi des évaluations harmonisées pour tous les critères.

**Figure 2 : Processus d'évaluation de la qualité en trois étapes**



#### **Autres données requises : rapport MARS**

L'évaluation a nécessité en outre des informations sur le degré de mise en œuvre des recommandations d'IDEV. En juin 2017, 379 recommandations avaient été enregistrées dans MARS (système de notification des

actions de la direction) pour la période 2012-2016. L'évaluation indépendante d'IDEV de la mise en œuvre et du niveau d'adoption des recommandations a donc constitué une tâche majeure à réaliser en parallèle de l'évaluation. Les conclusions de cet examen avaient pour but de répondre à la question 3.5 sur la contribution possible à l'amélioration de la responsabilité et de la culture d'évaluation au sein de la Banque par l'adoption et la mise en œuvre de recommandations – et étaient par conséquent attendues pour la fin du 2<sup>e</sup> trimestre 2018 afin d'alimenter le processus. Il est envisagé actuellement que le reporting sur MARS se fasse par la validation de la mise en œuvre de mesures et l'évaluation du niveau d'adoption, mais aussi par un petit nombre d'études de cas approfondies qui examineront comment et pourquoi les recommandations sont ou ne sont pas mises en œuvre dans la pratique. Il est regrettable que le rapport ne soit pas complet et qu'il n'ait pas été pris en compte dans l'évaluation ; néanmoins, ses résultats peuvent être utilisés ultérieurement par le département pour déterminer les orientations stratégiques futures. Dans le contexte de cette évaluation, il a été possible de faire rapport sur les informations communiquées par la direction d'IDEV sur ses propres activités de mise en œuvre des mesures définies en réponse aux recommandations.

### *5.3 Analyse et synthèse des données*

Toutes les données secondaires et primaires étant déjà collectées et produites dans les trois axes de travail susmentionnés, un important volume d'informations qualitatives et quantitatives a été enregistré. Les informations collectées ont été analysées selon une approche descriptive (qui indiquera dans quels domaines des progrès ont été accomplis ou non par rapport aux indicateurs de la matrice d'évaluation). Alors que certains indicateurs peuvent être traités par une simple vérification des données existantes (par exemple, la vérification du nombre d'évaluations établies), la triangulation est importante pour les indicateurs qui nécessitent une analyse plus qualitative.

#### **Constatations tirées des rapports**

Le principal produit de l'évaluation est un rapport sommaire consolidé unique, qui contient un aperçu des résultats de l'étude pour chaque question principale et pour chaque grand domaine d'activité d'IDEV (évaluations, gestion du savoir et développement des capacités), ainsi que la matrice d'évaluation, données incluses. Ce rapport porte sur tous les critères de qualité de l'évaluation et explique tous les cas dans lesquels il n'a pas été possible de fournir une réponse fiable. Il couvre les orientations stratégiques futures et les enseignements tirés à la question 6 et identifie les domaines à prendre en compte dans les orientations stratégiques futures d'IDEV.

Des informations générales sont disponibles également dans :

- la base de données résumant les éléments probants et les sources de collecte de données (axe de travail 1) ;
- la base de données résumant les éléments probants et les sources de collecte de données (axe de travail 2, partie 1) ;
- le rapport d'information sur les résultats de l'enquête menée auprès des parties prenantes ;
- le rapport d'évaluation de la qualité (axe de travail 3).

#### Annexe 4 : Matrice et échelles de notation de l'évaluation

La matrice reproduite ci-après résume comment l'évaluation a traité les six questions principales. La matrice a été établie d'après : (i) la théorie du changement révisée ; (ii) le tableau de la Stratégie originale, dont le caractère provisoire et le manque de références ont été convenus ; et (iii) l'examen des informations disponibles et la faisabilité de la collecte de données nouvelles.

Critères et questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Méthodes et outils de collecte de données	Sources de données
<b>Pertinence</b>				
QE1 : Dans quelle mesure la Stratégie indépendante de la Banque est-elle pertinente au regard de l'objectif global d'efficacité du développement?	QE1.1 : Les objectifs de la Stratégie (responsabilité et priorité donnée à l'apprentissage et au développement d'une culture de l'évaluation) étaient-ils adéquats et cohérents au regard des besoins des principaux clients ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part des parties prenantes (personnel d'IDEV, Conseil d'administration, Banque) qui estiment que les objectifs de la Stratégie à l'époque étaient conformes aux besoins de la Banque et pertinents pour atteindre l'objectif global d'une efficacité accrue du développement</li> <li>- Alignement sur les normes et principes internationaux de bonnes pratiques (ECG et CAD)</li> <li>- La Stratégie définit clairement les trois objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens</li> <li>Groupes de discussion</li> <li>Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CODE</li> <li>Personnel de la Banque</li> </ul>
	QE1.2 : Dans quelle mesure la Stratégie propose-t-elle des actions adéquates (structure, ressources, outils et systèmes) pour atteindre les trois objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part des parties prenantes estimant que les actions prévues peuvent atteindre les trois objectifs</li> <li>- Logique de la contribution de chaque action à chaque objectif clairement énoncée dans la Stratégie</li> <li>- la Stratégie a pris en compte les principales hypothèses et les risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens</li> <li>Groupes de discussion</li> <li>Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membres de CODE</li> <li>Personnel de la Banque</li> </ul>

		sous-jacents des changements souhaités ou cherchant à y répondre		
	QE1.3 : Au vu du contexte actuel de la Banque, dans quelle mesure les objectifs et les interventions de la Stratégie sont-ils toujours pertinents ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part des parties prenantes qui pensent que les objectifs sont toujours pertinents dans le contexte actuel de la Banque.</li> <li>- Alignement avec la Stratégie décennale et le High 5</li> <li>- Alignement avec les normes et principes internationaux en matière de bonnes pratiques (ECG et CAD)</li> </ul>	<p>Entretiens</p> <p>Groupes de discussion</p> <p>Enquête auprès des parties prenantes</p>	<p>CODE</p> <p>Personnel de la Banque</p>
<b>Efficacité</b>				
QE2 : Dans quelle mesure IDEV a pu fournir les ressources, la structure, les systèmes et les outils identifiés comme étant nécessaires pour atteindre les objectifs de la Stratégie ?	QE2.1 : L'équipe d'IDEV a-t-elle fourni la structure requise comme prévu dans la Stratégie ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelle structure d'IDEV en place (d'ici fin 2013)</li> <li>- Nombre d'évaluations transversales de divisions achevées</li> </ul>	<p>Examen documentaire</p> <p>Entretiens</p>	<p>Données IDEV/RH</p> <p>CODE</p>
	QE2.2 : Dans quelle mesure l'équipe d'IDEV a-t-elle fourni les ressources humaines et les ressources financières adéquates renforcées et pertinentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnes/jours de formation professionnelle (pas de référence, cible de 10 jours)</li> <li>- Introduction du système d'accréditation de l'évaluation</li> <li>- Taux de vacance (réduction au cours de la période)</li> <li>- Recours à des détachements à durée déterminée</li> <li>- Part du budget administratif de la Banque alloué à IDEV (objectif d'augmentation annuelle</li> </ul>	<p>Examen documentaire</p> <p>Groupes de discussion</p>	<p>Données IDEV/RH</p> <p>Données budgétaires</p> <p>Personnel et direction d'IDEV</p>



		<p>de 1,5 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources supplémentaires (par exemple, fonds fiduciaires) mobilisées par IDEV chaque année</li> </ul>		
<p>QE3 : Dans quelle mesure IDEV a pu livrer des produits et des activités d'évaluation améliorés et plus nombreux au cours de la période de la Stratégie ?</p>	<p>QE2.3 : Dans quelle mesure l'équipe d'IDEV a-t-elle mis en place les systèmes et les outils nécessaires pour réussir la mise en œuvre de la Stratégie ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MARS établi et utilisé</li> <li>- Système de suivi de la mise en œuvre de la Stratégie en place</li> <li>- Instruments d'assurance qualité en place</li> <li>- Programme de travail glissant élaborés sur la base de consultations et de critères clairs pour garantir la pertinence, l'utilité et la transparence.</li> </ul>	<p>Examen documentaire</p> <p>Entretiens</p> <p>Groupes de discussion</p> <p>Audit 2017</p>	<p>Données IDEV</p> <p>Personnel et direction de la Banque (y compris d'IDEV)</p> <p>CODE</p>
	<p>QE3.1 : Dans quelle mesure l'équipe d'IDEV a-t-elle fourni le bon dosage et le bon nombre de produits (équilibre entre les priorités et les défis de la Banque pertinent et adapté) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme de travail fourni avec la gamme prévue de produits d'évaluation</li> <li>- Part des parties prenantes qui estiment que la livraison actuelle de la gamme de produits est adéquate</li> <li>- Nombre d'évaluations livrées par rapport au nombre prévu (pour réponse de la direction)</li> </ul> <p>(Référence 50 %, cible 90 %)</p> <p>-Augmentation du nombre d'évaluations de haut niveau livrées</p>	<p>Examen documentaire</p> <p>Groupes de discussion</p> <p>Enquête auprès des parties prenantes</p>	<p>Données de la direction d'IDEV</p> <p>Personnel d'IDEV</p> <p>CODE</p> <p>Données du programme de travail d'IDEV</p> <p>Rapports annuels</p>

	<p>QE3.2 : Dans quelle mesure l'équipe d'IDEV a-t-elle réussi à fournir des produits d'évaluation de meilleure qualité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part de recommandations exploitables (évaluation de la qualité)</li> <li>- Part d'évaluations livrées à temps pour alimenter la stratégie, les politiques, les projets et les programmes nouveaux.</li> <li>- Part de parties prenantes qui se disent satisfaites de la qualité des évaluations d'IDEV.</li> <li>- Part d'évaluations jugées satisfaisantes dans l'évaluation de la qualité (périodes pré/post stratégie)</li> </ul>	<p>Évaluation de la qualité des produits d'évaluation</p> <p>Enquête auprès des parties prenantes</p> <p>Entretiens</p>	<p>Produits d'évaluation d'IDEV</p> <p>Personnel et direction de la Banque (y compris IDEV)</p> <p>Parties prenantes des PMR</p> <p>CODE</p>
	<p>QE3.3 : Dans quelle mesure IDEV a pu livrer des activités de partage de connaissances de meilleure qualité et d'une pertinence accrue pour ses parties prenantes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'activités de partage du savoir livrées par rapport aux activités prévues (référence 66 %, cible 90 %)</li> <li>- Trafic sur le nouveau site internet (nombre de visiteurs uniques : augmentation au fil du temps)</li> <li>- Nombre de produits du savoir<sup>24</sup> créés par évaluation</li> <li>- Proportion de parties prenantes qui perçoivent un changement positif dans la qualité des événements de partage du savoir d'IDEV</li> <li>- Part de parties prenantes qui perçoivent les activités de partage du savoir d'IDEV</li> </ul>	<p>Examen documentaire</p> <p>Entretiens</p> <p>Enquête auprès des parties prenantes</p>	<p>Données du programme de travail d'IDEV</p> <p>Personnel et direction de la Banque</p> <p>Parties prenantes des PMR</p> <p>Département TI</p> <p>Évaluation post-événements</p>

<sup>24</sup> Cela fait référence aux produits tels que les notes d'information, les faits saillants, etc.

		comme étant pertinentes		
	<p>QE 3.4 : Dans quelle mesure IDEV a mené à bien ses activités de développement des capacités au sein de la Banque et des RMC, en assurant une amélioration de la qualité et de la pertinence ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part des initiatives de développement des capacités d'évaluation livrées par an (cible 90 %)</li> <li>- Part des parties prenantes qui perçoivent les activités de développement des capacités de IDEV comme étant de bonne qualité et pertinentes pour leurs travaux</li> <li>- Augmentation du nombre d'initiatives d'évaluation soutenues par IDEV : organisations régionales, associations, systèmes nationaux.</li> </ul>	<p>Examen documentaire</p> <p>Entretiens</p> <p>Enquête auprès des parties prenantes</p> <p>Groupes de discussion</p>	<p>Données du programme de travail d'IDEV</p> <p>Parties prenantes de la Banque</p> <p>Parties prenantes des PMR</p>
	<p>QE 3.5 : L'équipe d'IDEV est-elle en bonne voie pour contribuer à l'augmentation de la responsabilité, à l'apprentissage et à la création d'une culture de l'évaluation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part des recommandations d'évaluation : (i) acceptées ; (ii) mises en œuvre</li> <li>- Parmi ces évaluations, lesquelles ont été suivies de nouvelles stratégies/politiques ; part où il est fait explicitement référence à l'évaluation.</li> <li>- Part des parties prenantes qui voient que les évaluations servent à éclairer des opérations ou des questions institutionnelles</li> <li>- Part de parties prenantes qui perçoivent une contribution à la responsabilité</li> <li>- Part des parties prenantes qui perçoivent une contribution à l'apprentissage</li> </ul>	<p>Rapport MARS</p> <p>Entretiens</p> <p>Enquête auprès des parties prenantes</p> <p>Groupes de discussion</p>	<p>MARS</p> <p>Parties prenantes de la Banque</p> <p>Personnel d'IDEV</p>

		- Part des bénéficiaires du renforcement des capacités qui perçoivent une amélioration de la culture de l'évaluation et une contribution d'IDEV à celle-ci.		
<b>Efficiency</b>				
QE 4 : Dans quelle mesure l'équipe d'IDEV a-t-elle réussi à mettre en œuvre la Stratégie de manière efficiente ?	QE 4.1 : Dans quelle mesure l'équipe d'IDEV a-t-elle livré les produits attendus (systèmes et outils, structure et équipe renforcée) dans les délais ?	- Temps écoulé entre la date de livraison prévue et la date de livraison effective : site internet, MARS, EVRD (objectif de livraison à fin 2013), manuel d'évaluation, instruments d'assurance qualité  - Part des parties prenantes internes qui perçoivent l'action d'IDEV comme étant efficiente  -Part des parties prenantes qui perçoivent la livraison des produits comme respectant les délais <sup>25</sup>	Examen documentaire  Groupes de discussion  Entretiens	Données de livraison du programme de travail d'IDEV  Personnel et direction d'IDEV  Direction et personnel de la Banque  Parties prenantes des PMR
	QE 4.2 : Dans quelle mesure l'équipe d'IDEV a-t-elle réussi à livrer les produits d'évaluation, de savoir et de développement des capacités dans les délais ?	- Temps écoulé entre la date de livraison prévue et la date de livraison effective pour : (i) les produits d'évaluation ; (ii) les produits et événements du savoir ; (iii) les activités de développement des capacités d'évaluation <sup>26</sup> .  - Part consultants/budget total (réduction dans le temps) <sup>27</sup>	Examen documentaire  Enquête menée auprès des parties prenantes	Données budgétaires et du programme de travail d'IDEV

<sup>25</sup> Les points de vue étaient insuffisants pour évaluer ces indicateurs de manière fiable. Ils n'ont pas été pris en compte dans l'évaluation finale pour déterminer l'efficacité.

<sup>26</sup> Cet indicateur n'a pu être traité car il n'y a pas de date spécifique pour tous les produits du savoir et les activités de développement des capacités d'évaluation. Cela n'a pas été pris en compte dans l'évaluation finale du critère.

<sup>27</sup> Cet indicateur est passé de l'efficacité à l'efficacité, car au cours de l'analyse des données, l'équipe a constaté qu'il serait plus utile pour évaluer l'efficacité plutôt que l'efficacité.

	QE 4.3 : Dans quelle mesure l'équipe IDEV a-t-elle réussi à gérer ses ressources de manière efficiente lors de la mise en œuvre de la Stratégie ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'exécution budgétaire (référence 93 %, cible 95 %)</li> <li>- Nombre : (i) de produits de haut niveau par membre de l'équipe et par an (personnel et consultants internes)<sup>28</sup> ; et (ii) d'événements (si des données sont disponibles pour la période antérieure).</li> <li>- Système mis en place pour une estimation et une gestion du budget cohérente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen documentaire</li> <li>Groupes de discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données budgétaires</li> <li>Données des RH</li> <li>Personnel et direction d'IDEV</li> <li>Audit 2017</li> </ul>
<b>Durabilité</b>				
QE 5 : Dans quelle mesure les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie en termes d'efficience et d'efficacité sont-ils durables au-delà de la période de la Stratégie?	QE 5.1 : Dans quelle mesure les outils et les systèmes visant à accroître la pertinence, l'efficacité et l'efficience ont-ils été institutionnalisés dans le cadre d'IDEV pour assurer la durabilité?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure dans laquelle il existe des preuves d'institutionnalisation, y compris la maintenance, les ressources, les systèmes et outils MARS, l'EVRD, le site internet, le manuel d'évaluation, le système de planification du programme de travail et la consultation</li> <li>- Mesure dans laquelle le personnel d'IDEV et les autres utilisateurs visés s'approprient les systèmes et les outils.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen documentaire</li> <li>Entretiens</li> <li>Groupes de discussion</li> <li>Google analytics (EVRD, site internet, MARS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel et direction d'IDEV</li> <li>Audit 2017</li> </ul>
	QE 5.2 : Dans quelle mesure les parties prenantes (internes et externes) d'IDEV demandent-elles que l'augmentation du nombre d'évaluations (haut niveau) se poursuive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part des parties prenantes qui estiment que le nombre croissant de livraisons (et par conséquent des ressources nécessaires) doit se poursuivre à moyen terme au lieu d'une réduction/une augmentation supplémentaire</li> <li>-Part des parties prenantes qui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens</li> <li>Groupes de discussion</li> <li>Enquête auprès des parties prenantes</li> </ul>	

<sup>28</sup> Cet aspect n'a pas été pris en compte au final, car il risque de ne pas être très représentatif de l'efficience. Par exemple, pour les évaluations, le ratio pourrait être supérieur ou plus faible en raison de changements d'équipe ou de portée de l'évaluation.

	en plus d'une amélioration de la qualité et du respect des délais ?	perçoivent le besoin et la possibilité d'un investissement continu dans la qualité et le respect des délais des évaluations (par conséquent, des ressources nécessaires) au lieu d'une réduction/augmentation du nombre d'évaluations.		
Apprentissage et orientations futures				
QE 6 : Est-ce qu'IDEV tire des enseignements de l'expérience et quels enseignements devraient être tirés de la mise en œuvre de la Stratégie 2013-2017 pour éclairer les futures orientations stratégiques ?	QE 6.1 : Est-ce qu'IDEV a suivi les progrès de la mise en œuvre de la Stratégie afin de s'adapter et d'apprendre de ses progrès et de ses difficultés ?	- Système de surveillance adapté conçu et appliqué <sup>29</sup>  - Points de vue des parties prenantes sur la capacité d'IDEV à apprendre et à s'adapter à l'évolution du contexte	Examen documentaire Entretiens Enquête auprès des parties prenantes Groupes de discussion Évaluation de la qualité	Données d'IDEV Personnel et direction d'IDEV Personnel et direction de la Banque (y compris IDEV)
	QE 6.2 : Quels enseignements peut-on tirer pour éclairer les futures orientations stratégiques ?	- Facteurs favorisant et entravant la mise en œuvre de la Stratégie, la réalisation des objectifs et la durabilité  - Points de vue des parties prenantes sur les orientations futures (gamme de produits, quantité vs qualité, pertinence)		

## Échelles de notation

<sup>29</sup> L'équipe a déplacé cet indicateur vers la rubrique « efficacité », car il correspondait davantage à un indicateur d'efficacité.

*L'équipe a revu les échelles de notation ; la version ci-après a été mise à jour pour mieux refléter les critères de jugement et utiliser la quantification, le cas échéant, mais cela ne change pas fondamentalement les échelles de notation initiales.*

Do- maine de no- tation	Très satisfaisant (4)	Satisfaisant (3)	Insatisfaisant (2)	Très insa- tisfaisant (1)	Observa- tions et justifica- tions de la notation
----------------------------------	--------------------------	------------------	-----------------------	---------------------------------	---

Pertinence	<p>1. Tous les objectifs de la Stratégie sont totalement pertinents par rapport à l'objectif global d'efficacité du développement.</p> <p>2. Les objectifs sont pleinement alignés sur les principes du CAD de l'OCDE.</p> <p>3. Les objectifs sont pleinement alignés sur la Stratégie à long terme de la Banque et sur le High 5.</p> <p>4. La Stratégie a proposé les bonnes mesures à prendre pour atteindre les objectifs et celles-ci restent pertinentes dans le contexte actuel de la Banque. Il n'y a aucune lacune.</p>	<p>1. Les objectifs de la Stratégie sont généralement pertinents par rapport à l'objectif global d'efficacité du développement.</p> <p>2. Les objectifs sont généralement alignés sur les principes du CAD de l'OCDE.</p> <p>3. Les objectifs sont généralement alignés sur la Stratégie à long terme de la Banque et sur le High 5.</p> <p>4. La Stratégie a proposé généralement les bonnes mesures à prendre pour atteindre les objectifs et celles-ci restent largement pertinentes dans le contexte actuel de la Banque. Il n'y a que des lacunes mineures.</p>	<p>1. Certains objectifs de la Stratégie ne sont pas pleinement pertinents.</p> <p>2. Les objectifs ne sont que légèrement alignés sur les principes du CAD de l'OCDE.</p> <p>3. Les objectifs ne sont que légèrement alignés sur la Stratégie à long terme de la Banque et sur le High 5.</p> <p>4. La Stratégie a proposé des actions qui ne sont que partiellement pertinentes pour atteindre les objectifs, et celles-ci ne sont plus pertinentes dans le contexte actuel de la Banque.</p>	<p>1. Aucun des objectifs de la Stratégie n'est pertinent.</p> <p>2. Les objectifs ne sont pas alignés sur les principes du CAD de l'OCDE.</p> <p>3. Les objectifs ne sont pas alignés sur la Stratégie à long terme et sur le High 5 de la Banque.</p> <p>4. La Stratégie a proposé des mesures qui ne sont pas pertinentes pour atteindre les objectifs, et celles-ci ne sont plus pertinentes dans le contexte actuel de la Banque.</p>	<p>Dans l'ensemble, les objectifs de la Stratégie se sont avérés pertinents par rapport à l'efficacité du développement de la Banque (Stratégie à long terme et High 5), conformément aux principes du CAD de l'OCDE.</p> <p>Elle a proposé des mesures adéquates, mais la conception présentait des lacunes - manque de données de référence, cadre de résultats provisoire assortis d'indicateurs peu clairs.</p> <p>Pour ces raisons, la note est satisfaisante.</p>
------------	---	--	---	--	---



	<p>1. IDEV a obtenu les résultats prévus dans chacun des domaines suivants : (i) structure ; (ii) ressources (humaines et financières) ; (iii) systèmes et outils (d'évaluation) ; (iv) produits d'évaluation ; (v) partage du savoir ; et (vi) EVRD.</p> <p>2. IDEV a réussi à livrer la gamme de produits prévue/adaptée</p> <p>3. Les résultats attendus – en termes de qualité et de quantité – ont été obtenus.</p>	<p>1. IDEV a largement obtenu les résultats prévus dans la plupart des domaines : (i) structure ; (ii) ressources (humaines et financières) ; (iii) systèmes et outils (d'évaluation) ; (iv) produits d'évaluation ; (v) partage du savoir ; et (vi) EVRD.</p> <p>2. IDEV a réussi à livrer dans une large mesure la gamme de produits prévue/adaptée.</p> <p>3. Les résultats qualitatifs et quantitatifs attendus ont été largement obtenus, à quelques exceptions près.</p>	<p>1. IDEV n'a obtenu les résultats prévus que dans certains domaines suivants : (i) structure ; (ii) ressources (humaines et financières) ; (iii) systèmes et outils (d'évaluation) ; (iv) produits d'évaluation ; (v) partage du savoir ; et (vi) EVRD.</p> <p>2. IDEV a réussi à livrer la gamme de produits prévue/adaptée dans une mesure limitée</p> <p>3. Les résultats qualitatifs et quantitatifs attendus n'ont été obtenus que dans certains domaines.</p>	<p>1. IDEV a obtenu les résultats prévus dans très peu de domaines ou dans aucun domaine suivants : (i) structure ; (ii) ressources (humaines et financières) ; (iii) systèmes et outils (d'évaluation) ; (iv) produits d'évaluation ; (v) partage du savoir ; et (vi) EVRD.</p> <p>2. IDEV n'a pas livré la gamme de produits prévue/adaptée.</p> <p>3. Les résultats attendus qualitatifs et quantitatifs attendus n'ont pas été obtenus.</p> <p>IDEV a obtenu l'essentiel des résultats prévus dans la Stratégie. La structure, les ressources (humaines et financières) ainsi que les produits d'évaluation et de gestion du savoir et d'EVRD ont été largement satisfaits. Il n'a pas été fourni d'outil important (manuel évaluation).</p> <p>IDEV n'a pas livré la gamme de produits prévue : aucune validation de RAP/RSE n'a été effectuée avant 2016 et il y a encore des retards. IDEV n'a pas non plus continué à produire de REPP (surtout sur le secteur privé) comme prévu.</p> <p>Les résultats qualitatifs et quantitatifs attendus ont été obtenus en fonction de</p>
--	--	--	---	---

ence	<p>1. Plus de 90 % des produits (structure, systèmes et outils, équipe renforcée) ont été livrés à temps.</p> <p>2. 90 % des produits d'évaluation et de partage du savoir et des activités de DCE ont été achevés dans les délais.</p> <p>3. IDEV a géré ses ressources (humaines et financières) de manière efficace dans une large mesure : taux d'exécution budgétaire, nombre d'évaluations/membres de l'équipe de haut niveau ; système mis en place pour l'estimation budgétaire.</p>	<p>1. Plus de 60 % des produits (structure, systèmes et outils ; équipe renforcée) ont été livrés à temps.</p> <p>2. Plus de 60 % des produits d'évaluation et de partage du savoir et des activités de DCE ont été achevés dans les délais.</p> <p>3. IDEV a géré ses ressources (humaines et financières) de manière efficace dans une certaine mesure : taux d'exécution budgétaire, nombre d'évaluations/membres de l'équipe de haut niveau ; système mis en place pour l'estimation budgétaire.</p>	<p>1. Moins de 60 % des produits (structure, systèmes et outils ; équipe renforcée) ont été livrés à temps.</p> <p>2. Moins de 60 % des produits d'évaluation et de partage du savoir et des activités de DCE ont été achevés dans les délais.</p> <p>3. IDEV a géré ses ressources (humaines et financières) de manière efficace dans une faible mesure : taux d'exécution budgétaire, nombre d'évaluations/membres de l'équipe de haut niveau ; système mis en place pour l'estimation budgétaire.</p>	<p>1. Moins de 30 % des produits (structure, systèmes et outils ; équipe renforcée) ont été livrés à temps.</p> <p>2. Moins de 30 % des produits d'évaluation et de partage du savoir et des activités de DCE ont été achevés dans les délais.</p> <p>3. IDEV n'a pas géré ses ressources (humaines et financières) de manière efficace.</p>	<p>En termes de produits, les outils et les systèmes n'ont pas été livrés à temps (MARS, EVRD, site internet), mais cela est dû au calendrier irréaliste défini dans le document stratégique.</p> <p>75 % des produits d'évaluation ont été livrés comme prévu. La vérification n'a pas été faite pour les événements et produits de diffusion du savoir, qui n'ont donc pas été pris en compte dans l'évaluation finale.</p> <p>Le taux d'exécution budgétaire n'a pas été atteint et le système d'estimation et de gestion du budget n'était pas en place.</p> <p>Cela explique pourquoi l'évaluation de l'efficacité</p>
------	--	--	--	--	---

Durabilité	<p>IDEV a pleinement institutionnalisé ses ressources, ses systèmes et ses outils et il est clair, au vu de la demande et de l'intérêt internes, qu'IDEV doit poursuivre sur cette voie.</p>	<p>IDEV a généralement institutionnalisé ses ressources, ses systèmes et ses outils à quelques exceptions près et il existe une demande et un intérêt internes pour poursuivre sur cette voie.</p>	<p>IDEV n'a pas institutionnalisé ses ressources, systèmes et outils dans de nombreux cas ; et il existe une demande et/ou un intérêt internes inégaux pour poursuivre sur cette voie.</p>	<p>IDEV n'a pas réussi à institutionnaliser ses ressources, ses systèmes et ses outils et la demande et/ou l'intérêt internes pour poursuivre sur cette voie sont très limités.</p>	<p>La plupart des mécanismes visant à assurer la durabilité sont en place, à l'exception de quelques-uns ; pour cette raison, la note est satisfaisante.</p>
------------	--	--	--	---	--

## Annexe 5 : Modèle d'évaluation de la qualité

CRITÈRES/SOUS-CRITÈRES	NOTATION	COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR *
<b>i) Contexte, objet, finalité, objectifs et portée de l'évaluation</b>		
<p>1. Le contexte de l'objet de l'évaluation est clairement décrit et inclut tous les facteurs pertinents.</p> <p><i>Principaux facteurs sociaux, culturels, politiques, économiques et institutionnels pertinents pour l'objet de l'évaluation.</i></p>		
<p>2. Une description détaillée de l'objet de l'évaluation est incluse.</p> <p><i>Identification claire de l'objet de l'évaluation, de son emplacement géographique, son calendrier, son but, ses objectifs, ses parties prenantes, ses bénéficiaires, son budget, son statut de mise en œuvre, ses principales composantes et activités clés et ses résultats attendus.</i></p>		
<p>3. La finalité de l'évaluation, y compris son utilisation et ses utilisateurs prévus, ainsi que la pertinence de son calendrier, sont clairement présentés.</p> <p><i>Déclaration claire décrivant la finalité de l'évaluation, sa justification, l'utilisation prévue, les utilisateurs prévus et la pertinence de son calendrier.</i></p>		
<p>4. Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont clairement définis et cohérents par rapport à l'objectif.</p> <p><i>Liste pertinente des objectifs spécifiques de l'évaluation qui sont bien alignés avec le but énoncé de l'évaluation.</i></p>		
<p>5. La portée de l'évaluation est claire et cohérente par rapport à la finalité de l'évaluation.</p> <p><i>Identification claire des zones géographiques et des délais couverts, et</i></p>		

CRITÈRES/SOUS-CRITÈRES	NOTATION	COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR *
<i>inclusions/exclusions programmatiques. La portée est alignée sur la finalité de l'évaluation.</i>		
<p>6. Les critères sont identifiés et cohérents par rapport à la finalité de l'évaluation.</p> <p><i>Référence aux critères d'évaluation standards du CAD de l'OCDE, à savoir : pertinence, efficacité, efficience et durabilité. Les autres critères, s'ils sont utilisés, doivent être expliqués.</i></p>		
<p>7. Les questions transversales sont suffisamment prises en compte dans la description du contexte, de la finalité et de la portée de l'évaluation, le cas échéant.</p> <p><i>Attention suffisante portée aux questions transversales pertinentes, telles que l'égalité hommes-femmes, l'environnement/le climat, la croissance inclusive, la fragilité, etc. dans la description du contexte, de la finalité et de la portée de l'évaluation, le cas échéant.</i></p>		
<p><b>ÉVALUATION GLOBALE</b></p> <p><b>SECTION I</b></p> <p><i>Explication de la note moyenne attribué à la section, résumant les forces et les faiblesses recensées.</i></p>	<p><b>Note moyenne de la section i</b></p>	
<p><b>ii) Conception et méthodologie</b></p>		
<p>8. Le concept de l'évaluation est décrit clairement et est correctement aligné sur la finalité de l'évaluation. Dans le cas des évaluations théoriques, une théorie claire et cohérente du changement est fournie pour ce qui est évalué, incluant des hypothèses et servant à éclairer les questions de l'évaluation.</p> <p><i>Des informations claires et pertinentes sont communiquées sur la con-</i></p>		

CRITÈRES/SOUS-CRITÈRES	NOTATION	COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR *
<p><i>ception de l'évaluation (expérimentale, quasi expérimentale, non expérimentale, théorique, etc.). Si la théorie est fondée, une description claire et cohérente du modèle logique ou de la théorie du changement de l'objet de l'évaluation est donnée. Cela inclut une description des hypothèses sous-jacentes des liens de causalité et des indicateurs, critères de jugement et repères utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats.</i></p>		
<p>9. Le rapport identifie clairement les principales sources d'information et explique avec précision les méthodes de collecte, d'échantillonnage et d'analyse des données.</p> <p><i>Identification claire des sources d'information primaires (le cas échéant) et secondaires et explication des méthodes de collecte de données quantitatives et/ou qualitatives, telles que les enquêtes en ligne, les entretiens semi-structurés, les groupes de discussion, etc. ; échantillon, y compris les critères de sélection retenus pour chaque méthode ; méthodes d'analyse quantitative et/ou qualitative des données, telles que la triangulation, l'analyse statistique, le changement le plus significatif, etc.</i></p>		
<p>10. Les questions d'évaluation correspondent bien aux critères d'évaluation identifiés et étayés par des indicateurs ou des critères de jugement clairs et mesurables.</p> <p><i>Les questions d'évaluation sont liées aux critères d'évaluation et présentées dans une matrice d'évaluation comprenant au moins 4 colonnes (critères/questions, sous-questions, indicateurs et méthodes de collecte de données pour chaque question) et doivent figurer en annexe si elles ne figurent pas dans le rapport.</i></p>		
<p>11. Les risques et les limites de l'évaluation et les stratégies d'atténuation adaptées à chacun sont clairement expliqués.</p>		

CRITÈRES/SOUS-CRITÈRES	NOTATION	COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR *
<p><i>Description claire des risques et des limites de l'évaluation et des stratégies d'atténuation utilisées. Toute différence significative par rapport à l'approche prévue doit être expliquée.</i></p>		
<p><b>ÉVALUATION GLOBALE</b> <b>SECTION II</b></p> <p><i>Explication de la note moyenne de la section, résumant les forces et les faiblesses identifiées.</i></p>	<p><b>Note moyenne de la section ii</b></p>	
<p><b>iii) Processus</b></p>		
<p>12. Il existe des liens logiques entre les informations présentées dans les produits d'évaluation clés, par exemple, mandat, document d'orientation, rapport initial et rapport d'évaluation sommaire.</p> <p><i>Cohérence des objectifs, de la portée, de la conception et de la méthode d'évaluation avec chaque développement de produit successif par rapport au précédent. Toute différence d'approche introduite pendant le processus doit être expliquée.</i></p>		
<p>13. Le rapport identifie les principales parties prenantes qui ont participé au processus d'évaluation et explique comment elles y ont pris part.</p> <p><i>Identification des principales parties prenantes consultées pour l'évaluation, leur niveau de consultation, les rôles et responsabilités de chacune, y compris d'un comité directeur ou d'autre comité consultatif, le cas échéant.</i></p>		
<p>14. Le processus d'assurance qualité de l'évaluation est clairement décrit.</p> <p><i>Informations claires sur la manière dont la qualité a été/serait assurée dans l'évaluation, par exemple sur l'implication des parties prenantes</i></p>		

CRITÈRES/SOUS-CRITÈRES	NOTATION	COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR *
<i>dans la validation des résultats, l'examen par les pairs du rapport d'évaluation, etc.</i>		
<p>15. Il existe des preuves indiquant que les conclusions de l'évaluation ont été ou seraient diffusées/communiquées.</p> <p><i>Plan de partage des connaissances dans le document d'orientation et/ou preuve que les résultats de l'évaluation ont été diffusés/communiqués lors d'un compte rendu, d'un atelier, d'une publication, etc.</i></p>		
<p>16. Il existe des preuves de prise en compte d'autres principes d'évaluation du CAD de l'OCDE et d'IDEV de la BAD, à savoir l'indépendance, l'impartialité, l'éthique, la coordination et l'alignement, les partenariats et le développement des capacités.</p> <p><i>Éléments probants : indépendance organisationnelle et prévention des conflits d'intérêts, évitement de partis pris dans les résultats rapportés, directives éthiques et codes de conduite suivis, plans d'évaluation nationaux et locaux, activités et politiques prises en compte et apprentissage de l'évaluation soutenu et renforcé dans les pays membres régionaux.</i></p>		
<p><b>ÉVALUATION GLOBALE</b></p> <p><b>SECTION ÉVALUATION</b></p> <p><i>Explication de la note moyenne de la section, résumant les forces et les faiblesses identifiées.</i></p>	<p><b>Note moyenne de la section d'évaluation</b></p>	
<p><b>iv) Clarté et solidité du reporting</b></p>		
<p>17. Le rapport d'évaluation a une structure claire et logique et un résumé analytique concis et représentatif.</p> <p><i>Ordre logique de présentation : contexte, objet, finalité, objectifs, por-</i></p>		



CRITÈRES/SOUS-CRITÈRES	NOTATION	COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR *
<p><i>tée, méthode, constatations, etc. Résumé succinct couvrant tous les éléments clés de l'évaluation, par exemple, 5 pages maximum.</i></p>		
<p>18. Le rapport d'évaluation présente une analyse claire et les constatations reposent sur plusieurs sources de données (plus de deux). <i>Éléments probants de triangulation – au moins deux éléments probants présentés dans les conclusions – et diversité des perspectives. Preuves que les lacunes de données, le cas échéant, sont discutées et, le cas échéant, que des réserves sont émises pour guider le lecteur dans l'interprétation des résultats.</i></p>		
<p>19. Les critères d'évaluation et les questions sont systématiquement pris en compte. <i>Les résultats devraient systématiquement répondre aux critères d'évaluation et aux questions et explications fournies pour les questions auxquelles il n'a pas été possible de répondre. Toute révision de questions originales est également documentée.</i></p>		
<p>20. Les questions transversales sont suffisamment évaluées dans les constatations, conclusions et recommandations (le cas échéant). <i>Évaluation des questions transversales, telles que l'égalité hommes-femmes, l'environnement/le climat, la croissance inclusive, la fragilité, etc. dans les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation (le cas échéant).</i></p>		

CRITÈRES/SOUS-CRITÈRES	NOTATION	COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR *
<p>21. Les liens entre les éléments probants, les constatations et les conclusions, les enseignements tirés (le cas échéant) et les recommandations sont manifestes.</p> <p><i>Cohérence entre les constatations, les conclusions, les enseignements tirés (le cas échéant) et les recommandations. Les conclusions, les enseignements tirés et les recommandations ne devraient pas introduire de nouvelles informations non traitées dans les conclusions.</i></p>		
<p>22. Les conclusions ajoutent de la valeur aux constatations.</p> <p><i>Les conclusions donnent des informations sur l'évaluateur en fonction des résultats obtenus par rapport aux principaux critères d'évaluation ; par exemple, elles décrivent les implications prévisibles des constatations pour les initiatives futures. Les conclusions incluent une description des principales forces et faiblesses de l'objet de l'évaluation, mais ne doivent pas simplement répéter ou résumer les principales conclusions.</i></p>		
<p>23. Les enseignements tirés sont clairement et correctement identifiés.</p> <p><i>Les enseignements sont clairement énoncés et traduisent une pertinence/applicabilité plus large qui va au-delà de l'objet même de l'évaluation.</i></p>		
<p>24. Les recommandations sont claires et spécifiques, mais non prescriptives, et comportent des délais.</p> <p><i>Recommandations organisées par ordre de priorité et pouvant donner lieu à une action, mais non prescriptives.</i></p>		
<p>25. Il existe des preuves d'une réponse adéquate de la direction aux recommandations de l'évaluation (critère non applicable à la synthèse et aux évaluations en grappe).</p>		

CRITÈRES/SOUS-CRITÈRES	NOTATION	COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR *
<p><i>Type de réponse de la direction, par exemple, acceptation de la plupart ou de toutes les recommandations et calendrier de mise en œuvre, explication du rejet de toute recommandation.</i></p>		
<p>26. Le rapport (technique et/ou résumé détaillé) contient des annexes pertinentes.</p> <p><i>Informations complémentaires, telles que la matrice d'évaluation, la liste des parties prenantes consultées, d'autres sources d'informations (à condition qu'elles n'entrent pas en conflit avec les principes de respect de la vie privée et de confidentialité), des outils de collecte de données et des tableaux de données/preuves ou contextes supplémentaires pour étayer l'analyse et les constatations présentées, etc.</i></p>		

## **Résumé des résultats de l'étude qualitative**

### **Principales constatations**

Pour toutes les évaluations combinées, la majorité des critères d'évaluation de la qualité ont été jugés « satisfaisants » et « très satisfaisants », avec une répartition assez égale de ces notes parmi les quatre groupes de critères.

La note la plus fréquente pour les quatre groupes de critères était « satisfaisant », la conception et la méthodologie affichant la plus grande variation de notes parmi tous les critères.

On observe une nette amélioration de la qualité au fil du temps, c'est-à-dire de 2009-2012 à 2015-2017, les treize évaluations de la seconde période recevant une note moyenne « satisfaisante » ou « très satisfaisante » pour tous les groupes de critères. Parmi les quatre groupes, le groupe 2 sur la conception et la méthodologie a enregistré la plus forte amélioration.

Parmi les sept critères liés au contexte, à l'objet, à la finalité, aux objectifs et à la portée de l'évaluation, la description de l'objet et la portée de l'évaluation sont les critères les mieux notés, tandis que les questions transversales sont les moins bien notées dans les deux périodes examinées.

Dans le groupe sur la conception et la méthodologie, la collecte, l'analyse et l'échantillonnage des données sont les critères les mieux notés, aucun aspect n'étant jugé « très insatisfaisant » ; tandis que l'alignement des questions sur les critères et les indicateurs dans une matrice d'évaluation est le critère le moins satisfaisant, malgré une amélioration significative de ce critère au cours de la deuxième période d'évaluation.

L'échelle de notation utilisée pour les évaluations d'IDEV a été jugée problématique également. L'équipe d'évaluation reconnaît la décision récente d'IDEV de remplacer l'échelle d'évaluation à 6 points, trop complexe, par une échelle simplifiée de 4 points pour les décisions futures. Cependant, les appréciations de la nouvelle échelle – « très insatisfaisant », « insatisfaisant », « satisfaisant », « très satisfaisant » – restent dans une certaine mesure problématiques car elles ne permettent pas de nuancer l'évaluation entre « insatisfaisant » et « satisfaisant », lorsque cela serait pertinent ou applicable.

Les liens entre les produits d'évaluation pour chaque évaluation étaient logiques dans l'ensemble, malgré un chevauchement des informations dans certains cas ou l'absence d'éléments clés dans le rapport de synthèse, probablement en raison de restrictions du nombre de pages autorisées pour ces rapports.

Les principes d'évaluation auxquels IDEV adhère – indépendance, impartialité, éthique, coordination et alignement, partenariat et développement des capacités –, bien qu'ils aient été effectivement suivis, n'ont pas été documentés de manière satisfaisante au cours des deux périodes considérées. Le critère d'engagement des parties prenantes, lié aux processus, a été légèrement moins bien apprécié dans la deuxième période, à savoir que les principales parties prenantes et leurs rôles et responsabilités n'ont pas toujours été identifiés de façon systématique.

La grande majorité des rapports d'évaluation était bien structurée et comportait un résumé concis et des constatations fondées sur des éléments factuels, traitait de critères et de questions d'évaluation et contenait des recommandations pertinentes, mais ne citait pas toujours explicitement les sources dont les données étaient tirées.

Toutes les évaluations ont montré des liens clairs entre les données probantes, les constatations, les conclusions, les enseignements tirés et les recommandations globales, malgré le manque de distinction parfois entre les éléments à traiter. Les questions transversales n'ont pas été dûment prises en compte dans les constatations et les conclusions de près de la moitié des rapports examinés au cours des deux périodes, tandis que les enseignements tirés, le cas échéant, n'étaient pas inclus ni correctement formulés dans la moitié des rapports, en particulier ceux de la deuxième période. Bien qu'elles soient globalement pertinentes, les recommandations manquent souvent d'un calendrier de mise en œuvre.

Figure 0.1 Pourcentage de critères notés 3 et 4 par série de critères pour toutes les évaluations

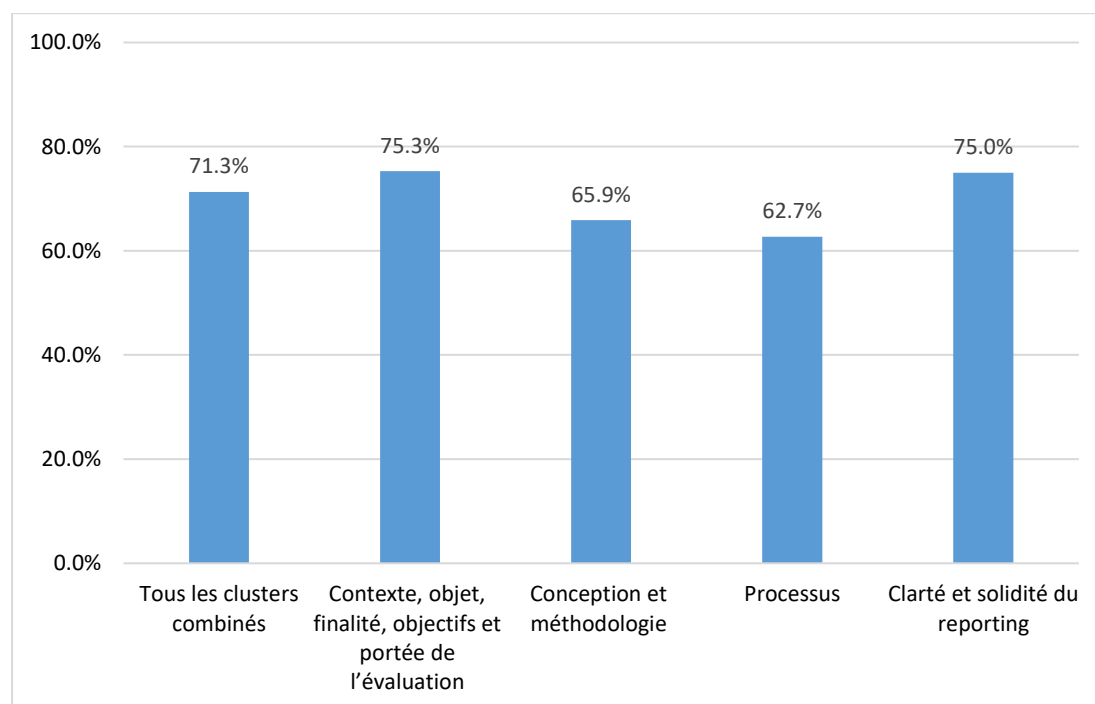


Figure 0.2 Moyennes des notes de séries de critères, pour toutes les évaluations (n= 22)

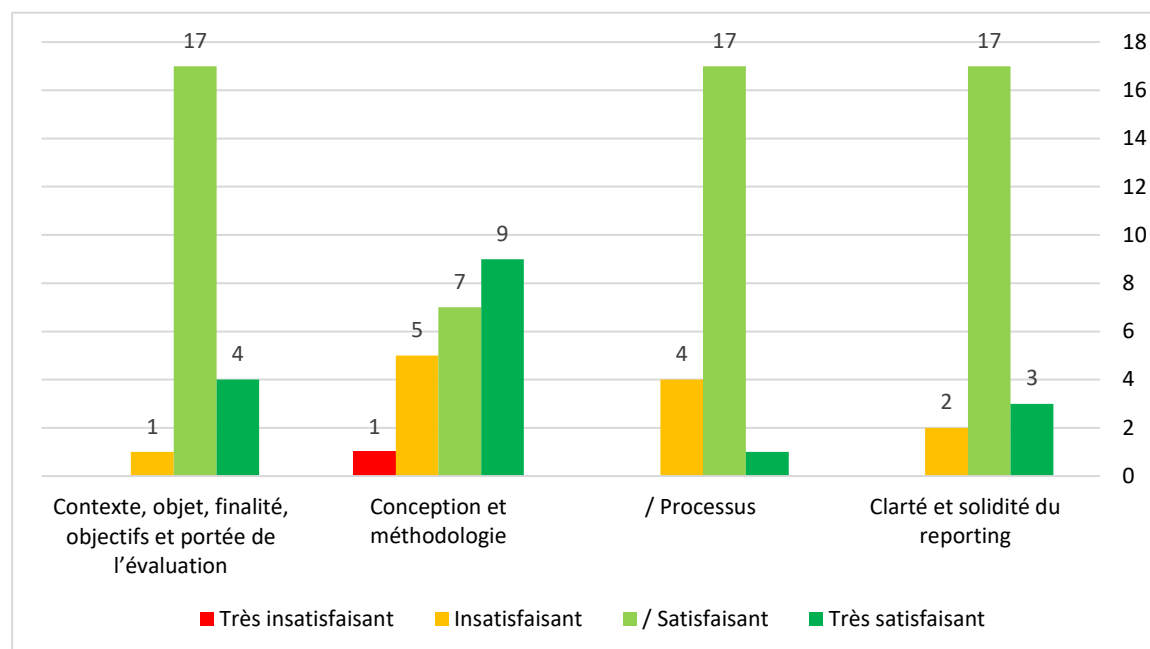
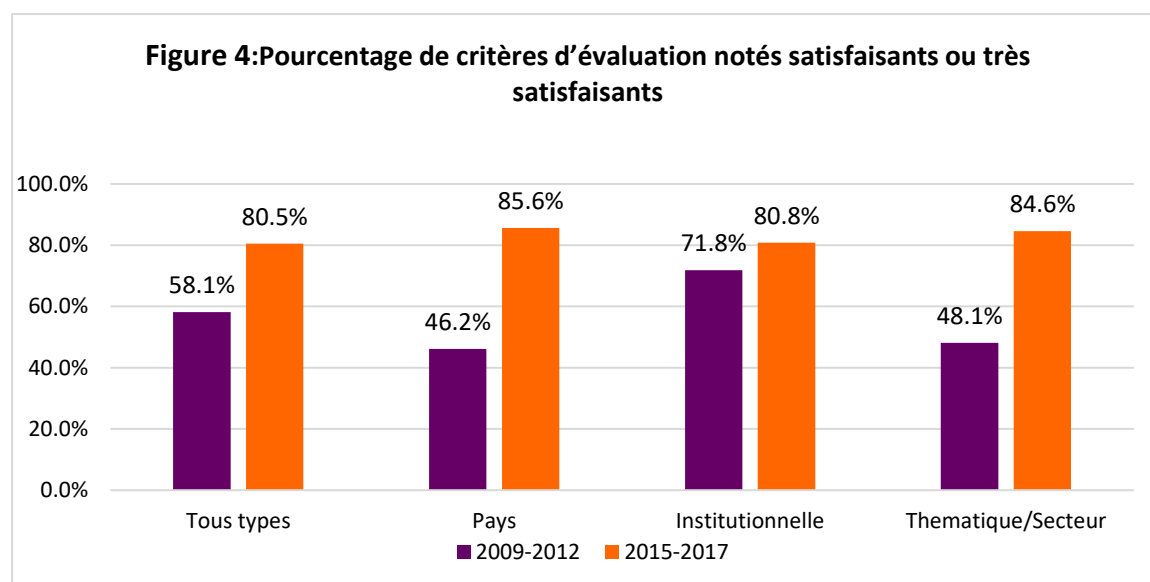
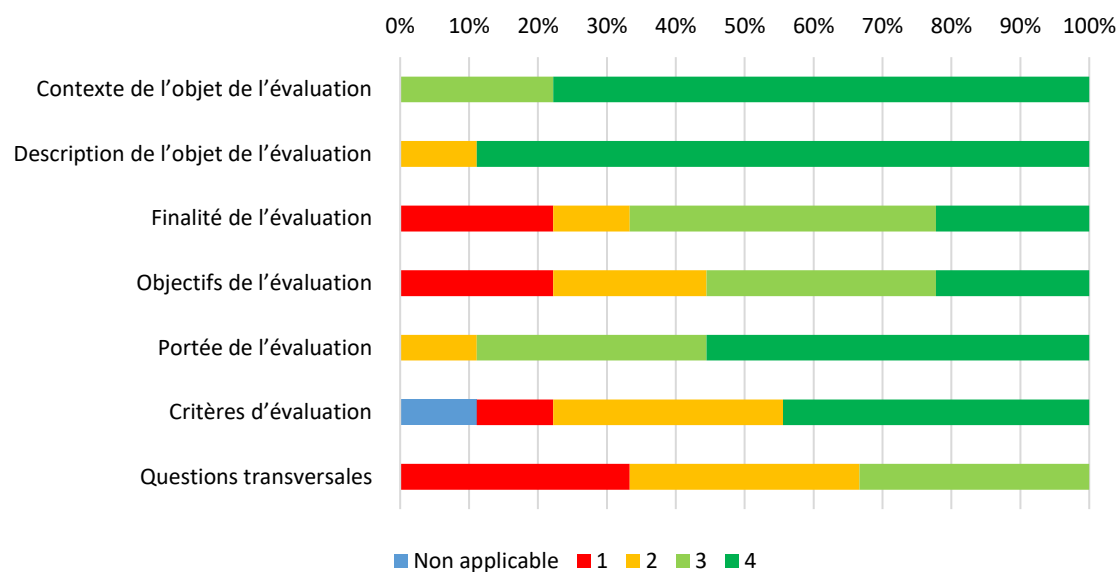


Figure 0.3 Comparaison du pourcentage de critères notés 3 et 4 par période et type d'évaluation

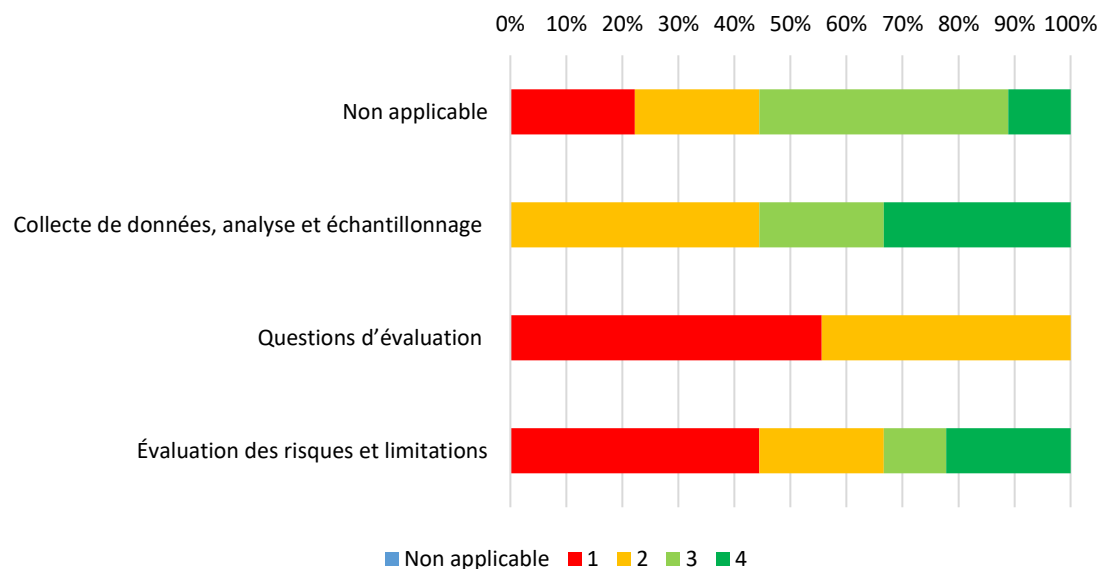


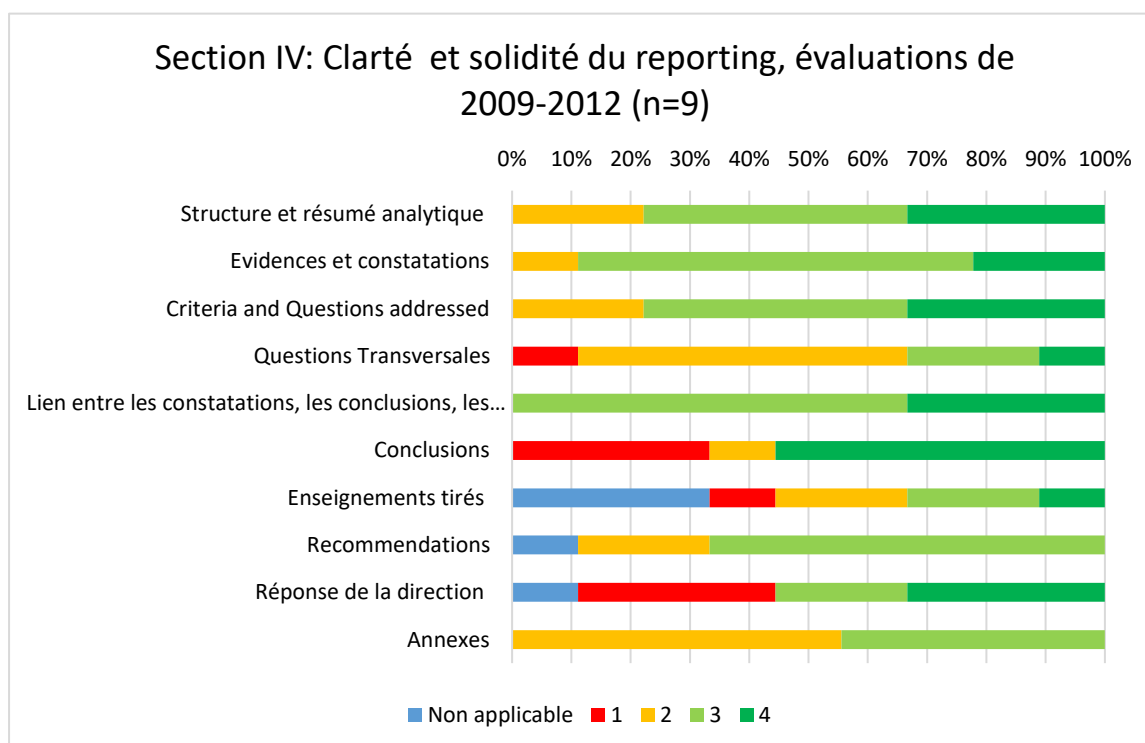
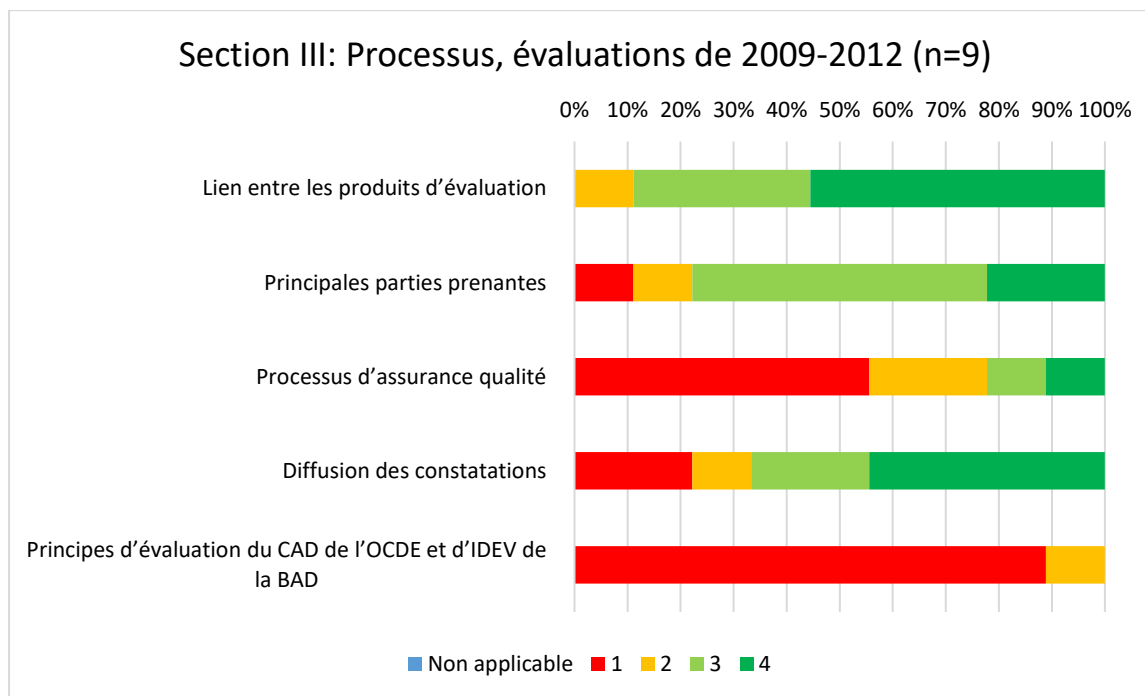
Résultats d'évaluation de la qualité par critère, première période (2009-2012) N= 9

### Section I: Contexte, objet, finalité, objectifs et portée de l'évaluation de 2009 à 2012 (n=9)



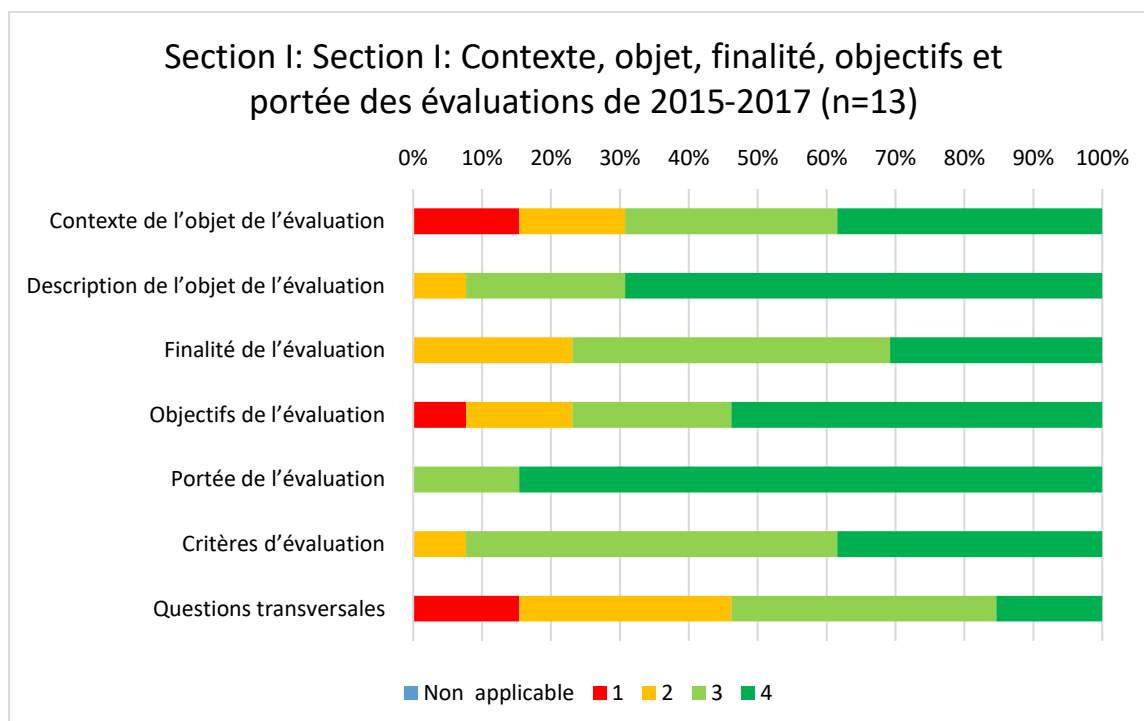
### Section II: Conception et methodologie, évaluation de 2009-2012 (n=9)



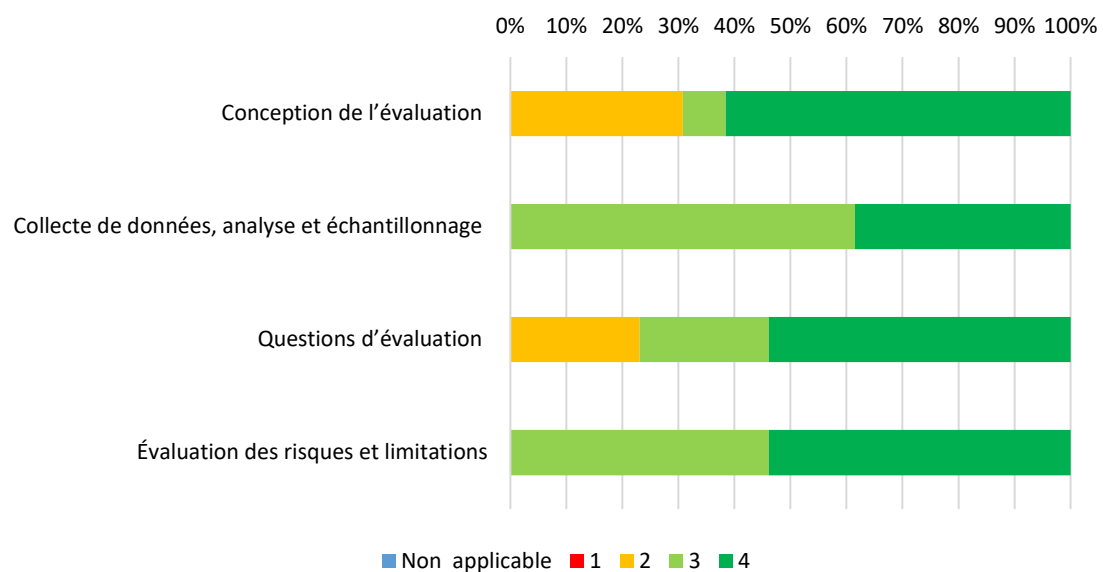


**Résultats d'évaluation de la qualité par critère, évaluations de la deuxième période (2015-2017) N= 13**

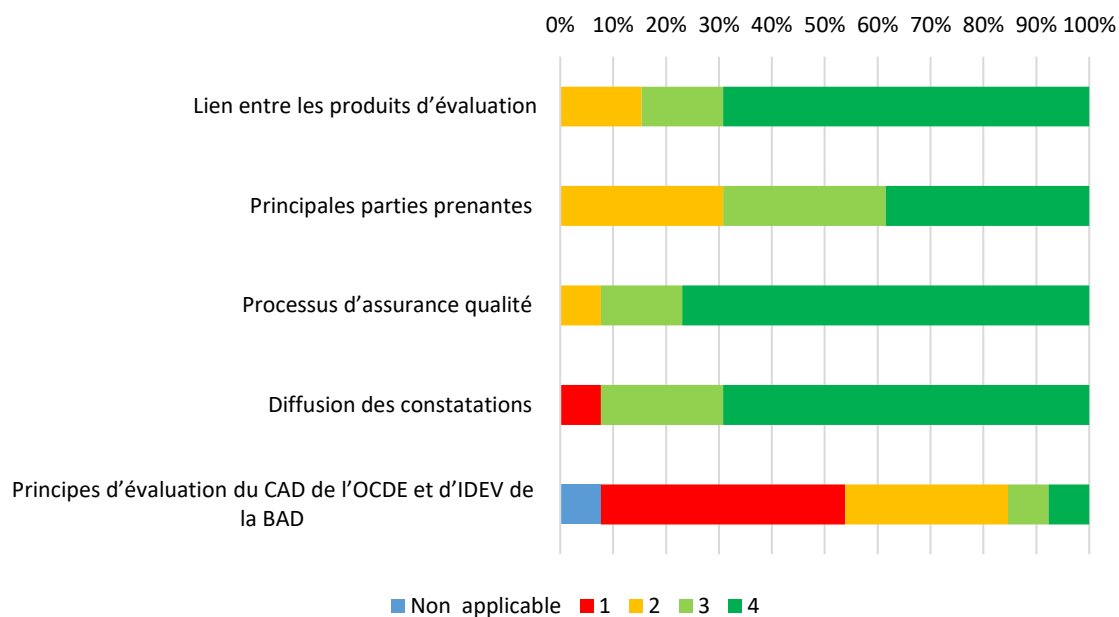




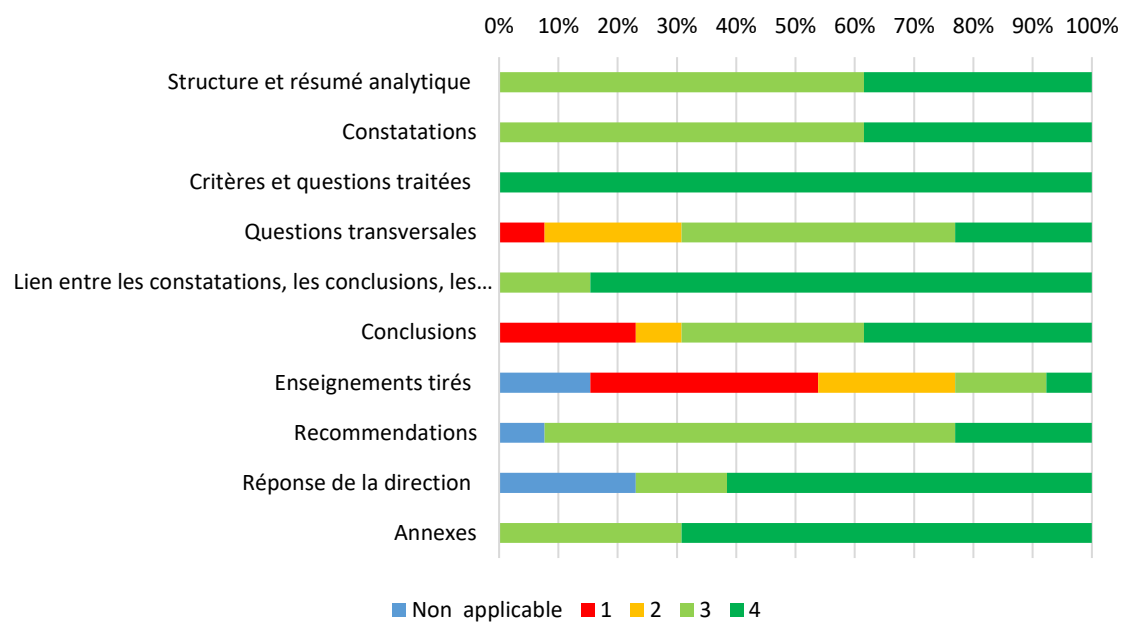
## Section II: Conception et methodologie, évaluations de 2015-2017 (n=13)



## Section III: Processus, évaluations de 2015-2017 (n=13)



### Section IV: Clarté et solidité du reporting, évaluations de 2015-2017 (n=13)



### **Recommandations de l'évaluation de la qualité des produits d'évaluation**

Sur la base des constatations et des conclusions de la présente évaluation de la qualité, nous avons formulé des recommandations relatives aux différents produits d'évaluation à l'intention de l'unité IDEV de la BAD pour l'aider dans sa fonction d'évaluation.

Il convient d'étudier la possibilité d'ajouter un critère de qualité pour la cartographie des parties prenantes. Ce critère de qualité serait indiqué dans les documents de planification initiaux établis pour l'évaluation. La carte des parties prenantes élaborée par les évaluateurs serait présentée à la fois dans les rapports initiaux et dans les rapports techniques (en annexe, s'il y a beaucoup de détails). Cela permettrait d'identifier toutes les grandes parties prenantes (internes et externes) et de décrire clairement leurs rôles et leurs contributions.

IDEV devrait définir les thèmes transversaux à prioriser en se fondant sur ce que la politique de la BAD estime important et identifier les thèmes pertinents pour chaque type d'évaluation, notamment :

- les thèmes transversaux pertinents devraient être identifiés explicitement dès le départ (phase initiale) et intégrés effectivement de manière transversale, en commençant par la description du contexte et de l'objet de l'évaluation, suivie des objectifs, de la portée, des constatations et des conclusions et recommandations de l'évaluation ;
- lorsque l'absence de données désagrégées sur ces thèmes nuit à leur évaluation complète, l'évaluation peut être une occasion d'examiner plus avant ces questions en les intégrant dans le cadre d'évaluation et les instruments de collecte de données primaires correspondants, et de recommander à la Direction qu'une plus grande attention leur soit accordée dans le suivi des opérations de la Banque.
- s'agissant de l'égalité hommes-femmes en particulier, si cette question transversale ne peut être considérée comme un thème transversal pertinent pour tous les types d'évaluation d'IDEV, la BAD, à l'image de toutes les institutions financières internationales, s'est dotée d'une politique qui définit son engagement de promouvoir l'intégration de la dimension de genre comme moyen de réduire la pauvreté, de développer l'économie et de favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes sur le continent en reconnaissance de la qualité du genre comme objectif de développement<sup>30</sup>. IDEV ayant dirigé la rédaction des évaluations de l'ECG sur la prise en compte des spécificités hommes-femmes et intégré l'analyse de genre dans l'évaluation au niveau du projet<sup>31</sup>, l'Unité devrait tenter d'intégrer systématiquement les considérations de genre dans toutes les évaluations impliquant l'examen de projets ainsi que d'autres types d'évaluations où cela serait pertinent.
- lorsqu'un soutien s'avère nécessaire pour intégrer efficacement ces questions, IDEV devrait rechercher une assistance technique d'experts au moyen d'ateliers spécialisés, de webinaires, etc. visant à développer les capacités des chefs de projet dans ces domaines.

Il faut s'assurer que les principes du CAD de l'OCDE et de l'unité IDEV de la BAD concernant l'indépendance, l'impartialité, l'éthique, les partenariats, la coordination et le développement des capacités sont clairement énoncés et expliqués dans les différents produits d'évaluation, de la conception au rapport final, et qu'ils

<sup>30</sup> Banque africaine de développement – Fonds africain de développement. Juin 2001. *Politique en matière de genre*. OESU, p. i.

<sup>31</sup> Voir Groupe de coopération pour l'évaluation. 2017. *Integrating Gender into Project-level Evaluation*. Abidjan : IDEV-BAD.

soient indissociables du processus d'évaluation. La preuve de la prise en compte de ces principes pourrait être fournie à la suite de la description de la méthode d'évaluation, de l'introduction de divers outils de collecte de données et d'un avis de non-responsabilité dans les premières pages des rapports évaluation (rapports résumés et techniques).

Compte tenu la décision récente d'IDEV de remplacer l'échelle de notation complexe en six points par une échelle simplifiée en 4 points pour les évaluations futures, il convient de requalifier la nouvelle échelle pour permettre une évaluation plus nuancée entre « insatisfaisant » et « satisfaisant » lorsque cela est pertinent ou applicable. L'échelle devrait permettre d'avoir une perspective qui reflète plus positivement un certain degré de progrès en vue d'une performance satisfaisante. Nous recommandons de remplacer les appréciations existantes par « insatisfaisant », « partiellement insatisfaisant », « satisfaisant » et « très satisfaisant ».

Il convient d'identifier clairement les éléments de base que chaque produit d'évaluation doit contenir et clarifier les conditions de production des mandats, des documents d'orientation et des rapports initiaux.

Il importe d'élaborer des orientations pour les évaluateurs assorties de définitions claires des principaux termes d'évaluation pour bien faire la distinction entre les différents types d'informations à inclure dans les différentes parties du rapport évaluation, par exemple, l'évaluation des résultats, les conclusions, les enseignements tirés et les recommandations.

Il faut veiller à ce que les recommandations soient systématiquement étudiées avec les unités opérationnelles compétentes de la Banque et clairement priorisées ou classées par ordre chronologique pour faciliter la prise de décision. Tout en évitant de formuler des recommandations trop prescriptives, IDEV devrait recenser les points préoccupants dans les recommandations pour les relier plus spécifiquement aux conclusions d'évaluation.

Il faut veiller également à ce que les annexes du rapport initial incluent les outils de collecte de données et que les annexes du rapport sommaire contiennent une matrice d'évaluation abrégée, outil principal d'évaluation qui relie le champ d'application de l'évaluation à la méthode d'évaluation. La matrice abrégée pourrait inclure les critères d'évaluation et les grandes questions correspondantes, ainsi qu'un échantillon d'indicateurs clés, tant quantitatifs que qualitatifs, le cas échéant, ainsi que les méthodes utilisées pour la collecte de données.

## Annexe 6 : Conclusions du rapport d'enquête et sélection de graphiques

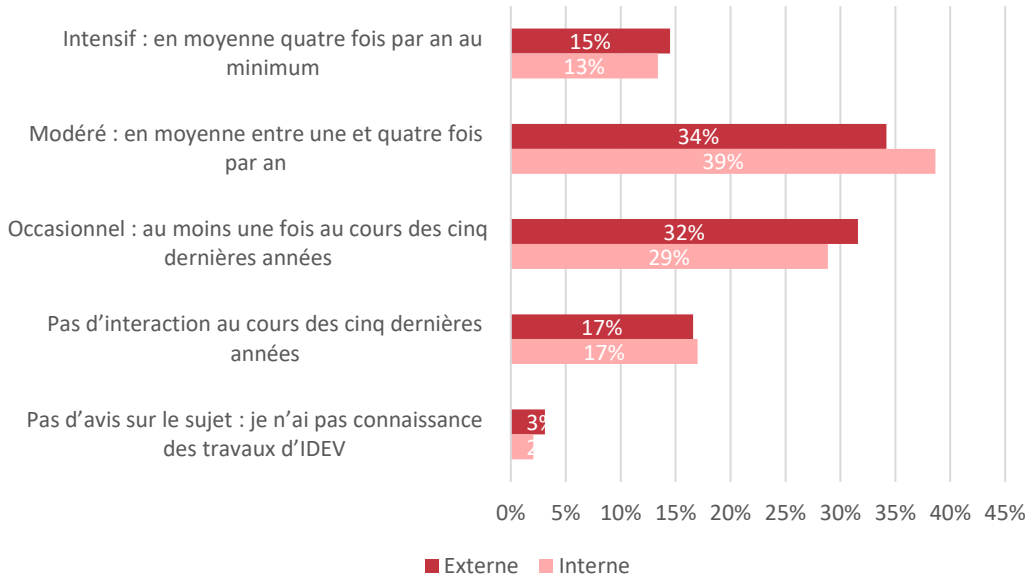
- **Les échanges avec IDEV varient considérablement selon les types de parties prenantes. Environ la moitié des parties prenantes échange néanmoins avec IDEV, en moyenne, une fois par an au minimum**, l'autre moitié, moins fréquemment. Une part substantielle des parties prenantes internes et externes identifiées (20 %) n'a pas eu de contacts au cours des cinq dernières années, que ce soit pendant ou après les évaluations, et un retour d'information en temps utile semble faire défaut dans les interactions avec ces parties prenantes.
- **La qualité des évaluations d'IDEV est généralement considérée comme satisfaisante**, une proportion importante de répondants ( $\pm 20\%$ ) a même indiqué qu'elle étant très satisfaisante. L'insatisfaction est très limitée (généralement inférieure à 10 %), sachant que l'engagement des parties prenantes et la capacité d'action sont moins bien notés. Les parties prenantes externes sont globalement légèrement plus satisfaites que les parties prenantes internes en ce qui concerne la qualité.

- **La qualité est perçue comme s'étant considérablement améliorée au cours des dernières années**, notamment en termes de présentation et d'accessibilité, mais aussi pour d'autres aspects. L'engagement des parties prenantes dans le cycle évaluation a connu le moins d'améliorations ces cinq dernières années, en fonction des parties prenantes.
- **Les parties prenantes utilisent une variété de canaux et d'approches** pour accéder aux connaissances d'IDEV en matière d'évaluation. Les « produits traditionnels », notamment les stratégies d'évaluation pays et les canaux traditionnels (rapports, magazine), restent plus populaires que les stratégies plus novatrices telles que Twitter ou les vidéos et animations en ligne. L'intensité de l'interaction des parties prenantes internes et externes habituelles est assez faible, outre que le taux de réponse modéré (en interne comme en externe) donne à penser qu'il y a matière à amélioration en matière de sensibilisation et de pertinence perçues.
- **Pour une majorité des parties prenantes internes et externes, les évaluations d'IDEV ont été utiles.** Environ 20 à 25 % des parties prenantes indiquent que les évaluations d'IDEV ont éclairé la conception, la stratégie ou les politiques de projets et programmes, la prise de décisions ou d'autres évaluations, respectivement. Cependant, les parties prenantes se disent préoccupées par la complexité et la faisabilité des rapports d'IDEV. Alors que les parties prenantes internes souhaitent voir des rapports axés sur des thèmes plus riches, les parties prenantes externes souhaitent voir davantage de rapports spécifiques par pays/secteur.

**Une majorité de parties prenantes internes et externes estime qu'IDEV a contribué aux principaux objectifs d'amélioration de la responsabilité, de l'apprentissage et de la culture de l'évaluation en Afrique et à la BAD.** Il y a toujours matière à amélioration cependant dans toutes les catégories, surtout en ce qui concerne la promotion d'une culture de l'évaluation en Afrique. À ce titre, plus d'un quart des répondants considèrent que les contributions sont faibles ou nulles. Les parties prenantes externes sont plus positives quant à la contribution d'IDEV à ces objectifs à tous les niveaux que les parties prenantes internes.

- **Les parties prenantes apprécient l'indépendance, la compétence, le professionnalisme et la compréhension contextuelle d'IDEV.** Elles notent avec satisfaction le vaste domaine de connaissances transmises par l'équipe d'IDEV, ainsi que la façon dont cette dernière mobilise tous ces éléments et maîtrise les contextes africains dans les formations et les évaluations qu'elle produit.
  - **Cela étant, de l'avis des parties prenantes, les principales faiblesses de l'évaluation sont le manque d'engagement des parties prenantes, la complexité excessive et le manque d'exploitabilité des rapports, ainsi que le manque d'informations, de retour d'informations aux parties prenantes et de suivi.**
- **La grande majorité (91 %) des parties prenantes ayant bénéficié d'un appui pour renforcer les capacités est satisfaite ou très satisfaite de cet appui**, qui a amélioré d'une manière générale les connaissances théoriques, les compétences pratiques et l'expérience. Le réseautage et surtout les infrastructures et les équipements ont été moins concernés.
- **Les bénéficiaires des activités de renforcement des capacités apprécient la compétence du personnel d'IDEV, sa capacité à partager des expériences tirées de contextes africains divers et variés et sa capacité à créer des réseaux.** Du point de vue des bénéficiaires, il conviendrait toutefois d'intensifier l'engagement, de rendre le soutien plus fort, cohérent et régulier et d'accroître l'offre de formations. Au nombre des points forts, qui ont été cités à plusieurs reprises figurent une bonne capacité de réseautage préservée par l'équipe d'IDEV, la compétence de l'équipe et, une fois encore, la capacité de l'équipe d'IDEV à partager son expérience. Parmi les points à améliorer, citons la participation des jeunes et des universités, la cohérence des formations et l'interaction avec les parties prenantes.

Figure 4. Niveau de participation des parties prenantes aux évaluations d'IDEV



Question 10 : D'après vos connaissances les plus récentes, quelle note attribueriez-vous à la qualité des évaluations d'IDEV au regard des dimensions suivantes ?

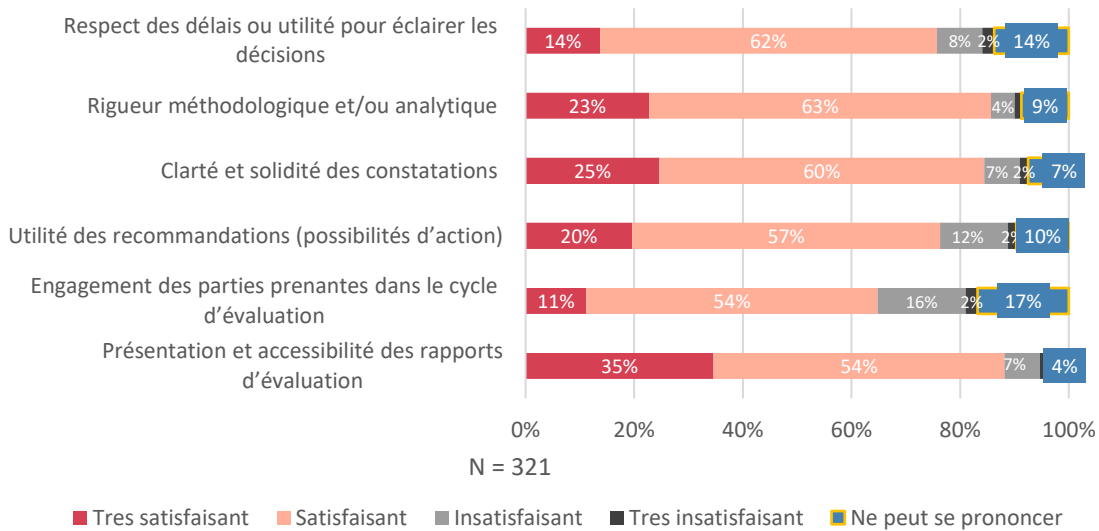


Figure 5 Question 11 : Avez-vous remarqué de quelconques changements dans les dimensions au cours des cinq dernières années ?

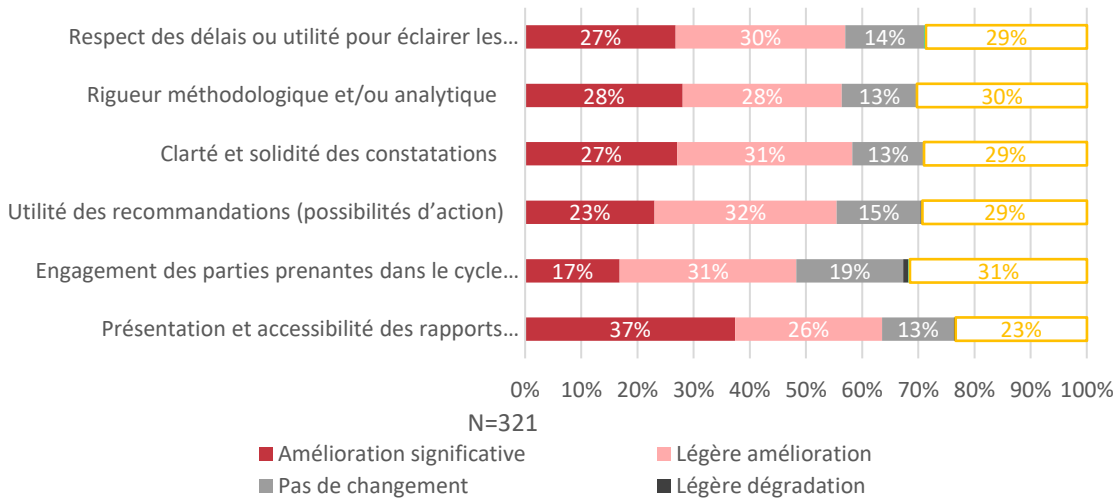


Figure 6 Question 14 : Parmi les différents types de publications d'IDEV indiqués ci-après, lesquels avez-vous lus ou vus au cours des deux dernières années ?

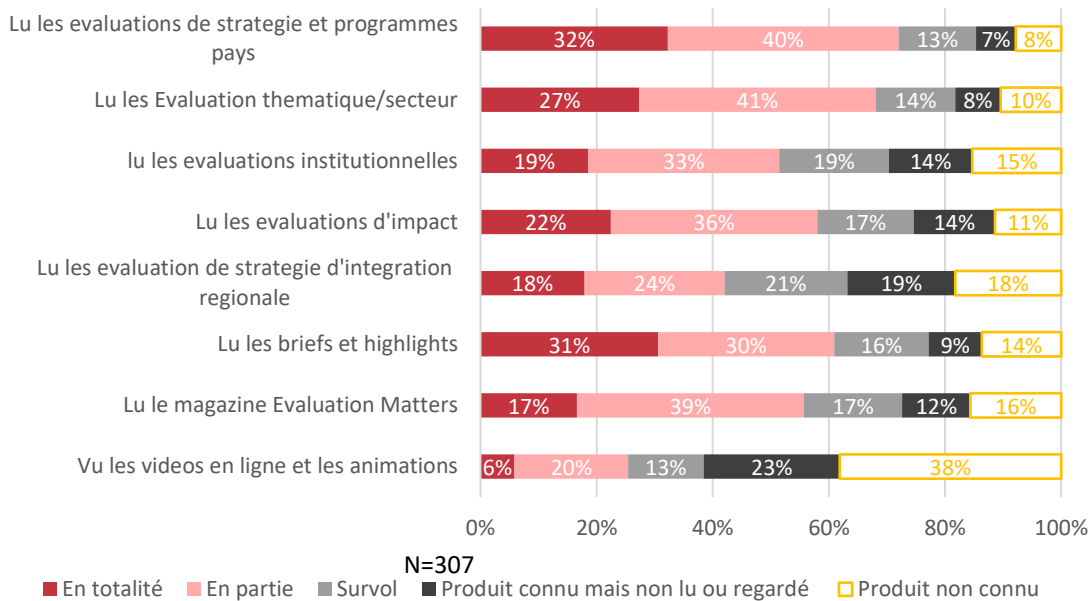




Figure 7 Question 13 : IDEV dispose de plusieurs moyens pour diffuser les connaissances produites lors de ses évaluations. Dans quelle mesure, le cas échéant, ces moyens vous ont-ils été utiles ?

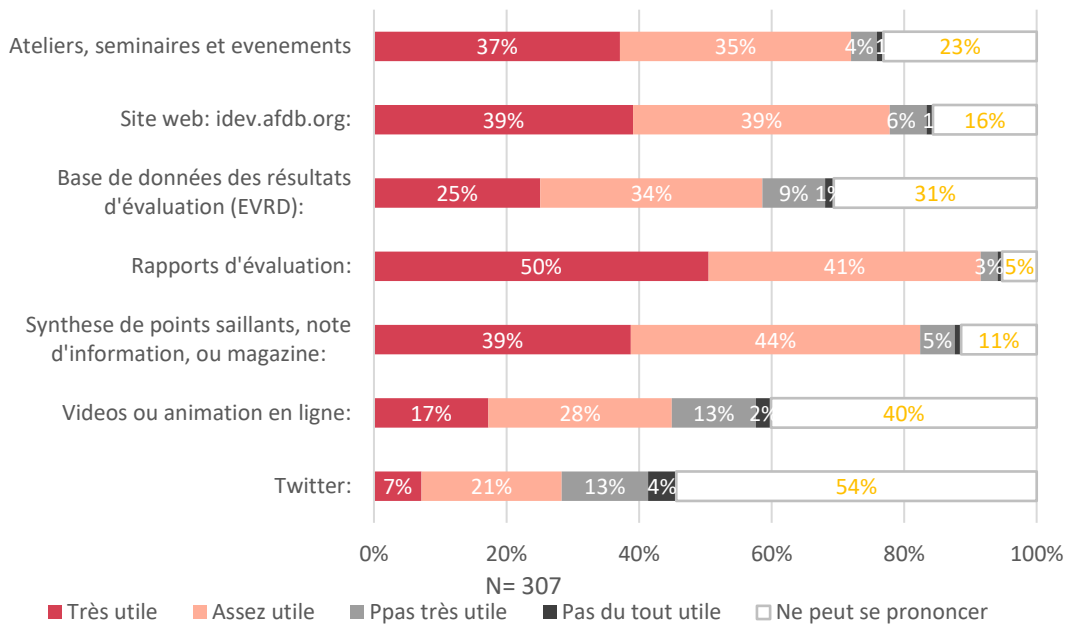


Figure 8 Question 5 : Quelle a été la nature de l'aide au développement des capacités qu'IDEV a fourni à vous-même ou à votre organisation ? (N=77)

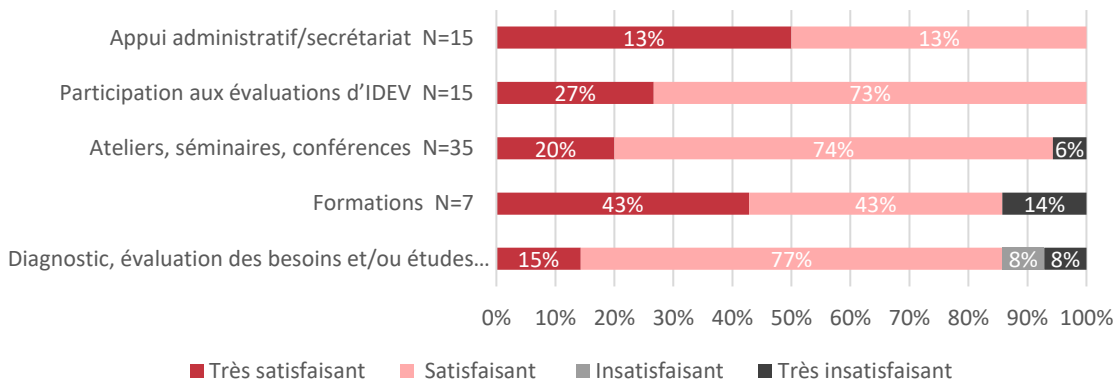


Figure 9 Question 7 : Parmi les domaines de suivi, d'évaluation et d'apprentissage listés ci-après, lequel vous a aidé, le cas échéant, vous ou votre organisation en matière de développement des capacités ?

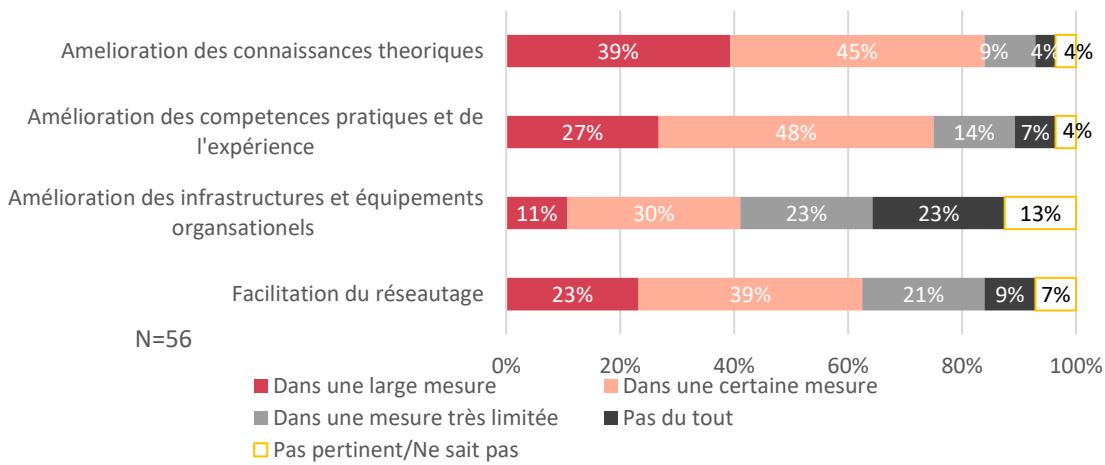


Figure 10 : Quelles sont globalement, selon vous, les grandes forces d'IDEV ?

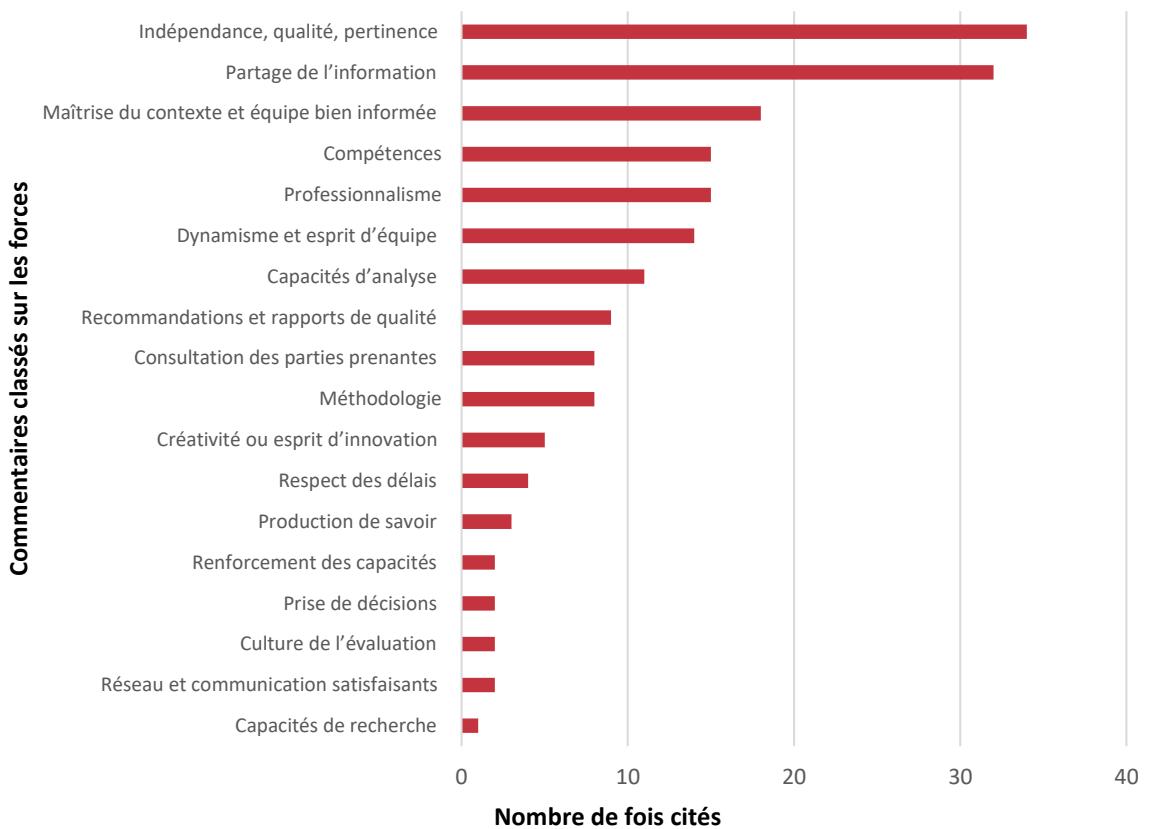


Figure 11 : Quelles sont globalement, selon vous, les grandes faiblesses d'IDEV ?

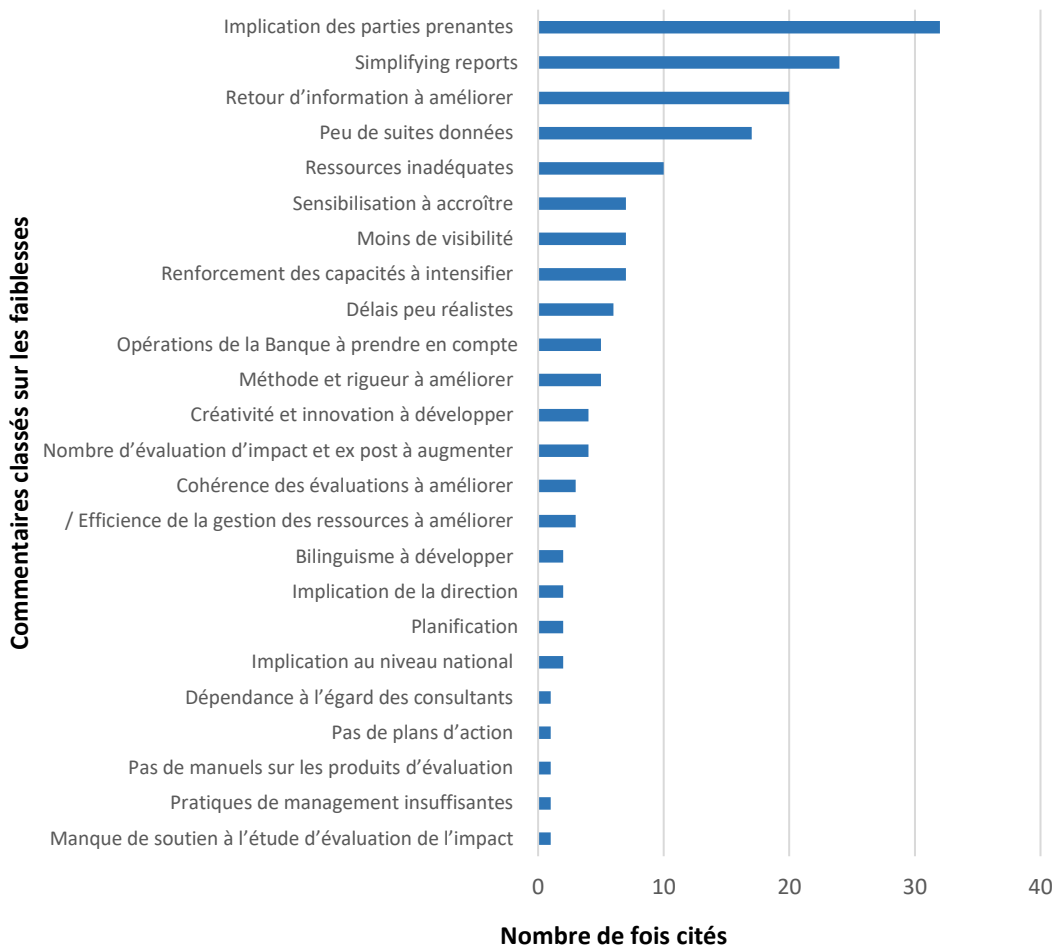
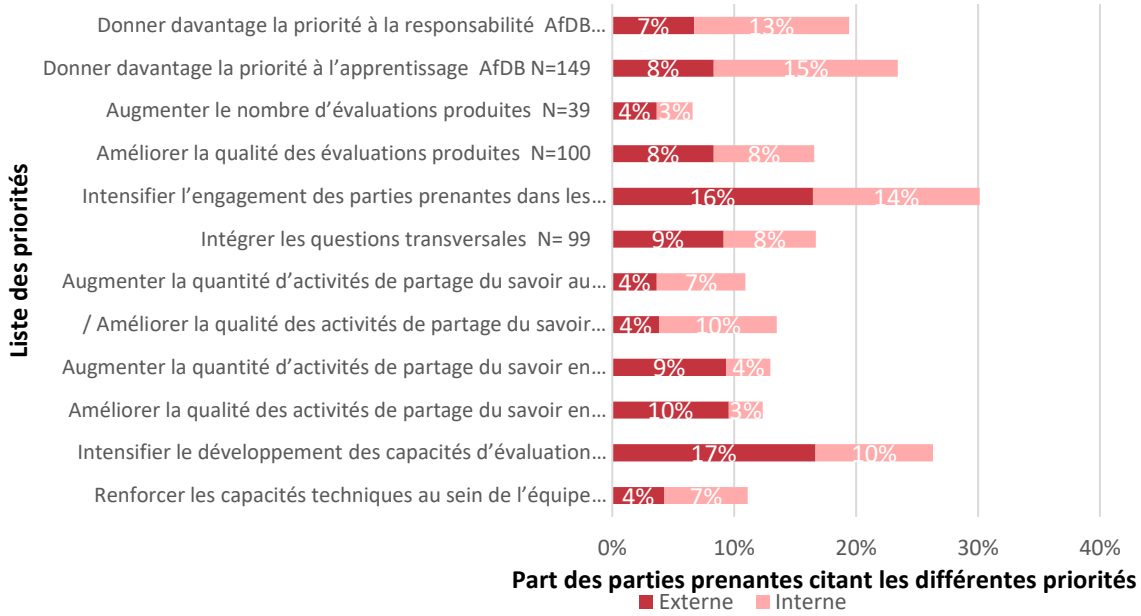


Figure 12 Question 17 : Parmi les aspects suivants, quels devraient être, selon vous, ceux à placer en priorité dans les orientations stratégiques futures d'IDEV ?



## Annexe 7 : Guide des groupes de discussion

### Évaluation de la mise en œuvre par IDEV de sa stratégie 2013-2017 : note d'information du facilitateur des groupes de discussion du personnel d'IDEV

#### CONTEXTE

L'unité d'Évaluation indépendante du développement (IDEV) a élaboré la première Stratégie d'évaluation indépendante de la Banque en 2013, à la suite d'un examen approfondi de la fonction d'évaluation. Cette stratégie a été conçue pour servir de passerelle entre la politique globale d'évaluation indépendante (considérée comme un document à long terme) et le programme de travail glissant mis à jour chaque année.

La Stratégie d'évaluation Indépendante couvre la période 2013-2017, période qui a été prolongée jusque fin 2018. Il est essentiel pour préserver notre crédibilité que nous examinons les progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette stratégie. Les groupes de discussion donnent l'occasion d'échanger de manière informelle sur plusieurs thèmes centraux. Ils sont particulièrement utiles pour recenser les questions qui se posent et pour trouver des solutions, en réunissant les personnes qui travaillent au quotidien sur le sujet, mais aussi pour discuter et échanger des idées. Les groupes de discussion ont pour objectif de recueillir des avis sur les progrès réalisés et sur les facteurs qui ont permis à IDEV de mettre en œuvre sa stratégie ou l'en ont empêché. Chaque groupe de discussion devrait idéalement comprendre 6 à 8 participants et servir d'espace de discussions franches et informelles. Des notes sont prises, mais les opinions exprimées dans le groupe de discussion ne sont pas attribuées à telle ou telle personne en particulier.

#### SUJETS DES DISCUSSIONS

Après une série de présentations et une première invitation à poser des questions ou à demander des éclaircissements, le groupe est invité à examiner trois axes de questions à tour de rôle. Environ deux heures seront consacrées à chacun, à savoir :

1. **Axe 1 : Pertinence de la Stratégie et mise en place de la structure, des personnes, des ressources, des systèmes et des outils**

##### Questions clés

- La Stratégie a-t-elle identifié les bons domaines prioritaires et les éléments manquants ou sous-estimés ?
- Est-ce qu'IDEV a mis en place la structure et les outils appropriés pour permettre au personnel de livrer les produits prévus ?

2. **Axe 2 : Livraison de produits et d'activités : qualité, quantité, respect des délais et efficience**

##### Questions clés

- Comment expliquer (facteurs sous-jacents) l'amélioration de la qualité, comme le montre l'évaluation de la qualité ? Où doit-on porter encore l'attention pour garantir une qualité constante ?
- Qu'en est-il de la gestion efficiente des ressources et de la livraison des produits dans les délais ? Comment peut-on améliorer l'efficience ?
- Quels sont les points de vue sur l'adéquation des produits pour atteindre les objectifs (responsabilité accrue, apprentissage amélioré et culture de l'évaluation encouragée) ?
- Quels sont les résultats imprévus de la mise en œuvre de la Stratégie ?
- Qu'est-ce qui a bien fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi ?

### 3. Axe 3 : Durabilité et orientations futures

#### Orientations

- Comment veiller à ce que les progrès réalisés se maintiennent ?
- Comment l'équipe d'IDEV peut-elle améliorer les performances futures ?
- Quels domaines devraient être priorités dans les futures orientations stratégiques d'IDEV (engagement des parties prenantes, création d'une culture de l'évaluation à la Banque, amélioration continue de produits de qualité, gestion du savoir, développement des capacités, etc.) ?

La séance du groupe de discussion se termine par un tour de table de questions éventuelles et par la remise de commentaires écrits, le cas échéant.

## Annexe 8 : Références bibliographiques

1. Stratégie d'évaluation indépendante de la BAD 2013-2017
2. Politique d'évaluation indépendante de la BAD (juillet 2016)
3. Auto-évaluation de la Fonction d'évaluation indépendante de la BAD (2012)
4. Rapports annuels d'IDEV : 2014, 2015, 2016
5. Programme de travail glissant d'IDEV 2013-2015
6. Programme de travail glissant d'IDEV 2014-2016
7. Programme de travail glissant d'IDEV 2016-2018
8. Mise à jour du programme de travail d'IDEV 2017
9. Données de l'équipe de direction d'IDEV sur les produits livrables
10. Plateforme MARS pour les informations sur les recommandations
11. Données sur le budget et les ressources humaines