

IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Décembre 2015



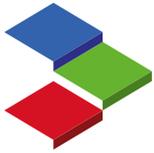
PROGRAMME DE TRAVAIL 2016–2018



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Les différents produits qui servent à atteindre les trois objectifs de l'évaluation indépendante





IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Décembre 2015



PROGRAMME DE TRAVAIL 2016–2018



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Remerciements

Chargés de projet

Foday Turay, Chargé d'évaluation en chef

Carla Silva, Consultante

Chef de division

Samer Hachem

Evaluateur-général

Rakesh Nangia

Contributions

Visual Identity (conception graphique)

© 2016 Groupe de la Banque africaine de développement

Tous droits réservés – publié avril 2016

Évaluation indépendante du développement (IDEV) Programme de Travail 2016–2018

Langue d'origine: Anglais

Exclusion de responsabilité

Les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans cette publication sont celles de son auteur et ne correspondent pas nécessairement aux vues de la direction de la Banque africaine de développement (la "Banque") et du Fonds africain de développement (le "Fonds"), de leurs Conseils d'administration, Conseils des gouverneurs ou des pays qu'ils représentent.

Le lecteur consulte cette publication à ses seuls risques. Le contenu de cette publication est présenté sans aucune sorte de garantie, ni expresse ni implicite, notamment en ce qui concerne la qualité marchande de l'information, son utilité à telle ou telle fin et la non-violation de droits de tierce-parties. En particulier, la Banque n'offre aucune garantie et ne fait aucune déclaration quant à l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère "actualisé" des éléments du contenu. La Banque ne peut, en aucun cas, y compris sans se limiter à négligence, être tenue pour responsable d'un préjudice ou dommage, d'une obligation ou d'une dépense dont on ferait valoir qu'ils sont consécutifs à l'utilisation de cette publication ou au recours à son contenu.

Cette publication peut contenir des avis, opinions et déclarations provenant de diverses sources d'information et fournisseurs de contenu. La Banque n'affirme ni ne se porte garante de l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère "à jour" d'aucun d'entre eux ni d'aucun autre élément d'information provenant d'une source d'information quelconque ou d'un fournisseur de contenu, ni d'une autre personne ou entité quelle qu'elle soit. Le lecteur s'en sert à ses propres risques.

À propos de la BAD

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

À propos de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV)

Évaluation indépendante du développement à la BAD a pour mission d'améliorer l'efficacité du développement grâce à des évaluations indépendantes et pertinentes et des partenariats pour le partage des connaissances.

Contact

Tél: +225 20 26 20 41

Fax: +225 20 21 31 00

Courriel: idevhelpdesk@afdb.org

idev.afdb.org

Évaluation indépendante du développement (IDEV)

Groupe de la Banque africaine de développement

Avenue Joseph Anoma, 01 BP 1387,

Abidjan 01 Côte d'Ivoire

Résumé du programme de travail 2016–2018

(Scénario base, approuvé)

Lignes de produits IDEV, nombre démarré par année	2016	2017	2018
Produits			
Validation RAP*	100%	100%	100%
Validation RAP – sur terrain	20%	20%	20%
Validation RSE*	50%	50%	50%
Synthèses validations RAP/RSE	2	2	2
Groupes de projets/synthèses d'évaluations des résultats de projets	2	2	2
Évaluations d'impact	1	1	1
Évaluations pays/régionales**	4	4	4
Validation rapport d'achèvement DSP (pilote)***	2	2	2
Évaluations sectorielles/thématiques	3	3	2
Évaluations institutionnelles	2	2	2
Synthèses d'évaluations	1	1	1
Gestion de la connaissance, communication			
Événements internes	10	10	10
Événements externes	2	2	2
Publication "Evaluation Matters"	4	4	4
Semaine de l'Évaluation	1	1	1
Forum Baobab	1	1	1
Partenariats et développement des capacités en évaluation			
Appui aux plateformes (APNODE; EPRADI)	2	2	2
Appui aux pays (Ethiopie; Tanzanie; 1 autre pays****)	3	3	3
Appui aux organisations (CLEAR; AfrEA)	1	1	1
Colonne vertébrale			
Rapport de revue par les pairs d'IDEV	1		
Rapport annuel	1	1	1
Rapport MARS (rapport annuel de suivi des recommandations)	1	1	1
Maintenance MARS	1	1	1
Maintenance EVRD	1	1	1
Manuel d'évaluation		1	

*Le nombre réel validé dépend du nombre de RAP/RSE produits par la gestion.

**Y compris une revue à mi-parcours de DSP pilote par an.

***La production dépend de l'approbation d'une proposition IDEV de financement sur fonds fiduciaire.

****Le nombre de pays dépend du financement disponible.

Table des matières

Remerciements	iv
Résumé du programme de travail 2016–2018 (Scénario base, approuvé)	v
Acronymes	viii
Résumé exécutif	x
1. Introduction	01
2. Contexte	02
3. Faits marquants du programme de travail 2013–2015	03
L'Évaluation globale des résultats de développement	04
Évaluations de niveau projet	04
Évaluations pays et régionales	07
Évaluations sectorielles et thématiques	09
Évaluations institutionnelles	10
Gestion des connaissances, diffusion et sensibilisation	11
Partenariats et Développement des capacités en évaluation	12
4. Proposition de programme de travail 2016–2018	14
Approche de planification	14
Trois scénarios pour le programme de travail 2016–2018 d'IDEV	17
<i>Évaluations de niveau projet</i>	20

<i>Évaluations pays et régionales</i>	22
<i>Évaluations sectorielles et thématiques</i>	23
<i>Évaluations institutionnelles</i>	24
<i>Synthèses d'évaluations</i>	24
<i>Gestion des connaissances, diffusion et sensibilisation</i>	24
<i>Partenariats et développement des capacités en évaluation</i>	25
<i>Autres activités de colonne vertébrale</i>	26
5. Besoins en ressources	27
Prévisions budgétaires	27
Faire face aux défis – En voie vers une fonction d'évaluation de pointe parmi les BMD	30
<i>Professionaliser la fonction d'évaluation</i>	30
<i>Renforcer le système de suivi de la Banque</i>	31
<i>Approches d'évaluation novatrices et évaluations conjointes</i>	31
Annexe 1 – Description indicative des évaluations proposées pour 2016–2018	32
Annexe 2 – Charge de travail estimée pour la mise en œuvre du programme de travail 2016	41
Annexe 3 – Colonne vertébrale d'IDEV	42

Acronymes

ADOA	Évaluation de l'additionalité et des effets de développement
AfREA	Association africaine d'évaluation
AGC	Augmentation générale de capital
APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement
BAD	Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CIMM	Département de l'informatique et méthodes
CODE	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement
DCE	Développement des capacités en évaluation
DSIR	Document de stratégie d'intégration régionale
DSP	Document de stratégie pays
ECoP	Communauté de pratiques en matière d'évaluation
EGRD	Évaluation globale des résultats de développement de la Banque
EPRADI	Plateforme d'évaluation des institutions régionales de développement africaines
ERP	Évaluation des résultats de projet
ESIR	Évaluation de la Stratégie d'intégration régionale
ESPP	Évaluation de stratégie et programme pays
EvalPartners	Partenariat pour renforcer les capacités en évaluation
FAD	Fonds africain de développement

GC	Gestion des connaissances
IDEV	Évaluation indépendante du développement
MARS	Système d'enregistrement des actions de la Direction
OCDE/CAD	Organisation pour la coopération et le développement économique, comité d'aide au développement
ONS	Opérations non souveraines
ORQR	Département de l'assurance qualité et des résultats
PFR	Pays à faible revenu
PMR	Pays membre régional
PME	Petite-moyenne entreprise
PPP	Partenariat public privé
PRI	Pays à revenu intermédiaire
QAE	Qualité à l'entrée
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RAPNV	Note de validation de rapport d'achèvement de projet
REPP	Rapport d'évaluation de la performance des projets
RSE	Rapport de supervision étendu
RSENV	Note de validation de rapport de supervision étendu

Résumé exécutif

Le programme de travail 2016–2018 de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou la Banque) opérationnalise les trois objectifs fixés dans la Stratégie d'évaluation indépendante 2013–2017 à savoir, la redevabilité, l'apprentissage et la promotion d'une culture d'évaluation. Sa conception est guidée par un processus incluant une analyse de la performance du programme de travail 2013–2015 d'IDEV, ainsi que l'identification et la priorisation des propositions d'évaluations compilées à travers une revue documentaire et les consultations avec les parties prenantes.

FAITS MARQUANTS DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2013–2015

Les trois dernières années ont été les plus productives des presque 30 ans d'histoire d'IDEV, à la fois en termes d'innovation et de produits. Le programme de travail 2013–2015 a été le premier programme triennal d'IDEV opérationnalisant la Stratégie d'évaluation indépendante 2013–2017, une stratégie à 5 ans première de son genre par les banques multilatérales de développement. Il a proposé de ce fait un mix de produits d'évaluation mettant en avant les évaluations sectorielles, thématiques et pays, et s'éloignant des évaluations individuelles de projets. Ce programme de travail a été substantiellement révisé en 2014 pour répondre à une requête du Conseil d'engager une évaluation globale des résultats de développement de la Banque (EGRD), également une première pour IDEV et parmi les banques multilatérales de développement.

La production globale d'IDEV a largement dépassé les produits convenus dans le programme de travail 2013–2015.

Au niveau projet, la production a surpassé le plan concernant les évaluations d'impact (2 produites contre aucune planifiée) et les évaluations des résultats de projets (nouvelle ligne de produits, 25 livraisons). Les évaluations des stratégies et programmes pays (ESPP) ont été utilisées comme briques de base de l'EGRD et IDEV va produire un nombre sans précédent de 18 ESPP¹, à comparer à une cible convenue de 6 ESPP. En comparaison, IDEV a produit uniquement 14 ESPP dans la décennie entre 2000 et 2010. Le nombre cible d'évaluations sectorielles et thématiques a également été dépassé de plus de 30%, en comptant l'ensemble des évaluations produites dans la période. Enfin, 100% des évaluations institutionnelles ont été produites, y compris les évaluations des engagements pris au titre du Fonds africain de développement (FAD) et de l'Augmentation générale de capital (AGC) faisant partie de l'EGRD.

Les objectifs n'ont toutefois pas été atteints dans deux domaines. Au niveau projet, le pourcentage des Rapports d'achèvement de projet (RAP) et des Rapports de supervision étendu (RSE) validés a atteint environ 50% de la cible, et l'ensemble des évaluations de groupes de projets prévu n'a pas été produit du fait de la réallocation de ressources vers les évaluations des résultats de projets contribuant à l'EGRD. Par ailleurs, l'unique évaluation de stratégie d'intégration régionale prévue a initialement été transformée en une évaluation groupée des quatre stratégies d'intégration régionale à des fins

01 La période de production inclut la première moitié de 2016 étant donné que les évaluations ont été démarrées en 2015 et que le budget actuel est utilisé pour leur production.

d'économies d'échelle et d'apprentissage accru, avant de devoir être repoussée vers le programme de travail 2016–2018 du fait de la faible performance des consultants qui a entraîné l'annulation de leur contrat. Une première phase se focalisant sur les résultats des opérations multinationales achevées a cependant été démarrée en 2015.

IDEV a significativement augmenté ses activités de gestion de connaissances, diffusion et sensibilisation en 2013–2015. Une nouvelle équipe dédiée a été créée dans le cadre de la restructuration organisationnelle qui a suivi l'approbation de la stratégie 2013–2017 pour accentuer et focaliser les efforts pour assurer un accès simple aux connaissances évaluatives en: (i) connectant le personnel de la Banque et les parties prenantes aux sources de connaissances évaluatives, et (ii) connectant les détenteurs de connaissances aux utilisateurs.

La promotion d'une culture d'évaluation au sein des Pays membres régionaux (PMR) a reçu une attention particulière. IDEV a initié un programme pilote² d'appui au renforcement des systèmes nationaux d'évaluation en Ethiopie et en Tanzanie. Ceci s'est traduit par: (i) une évaluation diagnostique du système national de suivi et d'évaluation en Ethiopie, (ii) la formation d'environ 30 fonctionnaires éthiopiens et tanzaniens en évaluation du développement et en évaluation d'impact, et (iii) l'invitation des formés à participer aux évaluations d'IDEV en cours dans les deux pays. IDEV a également facilité la création et l'opérationnalisation de la Plateforme d'évaluation pour les institutions régionales de développement africaines (EPRADI), et du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE).

PROPOSITION DE PROGRAMME DE TRAVAIL 2016–2018

Le programme de travail 2016–2018 d'IDEV a été conçu pour renforcer l'alignement d'IDEV avec la Stratégie décennale de la Banque tout en répondant aux besoins des parties prenantes clés et des utilisateurs potentiels. Il répond également au contexte dynamique pour l'évaluation, à la fois global avec une pression pour la redevabilité mais aussi pour l'appui au développement des capacités nationales en évaluation, et interne avec un nouveau leadership donnant des orientations renouvelées qui nécessiteront un apprentissage accru sur la base des expériences passées. Ses principales caractéristiques sont les suivantes:

- Les évaluations de haut niveau (pays et régionaux, évaluations thématiques/sectorielles et institutionnelles) continueront à être la priorité des travaux d'IDEV;
- L'approche des évaluations au niveau projet sera fortement renforcée afin d'assurer qu'elles: (i) informent les évaluations de niveau supérieur; (ii) soutiennent la redevabilité; et (iii) fournissent des informations crédibles sur les résultats de développement sur le terrain. IDEV instituera une approche systématique pour les évaluations au niveau projet. IDEV examinera 100% des RAP et RSE et rapportera l'écart entre les notations du RAP des départements des opérations et celles d'IDEV. Des visites de terrain seront menées sur un échantillon de ces RAP/RSE. Enfin, IDEV poursuivra la mise en œuvre des évaluations rigoureuses des résultats de projet introduites en 2015;

02 Le programme est appuyé par un don du Gouvernement finlandais.

- Les activités de gestion des connaissances, diffusion et de sensibilisation seront stratégiquement planifiées et séquencées afin d'optimiser l'utilisation des résultats de l'évaluation pour appuyer: la prise de décision et l'apprentissage au sein de la Banque (opérations, fonctions stratégiques et l'élaboration des politiques, services institutionnels); redevabilité envers les actionnaires; et l'apprentissage pour les PMR et d'autres partenaires au développement;
- Le renforcement des systèmes d'évaluation, des capacités et de la culture d'évaluation au sein des PMR sera une zone de focalisation accrue pour aller dans le sens où le financement du développement, en termes généraux, est soumis à une évaluation.

Cette proposition de programme de travail 2016–2018 pour IDEV identifie trois scénarios qui diffèrent principalement par leur niveau d'ambition, avec un objectif de couverture du volume des interventions de la Banque variant de 35% à 75%. Ils diffèrent également par leur degré de contribution aux trois objectifs stratégiques de redevabilité, apprentissage et promotion d'une culture d'évaluation d'IDEV, et proposent des mix de produits différents pour assurer cette contribution.

Le scénario de base qui a finalement été validé par le Conseil propose une cible de couverture fixée à environ 55%. Il prévoit la livraison de 50 produits d'évaluation sur les trois prochaines années, avec

une attention renouvelée dans le même temps à la promotion d'une culture d'évaluation à la fois au sein de la Banque et dans les pays membres régionaux. L'enveloppe globale de ressources nécessaire à sa mise en œuvre s'élève à 5,98 millions d'UC, correspondant à une augmentation de 8% par rapport au budget approuvé pour IDEV en 2015. Les coûts unitaires de consultance ont été révisés à la hausse pour prendre en compte à la fois le manque d'évaluateurs qualifiés et les standards méthodologiques plus élevés qu'IDEV a mis en place pour ses évaluations. Du personnel additionnel, déjà identifié dans le programme de travail précédent, est également nécessaire pour la mise en œuvre de ce scénario et pris en compte dans l'enveloppe globale, avec deux options de résolution soit via des positions additionnelles ou via l'utilisation de consultants à long terme.

La mise en œuvre du programme de travail 2016–2018 sera soumise à des vents contraires tels que le manque d'évaluateurs qualifiés, les coûts de consultance en hausse, la faible qualité des données, et la faiblesse des systèmes de suivi et évaluation à la fois dans la Banque et dans les pays membres. Pour répondre à ces défis, IDEV continuera à améliorer sa capacité à concevoir et mettre en œuvre dans des contextes variés, à innover dans ses approches d'évaluation y compris via des évaluations conjointes, et à contribuer à l'amélioration des systèmes de suivi et évaluation dans la Banque et en dehors.

Communauté de pratiques en matière d'évaluation (ECoP)
13 Mai 2015



1. Introduction

Ce document présente le Programme de travail d'IDEV pour la période 2016–2018. Il suit le même processus que le premier programme de travail de trois ans (2013–15) présenté au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) du Conseil en 2012. Le programme 2013–15 est en cours mais a dû être révisé de manière substantielle en 2014 pour répondre aux requêtes des membres du Conseil.

De même que le programme précédent, il a été établi par un processus impliquant une analyse des performances passées, l'identification et la priorisation des propositions d'évaluation potentielles tirées de la revue documentaire, et une consultation des parties prenantes. Il présente 3 scénarios pour la panoplie de produits d'évaluation prenant en compte:

- Le contexte international dynamique:
- La Stratégie décennale de la Banque et les programmes de travail associés:
- La politique d'évaluation d'IDEV et la Stratégie indépendante d'évaluation 2013–2017:

- Les engagements liés à la reconstitution du Fonds africain de développement (FAD) et à l'Augmentation générale du capital (AGC):
- Les résultats et enseignements de la mise en œuvre du programme de travail d'IDEV 2013–2015.

Le document débute par une brève discussion des facteurs contextuels pertinents, suivi d'une revue rétrospective du programme de travail 2013–15 résumant la performance et les défis de mise en œuvre. Il poursuit par le processus de préparation du programme de travail 2016–2018, puis par la présentation de trois options pour ce programme de travail, y compris les besoins en ressources.



2. Contexte

Contexte global: Le contexte international global a été marqué par des contraintes budgétaires les années passées. Ceci a des implications duales et quelque peu conflictuelles pour IDEV. D'un côté, les limitations de budget exercent une pression descendante sur les activités d'évaluation. D'un autre côté, les budgets sont hautement surveillés du fait des contraintes, les pays donateurs insistant globalement sur un retour de valeur sur leur financement des institutions multilatérales, ce qui génère une pression ascendante sur la couverture requise en évaluations. Dans le même temps, le contexte global est grandement favorable à l'évaluation comme moyen d'atteindre l'efficacité du développement. Ainsi, l'Assemblée Générale des Nations Unies a déclaré l'année 2015 comme l'Année Internationale de l'Évaluation. Le but est de défendre et promouvoir l'évaluation et les décisions basées sur des éléments concrets à l'échelle internationale, régionale, nationale et locale. De plus, l'Agenda global d'évaluation 2016–2020 et l'agenda des Objectifs de développement durable mettent l'accent sur l'appui pour le renforcement de la culture d'évaluation nationale et des programmes d'évaluation. L'Agenda global d'évaluation 2016–2020 qui a démarré en novembre 2015, définit les priorités générales et les secteurs clés pour l'évaluation pour les cinq prochaines années. Il est attendu d'IDEV et des autres entités d'évaluation du développement d'améliorer leurs engagements avec les pays membres et de les aider à renforcer leurs systèmes d'évaluation.

Au sein de la Banque, le programme de travail d'IDEV 2016–2018 est basé sur la Stratégie décennale de la Banque, les engagements relatifs à la reconstitution des FAD 12 et 13 et à la sixième AGC, la politique indépendante de l'évaluation d'IDEV et la stratégie d'évaluation indépendante 2013–2017. Étant donné que le document est présenté à une période dans laquelle la Banque a changé de Direction, les cinq priorités fixées par le nouveau président qui s'orientent autour des thèmes de l'énergie, l'agriculture, le secteur privé, l'intégration régionale et le développement humain, constituent également un contexte important pour ce programme de travail.

Tous ces éléments mis ensemble, les implications du contexte pour le programme de travail 2016–2018 d'IDEV sont significatives. La proposition ci-dessous est une tentative de trouver l'équilibre adéquat entre la redevabilité, pour répondre au regard porté sur l'utilisation des ressources, l'apprentissage pour permettre à l'institution d'évoluer dans les nouvelles directions proposées par la Direction, et le développement des capacités en évaluation pour appuyer l'aspect plus général d'appropriation nationale des politiques et stratégies de développement.

3. Faits marquants du programme de travail 2013–2015

Beaucoup d’initiatives: Les trois dernières années ont été les plus productives en 30 ans d’histoire d’IDEV – à la fois en termes d’innovation et de production. (Voir l’encadré 1 concernant les initiatives clés). La première stratégie d’évaluation indépendante a été formulée en 2012 et approuvée par le Conseil d’administration en 2013. La stratégie d’évaluation, qui est la première élaborée par IDEV, mais aussi la première parmi les Banques multilatérales de développement (BMD), a été informée par une auto-évaluation réalisée en 2012. Sur la base de la stratégie, IDEV a formulé son premier programme de travail pour une période de trois ans fournissant de nouvelles directions concernant la gamme de produits et les

domaines prioritaires. Le programme de travail a été présenté au CODE suivant trois scénarios – bas, base, haut – avec des niveaux correspondant de production. Ce programme de travail a été approuvé par CODE le 13 novembre 2012. CODE a approuvé le budget correspondant au scénario bas qui s’est traduit par une augmentation du budget général de IDEV.

Ajustements adaptés: Le premier programme de travail triennal était innovant en termes de processus et de présentation. Le programme a proposé un changement dans la gamme de produits et a accordé plus d’importance à des évaluations d’un niveau supérieur (secteur, thème, pays) tout en réduisant le nombre d’évaluations de projets individuels. L’approche a reçu une large adhésion de la part du Conseil

ENCADRÉ 1: FORGER DE NOUVELLES ORIENTATIONS

Le top dix

En vue d’améliorer les résultats du développement à travers des évaluations robustes pour informer les initiatives financées par la Banque, IDEV a pris des mesures fortes comprenant:

1. Conduire une auto-évaluation grâce à un appui extérieur.
2. Préparer la première stratégie d’évaluation de 5 ans. C’est aussi la première parmi les BMD.
3. Préparer le premier programme de travail de trois ans avec des scénarios budgétaires appropriés.
4. Réviser la structure organisationnelle pour intégrer le travail et améliorer l’efficacité et l’efficacité.
5. Augmenter fortement (plus de 100%) le nombre d’évaluations et leur qualité.
6. Lancer l’évaluation globale des résultats du développement. Une première pour IDEV et les autres BMD.
7. Lancer les premières évaluations d’impact en Éthiopie et en Tanzanie. Elles sont les premières EI conduites par IDEV au cours de son histoire.
8. Lancer le Système d’enregistrement des actions de la Direction.
9. Lancer des évaluations de groupes de projets pour aider à consolider les résultats des projets et tirer des enseignements utiles.
10. Lancer plusieurs initiatives pour renforcer la “colonne vertébrale” en améliorant ainsi la qualité.

d'administration de la Banque. Cependant, dans la première année de mise en œuvre du programme de travail 2013–15, le CODE a demandé à IDEV d'envisager une évaluation globale du groupe de la Banque portant sur deux questions: (i) la mise en œuvre des engagements pris par la Direction de la Banque lors des négociations relatives aux deux derniers cycles de reconstitution du FAD et à la dernière Augmentation générale du capital et (ii) l'atteinte des résultats du développement.

En réponse, IDEV a préparé un document de réflexion soulignant plusieurs options pour conduire une évaluation globale de la Banque. Ce document a été examiné par CODE en octobre 2013. Le comité a sélectionné l'option incluant deux produits séparés. Le premier produit consistait en une revue de la mise en œuvre des engagements, à produire mi-2015. Le second produit consistait en une évaluation globale des résultats de développement (EGRD), à produire en 2016.

L'Évaluation globale des résultats de développement

Les évaluations des engagements ont été complétées. Bien que la mise en œuvre de chacun des engagements ait été validée sur une base individuelle, une évaluation plus approfondie, analysant l'efficacité, a été réalisée pour deux domaines clés: (i) la fonction d'élaboration de politiques et stratégies: et (ii) la fonction de gestion du budget. Les trois évaluations ont été discutées en réunion CODE en octobre 2015 et présentées à la Revue à mi-parcours du FAD-13 en novembre 2015. L'évaluation globale des résultats de développement va

chercher à répondre à la question clé de la contribution de la Banque aux résultats de développement en Afrique. Malgré les défis (voir encadré 2) l'évaluation est dans les clouds. Deux Évaluations de stratégie et programme pays (ESPP) sur les 14 programmées (pierres angulaires de l'EGRD) ont déjà été achevées, quatre ont été planifiées pour présentation au CODE et les 10 restantes seront présentées au CODE d'ici juin 2016. Le travail sur le rapport de synthèse va être entrepris début 2016.

Évaluations de niveau projet

RAP ET RSE

La stratégie d'IDEV vise consciemment un nombre cible plus bas de validations de Rapports d'achèvement de projet (RAP) et de Rapports étendus de supervision (RSE). Au-delà des contraintes liées aux ressources limitées, ceci s'explique par les difficultés à tirer des leçons communes au niveau des projets qui sont valables pour le portefeuille. Ainsi, pour tirer des enseignements applicables au portefeuille, il a été convenu que ces validations seraient de meilleures qualité et orientation

stratégique (sur les enseignements) si elles étaient effectuées en groupes. Néanmoins, durant la période sous revue, 51 RAP et 27 RSE ont été validés. Une préoccupation nouvelle est le nombre de RAP et RSE produits dans les temps impartis par les départements des opérations. Comme en témoigne les chiffres, le pourcentage de RAP produits à temps en 2014 est 66%, une baisse par rapport à 91% en 2012 et inférieur à l'objectif de 95%. Naturellement, ceci limite la capacité d'IDEV à valider les RAP.

ENCADRÉ 2: LA MÈRE DE TOUTES LES ÉVALUATIONS L'ÉVALUATION GLOBALE DES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT DE LA BANQUE (EGRD)

L'EGRD est très certainement l'évaluation la plus ambitieuse jamais entreprise par IDEV ou par d'autres BMD. L'approche est basée sur des briques évaluatives c.-à-d. incorporant des évaluations faisant partie du programme de travail d'évaluation au sens large. Afin d'assurer une couverture représentative, le EGRD s'appuie sur un nombre significatif de ces briques. Un ensemble de 14 Évaluations de stratégies et programme pays prendront le centre de la scène de l'EGRD, les objectifs des pays et les bénéficiaires dans les Pays membres régionaux constituant la raison d'être des opérations de la Banque. Mais l'évaluation va également incorporer d'autres briques évaluatives examinant des interventions de la Banque qui contribuent aux résultats dans les pays. Celles-ci comprennent les évaluations groupées de projets, sectorielles et thématiques: les validations des projets et mesure des résultats pour les projets des secteurs clés et des études additionnelles des activités et produits réalisés à travers la Banque.

Étant donné qu'il n'y a aucun précédent, l'équipe est en recherche, discussion et innovation constantes. Initialement, le plan paraissait le bon mais durant la mise en œuvre, la "perfection" a commencé à se dissiper. Le document de cadrage a été modifié peu après la discussion avec le Panel de Conseillers Seniors Externes – qui ont tous affirmé des délais impossibles à respecter. Néanmoins, l'équipe a persévéré dans ses efforts, sans se décourager.

L'ampleur des défis s'étend du contexte à la méthodologie, des compétences à la planification. Les défis contextuels se résument aux environnements politiques instables dans certains des pays sélectionnés, particulièrement pour ceux ayant des poches de fragilités. L'EGRD constitue un "casse-tête" méthodologique avec une grande mosaïque d'évaluations briques – différents secteurs (gouvernance,

énergie, agriculture, etc.) différents types de pays (PRI, PFR, États fragiles) et différents types d'instruments. Cela nécessite de la part d'IDEV de développer une méthodologie rigoureuse tenant compte de cette diversité pour permettre une synthèse porteuse de sens. Par ailleurs, évaluer les résultats du développement sur le terrain et déterminer la contribution de la Banque est un autre défi méthodologique. Il y a un manque considérable de données fiables et crédibles sur les résultats de développement dans les pays africains, donnant lieu à un énorme vide de données à remplir par l'équipe. En termes de capacité, la profession d'évaluation souffre d'un manque d'évaluateurs qualifiés conduisant à raviver la concurrence entre les BMD et les agences bilatérales pour avoir accès à ce petit nombre d'évaluateurs qualifiés. Les capacités d'évaluation sont encore plus limitées dans les pays africains rendant l'accès aux évaluateurs nationaux difficiles. Finalement, l'EGRD exige une planification à toute épreuve assurant une approche harmonisée à travers l'ensemble des évaluations dans des délais très courts.

IDEV perçoit ces défis comme des opportunités pour: 1) développer une approche méthodologique de pointe pouvant faire des émules; 2) aider à renforcer les compétences au sein des pays africains en formant les consultants locaux impliqués dans l'EGRD et 3) développer une série d'outils d'évaluation et de techniques, qui ne vont pas seulement être ajoutés au répertoire d'IDEV, mais qui pourront être utilisés par des évaluateurs sur le continent. Finalement, l'EGRD sera la source fiable d'information indépendante et basée sur des preuves sur les résultats de développement sur le terrain, reflétant la mesure dans laquelle les interventions de la Banque ont fait une différence dans la vie des Africains.

ÉVALUATIONS GROUPÉES

Les évaluations groupées de projets ne sont pas seulement des briques de base de l'EGRD, mais elles le sont également pour les évaluations sectorielles et thématiques. De plus, elles donnent l'opportunité de consolider des enseignements qui pourront être incorporés dans la conception des projets futurs. Les évaluations groupées permettent d'évaluer la performance d'un ensemble de projets achevés et financés par la BAD dans un thème, sous-thème, secteur ou sous-secteur donné. Traitée judicieusement, cette approche efficace en coût génère des enseignements basés sur l'expérience plus pertinents que ceux produits par des rapports d'évaluation de performance de projets individuels. Au cours de la période sous revue, IDEV a complété 5 évaluations groupées soit environ 60% du plan initial. Du fait de la mise en œuvre de l'EGRD, des ressources initialement prévues pour des évaluations groupées ont été réassignées aux évaluations de résultats de projets (voir ci-dessous).

ÉVALUATIONS DES RÉSULTATS DE PROJET

S'appuyant sur la validation des RAP/RSE et sur les évaluations groupées, IDEV a conçu un nouvel outil d'évaluation – l'Évaluation des résultats de projet (ERP) – afin de renforcer la base d'information évaluative

sur les résultats de développement sur le terrain dans le contexte de l'EGRD. Les ERP constituent une évaluation systématique de la pertinence, efficacité, efficacité et durabilité au niveau des projets. Pour chaque projet, une théorie du changement est développée et testée. L'objectif des ERP est de collecter de manière systématique des données fiables sur les résultats du développement sur le terrain et de fournir une base crédible d'appréciation de la contribution de la Banque. De plus, l'outil examine les facteurs qui entravent ou promeuvent la réussite d'un projet financé par la Banque. Les données sont collectées et triangulées sur la base d'une matrice d'évaluation, et un jugement est formulé par l'équipe d'évaluation sur la base de preuves pour les quatre critères d'évaluation. Une note d'orientation commune et un modèle ont été mis au point afin d'assurer une approche harmonisée et la qualité du processus de conduite des ERP. Les employés et consultants ont suivi une formation sur ces outils. En 2015, IDEV a lancé un nombre élevé d'ERP dans plusieurs secteurs et dans des domaines thématiques (eau et assainissement; énergie; transport; gouvernance; opérations multinationales). IDEV prévoit de produire plus de 25 ERP d'ici fin 2015. Aucune n'était planifiée dans le programme de travail 2013–2015.

Tableau 1: Avancement sur les évaluations de niveau projet

Programme de travail 2013–15 ³	Produites ⁴
94 validations RAP	51
53 validations RSE	27 ⁵
6 synthèses validations RAP/RSE	3
8 Groupes projets secteur public	5 (transport, énergie, eau et assainissement)
0 Évaluations résultats projet	25 ERP (transport, énergie, eau et assainissement; gouvernance; opérations multinationales)
0 Évaluations d'impact	1 (Eau et assainissement en zone rurale en Ethiopie)

03 Dans tous les tableaux d'avancement, le programme de travail utilisé comme référence est celui approuvé par CODE fin 2012 correspondant au scénario bas pour la période 2013–2015.

04 Dans tous les tableaux d'avancement, la production inclut les rapports prévus pour discussion à CODE dans la première moitié de 2016 étant donné leur production sur la base de ressources du budget passé.

05 Ceci inclut 15 validations RSE qui restent à finaliser en 2015.

ÉVALUATIONS D'IMPACT

Les évaluations d'impact (EI) sont un nouvel outil pour IDEV. Elles évaluent les changements qui peuvent être attribués à une intervention spécifique telle qu'un projet, un programme ou une politique. Ceux-ci comprennent à la fois les changements visés mais aussi les changements non intentionnels. Par contraste avec le suivi des effets, qui examine si des cibles ont été atteintes, une évaluation d'impact est structurée de façon à répondre à la question: comment est-ce que des effets tels que la qualité de vie des participants auraient varié si l'intervention n'avait pas eu lieu? Ceci implique une analyse contrefactuelle qui est "une comparaison entre ce qui s'est effectivement produit et ce qui se serait produit en l'absence de l'intervention". IDEV utilisera ces évaluations pour appuyer la redevabilité, les enseignements et améliorer la culture d'évaluation au sein de la Banque et des PMR.

En 2014, IDEV a lancé ses premières EI – une en Éthiopie et une autre en Tanzanie. Les deux EI mettent l'accent sur des programmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural. Le choix de ces pays et de ce secteur était stratégique car les deux évaluations devraient apporter une contribution à l'EGRD. Les EI informent également les ESPP de ces deux pays et l'évaluation groupée sur l'eau. L'EI sur l'eau et l'assainissement en milieu rural en Éthiopie a été réalisée et sera soumise à l'appréciation de la Direction avant la fin 2015. Le travail sur la seconde EI se déroule de manière satisfaisante et elle est

prévue d'être présentée au CODE au début de 2016. Aucune évaluation d'impact n'était prévue dans le programme de travail 2013–2015.

En sus de ces deux initiatives, IDEV a aidé à la mise en place d'un groupe de référence en 2012 pour EI au sein de la Banque, avec des effectifs de plusieurs départements clés incluant le Département du Développement Humain, le bureau de l'Economiste en Chef de la Banque et d'autres départements opérationnels, pour conduire le travail de généralisation des EI dans les politiques, stratégies, programmes et projets de la Banque. Le rôle d'IDEV dans le groupe de référence sur les EI a été un rôle de conseil. Le groupe de référence sur les EI s'est réuni plusieurs fois et a organisé plusieurs événements pédagogiques incluant une discussion sur les conclusions préliminaires de l'évaluation d'impact d'IDEV du programme d'approvisionnement en eau et assainissement en milieu rural en Éthiopie financé par la Banque.

Il est important de rappeler que c'est la première fois qu'IDEV conduit des évaluations d'impact. Le travail a été conduit par un expert détaché du Gouvernement des Pays-Bas avec des ressources financières du Fonds fiduciaire de l'Initiative pour l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural. Il est d'ores et déjà clair qu'IDEV va continuer à enrichir la méthodologie et la portée des évaluations d'impact en avançant sur cette voie intéressante et enrichissante.

Évaluations pays et régionales

Pendant cette période, IDEV a réalisé un nombre record de 18 évaluations de stratégie et programme pays (ESPP)⁶ contre une cible de 6. A titre de

comparaison, IDEV a réalisé uniquement 14 évaluations de stratégie pays au cours de la décade 2000–10. Comme indiqué précédemment, les

⁰⁶ La période inclut la première moitié de 2016 étant donné que les évaluations ont été démarrées en 2015 et que leur production se fait sur la base de ressources du budget passé.

ESPP constituent les briques de base de l'EGRD. Ainsi, dans le cadre de la conception de l'EGRD, IDEV n'avait d'autre choix que d'augmenter de manière significative le nombre d'ESPP, tel que proposé à CODE dans le cadre de la mise à jour du programme de travail pour 2014–2016. Ceci a été fait en gardant un volume global de ressources inchangé, ce qui a impliqué que les plans pour les autres catégories d'évaluations de haut niveau telles que sectorielle, thématique et institutionnelle ont dû être adaptés et priorisés à nouveau.

Certains défis liés à la réalisation des évaluations de stratégie pays sont les mêmes que ceux observés lors de l'EGRD. En raison des changements dans le climat politique ou d'autres événements tels qu'Ebola, certains pays sélectionnés ont dû être changés après que le travail ait été planifié ou démarré (par exemple Burkina Faso et Sierra Leone). De même, sur le plan méthodologique, un nouveau cadre a été élaboré pour veiller à ce que les résultats des ESPP puissent être consolidés pour le rapport de synthèse. Il est encourageant de noter que, malgré les nombreux défis rencontrés tout le long du chemin, l'équipe a fait preuve de constance et ni la qualité ni la quantité n'ont été affectées de façon négative.

IDEV œuvre toujours à fournir ses évaluations afin d'informer les futures interventions de la Direction. Ainsi, il est prévu que chaque ESPP fasse l'objet de discussion avec le groupe de référence (y compris généralement le représentant résident et les membres de l'équipe pays) et soit présentée

pour examen au CODE avant la discussion du Document de stratégie pays. Toutefois, il était important d'assurer une couverture adéquate pour l'EGRD⁷. Ainsi IDEV a entrepris un grand nombre d'ESPP pour assurer cette couverture adéquate, mais dans certains cas, la préparation des nouvelles stratégies pays était déjà avancée. Bien que, dans certains cas, IDEV n'a pas pu avoir une discussion devant le CODE avant la présentation de la stratégie, IDEV a rencontré le groupe de référence et partagé avec eux les résultats émergents afin qu'ils puissent être intégrés dans la nouvelle stratégie.

En ce qui concerne l'évaluation des stratégies et programmes d'intégration régionale (ESPIR), les défis ont été différents. Le plan initial convenu dans le cadre du scénario bas choisi pour 2013–2015 était de mener une ESPIR. Du fait du changement de contexte impulsé par l'EGRD, IDEV a décidé d'étendre le nombre d'ESPIR en combinant toutes les quatre évaluations régionales ensemble dans une évaluation unique pour un coût plus optimal et pour des possibilités d'apprentissage accrues entre régions. Cependant, peu après le démarrage des travaux, l'équipe de travail d'IDEV a constaté que le cabinet de conseil recruté pour appuyer cette évaluation a été incapable de produire un rapport de démarrage de haute qualité. Le contrat a donc été annulé et cette évaluation sera placée dans le prochain programme de travail. Cependant, les évaluations de résultats de sept projets multinationaux ont été lancées dans une première phase et sont en cours pour appuyer l'ESPIR à venir.

Tableau 2: Avancement des évaluations pays et régionales

Programme de travail 2013–15	Produites
6 Évaluations de stratégie et programme pays	18 (Botswana; Tchad; Kenya; Madagascar; Cameroun; Sénégal; Tanzanie; Ethiopie; Zambie; RDC; Burundi; Togo; Tunisie; Maroc; Nigéria; Afrique du Sud; Ghana; Mozambique) ⁸
1 Évaluation de stratégie et programme régional	0

07 La couverture inclut la taille du portefeuille et la représentativité en types de pays (PFR, PRI et Etats fragiles).

08 Les évaluations notées en bleu ont été démarrées en 2012.

Évaluations sectorielles et thématiques

La première évaluation globale des Opérations non souveraines (ONS) a été achevée en 2013. Cette évaluation fournie, entre autres, une vue d'ensemble des divers éléments relatifs à ces opérations, y compris le processus interne. Toutefois, il était important de creuser plus profondément dans diverses composantes (sous-secteur et instruments). Ainsi, IDEV a entrepris, dans le cadre de sa vision stratégique, les évaluations autonomes des fonds de capitaux privés, de l'aide aux Petites et moyennes entreprises (PME), de la microfinance et des partenariats public-privé (PPP). Toutes ces évaluations à l'exception du

PPP ont été achevées. Dans le cas des PPP, la première phase (l'inventaire) a été achevée et la deuxième phase sera proposée pour 2016.

Dans le domaine des infrastructures, une évaluation du secteur des transports (le portefeuille le plus large de la Banque) a été achevée. Deux évaluations groupées de projets ont informé cette évaluation large et influente. Une évaluation du secteur de l'énergie, soutenue par deux évaluations groupées de projets et une revue de la politique et du portefeuille, est en cours et sera présentée au CODE en début 2016.



Tableau 3: Avancement des évaluations sectorielles et thématiques

Programme de travail 2013–15	Produites
9 évaluations sectorielles et thématiques	12
	12
	2 (Energie; Transport) ⁹
	10 (Assistance aux PME; Politique et stratégie de microfinance; Investissements en capitaux; Partenariats Public-Privé (PPP) phase I, Evaluation indépendante des opérations non souveraines, 2006–2011; Phase 1 de l'examen des travaux économiques et sectoriels de la Banque; Evaluation de la gestion intégrée des ressources en eau de la Banque; Projets de renforcement institutionnel en matière de gouvernance; Phase 1 Passation de marchés; Phase 1 fonds fiduciaires) ¹⁰

09 L'évaluation sectorielle eau et assainissement est proposée dans le programme de travail 2016–2018 étant donné qu'elle sera informée par l'évaluation groupée en cours et les deux évaluations d'impact dans le secteur de l'eau.

10 Les évaluations notées en bleu ont été démarrées avant 2013.

Évaluations institutionnelles

Trois des évaluations institutionnelles prévues sont directement liées à l'EGRD et ont été proposées dans la note conceptuelle pour l'évaluation globale. La première est la validation des engagements convenus dans le cadre de la reconstitution du FAD et des négociations AGC. Les deux autres jettent un regard un peu plus détaillé sur les

engagements qui ont été sélectionnés – la fonction d'élaboration des politiques et des stratégies et la gestion du budget administratif. Toutes les trois ont été achevées. En plus de livrer les évaluations institutionnelles convenues, IDEV a également livré l'évaluation de la qualité à l'entrée des DSP qui a été demandée par le Conseil et la Direction.

Tableau 4: Avancement des évaluations institutionnelles

Programme de travail 2013–15	Produites
6 évaluations institutionnelles	6 (Système ADOA; 2e phase Passation de marchés; Gestion du budget administratif de la Banque; Fonction d'élaboration des politiques et stratégies; Engagements FAD et AGC; Qualité à l'entrée des DSP & DSIR)

Gestion des connaissances, diffusion et sensibilisation

La colonne vertébrale du programme de travail 2013–2015 était la qualité, l'impact et l'engagement. À cette fin IDEV s'est engagé à assurer la qualité, l'impact, la crédibilité, l'engagement complet, la gestion des connaissances et la diffusion proactive des connaissances évaluatives. Des progrès ont été accomplis dans de nombreux domaines, tandis que des défis existent dans d'autres (voir tableaux 1 et 2 de l'Annexe 3).

IDEV est une partie intégrante de la plateforme des connaissances à la Banque. Les activités de diffusion et de sensibilisation complètent le cœur de métier d'IDEV qui est la réalisation des évaluations. Ceci se fait en veillant à ce que les utilisateurs et les intervenants clés soient au courant de l'information d'évaluation et des enseignements qui peuvent contribuer à la planification, programmation, conception et prise de décision futures. Une grande partie des efforts de gestion et de diffusion des connaissances a été axée sur deux points pour assurer un accès facile à la connaissance évaluative: (i) en reliant le personnel de la Banque et les parties prenantes aux sources de connaissances évaluatives; et (ii) en reliant les détenteurs des connaissances aux demandeurs de connaissances.

Les principales activités de gestion des connaissances d'IDEV sont les suivantes.

- Elaboration d'une note d'orientation sur la gestion des connaissances et de modèles de planification de diffusion pour assurer une diffusion systématique.
- Organisation de plus de 10 réunions au Siège avec la participation de toute la Banque pour discuter des conclusions et recommandations d'évaluations et d'environ 20 réunions de la Communauté de pratique en évaluation (ECOP) pour discuter des questions clés d'évaluation.
- Quatre événements régionaux d'apprentissage ont eu lieu, en Afrique du Sud, au Tchad, au Maroc et au Sénégal.
- Des vidéos des gestionnaires d'évaluation partageant des messages clés d'évaluations sont maintenant disponibles sur les médias sociaux, le nouveau site d'évaluation de la Banque et la plateforme en ligne d'apprentissage d'EADI.
- Publication de quatre éditions du magazine "Evaluation Matters" (revue trimestrielle) chaque année sur des sujets clés tels que le genre, la construction des États africains, l'évaluation d'impact, et le transport.
- Renforcement des capacités des pays membres à travers un engagement plus actif avec l'association africaine d'évaluation (AfrEA), le Réseau des organisations volontaires des évaluateurs professionnels, le Groupe de renforcement des capacités en évaluation de l'OCDE/CAD et l'initiative CLEAR. IDEV a accueilli le forum mondial de CLEAR en février avec une participation internationale.
- IDEV a lancé un groupe de courrier électronique pour son ECOP (175 membres), à travers lequel il partage régulièrement des informations liées à l'évaluation. Il a également collaboré avec EADI pour créer un espace pour l'ECOP sur la plateforme en ligne de la Banque.

Partenariats et Développement des capacités en évaluation

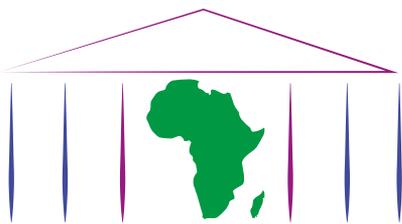
L'objectif global du programme de développement des capacités en évaluation est de renforcer à la fois l'offre et la demande d'évaluation en vue d'encourager et de faciliter l'utilisation des informations d'évaluation (preuves) dans l'élaboration des politiques et la prise de décision et l'allocation des ressources dans les pays membres régionaux. L'appui d'IDEV au développement des capacités d'évaluation comprend le renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation nationaux, la mise en place de réseaux et de communautés de pratique régionaux, la mise en place de plateformes d'évaluation, le renforcement des associations nationales d'évaluation, etc. En fournissant cet appui, IDEV travaille aussi bien avec les partenaires régionaux que mondiaux au développement, et il favorise à la fois l'offre et la demande de connaissances évaluatives.

Le programme est soutenu en tant que pilote et les preuves anecdotiques précoces sont extrêmement prometteuses. Pour cette période, le programme a conduit une évaluation diagnostique du système national de suivi et évaluation de l'Éthiopie, pour obtenir une meilleure compréhension du système en termes de lacunes dans les capacités et les points forts. Cela a jeté une bonne base pour élaborer une stratégie et un plan d'action national visant à renforcer le système national de suivi et évaluation de l'Éthiopie. En outre, le programme a également porté sur le renforcement des compétences pour la planification, la gestion, et la mise en œuvre d'évaluations complexes en Éthiopie et en Tanzanie. Deux formations ont été menées, une sur les bases fondamentales de suivi et d'évaluation et la seconde une formation approfondie sur l'évaluation d'impact. Environ 30 participants de l'Éthiopie et de la Tanzanie ont été formés conjointement avec du personnel de la BAD. Par la suite, il a été proposé à un certain nombre d'évaluateurs nouvellement formés la possibilité

de poursuivre leur apprentissage en participant à des évaluations menées actuellement par IDEV en Éthiopie et en Tanzanie.

IDEV a également contribué à la création de la plateforme d'évaluation pour les institutions régionales africaines de développement (EPRADI), qui doit être calquée sur le modèle du Groupe de coopération sur l'évaluation des BMD. La réalisation de progrès ici a été difficile pour des raisons diverses, y compris le leadership interne. L'accent pour 2014 a été mis sur la conceptualisation et l'établissement d'une plateforme et d'une communauté de pratique d'évaluation pour les institutions de développement sous-régionales. Une note conceptuelle a été élaborée et un groupe a été établi pour discuter des questions liées à la coordination, la planification et la budgétisation pour l'opérationnalisation de la plateforme. Du personnel de la BAD issu de quatre départements a organisé un atelier de trois jours portant sur la qualité à l'entrée des projets et des systèmes de suivi pour les membres d'EPRADI en octobre, accueilli par la Banque pour l'Investissement et le Développement de la CEDEAO. Cependant, pour que l'initiative continue à avancer, le leadership (et les ressources) au sein du groupe sont nécessaires.

Enfin, IDEV soutient également le côté demande de l'évaluation par un soutien des parlementaires. Lancée en mars 2014 à la 7e Conférence de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA), l'initiative du Réseau des parlementaires africains sur l'évaluation du développement (APNODE) réalise des progrès raisonnables. Dans sa première année d'existence, les activités étaient axées sur l'opérationnalisation du réseau, le plaidoyer et la sensibilisation. Ceci est un rôle déterminant pour faire connaître le réseau et l'évaluation en général. Par la suite, plusieurs réunions virtuelles et en face-à-face



APNODE

African Parliamentarians' Network on Development Evaluation
Réseau des Parlementaires africains pour l'évaluation du développement

ont été tenues, y compris la première assemblée générale annuelle tenue à Abidjan en juillet 2015. Les parlementaires font preuve de beaucoup d'énergie et d'enthousiasme au sujet de cette initiative. Cependant, pour qu'elle réussisse, la Banque devra fournir des ressources et des conseils dans le court terme.

4. Proposition de programme de travail 2016–2018

Le programme de travail 2016–2018 opérationnalise les trois objectifs fixés dans la Stratégie d'évaluation indépendante 2013–2017 – redevabilité, apprentissage et promotion d'une culture d'évaluation. En outre, le programme de travail améliore l'alignement d'IDEV avec la stratégie décennale de la Banque et répond aux besoins des parties prenantes clés et des utilisateurs potentiels. Guidé par ces objectifs, IDEV a apporté les modifications suivantes au Programme de travail 2016–18 par rapport à celui de 2013–15:

- Les évaluations de haut niveau (pays et régionales, évaluations thématiques/sectorielles et institutionnelles) continueront à être la priorité des travaux d'IDEV;
- L'approche des évaluations au niveau projet sera renforcée afin d'assurer qu'elles: (i) informent les évaluations de niveau supérieur; (ii) soutiennent la redevabilité; et (iii) fournissent des informations crédibles sur les résultats de développement sur le terrain. IDEV instituera une approche systématique pour les évaluations au niveau projet. IDEV examinera en effet 100% des RAP et RSE et évaluera l'écart entre les notations des RAP des départements des opérations et celles d'IDEV. Des visites de terrain seront menées sur un échantillon de ces RAP/RSE. Enfin, IDEV poursuivra la mise en œuvre des évaluations rigoureuses des résultats de projet introduites en 2015;
- Les activités de gestion des connaissances, diffusion et de sensibilisation seront stratégiquement planifiées et séquencées afin d'optimiser l'utilisation des résultats de l'évaluation pour appuyer: la prise de décision et l'apprentissage au sein de la Banque (opérations, fonctions stratégiques et l'élaboration des politiques, services institutionnels); redevabilité envers les actionnaires; et l'apprentissage pour les PMR et d'autres partenaires au développement;
- Le renforcement des systèmes d'évaluation, des capacités et de la culture d'évaluation au sein des PMR sera une zone de focalisation accrue pour aller dans le sens où le financement du développement, en termes généraux, est soumis à une évaluation.

Approche de planification

IDEV a utilisé une approche systématique en deux étapes pour l'élaboration de son programme de travail 2016–18.

PHASE I – REVUE DOCUMENTAIRE ET CONSULTATIONS

Dans la première phase, IDEV a identifié un grand nombre d'évaluations potentielles basées sur une revue documentaire approfondie et des consultations au sein de la Banque (au sein d'IDEV et ailleurs dans la Banque):

- **Revue documentaire:** ceci a impliqué un examen approfondi de tous les documents pertinents de la Banque, y compris: la stratégie d'évaluation indépendante 2013–2017, le programme de travail 2013–2015 d'IDEV, les engagements FAD et AGC, et les politiques, stratégies et directives de la Banque. IDEV a également étudié les évaluations conduites (ou proposées) par les autres BMD. Une liste des évaluations potentielles a été élaborée sur la base suivante: 1) les engagements pris dans le FAD et l'AGC; 2) les priorités identifiées dans la stratégie décennale de la Banque; 3) le potentiel à guider la formulation de nouvelles politiques, de stratégies et de procédures; 4) les évaluations réalisées au cours du programme de travail 2013–15; et 5) les engagements d'évaluation dans la stratégie et politique d'IDEV;
- **Consultations/discussions au sein d'IDEV:** La première étape de consultation avec le personnel d'IDEV a été constitué de réunions de réflexion de deux jours, qui ont généré des idées autour des sujets d'évaluation et d'intérêt, et du séquençage. Les résultats de la première étape de consultations du personnel d'IDEV et la revue des documents pertinents de la Banque ont été utilisés pour générer la liste préliminaire de 60 évaluations pour le programme de travail de 2016 à 2018;
- **Consultations au sein de la Banque:** La deuxième étape des consultations était à l'échelle de la Banque et a impliqué des membres du Conseil d'administration (y compris les membres du CODE), les vice-présidents, les directeurs, les gestionnaires, les responsables et aux autres personnels opérationnels, et le personnel d'IDEV pour les réactions et la hiérarchisation de la liste préliminaire des 60 évaluations. À cet égard, la liste préliminaire des évaluations a été partagée avec ces parties prenantes, et suivie par des réunions en face-à-face avec certains des membres du Conseil, la haute Direction de la Banque et d'autres employés. La liste préliminaire de 60 évaluations a été révisée en conséquence à 69 évaluations.

PHASE II – L'ÉTABLISSEMENT SYSTÉMATIQUE DES PRIORITÉS

La liste des 69 évaluations potentielles a été ensuite soumise à un exercice d'identification systématique des priorités fondé sur trois critères clés pour générer les sujets d'évaluation les plus influents ou potentiellement utiles pour le programme de travail 2016–2018 d'IDEV. Les critères de définition des priorités sont présentés ci-dessous, une échelle de priorité à trois points (haute, moyenne, faible) a été utilisée pour chacun:

- **Ponctualité:** la ponctualité de l'évaluation pour que sa contribution soit utile aux décisions clés ou discussions des parties prenantes de la Banque – le changement/la conception/la mise en œuvre des interventions/les procédures, y compris les politiques, stratégies, directives, des lignes directrices et programmes;
- **Importance:** la mesure de la pertinence/importance du domaine d'intervention de la Banque évaluée en termes de taille du portefeuille (large ou croissante) et/ou la capacité d'innovation (y compris les nouvelles initiatives/pilotes);



- **Intérêt des parties prenantes principales:** l'étendue de l'intérêt et/ou préoccupation exprimé par les principales parties prenantes d'IDEV (Conseil/CODE; Direction). Ces intérêts et préoccupations ont été révélés au cours des consultations, et de la priorisation des sujets d'évaluation par un certain nombre de parties prenantes consultées, y compris les membres du Conseil et la Direction. Pour la classification d'une évaluation particulière comme de haut, moyen ou faible intérêt, la priorité donnée par la partie prenante a été prise en compte. Dans les cas où les parties prenantes n'ont pas indiqué leur niveau de priorité, ces types d'évaluation ont été considérés comme étant de faible priorité. L'hypothèse implicite est que les parties prenantes ont révélé tous leurs sujets d'évaluation de haute priorité, et qu'ils considèrent le reste des sujets d'évaluation de faible priorité.

Les trois scénarios présentés ci-dessous sont le résultat de cet exercice de définition des priorités. La définition des trois scénarios a impliqué la sélection des évaluations dans l'ordre décroissant sur la liste des priorités tout en assurant une combinaison appropriée de types d'évaluation/lignes de produits pour chaque scénario pour appuyer les objectifs clés de la stratégie d'évaluation d'IDEV, en particulier un bon équilibre entre redevabilité et apprentissage. Le nombre moyen d'évaluations lancées dans le programme 2013–2015 a servi de fondement pour le scénario de base.

Les trois scénarios préliminaires ont été présentés au Conseil lors d'une session technique le 14 septembre 2015. Le scénario base a reçu un soutien large de la part des Administrateurs au cours de cette session technique. Sur la base des commentaires reçus, les trois scénarios ont été révisés tel que mentionné dans les tableaux 5 et 6 ci-dessous.

Trois scénarios pour le programme de travail 2016–2018 d'IDEV

Cette proposition identifie trois scénarios différents pour le programme de travail 2016–2018 d'IDEV. Ces scénarios diffèrent principalement par leur niveau d'ambition, avec un objectif de couverture du volume des interventions de la Banque variant de 35% à 75%. Ils diffèrent également par leur degré de contribution aux trois objectifs stratégiques d'IDEV de redevabilité, apprentissage et promotion d'une culture d'évaluation, et proposent des mix de produits différents pour assurer cette contribution. Le tableau 5 ci-dessous présente les caractéristiques principales des trois scénarios qui ont guidé leur élaboration en organisant de façon différente les évaluations de priorité haute. Le tableau 6 présente ensuite les détails de chaque scénario.

Tableau 5: Caractéristiques résumés des trois scénarios

	Bas	Base	Haut	
Focalisation	Redevabilité, apprentissage minimum	Redevabilité, apprentissage plus élevé	Équilibre de redevabilité et apprentissage	
	DCE minimum	DCE moyen	DCE haut	
Objectif de couverture	35%	55%	75%	
Mix produits indicatif (évaluation)		70% sommatif	60% sommatif	
		30% formatif	40% formatif	
		10% formatif	Validation RAP/RSE	Validation RAP/RSE
		Validation RAP/RSE	ERP/Groupe	ERP/Groupe
		ERP	Impact	Impact
		Pays/régional	Pays/régional	Pays/régional
		Thématique/sectorielle	Thématique/sectorielle	Thématique/sectorielle
		Institutionnelle	Institutionnelle	Institutionnelle
Mix produits (DCE)		Synthèse	Synthèse	
	Appui aux plateformes	Appui aux plateformes	Appui aux plateformes	
		Appui aux pays	Appui aux pays	
		Appui aux organisations		

Table 6: Présentation détaillée des trois scénarios

	2016	2017	2018	Total no. of products
Validations (identique pour tous les scénarios)				
Validation RAP	100%	100%	100%	3
Validation RSEc	50%	50%	50%	3
Évaluations des résultats de projets/Groupes				
Bas	20%	20%	20%	6
	Agriculture	TBD	TBD	
	Intégration régionale	TBD	TBD	
Base	20%	20%	20%	6
Haut	30%	30%	30%	9
	Genre	TBD	TBD	
Évaluations d'impact (domaines indicatifs)				
Base	1	1	1	3
	Compétences	Irrigation	Transport	
Haut	1	1	1	3
Évaluations pays/régionales				
Bas	3	3	3	9
	Cote d'Ivoire	Maurice	Egypte	
	Malawi	Cap Vert	Mali	
	Intégration régionale	Swaziland	Gabon	
Base	4	4	4	12
	Namibie	Ouganda	Mauritanie	
Haut	4	4	4	12
Évaluations sectorielles/thématiques				
Bas	2	2	1	5
	Secteur Eau et Assainissement	Stratégie de Développement du Capital Humain pour l'Afrique (2014–2018)	Opérations Programmes – Phase 2 (résultats)	
	Partenariats Public Privé – Phase 2	Lignes de Crédit de la Banque		
Base	3	3	2	8
	Appui de la Banque au développement de la chaîne de valeur agricole	Partenariats de la Banque: co-financement, convention et coordination	Rôle de la Banque dans l'accès accru au financement en Afrique	
Haut	5	4	3	12
	Résultats des Fonds Fiduciaires de la Banque – Phase 2	Instruments de garantie de la Banque	Appui de la Banque à la réponse des PMR au changement climatique	

Développement du Secteur Privé – Politique et Stratégie (2013–2017)				
Évaluations institutionnelles				
Bas	2	1	1	4
	Stratégie de gestion des ressources humaines (2013–2017)	Stratégie de la Banque en matière de genre (2014–2018)	Stratégie de la Banque sur la fragilité (2014–2019)	
	Qualité à l'entrée des opérations du secteur public			
Base	2	2	2	6
		Systèmes et processus d'auto-évaluation de la Banque	Intégration de la croissance verte dans les stratégies et opérations	
Haut	3	3	3	9
	Cadre Stratégique pour améliorer l'appui de la Banque aux pays à revue intermédiaire	Système Intégré de sauvegardes (2014–2018)	Stratégie Décennale 2013–2022	
Synthèses d'évaluation				
Base	1	1	1	3
	Décentralisation	L'efficacité et l'efficacité du Conseil: Enseignements tirés d'expériences internationales pour la Banque	TBD	
Haut	2	2	2	6
	Appui à la croissance et à la productivité agricole et agro-industrielle	Appui International au développement durable des ressources naturelles en Afrique	TBD	
Gestion des connaissances, diffusion, sensibilisation (identique pour tous les scénarios)				
Événements internes	10	10	10	30
Événements externes	2	2	2	6
"Evaluation matters"	4	4	4	12
Semaine de l'évaluation	1	1	1	3
Forum Baobab	1	1	1	3

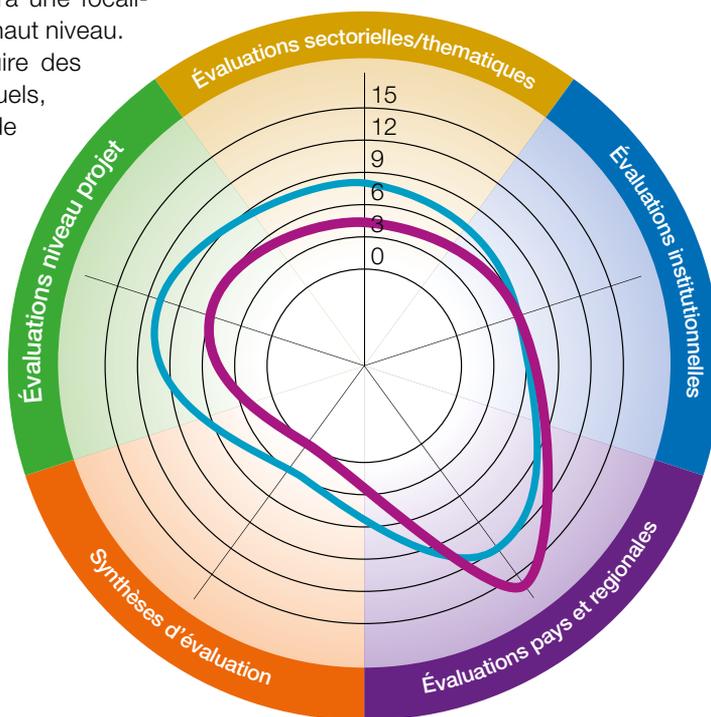
Rapport annuel IDEV	1	1	1	3
Rapport MARS	1	1	1	3
Développement des Capacités en Évaluation				
Appui aux plateformes (Bas)	2	2	2	6
Appui aux pays (Base)	1	1	1	3
Appui aux organisations (Base)	1	1	1	3
Appui aux pays (Haut)	2	2	2	6
Appui aux organisations (Haut)	2	2	2	6

ÉVALUATIONS DE NIVEAU PROJET

IDEV renforcera les évaluations au niveau projet car elles constituent des briques de base essentielles des ESPP et des évaluations sectorielles ainsi qu'un instrument clé de redevabilité et d'apprentissage. Conformément à sa stratégie 2013–2017, IDEV gardera une focalisation forte sur les évaluations de haut niveau.

L'intention n'est pas de réintroduire des évaluations de projets individuels, mais d'innover et de généraliser de nouveaux outils tels que les évaluations des résultats de projets. Globalement le nombre de produits relatifs à des évaluations de niveau projet devrait augmenter comme montré par l'illustration 1.

Illustration 1: Évolution des évaluations par unité



Renforcer la validation des RAP et des RSE

L'hypothèse retenue dans le programme de travail précédent était qu'à mesure que la qualité de l'auto-évaluation des départements des opérations s'améliorerait, IDEV pourrait mener moins de RAP et réorienter les ressources à d'autres fins. Malheureusement, cette hypothèse s'est révélée inexacte car la Banque a connu une forte baisse dans le nombre de RAP et de RSE réalisés dans les délais. A cet égard, IDEV prévoit de conduire les revues documentaires de 100% des RAP et d'au moins 50% des RSE dans les trois prochaines années. L'écart entre les notations des évaluations et des auto-évaluations sera étroitement surveillé et rapporté. IDEV publiera également les notes de validation des RAP sur sa page web et les inscrira dans la Base de données de résultats des évaluations. Cela permettra ainsi d'accroître la crédibilité et la transparence du processus de revue et de validation.

En plus de renforcer la qualité de l'auto-évaluation, l'examen systématique des RAP et RSE constitue le fondement de toutes les évaluations de niveau supérieur à mener.

Poursuivre les évaluations groupées de projets/Évaluation des résultats de projets

De l'ensemble des projets achevés pour lesquels les RAP et XSR sont examinés, un échantillon (entre 20% et 30% selon le scénario choisi) sera sélectionné pour la validation sur le terrain. Cet échantillon constituera la base pour soit une évaluation groupée de projets, qui en principe contribuerait à une évaluation sectorielle ou thématique plus large, ou pour des évaluations des résultats de projets dans un secteur spécifique. En fonction du scénario choisi pour les trois prochaines années, IDEV prévoit de livrer entre 6 et 9 évaluations groupées et/ou synthèses d'évaluations des résultats.

Intégrer les évaluations d'impact

Se fondant sur la réalisation de ses deux premières évaluations d'impact au titre du programme de travail précédent, IDEV prévoit de réaliser trois évaluations d'impact supplémentaires au cours des trois prochaines années dans le cadre du scénario de base.

Compte tenu du coût élevé de ces évaluations, IDEV priorisera avec attention les interventions devant faire l'objet d'une évaluation d'impact. Avant de lancer les évaluations d'impact, leur évaluabilité sera étudiée pour s'assurer de la faisabilité et du rapport coût-efficacité de l'évaluation (c'est-à-dire que les avantages de l'évaluation l'emportent sur le coût). Les critères suivants seront utilisés pour identifier les unités sujettes à évaluations d'impact:

- Le niveau de risque: une évaluation d'impact peut être effectuée pour des projets qui sont considérés comme un risque élevé ou de haute importance pour la Banque;
- La forte probabilité de l'EI de produire des informations utiles dans les contraintes de ressources et de temps;
- La grande utilité potentielle de l'EI pour la Banque/les PMR, et l'engagement potentiel fort de la Banque/des PMR à utiliser les résultats de l'EI;
- La grande pertinence de l'EI pour les stratégies de la Banque/des PMR;
- La mise à l'échelle¹¹: une évaluation de l'impact peut être effectuée pour des projets dont la Banque envisage la réplication à grande échelle;
- La ponctualité.

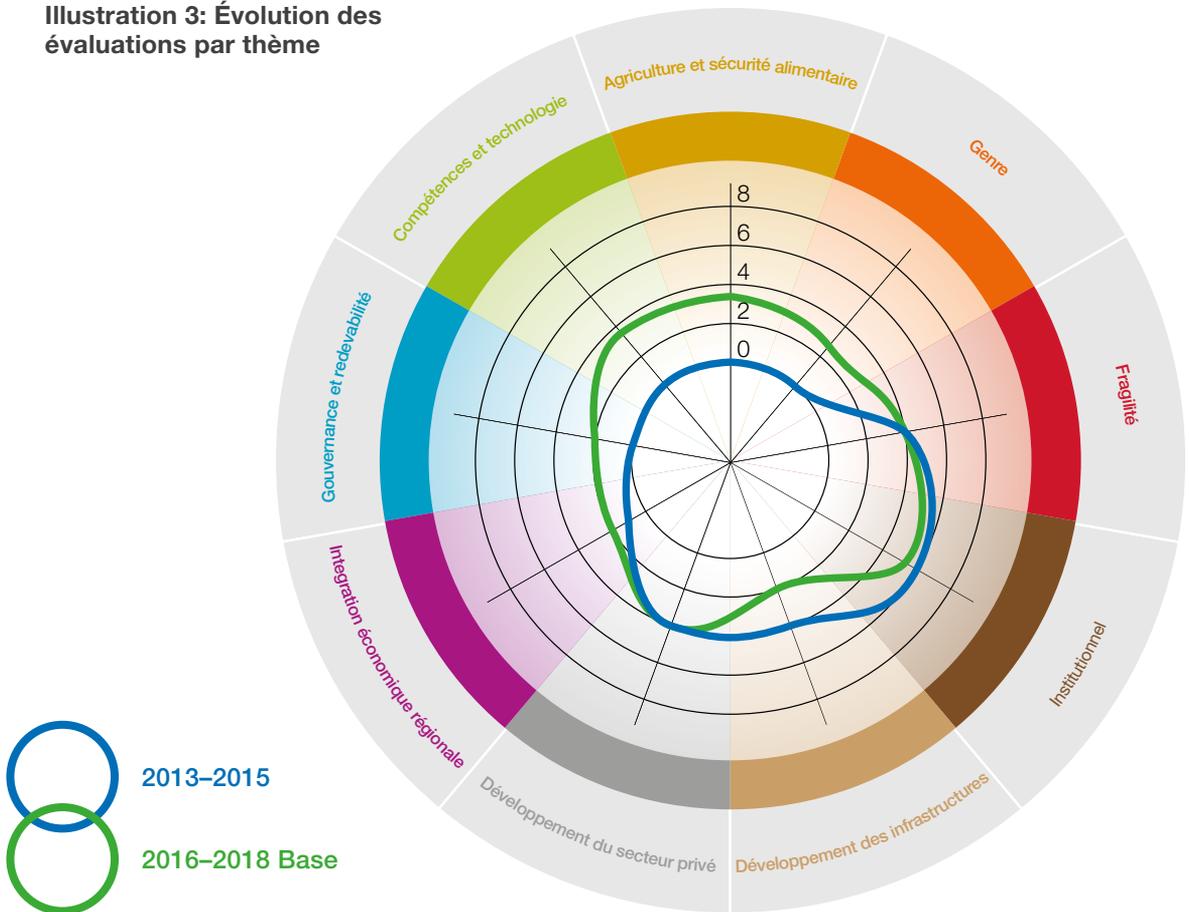
11 Par exemple, si la Banque envisage d'étendre ses interventions en matière de compétences et de technologie, un domaine dans lequel la Banque a seulement quelques projets et peu de preuves de ce qui fonctionne ou pas, il peut être utile de procéder à une évaluation d'impact. Ce serait particulièrement important, car ceci entre dans le cadre de la création d'emplois.

ÉVALUATIONS SECTORIELLES ET THÉMATIQUES

Les évaluations sectorielles et thématiques reprendront une place préminente dans le programme de travail 2016–2018, après la domination des évaluations pays dans le programme de travail 2013–2015 du fait de l'EGRD. IDEV prévoit de mettre en œuvre entre 5 et 12 évaluations sectorielles et thématiques dans les trois prochaines années, en fonction du scénario choisi.

La focalisation des évaluations sectorielles et thématiques sera également guidée par les priorités établies par le nouveau Président, de façon à pouvoir informer des changements possibles futurs. L'infrastructure ayant été bien couverte dans le programme de travail précédent (via les évaluations sectorielles sur le transport et l'énergie, et la première de l'évaluation sectorielle sur l'eau et l'assainissement), l'emphase sera mise sur les autres priorités, telles que la conjonction développement du secteur privé et développement agricole (par exemple l'appui au développement des chaînes de valeur) comme montré dans l'illustration 3.

Illustration 3: Évolution des évaluations par thème



ÉVALUATIONS INSTITUTIONNELLES

Les évaluations institutionnelles continueront à être des outils importants pour améliorer l'efficacité et l'efficacité globales de la Banque. A la suite de l'accent additionnel mis sur les évaluations institutionnelles en 2013–2015, en particulier dans le cadre de l'évaluation des engagements FAD et AGC, un nombre plus réduit sera lancé sur 2016–2018. IDEV prévoit la mise en œuvre de 4 à 9 évaluations institutionnelles sur les trois prochaines années, en fonction du scénario choisi.

Les évaluations institutionnelles s'intéresseront toujours aux stratégies clés et aux processus critiques pour l'efficacité institutionnelle et l'efficacité du développement, y compris la Stratégie des ressources humaines et la Qualité à l'entrée des opérations du secteur public en 2016, puis plus globalement les systèmes et processus d'auto-évaluation de la Banque en 2017, toutes ces évaluations faisant partie du scénario de base. Dans ce même scénario, une évaluation de la mise en œuvre de la stratégie genre de la Banque est prévue en 2017 pour faire un inventaire des progrès et tirer les leçons qui peuvent permettre d'améliorer l'effet de changement de cette stratégie.

SYNTHÈSES D'ÉVALUATIONS

La synthèse d'évaluation est une approche efficace en termes de coûts qui tire parti des informations évaluatives déjà existantes au sein de la Banque et des autres institutions. Typiquement, elle se focalise sur un thème spécifique d'intérêt et rassemble les enseignements tirés de l'expérience qui peuvent avoir de la valeur pour la Banque et ses clients. La sélection du thème se fait sur la base du niveau d'information évaluative crédible et fiable disponible sur le thème et l'utilité de la synthèse pour ses utilisateurs potentiels. Par exemple, la décentralisation, thème de grand intérêt pour la Banque, est bien couverte par d'autres institutions (à la fois multilatérales et bilatérales). Une synthèse d'évaluations peut fournir des leçons pertinentes pour la Banque à un moindre coût qu'une évaluation complète. Dans ce cas spécifique, IDEV complètera la synthèse de l'information évaluative

existante par trois études de cas qui examineront les différentes configurations de bureaux décentralisés (par exemple pays membre, régional et dans un pays non membre).

IDEV prévoit de mettre en œuvre 6 synthèses d'évaluation dans les trois prochaines années dans le cadre des scénarios base et haut.

GESTION DES CONNAISSANCES, DIFFUSION ET SENSIBILISATION

Afin d'assurer l'utilisation des connaissances évaluatives, les activités de gestion des connaissances, de dissémination et de sensibilisation d'IDEV continueront d'être une priorité du programme de travail 2016–2018. IDEV envisage entre autres:

- d'organiser des activités de dissémination, de diffusion et de partage des connaissances aussi bien à l'interne de la Banque qu'au plan régional en vue de promouvoir l'apprentissage à partir des évaluations et de soutenir une culture de l'évaluation dans la Banque et dans les PMR. En plus des événements liés aux évaluations, ceci inclut également la Semaine de l'Évaluation et un événement lors des Assemblées Annuelles;
- de contribuer à l'organisation du Forum Baobab, suite au succès de son lancement en 2015. Le Forum Baobab sera positionné comme un événement phare à l'échelle de la Banque à l'attention du personnel et visant à partager la passion et les idées novatrices des leaders d'opinion africains;
- de continuer à renforcer la Communauté de pratiques en matière d'évaluation (ECoP) et de finaliser l'intégration de sa présence en ligne;
- de poursuivre la publication du magazine eVALUation Matters, une publication trimestrielle sur les connaissances en évaluation;
- de continuer à identifier et à développer des produits de connaissances innovants émanant de ses évaluations, dont des vidéos et le partage internet du savoir (webinaires);

- de poursuivre le développement de l'infrastructure de partage des connaissances (avec un site internet totalement indépendant, intranet 2.0, les médias sociaux, le SharePoint) et de processus de communication et de partage des connaissances clairement définis pour assurer une gestion et un partage efficaces des connaissances d'évaluation.

PARTENARIATS ET DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS EN ÉVALUATION

Les partenariats et le développement des capacités en évaluation restent des priorités pour IDEV, en droite ligne de l'objectif de la Banque de collaborer plus étroitement avec les clients, de devenir un courtier de connaissances et d'améliorer sa focalisation sur les résultats. IDEV continuera à travailler et à soutenir les PMR, les institutions d'évaluation et les organisations en Afrique. Il est à noter que le développement des capacités nationales en évaluation fait partie intégrante du cadre de résultats des Objectifs de développement durable et recevra donc une attention et un soutien et international accrus.

IDEV continuera à soutenir (au cours des trois prochaines années) deux plates-formes qu'elle a contribué à créer à savoir l'APNODE et l'EPRADI. Il est certain qu'IDEV n'a pas l'intention de se substituer à l'appropriation nécessaire pour ces initiatives. Un soutien temporaire sera fourni afin de s'assurer que les efforts déjà fournis ne soient pas perdus et que les deux plateformes atteignent une opérationnalité durable.

Le renforcement des systèmes d'évaluation dans les PMR (deux pays pilotes, Ethiopie et Tanzanie) appuyé par un fonds fiduciaire se poursuivra sur 2016–2018 grâce à un financement additionnel reçu du gouvernement finlandais. IDEV propose dans le cadre des scénarios base et haut d'ajouter des ressources nominales (humaines et/ou financières) de son budget pour inclure d'autres pays, tout en essayant de mobiliser des ressources bilatérales additionnelles.





Enfin, ce soutien supplémentaire sera également étendu à des organisations telles que CLEAR (scénario de base) qui travaillent sur le développement des évaluations des capacités, ainsi que de l'AfrEA (scénario haut).

AUTRES ACTIVITÉS DE COLONNE VERTÉBRALE

IDEV mettra en œuvre sa revue par les pairs et continuera d'autres activités dans le cadre du renforcement de son infrastructure. Ceux-ci comprennent le maintien et l'amélioration des systèmes MARS et EVRD ainsi que l'achèvement du manuel d'évaluation.

5. Besoins en ressources

Les évaluations sont des entreprises complexes et consommatrices de ressources qui nécessitent une équipe pluridisciplinaire, avec des experts sur les questions quantitatives, qualitatives et thématiques. Chaque évaluation est un projet en lui-même, nécessitant la participation du personnel et des consultants externes, et spécifiquement plusieurs missions sur le terrain. Le temps passé prévu pour une évaluation varie entre 9 et 15 mois en fonction de la complexité du sujet évalué.

Cette section présente les budgets pour les trois scénarios décrits ci-dessus. Les budgets ont été estimés en utilisant un certain nombre d'hypothèses de coûts. Ces hypothèses de coûts combinent les coûts de personnel et la charge de travail qui constituent différentes lignes budgétaires dans les systèmes de la Banque. Le reste de la section détaille donc les implications des prévisions budgétaires globales en termes de personnel et de charge de travail.

Prévisions budgétaires

Les hypothèses de coûts du programme de travail ont été étudiées en tenant compte des leçons tirées de la mise en œuvre du programme de travail 2013–2015. Les hypothèses de charge de travail sont basées sur un suivi du coût des évaluations menées en 2014–2015 par IDEV. Elles comprennent donc le coût supplémentaire de la mise en œuvre des activités après le déménagement à Abidjan. Les hypothèses de coûts de personnel sont fondées sur la pratique et la définition des équipes pour le précédent programme de travail. Il n'a pas été possible d'utiliser les données du Système d'enregistrement du temps par activités à cette étape pour une meilleure estimation des coûts de personnel par évaluation.

Les prévisions budgétaires pour chaque scénario sont détaillées dans le tableau 7 ci-dessous. Pour assurer la comparabilité avec les chiffres budgétaires présentés dans le Plan glissant et budget 2016–2018 de la Banque (PGB), les estimations budgétaires sont définies en utilisant les hypothèses suivantes (qui ont changé par rapport à la première version du document présentée à CODE le 5 novembre 2015):

- La charge de travail telle que définie dans le PGB inclut uniquement les coûts de consultants et de missions, alors que la présentation initiale incluait tous les coûts hors dépenses de personnel. La ligne budgétaire correspondant aux réunions n'est pas incluse dans cette ligne charge de travail mais dans la ligne frais généraux;
- Les dépenses de personnel dans le PBD sont présentées en incluant le salaire et les bénéfices, et en excluant la contribution au Plan de Retraite du Personnel. Le même calcul a été appliqué pour obtenir une estimation des dépenses de personnel sur la même base;
- Enfin, les dépenses de personnel présentées dans la version initiale du programme de travail incluaient uniquement les salaires, estimés (en utilisant des coûts unitaires standards par grade) sur la base de la charge de travail (exprimée en équivalent temps plein pour chaque grade) nécessaire pour la mise en œuvre de chaque activité. Etant donné que le chiffre de dépenses de personnel présenté

Tableau 7: Vue d'ensemble de la proposition de budget 2016 (millions d'UC) pour les trois scénarios

Lignes budgétaires	2016 Bas	2016 Base	2016 Haut
Charge de travail (consultants + missions)	2.57	3.51	4.56
Dépenses de personnel (hypothèses PBD)	2.67	2.94	3.72
Frais généraux (réunions)	0.38	0.40	0.47
Frais généraux (autres, hypothèse total équivalent au chiffre proposé par le dernier PGB)	0.62	0.60	0.53
Total	6.24	7.45	9.28
Pourcentage de variation par rapport à 2015	-9%	8%	35%

dans le PGB reflète les coûts réels, le tableau a été revu avec ce chiffre pour le coût des positions existantes et le coût relatif au personnel additionnel requis tel que décrit dans le tableau 8 ci-dessous a été ajouté.

IDEV et la Direction se sont accordés sur une enveloppe budgétaire globale de 7,45 millions d'UC pour 2016, qui a été prise en compte dans le tableau ci-dessous pour le scénario base. Ceci est basé sur des hypothèses de ressources additionnelles qui pourraient être cherchées dans des fonds fiduciaires, et de gains en efficacité additionnels qui permettraient la mise en œuvre du programme de travail complet convenu pour 2016 tout en diminuant légèrement le besoin en ressources à la fois en charge de travail et en dépenses de personnel.

Le scénario de base envisage une augmentation totale de l'enveloppe budgétaire d'IDEV de 8% par rapport à 2015. En comparaison avec le budget 2014, cette augmentation est de 3%. Cette augmentation résulte de deux facteurs principaux.

Tout d'abord les hypothèses de coûts unitaires de consultation ont été revues à la hausse par rapport à celles en vigueur lors du programme de travail 2013–2015. Ceci principalement est une conséquence de la sophistication croissante des évaluations d'IDEV à mesure que les standards de qualité augmentent. La plupart des évaluations démarrées en 2015 ont par exemple été conduites comme des évaluations à base

de théorie avec plus de rigueur nécessaire dans l'approche. Une prescription pour les consultants de rendre explicite toutes les sources de preuve y compris la triangulation a été mise en place grâce à des orientations plus claires et un système de revue de la qualité plus robuste. De plus, l'introduction des évaluations des résultats de projets implique également une méthodologie plus solide pour chaque évaluation et des collectes de données additionnelles, résultant dans des coûts additionnels. Les coûts unitaires précédents ne permettaient pas à IDEV d'augmenter de façon systématique le niveau de qualité requis et d'attirer des évaluateurs avec les compétences requises. IDEV a ainsi constaté que plusieurs firmes qualifiées ont refusé de soumettre des propositions après avoir découvert le budget disponible pour certaines évaluations.

Le second facteur est relatif au niveau de personnel. Alors que le scénario bas peut être mis en œuvre avec le personnel actuel d'IDEV, à partir du scénario de base, des capacités de personnel additionnelles sont nécessaires. Il est à noter que la mise à jour du programme de travail 2013–2015 approuvée par CODE en novembre 2014 prévoyait déjà la nécessité de 7 staff supplémentaires de niveau PL pour mettre en œuvre le programme actualisé. IDEV a fourni des efforts considérables au cours de la même période afin de mobiliser des fonds additionnels de fonds fiduciaires bilatéraux, ce qui a permis de compenser à la fois le manque en termes

de charge de travail mais aussi en termes de personnel grâce à l'embauche de consultants à long terme.

Le tableau 8 ci-dessous détaille les implications sur les capacités en personnel du scénario de base, largement endossé par CODE le 5 novembre comme étant le scénario qu'IDEV devait poursuivre. Ce tableau résume les implications finales de l'exercice d'estimation de la charge de travail nécessaires à la mise en œuvre du plan de travail en 2016, pour laquelle les détails complets sont fournis en Annexe 2.

Tableau 8: Implications sur le personnel pour le scénario de base

Niveau	Positions 01/14	Positions 01/15	ETP requis	Manque	Commentaires
PL3	5	5	5	–	
PL4	11	9	11	2	2 ETP niveau PL4 (chef de projet) manquants
PL5-7	5	5	8	3	3 ETP niveau PL6 (analyste senior) manquants
GS8-7	8	5	9	3	3 ETP niveau GS8-7 (analyste junior) manquants

Les lacunes en personnel peuvent être comblées soit via des positions additionnelles soit via le recrutement de consultants à long terme et elles sont exprimées dans le tableau en besoins en Equivalent Temps Plein (ETP) pour chaque niveau. De façon à trouver un compromis raisonnable avec la Direction, IDEV a accepté de réviser son besoin en personnel additionnel à la baisse en comparaison aux besoins ETP estimés montrés ci-dessus. Ceci se base sur l'hypothèse que des gains d'efficacité additionnels seront recherchés en 2016, et que des ressources de fonds fiduciaires pourront être trouvées et utilisées pour recruter des consultants à long terme supplémentaires si le besoin se fait sentir. Comme discuté avec la Direction, le scénario d'apport en personnel qui sera utilisé à ce stade pour combler les lacunes inclura un mix de trois positions additionnelles

(1 PL4, 2 PL6) et trois consultants à long terme junior pour combler les lacunes en analystes junior. Les chiffres budgétaires proposés dans le tableau 7 pour le scénario de base utilisent les coûts estimés (charge de travail et dépenses de personnel) fournis par la Direction pour ce scénario.

Faire face aux défis – En voie vers une fonction d'évaluation de pointe parmi les BMD

Au regard de son expérience précédente, IDEV anticipe les défis suivants dans la mise en œuvre de son programme de travail triennal glissant:

- **Un manque d'évaluateurs qualifiés:** IDEV, à l'instar d'autres structures d'évaluation, fait face à une pénurie d'évaluateurs qualifiés (consultants externes et personnel). Ce problème est aggravé par le déménagement à Abidjan, qui a entraîné le départ d'évaluateurs seniors et a rendu difficile d'attirer des évaluateurs expérimentés dans l'organisation.
- **Augmentation du coût des évaluations:** la demande de consultants qualifiés en évaluation dépasse l'offre. De plus, IDEV a exigé une plus grande rigueur et une plus grande qualité auprès des consultants. Ces deux éléments ont conduit à une augmentation du coût des évaluations individuelles. IDEV se doit de proposer des budgets d'évaluation compétitifs afin d'attirer des consultants qualifiés et de garantir que ses évaluations sont menées de manière rigoureuse.
- **Manque de suivi fiable en particulier des données sur les résultats de développement:** un problème commun et récurrent à la Banque est l'absence d'un système de suivi solide, qui collecte sur une base continue des données fiables et crédibles sur les résultats de développement. Tandis que la mise en œuvre des RAP et RSE s'est révélée être une étape positive, leur qualité est variable et questionnable dans de nombreux cas. En outre, il y a un déficit d'information sur les résultats de développement, l'accent étant mis sur les extrants. Cette situation est aggravée par la faiblesse des capacités de suivi et d'évaluation dans les PMR. Souvent, les équipes d'évaluation ont dû collecter ces données ex-post, détournant des ressources consacrées à d'autres activités d'évaluation.

- **Les défis liés à l'évaluation des pays en transition:** IDEV a rencontré des difficultés pour procéder à des évaluations des pays en transition. Les questions de sécurité et l'instabilité politique ainsi que les catastrophes naturelles (par exemple Ebola) rendent difficiles voire impossibles les missions de terrain lors de l'évaluation. Par exemple, IDEV a été contraint d'annuler l'ESPP de la Sierra Leone en raison de l'épidémie d'Ebola.

IDEV considère les défis ci-dessus comme des opportunités potentielles pour mettre en œuvre des mesures efficaces et efficientes en: professionnalisant la fonction d'évaluation, renforçant le système de suivi et en concevant des approches d'évaluation novatrices.

PROFESSIONNALISER LA FONCTION D'ÉVALUATION

IDEV prévoit de renforcer ses capacités et de professionnaliser la fonction d'évaluation afin d'internaliser progressivement le travail d'évaluation (pour la phase de conception et la rédaction de rapports de synthèse par exemple). Ce résultat sera atteint à travers les initiatives suivantes:

- développer des profils de compétences essentielles pour les évaluateurs (par niveau), soutenir un programme de formation et, éventuellement, mettre en œuvre un programme de certification ou d'accréditation;
- mettre en œuvre une stratégie de recrutement qui attire des évaluateurs qualifiés; et
- développer des normes de qualité claires (à travers le manuel d'évaluation) et des outils d'évaluation pour aider à la conception, à la conduite et au rapportage des évaluations. L'EGRD a produit un certain nombre d'outils d'évaluation standards, y compris des listes de contrôle qui seront examinés puis incorporés dans le manuel d'évaluation.

Cette professionnalisation de la fonction réduira le recours à des sociétés de conseil et permettra de minimiser les coûts de la consultance ainsi que d'accroître la productivité.

RENFORCER LE SYSTÈME DE SUIVI DE LA BANQUE

Tel qu'indiquée ci-dessus, la nécessité de collecter des données sur les résultats ex-post mobilise un niveau substantiel de ressources d'évaluation. L'existence au sein de la Banque d'un système de suivi robuste qui permet de suivre les résultats de développement d'une manière systématique permettra de faire des économies sur le coût de collecte des données au cours des évaluations périodiques. En outre, ceci garantira que des données de qualité sur les résultats soient disponibles pour la Direction et le Conseil d'administration et, en conséquence, renforcera la gestion axée sur les résultats, un domaine jugé faible à la Banque.

IDEV appuiera le Département de l'assurance qualité et des résultats et les départements des opérations afin de s'assurer qu'un système robuste de mesure de performance (incluant une identification correcte de la chaîne de résultats, des indicateurs, des méthodes de collecte des données, de la fréquence) est développé et mis en œuvre pour les interventions de la Banque. Cette initiative permettra de s'assurer que les interventions de la Banque sont évaluables et que des systèmes de données adéquats sont en place.

APPROCHES D'ÉVALUATION NOVATRICES ET ÉVALUATIONS CONJOINTES

IDEV vise à développer des approches d'évaluation novatrices qui prennent en compte la complexité et le niveau de risque de l'intervention à évaluer. Par exemple, certaines interventions (comme les pays ayant des attributs similaires) peuvent être groupées. Une telle approche pourrait conduire à des économies d'échelle. Un autre domaine est celui des pays en transition qui aura besoin d'une approche d'évaluation spécifique compte tenu des défis liés à leur évaluation. Une solution possible serait de procéder à une telle évaluation conjointement avec d'autres organisations.

Le Conseil d'administration de la BAD a approuvé le Programme de travail 2016–2018 d'IDEV, notamment le scénario de base, le 18 décembre 2015.

Annexe 1: Description indicative des évaluations proposées pour 2016–2018

Sujet	Description
Projet	
Résultats de projets	IDEV entreprendra chaque année un nombre raisonnable d'évaluations des résultats de performances de projets principalement par groupe – des regroupements allant jusqu'à trois par année. Il entreprendra également des évaluations des performances de projets innovants et/ou complexes afin de non seulement rendre compte des résultats de développement, mais aussi dégager des enseignements pour les départements opérationnels. Ces évaluations de projets mettront l'accent sur la façon dont les projets ont été conçus et mis en œuvre, ainsi que les résultats atteints et les facteurs à la base de ces résultats.
Validation de rapports d'achèvement de projets (RAP & RSE)	IDEV validera la performance de tous les projets achevés des secteurs public et privé ayant fait l'objet de rapports d'achèvement ou de supervision élargie, et évaluera la qualité des rapports d'achèvement et de supervision élargie afin de produire des notes de validation de ces rapports d'achèvement de projet et de supervision élargie. Un échantillon des projets achevés ayant fait l'objet d'un rapport d'achèvement feront également l'objet de visite de terrain.
Synthèse des résultats de projets	IDEV produit un grand nombre d'évaluations des résultats de performance de projets sur une base annuelle. IDEV fera la synthèse des résultats de performance au niveau des projets, les leçons et les bonnes pratiques de toutes les évaluations des résultats de performance des projets de l'année en question. Les enseignements retenus et les bonnes pratiques seront téléchargés sur la base de données des résultats d'évaluation d'IDEV pour une diffusion plus large. Les résultats de performance contribueront à la base de données du rapport de développement de la Banque.
Qualité des rapports de performance de projets	IDEV produit annuellement un grand nombre de notes de validation de RAP et de RSE. IDEV synthétisera, sur une base annuelle, les résultats des notes de validation de RAP et RSE en un rapport sur la qualité de l'auto-évaluation de la performance du projet à la Banque, et retiendra également les enseignements pertinents ainsi que les bonnes pratiques pour une utilisation par le personnel des départements opérationnels de la Banque. Les enseignements retenus et les bonnes pratiques seront téléchargés sur la base de données des résultats d'évaluation d'IDEV pour une diffusion plus large.

Impact Projet	
Projet d'acquisition de compétences 2016	L'évaluation portera sur la façon dont le projet a été mis en œuvre, et quelle différence cela fait pour les bénéficiaires primaires et secondaires, y compris les questions de genre, de productivité et d'emploi.
Projet d'irrigation (Agriculture) 2017	L'évaluation portera sur les impacts du projet, y compris le genre, la productivité des ménages en zones rurales, le revenu et la pauvreté, ainsi que l'emploi et l'utilisation des ressources de crédit.
Projet de transport 2018	L'évaluation portera sur les impacts du projet, y compris le genre, la productivité des ménages, les revenus et la pauvreté, ainsi que l'emploi et les résultats scolaires des enfants.
Stratégie et programme pays et Stratégie et programme d'intégration régionale	
	2016
Côte d'Ivoire, Malawi	Les Documents de stratégie pays et Documents de stratégie d'intégration régionale définissent les cadres de base pour l'engagement et les activités de la Banque dans les PMR. Chaque année, des DSP sont achevés, et de nouveaux sont conçus, examinés, et approuvés pour la mise en œuvre. Les DSP de la Banque pour la Côte d'Ivoire et le Malawi devant être examinés et approuvés par le Conseil en 2017, IDEV produira la même année son évaluation des DSP de la Banque pour chacun de ces pays. Chaque évaluation de DSP, couvrant deux ou trois cycles de DSP, mettra l'accent sur la manière dont le DSP a été conçu (y compris le positionnement et le traitement des contraintes les plus urgentes en matière de développement), mis en œuvre, a produit des résultats et a contribué au développement national. Il se penchera également sur les aspects du DSP porteurs de résultats et ceux qui doivent être améliorés, ainsi que les raisons qui ont mené à de telles conclusions.
Évaluation des stratégies et programmes d'intégration régionale (ESPIR)	Des nouveaux DSIR sont programmés pour examen et approbation au Conseil entre 2015 et 2017. L'intégration régionale par le biais des DSIR est une priorité clé de la stratégie décennale de la Banque. IDEV évaluera en 2016 le DSIR Est et l'un des deux DSIR programmés pour examen et approbation du Conseil en 2017. L'évaluation mettra principalement l'accent sur la manière dont le DSIR a été conçu (y compris face les principales contraintes pour le développement régional), mis en œuvre, ainsi que sa contribution en termes de résultats. IDEV se penchera également sur les facteurs favorisant ou entravant l'efficacité des stratégies d'intégration régionale afin de tirer des enseignements qui orienteront les discussions sur les nouveaux DSIR.
Évaluation de la qualité de la conception et la mise en œuvre du DSP (Namibie)	En 2016, le gouvernement de la Namibie et la Banque devraient engager des discussions et prendre des mesures appropriées sur la performance de la mise en œuvre du DSP en cours. Par conséquent, IDEV évaluera la qualité de la conception et de la mise en œuvre de l'actuel DSP afin d'orienter les discussions à mi-parcours. L'évaluation portera plus précisément sur la manière dont le DSP a été conçu, les facteurs favorisant et entravant le bon fonctionnement de ses composantes et les raisons sous-jacentes, ainsi que l'amélioration de la mise en œuvre du DSP.

2017

Ile Maurice; Cap Vert; Swaziland	Afin d'orienter les discussions du Conseil sur les nouveaux DSP du Cap-Vert, l'Ile Maurice et le Swaziland en 2018, IDEV produira à temps des évaluations des DSP en cours pour le Cap-Vert, l'Ile Maurice et le Swaziland. Les évaluations porteront sur la pertinence, le positionnement, l'efficacité, la durabilité et la contribution des DSP aux résultats enregistrés en matière de développement dans ces pays.
Évaluation de la qualité de la conception et la mise en œuvre du DSP (Ouganda) ou DSIR Ouest (voir ci-dessous)	En 2017, le gouvernement de l'Ouganda et la Banque devraient engager des discussions et prendre des mesures appropriées sur la performance de la mise en œuvre du DSP en cours. Par conséquent, IDEV évaluera la qualité de la conception et de la mise en œuvre de l'actuel DSP afin d'orienter les discussions à mi-parcours. L'évaluation portera plus précisément sur la manière dont le DSP a été conçu, les facteurs favorisant et entravant le bon fonctionnement de ses composantes et les raisons sous-jacentes, ainsi que l'amélioration de la mise en œuvre du DSP.
Évaluation de la qualité de la conception et la mise en œuvre d'un DSIR (DSIR Ouest)	Le Département Régional pour l'Afrique de l'Ouest (ORWA) et ses principales parties prenantes devraient engager des discussions et prendre des mesures appropriées sur la performance de la mise en œuvre du DSIR en cours. Par conséquent, IDEV évaluera la qualité de la conception et de la mise en œuvre de l'actuel DSIR afin d'orienter les discussions à mi-parcours. L'évaluation portera plus précisément sur la manière dont le DSIR a été conçu, les facteurs favorisant et entravant le bon fonctionnement de ses composantes et les raisons sous-jacentes, ainsi que l'amélioration de la mise en œuvre du DSIR.

2018

Égypte; Mali; Gabon	En 2018, afin d'orienter les discussions sur les nouveaux DSP de l'Égypte, du Gabon et du Mali programmés pour 2019, IDEV évaluera les DSP ces pays. Les évaluations porteront sur la pertinence, le positionnement, l'efficacité, la durabilité et la contribution des DSP aux résultats enregistrés en matière de développement dans ces pays.
Évaluation de la qualité de la conception et la mise en œuvre d'un DSP (Mauritanie)	En 2018, le gouvernement de Mauritanie et la Banque devraient engager des discussions et prendre des mesures appropriées sur la performance de la mise en œuvre du DSP en cours. Par conséquent, IDEV évaluera la qualité de la conception et de la mise en œuvre de l'actuel DSP afin d'orienter les discussions à mi-parcours. L'évaluation portera plus précisément sur la manière dont le DSP a été conçu, les facteurs favorisant et entravant le bon fonctionnement de ses composantes et les raisons sous-jacentes, ainsi que l'amélioration de la mise en œuvre du DSP.

Secteur et thématique	
2016	
Appui de la Banque à l'Eau et à l'Assainissement	L'eau et l'assainissement est l'une des principales composantes du développement des infrastructures, une priorité de la Stratégie Décennale de la Banque (2013–2022). Aussi, IDEV a fait un nombre d'évaluations de niveau projet, ainsi qu'une synthèse de quelques évaluations projet. L'évaluation proposée considérera la totalité du support de la Banque à l'eau et à l'assainissement sur une période de 10 ans avec un accent sur la qualité de la conception, de la mise en œuvre et des résultats des politiques et stratégies de la Banque dans le cadre de l'eau et de l'assainissement. Comme la préparation de la nouvelle politique et stratégie de la Banque en matière d'eau et d'assainissement est déjà entamée, l'évaluation générera les résultats préliminaires en 2016 pour être un intrant du processus de préparation de la politique/stratégie. L'évaluation tirera aussi des leçons pertinentes et crédibles d'évaluations internationales pertinentes.
Partenariats Public Privé (PPP) phase 2	La première phase de l'étude d'évaluation des PPP était un inventaire couvrant analyse de portefeuille et analyse comparative. En ce qui concerne la deuxième phase, l'accent sera mis sur (i) la façon dont les PPP ont été intégrés dans les politiques et stratégies de la Banque, conçus et mis en œuvre, et; (ii) la façon dont les PPP ont performés et sous quelles conditions – des facteurs de succès et/ou obstruants.
Appui de la Banque au développement de la chaîne de valeur agricole	Soutenir le développement de la chaîne de valeur agricole est vital pour la sécurité alimentaire et à la croissance inclusive en Afrique – part des objectifs de la Stratégie Décennale. L'évaluation portera sur le soutien de la Banque au développement de la chaîne de valeur et ses résultats, y compris l'impact sur le genre, les revenus et la productivité agricole. Plus précisément, l'évaluation portera sur la pertinence, l'efficacité, l'inclusion, l'efficacité, l'impact et la soutenabilité de l'appui de la Banque.
Les résultats des fonds fiduciaires de la Banque – Phase II	La première phase de cette évaluation portait spécifiquement sur les problèmes de décaissement liés aux fonds fiduciaires, tandis que la deuxième phase se penchera sur les politiques et stratégies globales de la Banque en matière de mobilisation et d'utilisation des ressources en relation avec les fonds fiduciaires. L'évaluation évaluera aussi l'efficacité et la durabilité des initiatives financées par les fonds fiduciaires, y compris le fonds forestier du bassin du Congo.
Développement du Secteur Privé (DSP) – Politique et Stratégie (2013–2017)	Il est prévu que la politique et stratégie 2013–2017 de la Banque pour le DSP finisse en 2017, et soit remplacée par une stratégie révisée ou nouvelle en 2018. L'évaluation ne sera pas seulement un rapport sur la politique et stratégie 2013–2017 effectuée, mais aussi de générer des enseignements appréciables pour informer la conception de la nouvelle politique/stratégie de DSP. L'évaluation se concentrera donc sur les résultats obtenus, ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et sous quels conditions et coûts.

<p>La Stratégie de Développement du Capital Humain pour l’Afrique (2014–2018)</p>	<p>Les résultats de l’évaluation guideront la conception en 2017/2018 de la nouvelle stratégie du capital humain de la Banque en raison en 2018, et serviront également à la Direction pour exercer sa responsabilité devant le Conseil et les autres parties prenantes. L’évaluation ne se concentrera donc pas seulement sur la conception, la cohérence et la mise en œuvre de la stratégie, mais aussi sur le degré d’atteinte des résultats de la croissance inclusive, et sur les aspects de la stratégie qui ont fonctionné et n’ont pas fonctionné, et pourquoi.</p>
<p>Les Lignes de Crédit de la Banque</p>	<p>Les Lignes de crédit font partie des instruments de prêt ordinaires de la Banque. La Banque et les PMR ne sont pas seulement désireux de savoir la différence que cet instrument est en train de faire dans la vie des populations africaines, mais aussi comment le faire mieux fonctionner en support des objectifs de la Stratégie Décennale. L’évaluation se concentrera donc sur la pertinence, l’efficacité, l’inclusion, l’efficacité, l’impact et la durabilité de l’appui de la Banque à travers cet instrument. Il se penchera également sur la cohérence de l’instrument.</p>
<p>Les Partenariats de la Banque: co-financement, syndication et coordination</p>	<p>Le partenariat est une pierre angulaire de la Stratégie Décennale de la Banque, et son évaluation fournira des indications précieuses pour l’amélioration de l’engagement de la Banque dans les partenariats. L’évaluation se concentrera sur ce qui fonctionne et sur ce qui ne fonctionne pas dans les partenariats de la Banque et pourquoi, et comment ils peuvent être améliorés. Il se penchera également sur les résultats et la soutenabilité des partenariats – co-financement, syndication et coordination, et leurs effets sur les résultats de développement.</p>
<p>Les Instruments de garantie de la Banque</p>	<p>La Banque a utilisé cet instrument pendant environ une décennie, et la Direction a besoin d’informations crédibles sur l’efficacité de l’instrument afin d’améliorer sa performance. L’évaluation évaluera donc non seulement la pertinence, l’efficacité et les résultats de l’instrument (et leur soutenabilité), mais tirera aussi des leçons des expériences des autres utilisateurs pertinents de l’instrument.</p>

<p>Évaluation des Opérations Programmes Phase II – Focalisation sur les résultats</p>	<p>La politique de la Banque en matière d'Opérations Programme a été approuvée en 2011 en tenant compte des conclusions de l'évaluation d'OPEV des Opérations Programme de 2010. Comme la phase I de l'évaluation des Opérations Programmes se focalisait sur les processus, la phase II examinera la qualité de la conception, la mise en œuvre et les résultats de la nouvelle politique afin de présenter les résultats au Conseil qui a demandé l'évaluation. L'évaluation générera également des leçons pertinentes pour la Direction afin d'améliorer la qualité de la mise en œuvre et les résultats de la politique des Opérations Programmes.</p>
<p>Le rôle de la Banque dans l'accès accru au financement en Afrique</p>	<p>La Stratégie et Politique de Développement du Secteur Financier du Groupe de la Banque (SPDSF) 2014–2019 est essentielle pour atteindre les objectifs conjoints de croissance inclusive et de transition vers une croissance verte de la Stratégie Décennale de la Banque. Comme le Conseil d'administration prévoit de discuter des résultats et du renouvellement du FSDPS de 2014–2019 en 2019, l'évaluation fournira des informations crédibles sur le rôle de la Banque (à travers ses différents instruments) d'accroître l'accès au financement et l'inclusion financière en Afrique. Elle examinera aussi la qualité et la cohérence de la SPDSF (y compris ses instruments, comprenant l'effet de levier, les lignes de crédit et les capitaux privés) et quels aspects de la SPDSF ont fonctionné et seraient durables, et quels aspects n'ont pas fonctionné et pourquoi, pour en tirer des leçons pertinentes.</p>
<p>Appui de la Banque à la réponse des PMR au changement climatique</p>	<p>Le changement climatique est une partie intégrante de la Stratégie Décennale, et un domaine de plus en plus important de soutien de la Banque. L'évaluation portera sur l'engagement de la Banque dans les activités relatives aux changements climatiques et leur contribution aux progrès faits vers la réalisation des objectifs clés de la Stratégie Décennale, la transition vers une croissance verte en particulier. Plus précisément, l'évaluation sera sur la pertinence, l'efficacité, l'inclusion, l'efficacité et la soutenabilité de l'appui de la Banque à l'investissement contre le changement climatique (adaptation et atténuation).</p>

Institutionnel	
2016	
Implémentation de la Stratégie de gestion des ressources humaines (2013–2017)	La Banque a introduit des changements majeurs en matière de ressources humaines dans ses politiques et pratiques, y compris la Stratégie des personnes 2013–2017, au cours de la décennie passée. La Stratégie des personnes 2013–2017 définit quatre domaines prioritaires: le leadership, la performance et la responsabilité, l’engagement et la communication en matière d’emploi, et la main-d’œuvre du futur, pour mise en œuvre en deux phases; 2013–2015 et 2016–2017. Le Conseil d’administration et la Direction de la Banque prévoient de discuter la nouvelle ou stratégie révisée des personnes en 2017. L’évaluation informera cette discussion en fournissant des preuves crédibles d’évaluation sur la qualité et la performance de la stratégie des personnes 2013–2017, en particulier, la pertinence et la cohérence de la stratégie et son efficacité à réduire les défis institutionnels et opérationnels de la Banque. L’évaluation génère également des leçons apprises.
Qualité à l’entrée des opérations du secteur public	La qualité à l’entrée (QaE) d’une opération de développement est fondamentale pour la mise en œuvre et des résultats de qualité de l’opération. IDEV a mené une évaluation QaE des opérations en 2005, 2009 et 2012, mais celle de 2012 n’a pas été conclue en raison de budget limité. L’évaluation QAE 2016 examinera la QaE des opérations de la Banque et la mesure dans laquelle cela a changé avec le temps, et également les facteurs facilitant/contrainant le changement afin de fournir des suggestions pour l’amélioration de la QaE des opérations de la Banque dans le cadre de la Stratégie Décennale de la Banque.
Cadre Stratégique pour améliorer l’appui de la Banque aux pays à revenu intermédiaire	La Banque a adopté son Cadre actuel d’engagement dans les Pays à Revenu Intermédiaire (PRI) en 2007. L’évaluation portera sur la pertinence et l’efficacité de ce cadre stratégique pour les PRI. Il se penchera également sur la façon dont le cadre peut être amélioré.
2017	
La stratégie de la Banque en matière de genre: investir dans l’égalité des genres pour la transformation de l’Afrique (2014–2018)	Le genre est l’un des trois domaines privilégiés de la Stratégie Décennale de la Banque, et la Banque a prévu de préparer une nouvelle stratégie de genre en 2017/2018 pour remplacer la stratégie 2014–2018. L’évaluation se fera donc pour contribuer à la conception de la nouvelle stratégie de genre en 2017/2018, et aussi pour rapporter l’étendue de la réalisation des résultats, y compris l’égalité des genres et l’autonomisation par la stratégie 2014–2018. La stratégie de genre 2014–2018 sera principalement évaluée en termes de conception, cohérence, mise en œuvre et résultats. L’évaluation se penchera également sur les aspects de la stratégie qui ont fonctionné et ceux qui n’ont pas fonctionné et pourquoi, afin de tirer leçons pertinentes pour la conception de la nouvelle stratégie.

<p>Les systèmes et les processus d'auto-évaluation de la Banque</p>	<p>Etant de plus en plus interrogée par ses actionnaires sur ses résultats sur le terrain, la Banque poursuit résolument l'amélioration de sa culture des résultats de développement. À cet égard, la Banque a investi dans des systèmes et processus d'auto-évaluation, y compris le cadre de mesure des résultats. L'auto-évaluation est précieuse pour les décisions éclairées et l'apprentissage de la Direction, ainsi que pour les rapports sur l'efficacité de développement de ses investissements dans les PMR. Les données d'évaluation sur la pertinence, la qualité et l'utilité des systèmes et processus des résultats de la Banque seront mises en valeur par le Conseil d'administration, les gestionnaires régionaux/sectoriels et le personnel de la Banque. De telles informations les aideront à façonner l'agenda des résultats de la Banque. Comme IDEV elle-même repose aussi sur le système d'auto-évaluation de la Banque, elle bénéficiera également des résultats de cette évaluation – surtout dans la compréhension de la qualité du système et comment il peut être amélioré. L'évaluation répondra aux questions suivantes: quelle est la pertinence, l'efficacité et la soutenabilité des systèmes et processus d'auto-évaluation de la Banque?</p>
<p>Évaluation du Système Intégré de Garanties (2014–2018)</p>	<p>Le Système intégré de garanties de la Banque (SIG), un important pilier de la Stratégie Décennale, fera l'objet de discussions au Conseil en 2018, et les données d'évaluation seront tenues d'informer une telle discussion et aussi pour la comptabilisation des résultats de la politique SIG 2014–2018. En conséquence, le SIG 2014–2018, comprenant énoncé de politique et mesures de protection opérationnelles, sera évaluée principalement en termes de pertinence, de conformité et d'efficacité: il sera aussi question de facilitation et/ou de facteurs contraignants.</p>
2018	
<p>Réponse à la fragilité et renforcement de la résilience en Afrique: la stratégie du Groupe de la Banque Africaine de Développement (2014–2019)</p>	<p>La Fragilité est également l'un des trois domaines d'intérêt particulier de la Stratégie Décennale et sa stratégie est prévue être discutée et renouvelée par le Conseil en 2018. Au cours de cette discussion, le management et le conseil auraient besoin de données d'évaluation sur les résultats et les leçons apprises sur la mise en œuvre de la stratégie de la fragilité 2014–2019 de la Banque. L'évaluation de la stratégie de la fragilité 2014–2019 de la Banque se concentrera donc sur les questions de pertinence, efficacité, efficience et de soutenabilité.</p>
<p>Intégration de la croissance verte dans les stratégies et opérations</p>	<p>Alors que la transition vers une croissance verte est l'un des deux principaux objectifs de la Stratégie Décennale, l'évaluation porte sur la mesure dans laquelle la Banque a intégré la croissance verte dans sa gestion et son fonctionnement afin de ressortir des idées d'amélioration.</p>
<p>Au Centre de la transformation de l'Afrique: Stratégie Décennale 2013–2022</p>	<p>En 2018, la Banque aura utilisé environ 60 pour cent du temps de mise en œuvre prévue de la Stratégie Décennale. En conséquence, l'évaluation portera sur la qualité de la conception et de la mise en œuvre de la Stratégie Décennale, et la façon d'améliorer sa mise en œuvre. Les principales questions d'évaluation seront: la Stratégie Décennale a-t-elle été bien conçue? Fonctionne-t-elle correctement? Quels aspects de la Stratégie ont-ils besoin d'être améliorés, et comment l'amélioration peut être faite?</p>

Synthèses d'évaluation	
2016	
Décentralisation	La Banque s'appuie sur la décentralisation pour offrir son assistance aux PMR et à atteindre ses objectifs de développement. IDEV a évalué la décentralisation de la Banque en 2009 et formulé des recommandations menant à l'élaboration et l'adoption d'une feuille de route de la décentralisation pour la période 2011–2015. Cette feuille de route de la décentralisation préconise une évaluation de la stratégie et du processus de décentralisation de la Banque par IDEV afin d'orienter les discussions cruciales sur la décentralisation de l'institution. IDEV procédera à une méta-analyse des examens et évaluations disponibles sur la décentralisation, afin de faire ressortir les enseignements pertinents sur l'efficacité et l'efficience des initiatives en la matière. IDEV accompagnera cette méta-analyse d'une évaluation de la réactivité, l'efficacité et l'efficience de l'initiative de décentralisation de la Banque, y compris les centres régionaux de ressources (CRR), les bureaux extérieurs et le bureau Asie. IDEV se penchera également sur les succès et les échecs, et explorera des solutions alternatives visant à rendre la décentralisation plus efficace et efficiente.
Appui international à la croissance et à la productivité agricole et agro-industrielle	Ce produit sera une synthèse des évaluations/revues pertinentes et crédibles sur l'appui international à la croissance et à la productivité agricole et agro-industrielle publiées par d'autres organismes internationaux de développement et de la littérature afin de tirer des enseignements pertinents pour la Banque et autres parties prenantes.
2017	
L'efficience et l'efficacité du Conseil: Enseignements tirés d'expériences internationales pour la Banque	Ce produit sera une synthèse des expériences et enseignements que la Banque pourrait retenir d'autres organisations internationales en matière de structure du Conseil, d'efficience, de processus et d'efficacité. Il sera principalement un rapport d'analyse comparative de faits sur les Conseils d'Administration des BMD.
Appui international au développement durable des ressources naturelles en Afrique	Ce produit sera une synthèse des expériences et des enseignements sur le soutien au développement et à la gestion durable des ressources naturelles dans le but de fournir à la Banque une base dans les conseils sur les manières dont l'Afrique peut se développer durablement et équitablement, et gérer ses ressources naturelles.
Revue par les pairs et rapport annuel d'IDEV	
Revue par les pairs d'IDEV	Cet exercice, prévu en 2016, sera une suite de l'auto-évaluation de 2012 d'IDEV, et une session d'apprentissage pour IDEV afin d'améliorer la qualité, l'utilité et l'influence de sa gamme de produits. L'examen par les pairs mettra donc l'accent sur la façon dont les produits d'IDEV ont été conçus, mis en œuvre, livrés et utilisés, et sur leurs impacts en particulier sur le Conseil, la haute Direction et le personnel des opérations, ainsi que les PMR.
Rapport annuel d'IDEV	Ce sera un rapport annuel de l'état d'avancement des travaux d'IDEV.

Annexe 2: Charge de travail estimée pour la mise en œuvre du programme de travail 2016

Type	Unité	Nom- bre	PL3	PL4	PL5	PL6/7	GS8/7	GS6/5	Total
Produits d'évaluation			1140	1874	317	1320	1439	0	7529
Évaluations sectorielles/thématiques	Thème	3	634	0	0	396	396	0	
Évaluations pays/régionales	Pays	4	106	792	0	528	264	0	
Évaluations institutionnelles	Thème	2	53	396	0	264	132	0	
Synthèses d'évaluations	Thème	1	26	132	0	0	66	0	
Groupes/Evaluations résultats de projets	Projet	16	42	0	317	0	106	0	
Évaluations d'impact	Projet	1	211	0	0	132	132	0	
Validation RAP	RAP	80	42	422	0	0	211	0	
Validation RSE	RSE	25	26	132	0	0	132	0	
Gestion de la connaissance, communication			0	1023	132	0	66	0	1287
GC – standard	Rapport	14	0	277	0	0	0	0	
GC – phare	Rapport	1	0	20	0	0	0	0	
Éléments promotionnels	Item	1	0	66	0	0	0	0	
Vidéo/brochure	Vidéo	1	0	66	0	0	0	0	
Publication "Evaluation Matters"	Rapport	4	0	66	0	0	0	0	
Édition	Rapport	15	0	0	0	0	66	0	
Événements internes	Événements	10	0	264	0	0	0	0	
Événements externes	Événements	2	0	132	0	0	0	0	
Semaine de l'évaluation	Événements	1	0	66	0	0	0	0	
Forum Baobab	Événements	1	0	66	0	0	0	0	
Rapport annuel	Rapport	1	0	0	66	0	0	0	
Rapport MARS	Rapport	1	0	0	66	0	0	0	
Partenariats et développement des capacités en évaluation			0	198	0	0	132	0	462
Appui aux pays	Pays	2	0	132	0	0	66	0	
Appui aux plateformes	Plateforme	2	0	66	0	0	66	0	
Qualité et méthodes			0	0	0	132	132	0	396
Maintenance TI	Système	3	0	0	0	132	132	0	
Administration			0	0	0	0	528	792	1322
Assistant(e)s	Personne	5					528	792	
Charge de travail totale			1140	3095	449	1452	2297	792	
Capacité disponible			1320	2376	528	792	1320	1056	
Manque (ETP)			-0.7	2.7	-0.3	2.5	3.7	-1.0	
Manque (positions)			0	2	0	3	3	0	

Note: la charge de travail est exprimée en personne/jours avec une hypothèse de 264 jours de travail par an.

Annexe 3: Colonne vertébrale d'IDEV

Tableau 1: Progrès sur les engagements pour améliorer la qualité des produits, systèmes et processus d'évaluation

Engagement
Progrès
Développement d'un manuel d'évaluation
<u>Retard</u> : Avance lentement dans la finalisation du manuel: le manuel rédigé inclut un chapitre révisé sur l'évaluation des stratégies et programmes pays. Les expériences de l'EGRD orienteront la révision du manuel d'évaluation.
Poursuivre le développement, l'intégration et l'assurance de l'adhésion aux normes de qualité
<u>En bonne voie</u> . IDEV a participé à l'exercice d'analyse comparative de l'ECG pour les normes de Bonnes Pratiques en matière d'évaluations du secteur public. La prochaine étape consiste à adopter une approche méthodologique commune. Le travail d'IDEV prendra également en compte ces normes de bonnes pratiques dans la mesure du possible.
Améliorer les connaissances du personnel par le biais du développement des compétences, la formation, le mentorat, et davantage d'accent sur le travail en équipe au sein et entre les équipes
<u>En bonne voie et continue</u> : Plusieurs initiatives ont été menées: <ul style="list-style-type: none">• Formation à l'analyse des contributions.• Des formations ciblées pour les membres du personnel en évaluation, en suivi, en microfinance, et en communication marketing.• Environ 6 ECoPs annuellement. La communauté de pratique sur l'évaluation (ECoP) a regroupé les membres du personnel de la Banque pour se pencher sur de questions spécifiques soulevées dans le cadre de leur travail.• Quatre événements régionaux et à l'échelle de la Banque ont contribué à une meilleure coopération inter-divisionnaire en particulier, et dans la Banque en général.
Amélioration de l'assurance qualité en renforçant la rigueur des méthodes et l'amélioration de l'accès aux données pertinentes au cours des évaluations
<u>En bonne voie et continue</u> : Pour chaque évaluation le processus, la rigueur méthodologique, la pertinence, et la validité de la logique résultat-conclusions-recommandations sont réexaminés à différentes étapes de l'évaluation par des examinateurs internes et externes.
Des liens plus étroits avec les think tanks, les universités et les réseaux spécialisés
<u>En bonne voie et continue</u> : 3ie: Membre du Conseil et du Comité Directeur. Préside l'Evaluation Cooperation Group (2014–15) CLEAR: Membre du Conseil. A contribué à la création et soutient désormais un réseau de parlementaires. A contribué à la création et soutient désormais un réseau régional de praticiens de l'évaluation. Soutient EvalPartners et l'Association Africaine d'Evaluation (AfrEA).

Engagement	
Progrès	
Développer des processus explicites pour l'engagement avec les parties prenantes à différents stades du cycle de l'évaluation	<u>Retard</u> : une liste de contrôle adéquate sera fournie dans le manuel d'évaluation (voir ci-dessus).
Développement du système de suivi des actions de la Direction (MARS), en collaboration avec la haute Direction	<u>Achevé avec du retard</u> : Le projet a été développé en collaboration avec CIMM et ORQR. Bien que les spécifications techniques aient été élaborées plus tôt, le retour à Abidjan a entraîné un changement de priorités au niveau de CIMM, qui s'est traduit par un retard dans la mise en œuvre du projet.
Une large consultation pour orienter la sélection des sujets d'évaluation	<u>En bonne voie et continue</u> : Elaboré systématiquement de manière participative tous les 2 ans, le programme 2016–18 suit le même processus consultatif que le précédent (2013–15).
Site web d'IDEV et une base de données de connaissances évaluatives	<u>En bonne voie et continue</u> : Le site web a été établi en 2012, totalement renouvelé en 2015 et est régulièrement mis à jour. La base de données des enseignements et des résultats de développement a été lancée en public en 2015 après une revue exhaustive de ces enseignements.
Faire la dissémination un élément obligatoire du processus d'évaluation	<u>En bonne voie et continue</u> : La planification de la dissémination est entreprise pour toutes les évaluations. Pour toutes les évaluations, un nombre minimum de produits de connaissances sont préparés et partagés.
Intégration des processus de connaissance dans les évaluations	<u>En bonne voie et continue</u> : Un portefeuille d'approches de gestion des connaissances a été adopté et est de plus en plus utilisé.
La planification systématique d'activités de sensibilisation au sein de la Banque et auprès des PMR	<u>En bonne voie et continue</u> : Plusieurs activités de sensibilisation et de recueil de commentaires tenues et prévues.

Tableau 2: Progrès sur les engagements pour accroître la participation et l'impact des évaluations

IDEV 0

M. Rakesh Nangia
Evaluateur Général



M^{ME}. Myrtha Diop
Assistante Administrative



M^{ME}. Ruby Adzobu-Agyare
Secrétaire



IDEV 1

M^{ME}. Rafika Amira
Chef de Division



M. Foday Turay
Chargé d'Evaluation en Chef



M. Albert-Eneas Gakusi
Chargé d'Evaluation en Chef



IDEV 1

M^{ME}. Hadizatou Sidikou
Chargée d'Evaluation Principale



M. Hajime Onishi
Chargé d'Evaluation Principal



M. Khaled Samir Hussein
Chargé d'Evaluation Principal



IDEV 1

M. Joseph Mouanda
Chargé d'Evaluation Senior



M. Clement Banse
Chargé d'Evaluation



M^{ME}. Mabarakissa Diomande
Chargée d'Evaluation



M^{ME}. Henda Ayari
Assistante d'Equipe



M. Boubacar LY
Consultant (Evaluation)



M. Michael Aka Tano
Consultant (Recherche et analyse de données)



IDEV 1

M. Samer Hachem
Chef de Division



M. Hermandimby Razafindramana
Chargé d'Evaluation en Chef



M^{ME}. Penelope Jackson
Chargée d'Evaluation Principale



IDEV 2

M. Madhusoodhanan Mampuzhassenil
Chargé d'Evaluation Principal



M. Girma Kumbi
Chargé d'Evaluation Principal



M. Oswald Agbadome
Chargé d'Evaluation Senior



IDEV 2

M^{ME}. Akua Arthur-Kissi
Chargée d'Evaluation



M. Samson Houetohossou
Assistent de Recherche



M. Bilal Bagayoko
Assistent de Recherche



IDEV 2

IDEV 2

M^{ME}. Carla Félix Silva
Consultante (Evaluation)



M^{ME}. Erika MacLaughlin
Consultante (Evaluation)



M. Debazou Yantio
Consultant (Evaluation)



IDEV 2

M^{ME}. Latefa Camara
Consultante (Recherche et analyse de données)



M^{ME}. Eleonora Fornai
Consultante (Recherche et analyse de données)



M^{ME}. Eglantine Marcelin
Consultante (Recherche et analyse de données)



IDEV 2

M^{ME}. Blandine Gomez Sokoba
Secrétaire

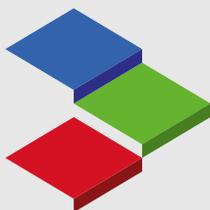


<p>M^{ME}. Karen Rot-Munstermann <i>Chef de Division</i></p> 	<p>M^{ME}. Felicia Awwontom <i>Chargée de Gestion des Connaissances Principale</i></p> 	<p>M^{ME}. Jayne Musumba <i>Chargée de Gestion des Connaissances Principale</i></p> 	IDEV 3
<p>M. Souleymane Dieye <i>Assistant de base de données d'Évaluation Senior</i></p> 	<p>M^{ME}. Mireille Cobinah-Ebrotte <i>Assistante d'Évaluation Senior</i></p> 	<p>M. David Akana <i>Consultant (Gestion des connaissances et communication)</i></p> 	IDEV 3
<p>M^{ME}. Chara Tsitoura <i>Consultante (Communication institutionnelle)</i></p> 	<p>M^{ME}. Esther Zazan Coulibaly <i>Secrétaire</i></p> 		IDEV 3



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Rester à jour

idev.afdb.org

NOUS CONTACTER

Courriel: idevhelpdesk@afdb.org

Tél: +225 20 26 20 41

Fax: + 225 20 21 31 00



<https://www.flickr.com/photos/afdbgroup/sets/72157653535553116>



<https://twitter.com/evaluationafdb>