

Groupe de la Banque africaine de développement



REVUE INDÉPENDANTE PAR LES PAIRS DE L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

Rapport de revue indépendante par les pairs (Rapport final)

Version Février 2019

PRÉAMBULE

Le présent rapport final de la revue indépendante par les pairs (RIP) a été préparé à la suite de réunions de consultation organisées du 28 août au 5 septembre 2018 à Abidjan (Côte d'Ivoire) et auxquelles ont participé les membres du Conseil d'Administration (et du CODE), la haute direction, les cadres hiérarchiques, l'Évaluateur Général et le personnel de BDEV de la Banque africaine de développement (BAD). Le rapport intègre les commentaires reçus lors de la réunion du CODE du 18 Janvier 2019.

Public cible

Le principal public visé par ce rapport comprend le Conseil d'administration, la haute direction, les cadres hiérarchiques, le personnel, le Département de l'évaluation indépendante du développement (BDEV), les bureaux régionaux de la BAD, et les pays membres parties prenantes.

Les informations générales sur la Banque peuvent être consultées sur le site Web de l'institution (www.afdb.org) ou sur celui d'IDEV (<http://idev.afdb.org>).

Membres du Groupe de revue

Le Groupe de revue par les pairs se composait de quatre membres assistés d'un consultant en évaluation :

- M^{me} Caroline Heider, Directrice générale du Groupe indépendant d'évaluation (IEG) et Première vice-présidente de la Banque mondiale (présidente du Groupe) ;
- M. Per Oyvnd Bastoe, Chef du bureau de l'évaluation du NORAD et Président du réseau EvalNet du CAD-OCDE ;
- M. Jan Willem van der Kaaij, Inspecteur général de la Banque européenne d'investissement (BEI) ; et
- M. Indran Naidoo, Directeur du Bureau de l'évaluation indépendante du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Le Groupe de revue a bénéficié de l'aide de M. Mohamed Hedi Manai, Consultant supérieur en évaluation.

Avertissement : les constatations, conclusions et suggestions figurant dans le présent rapport sont celles, exprimées à titre personnel, des membres du Groupe de revue indépendante.

Remerciements. Les membres du Groupe de revue voudraient remercier la Banque de l'occasion qui leur a été donnée l'opportunité de participer à cette revue indépendante par les pairs. Ils tiennent à exprimer leur gratitude à M. Rakesh Nangia, l'Évaluateur Général ainsi qu'à son équipe de direction et à son personnel, en particulier M. Mirianaud Oswald Agbadome et M^{me} Carla Felix Silva, pour l'assistance et l'aide apportées dans l'organisation des réunions et des vidéoconférences. Le soutien efficace et les discussions ouvertes avec les membres du Conseil d'Administration, la Haute Direction, les cadres hiérarchiques et le personnel ont grandement contribué au résultat satisfaisant de cette revue indépendante par les pairs.

Rapport de revue indépendante par les pairs (Rapport final)

Table des matières

Résumé analytique	5
I. Introduction et contexte	11
A. Contexte	11
B. Objectif.....	11
C. Critères d'évaluation.....	11
D. Le Groupe de revue indépendante par les pairs.....	12
E. Approche et limites.....	12
F. Structure du rapport	13
II. Contexte et défis	13
A. Contexte de la BAD	13
B. BDEV : évolution, mandat et mission.....	14
C. BDEV : stratégie, structure et ressources	15
D. Auto-évaluation de la stratégie d'évaluation 2013-2017	16
III. Évaluation de l'indépendance, de la crédibilité et de l'utilité	16
A. Indépendance	16
B. Crédibilité.....	20
C. Utilité.....	23
IV. Conclusion et recommandations	28
A. Conclusions	28
B. Recommandations	30

Tableaux	Page
Tableau 1: Mandat et condition de reconduction des responsables de l'évaluation	18
Tableau 2: Total des allocations budgétaires de BDEV en 2013-2017	19
Tableau 3: Évaluations prévues et réalisées	23

Sigles et abréviations

AGC	Augmentation générale du capital
BAD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BDEV	Évaluation indépendante du développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BID	Banque interaméricaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CLEAR	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
CODE	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement
EVRD	Base de données des résultats d'évaluation
FAD	Fonds africain de développement
GCE	Groupe de coopération pour l'évaluation
IEG	Groupe indépendant d'évaluation (Banque mondiale)
IFI	Institution financière internationale
MARS	Système d'enregistrement des actions de la direction
NORAD	Agence norvégienne de coopération pour le développement
OECD	Organisation de coopération et de développement économiques
OPEV	Département de l'évaluation des opérations (ex-BDEV)
PMR	Pays membre régional
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RIP	Revue indépendante par les pairs
SNDR	Département prestation de services, gestion de la performance & résultats
SNOQ	Département secrétariat du Comité des opérations et contrôle de la qualité

Équivalences monétaires (2018)

1 UC = 1,42 USD

1 UC = 1,19 euro

Résumé analytique

Introduction et contexte

1. L'évaluation indépendante du développement (BDEV)¹ du Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD ou la Banque) a proposé une revue indépendante par les pairs (RIP) comme moyen de recueillir des retours d'informations sur les pratiques actuelles et de tirer des enseignements des normes internationales et des pratiques optimales d'autres fonctions d'évaluation indépendante, pour assurer la comparaison avec les normes mondiales. Les revues par les pairs sont considérées comme un mécanisme important pour promouvoir les bonnes pratiques, tout en favorisant la responsabilité mutuelle entre les institutions multilatérales et les unités d'évaluation indépendante.
2. En 2017, BDEV a lancé une auto-évaluation de sa mise en œuvre de la Stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017 afin de tirer des leçons et améliorer sa performance future.. Le Comité d'évaluation des opérations et de l'impact sur le développement (CODE) de la BAD a convenu qu'en plus de cette auto-évaluation, il serait utile de procéder à une revue indépendante pour faire le point sur la fonction d'évaluation indépendante de la Banque et aligner cette fonction sur les normes mondiales correspondantes. Une RIP a été proposée comme moyen de mettre en œuvre cette revue externe. En conséquence, le CODE a approuvé l'inclusion de la RIP dans la mise à jour 2018 du programme de travail glissant 2016-2018 de BDEV en novembre 2017.

Objectif

3. La RIP a pour objet de formuler des conclusions et recommandations fondées sur des éléments probants pour éclairer l'élaboration de la Stratégie d'évaluation indépendante 2019-2023 et, au besoin, permettre d'ajuster les processus et les pratiques en matière de BDEV. Elle donne des assurances au Conseil d'administration et à la direction générale sur le fait que BDEV s'acquitte de ses fonctions conformément aux bonnes pratiques établies à l'échelle internationale. En outre, les conclusions et recommandations fondées sur des éléments probants devraient aider le nouvel Évaluateur Général à améliorer la fonction d'évaluation indépendante de la Banque dans un contexte institutionnel et de développement en évolution.
4. La RIP a examiné le degré de conformité des produits, des activités et du contexte institutionnel de BDEV aux normes de bonnes pratiques en matière d'évaluation, en ce qui concerne en particulier les trois principes fondamentaux : i) d'indépendance, ii) de crédibilité et iii) d'utilité.
5. La RIP a été menée par un groupe d'experts en évaluation indépendants (Groupe ou Groupe de revue) issus du Groupe de coopération en évaluation (GCE) et d'un réseau multilatéral de fonctions d'évaluation.

Processus et limites de la revue indépendante par les pairs

6. La revue indépendante par les pairs repose sur une analyse documentaire, notamment d'autres évaluations de la stratégie et des travaux de BDEV, et sur des consultations avec

¹ Le Département de l'évaluation indépendante du développement s'est attribué le nom d'« IDEV ». Sur le plan institutionnel, son sigle est « BDEV », soit une désignation qui met en évidence son rattachement hiérarchique au Conseil d'administration. Le présent rapport utilise « BDEV », pour tenir compte des normes organisationnelles.

des parties prenantes à l'échelle de la Banque et à l'extérieur, principalement certains membres du GEC. La revue indépendante s'est inspirée du cadre global des questions et enjeux de la revue par les pairs, et a appliqué les trois critères fondamentaux convenus.

7. La limite la plus importante de la RIP est relative au nombre relativement faible de gestionnaires et d'employés des complexes des opérations et de membres de la direction qui ont été interrogés. En outre, le Groupe de la RIP n'a pas évalué directement la qualité de la stratégie ou des rapports d'évaluation de BDEV, mais s'est appuyé sur les évaluations² externes commandées par BDEV, car ces dernières semblaient de bonne qualité. L'évaluation des qualifications et des compétences du personnel de BDEV, bien qu'importante pour assurer sa crédibilité, ne relevait pas du mandat de la RIP.

Principaux constatations et conclusions

8. BDEV a enregistré des résultats relativement bons en termes d'indépendance et de crédibilité. Étant donné qu'il s'agit d'une responsabilité partagée, cette performance est loin d'être satisfaisante en matière d'utilité, en ce qui concerne particulièrement la Direction de la Banque et son utilisation des évaluations. Des améliorations peuvent être apportées en fonction de ces trois critères.

Indépendance

9. BDEV satisfait à bien des normes d'indépendance en matière d'évaluation. BDEV rend compte au Conseil d'Administration et est donc structurellement indépendant. Pour la première fois, le Conseil choisit l'Évaluateur Général et détient le pouvoir de le congédier, ce qui protège l'Évaluateur Général du risque de renvoi par la Haute Direction de la Banque. Le Conseil a approuvé et continue d'approuver le programme de travail et le budget.
10. Il existe plusieurs domaines dans lesquels des risques potentiels planent sur l'indépendance de BDEV.
 - a. **Niveau du poste et condition de reconduction de l'évaluateur général.** La décision de maintenir ou de déclasser le poste est prise par le Conseil, sans ingérence de la Direction. Cependant, dans une institution hautement hiérarchisée comme la Banque, le niveau hiérarchique de l'Évaluateur Général est important pour sa capacité à dire la vérité au pouvoir. Tout déclassement aura une incidence négative sur le poste du nouveau titulaire. De plus, en ce qui concerne le processus de renouvellement du mandat de l'Évaluateur Général, lequel est renouvelable une fois, il peut comporter le risque que des pressions s'exercent sur l'Évaluateur Général à ce moment-là, même si cela ne s'est apparemment pas produit dans le passé.
 - b. **Budget.** Le processus budgétaire standard peut donner à la Direction de la Banque l'occasion d'ajuster les affectations à BDEV. Ce processus s'applique à toute la Banque (BDEV n'est pas plus touché que les autres vice-présidences), et les risques ne se sont pas matérialisés dans la mesure où le budget de BDEV s'est accru, parfois bien au-delà des allocations moyennes de l'ensemble de la Banque.

² IDEV : Ébauche de l'auto-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017 de la BAD datant de juillet 2018. Universalia : Évaluation de la qualité d'un échantillon de produits commandée par le Département de l'évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement — Rapport préliminaire, mai 2018.

c. **Dotation en personnel.** Conformément aux pratiques de la Banque, le président et le Département des ressources humaines prennent toutes les décisions finales relatives aux ressources humaines. Cette situation peut avoir et a eu des répercussions importantes sur les décisions de dotation en personnel de BDEV et a sapé son indépendance en matière de ressources humaines. Cela a entraîné des retards dans la dotation des postes de direction et de personnels, d'où le taux de vacance qui s'établit à 26 %.

11. L'indépendance, entendue au sens d'impartialité, est également compromise par l'absence d'un manuel à jour qui garantit que toutes les évaluations suivent des méthodes et des processus conformes aux bonnes pratiques. La section consacrée à la crédibilité examine plus en détail cette question.
12. Il existe des directives sur les conflits d'intérêts qui visent à gérer l'indépendance intellectuelle. Aucun système n'est cependant mis en place pour déterminer si des conflits d'intérêts sont survenus et comment ils ont été traités ou gérés.

Crédibilité

13. BDEV a beaucoup gagné en crédibilité au cours des six dernières années. Les progrès peuvent être attribués à la crédibilité personnelle de l'Évaluateur Général et à l'amélioration de la qualité des rapports d'évaluation, comme en témoigne l'évaluation indépendante des évaluations de BDEV.
14. Des problèmes de crédibilité subsistent, notamment en raison de la grande variabilité de la qualité et de la crédibilité des rapports d'évaluation. À plusieurs reprises, cette variabilité a été attribuée à la capacité du personnel à gérer et à superviser les évaluations, ainsi qu'à la qualité des consultants et à leur familiarité avec la Banque. Une insuffisance majeure à cet égard est l'absence d'un manuel d'évaluation à jour pour définir des méthodes et processus susceptibles d'introduire une plus grande transparence dans les travaux de BDEV.

Utilité

15. BDEV a investi dans la collaboration avec la Direction en intensifiant les consultations dans trois domaines importants, comme suit :
- a. Au niveau du programme de travail, ce qui a permis d'orienter ce dernier vers des évaluations de plus haut niveau qui sont effectuées en temps utile et sont importantes pour les discussions stratégiques au niveau du Conseil d'Administration et de la Direction ;
 - b. Au cours d'un certain nombre d'évaluations (mais pas de l'ensemble de celles-ci), pour mieux faire connaître les données d'évaluation et promouvoir une meilleure réceptivité des résultats de l'évaluation ; et
 - c. En matière de sensibilisation (interne et externe), dans les situations où les progrès les plus importants ont été accomplis sur le plan notamment du partage des connaissances — lors d'événements clés comme la semaine de l'évaluation, dans des publications telles que les notes sur les évaluations ou dans des publications périodiques comme « *eVALUation Matters* » —, et du renforcement des capacités qui a abouti au premier forum parlementaire africain de l'évaluation.
16. Le Groupe de revue considère que les investissements considérables de BDEV dans la communication sont importants, mais ne sont pas suffisants pour créer une culture de l'évaluation à la Banque. La Haute Direction de la Banque et les complexes des opérations doivent prendre des mesures pour faire connaître leur détermination à assurer l'efficacité de l'engagement et de l'utilisation des enseignements tirés de l'évaluation, l'amélioration continue et l'obtention de résultats. La revue à mi-parcours actuelle des processus du FAD, de la reconstitution du FAD et de l'AGC-VII offre à la Haute Direction l'occasion de répondre à la demande, émanant des actionnaires, d'évaluations indépendantes et de mesures de suivi de la Direction.

Recommandations

À l'intention du Conseil d'Administration de la Banque africaine de développement

17. Il convient de procéder à un certain affinage de la politique d'évaluation ainsi que des processus budgétaires et des ressources humaines, afin de renforcer davantage l'indépendance. Il est recommandé au Conseil :
- De définir dans la Politique d'évaluation indépendante le niveau du poste de l'Évaluateur Général comme assimilé à celui de vice-président ;
 - D'envisager l'adoption d'un mandat d'un seul mandat de cinq à six ans pour le nouvel Évaluateur Général, sans possibilité de renouvellement, ni pour aucun autre poste au sein de la Banque, comme cela est la tendance réelle dans les autres IFI ;
 - D'institutionnaliser un processus de sélection de l'Évaluateur Général qui commence suffisamment tôt pour assurer une passation de service sans heurts de l'un à l'autre ;

- De déterminer comment la politique d'évaluation peut être révisée pour mieux isoler les décisions budgétaires et celles relatives aux ressources humaines dans la pratique.

À l'intention de la Haute Direction de la Banque

18. Les dirigeants de la Banque ont respecté l'indépendance de BDEV. La Haute Direction devrait cependant s'appuyer sur l'atout que constitue une solide fonction d'évaluation indépendante pour améliorer la réputation et la crédibilité de la Banque (par exemple dans le cadre des négociations du FAD et de l'AGC) et tirer continuellement des enseignements de l'expérience afin d'améliorer les services et les résultats pour les clients. Il est donc recommandé :

- De souligner sans cesse la nécessité d'améliorer l'apprentissage et de chercher activement à utiliser les résultats de l'évaluation pour créer une culture plus forte des résultats, de l'apprentissage et de l'évaluation, en s'engageant clairement à ne pas isoler l'Évaluateur Général de BDEV des discussions sur la politique de la Haute Direction ;
- D'accroître la présence du personnels expérimentés dans les groupes de référence de l'évaluation et d'établir des pratiques de retour d'expériences au sein des vice-présidences chargées des opérations, tout en encourageant le personnel des opérations à collaborer avec BDEV dans toutes les activités de partage des connaissances et tout au long du processus d'évaluation ;
- De réduire les délais de préparation des Réponses de la Direction, afin de permettre la publication en temps utile des résultats de l'évaluation. Les Réponses de la Direction peuvent se limiter à des Plans d'Action assortis d'un calendrier et indiquant les unités responsables de la mise en œuvre des actions;
- D'améliorer le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation adoptées d'un commun accord.

À l'intention de BDEV et du nouvel Évaluateur Général

- Le nouvel Évaluateur Général devrait — après une période de familiarisation — élaborer ses orientations stratégiques pour la durée de son mandat et les soumettre à l'approbation du Conseil par l'entremise du CODE ;
- Le processus amélioré de consultation sur le programme de travail peut être encore renforcé en informant la Direction du programme de travail final de l'évaluation afin de la sensibiliser davantage ;
- Pour assurer la cohérence des processus d'évaluation et l'amélioration des méthodes d'évaluation, il convient d'achever le projet de manuel (ou guide) de BDEV et de le mettre en œuvre systématiquement pour accroître l'impartialité (objectivité de la conception et du processus), la transparence et la crédibilité ;

- Des méthodes d'évaluation appropriées devraient être choisies pour garantir l'apport de nouvelles idées ;
- Mettre en place un système de planification et de gestion budgétaires pour les évaluations de BDEV en vue d'assurer une utilisation efficace des ressources, et envisager des mesures pour traiter les évaluations retardées depuis longtemps ;
- Recourir au Comité de coordination de la Haute Direction et à d'autres instances du genre pour informer les dirigeants des évaluations stratégiques et examiner les mesures de suivi nécessaires ;
- Faire mieux connaître et utiliser les plates-formes électroniques (site Web, EVRD) et accroître leur convivialité grâce à des fonctionnalités dynamiques et à des capacités de recherche efficaces ;
- Accélérer les procédures destinées à pourvoir les postes vacants et continuer à investir dans le développement du personnel, en ce qui concerne notamment le recrutement de nouveaux employés ; et
- Mettre en place un système de suivi et d'enregistrement des cas de conflit d'intérêt et de la manière dont ils sont gérés.

I. Introduction et contexte

A. Contexte

1. La fonction d'évaluation indépendante du développement (BDEV)³ du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou la Banque) a proposé une revue indépendante par les pairs⁴ (RIP) comme moyen de recueillir des retours d'informations sur les pratiques actuelles et de tirer des enseignements des normes internationales et des pratiques optimales d'autres fonctions d'évaluation indépendante, pour assurer la comparaison avec les normes mondiales. Les revues par les pairs sont considérées comme un mécanisme important pour promouvoir les bonnes pratiques, tout en favorisant la responsabilité mutuelle entre les institutions multilatérales et les unités d'évaluation indépendante.

2. En 2017, BDEV a lancé une auto-évaluation de la Stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017 afin de contribuer à l'élaboration d'une stratégie ultérieure. Le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) de la BAD a convenu qu'il serait utile d'effectuer en outre une revue indépendante de BDEV, et a approuvé son inclusion dans la mise à jour 2018 du programme de travail glissant 2016-2018 de BDEV en novembre 2017.

B. Objectif

3. La RIP a pour objet de formuler des conclusions et recommandations fondées sur des éléments probants pour éclairer l'élaboration de la Stratégie d'évaluation indépendante 2019-2023 et, au besoin, permettre d'ajuster les processus et les pratiques au sein de BDEV. Elle donne des assurances au Conseil d'Administration et à la Haute Direction quant au fait que BDEV s'acquitte de ses fonctions conformément aux bonnes pratiques établies à l'échelle internationale. En outre, les conclusions et recommandations fondées sur des éléments probants devraient aider le nouvel Évaluateur Général à améliorer la fonction d'évaluation indépendante de la Banque dans le nouveau contexte institutionnel et de développement.

C. Critères d'évaluation

4. La RIP a examiné le degré de conformité des produits, des activités et du contexte institutionnel de BDEV aux normes de bonnes pratiques en matière d'évaluation. À cet égard, la RIP aborde trois questions essentielles, à savoir : i) l'indépendance, ii) la crédibilité et iii) l'utilité telle que définie dans les normes du GCE et du GNUE⁵.

³ Le Département de l'évaluation indépendante du développement s'est attribué le nom d'« IDEV ». Sur le plan institutionnel, son sigle est « BDEV », soit une désignation qui met en évidence son rattachement hiérarchique au Conseil d'administration. Le présent rapport utilise « BDEV », pour tenir compte des normes organisationnelles.

⁴ « Les revues par les pairs des fonctions et des systèmes d'évaluation du développement dans les organismes de développement visent plusieurs objectifs : faire en sorte que la direction, les organes directeurs et autres connaissent et utilisent plus les systèmes d'évaluation et aient davantage confiance en ces derniers ; offrir un moyen approprié d'« évaluation des évaluateurs » ; et partager les bonnes pratiques, les expériences et l'apprentissage mutuel. Le principal public visé par les résultats des revues professionnelles par les pairs est celui des décideurs et d'autres utilisateurs de l'évaluation — notamment, le cas échéant, les bénéficiaires ciblés dans les pays membres ». *CAD du GNUE (2007). Groupe de travail conjoint sur les revues professionnelles par les pairs des fonctions d'évaluation dans les organisations multilatérales. Cadre pour les revues professionnelles par les pairs.*

⁵ Réseau d'évaluation du CAD. Directives et série de référence du CAD : normes d'évaluation de la qualité, 2010 ; Groupe de coopération pour la qualité (juin 2010). Normes du GCE basées sur le document intitulé « Normes de bonnes pratiques du Groupe de coopération pour l'évaluation sur l'indépendance des départements centraux d'évaluation des institutions financières internationales ». Systèmes d'évaluation et utilisation du Réseau d'évaluation du CAD – OCDE (2010). Outil de travail pour les revues et évaluations par les pairs ; Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE) (juin 2016). Normes et principes d'évaluation.

5. L'**indépendance** se définit comme l'intégrité du processus et l'absence de parti pris favorisant les intérêts de la Banque ou d'autres parties prenantes. Elle traduit la mesure dans laquelle les évaluateurs peuvent être impartiaux et à l'abri de pressions indues. L'indépendance est assurée en créant un environnement favorable, en mettant en place des moyens institutionnels, structurels et organisationnels et garantissant l'autonomie intellectuelle des évaluateurs.

6. La **crédibilité** découle de l'indépendance (au sens d'impartialité) et constitue une condition nécessaire à l'utilité. De plus, elle découle du professionnalisme des évaluateurs, des systèmes (méthodes, processus, normes de qualité et processus d'assurance) mis en place pour gérer les évaluations, et de la pratique du respect des engagements.

7. L'**utilité** requiert que l'évaluation soit destinée à être utile (pertinente, accessible, effectuée en temps opportun, et présentant des rapports et des recommandations de haute qualité) et que le Conseil d'Administration et la Direction aient l'intention de s'en servir (participation active au processus d'évaluation, en ce qui concerne notamment les boucles de retour d'expériences internes, l'élaboration de réponses et de plans d'action pertinents, et l'établissement de systèmes de mise en œuvre et de suivi).

D. Le Groupe de revue indépendante par les pairs

8. La RIP a été effectuée par un groupe d'experts en évaluation indépendante (Groupe d'évaluation ou Groupe de revue) issus du Groupe de coopération pour l'évaluation (GCE) et d'un réseau multilatéral de fonctions d'évaluation ; les membres du Groupe étaient les suivants :

- La Directrice Générale de l'IEG et première Vice-Présidente du Groupe de la Banque mondiale ;
- Le Chef du bureau de l'évaluation de la NORAD et Président du réseau EvalNet du CAD-OCDE ;
- L'Inspecteur Général de la BEI ; et
- Le Directeur du Bureau de l'évaluation indépendante du PNUD.

E. Approche et limites

9. La RIP repose sur une analyse documentaire, notamment d'autres évaluations de la stratégie⁶ et de la qualité des évaluations⁷ de BDEV, et sur des consultations avec des parties prenantes à l'échelle de la Banque et à l'extérieur, principalement certains membres choisis du GCE. Une évaluation préliminaire a été effectuée par un consultant indépendant, pour faciliter les discussions du Groupe de revue. Elle a abordé des questions conformes aux « Normes et standards d'évaluation » du GNUE et au « Cadre de revue de la fonction d'évaluation dans les banques Multilatérales de Développement » du GCE. Elle couvrait chacune des questions identifiées sur la base i) d'une revue des politiques et directives

⁶ IDEV : Ébauche de l'auto-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017 de la BAD datant de juillet 2018.

⁷ Universalialia : Évaluation de la qualité d'un échantillon de produits commandée par le Département de l'évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement — Rapport préliminaire, mai 2018.

internes, ii) de l'évaluation de la stratégie d'évaluation indépendante et iii) du rapport du système de suivi des mesures prises par la direction.

10. La limite la plus importante de la RIP réside dans le nombre relativement faible de gestionnaires et d'employés des complexes des opérations et de membres de la direction qui ont été interrogés. En outre, le Groupe de la RIP n'a pas évalué directement la qualité de la stratégie ou des rapports de d'évaluation de BDEV, mais s'est appuyé sur les évaluations commandées par BDEV, car ces dernières semblaient de bonne qualité. L'évaluation des qualifications et des compétences du personnel de BDEV, bien qu'importante pour assurer sa crédibilité, ne relevait pas du mandat de la RIP.

F. Structure du rapport

11. Ce chapitre introductif est suivi d'un bref chapitre II sur le contexte de la Banque et l'histoire de BDEV. Le chapitre III traite de l'analyse et de l'évaluation effectuées par rapport aux critères de base. Le chapitre IV présente les conclusions et recommandations de la RIP.

II. Contexte et défis

A. Contexte de la BAD

12. La Banque a connu des changements considérables au cours des cinq dernières années: le re-transfert de son siège de Tunis à Abidjan, la désignation d'un nouveau président, une réorganisation substantielle visant à aligner l'organigramme sur les nouvelles priorités opérationnelles (les High 5), le changement complet des membres de la direction, la préparation de la reconstitution des ressources du Fonds africain de développement (FAD), et l'augmentation générale du capital (AGC). La Banque est en train de mettre en œuvre son programme de réforme d'un Nouveau Modèle de Développement et de Prestation de services (DBDM) et d'une nouvelle structure organisationnelle largement décentralisée.

B. BDEV : évolution, mandat et mission

13. L'évaluation devient de plus en plus indépendante à la Banque. D'abord partie intégrante de la recherche et de la planification, puis relevant du Président dans les années 80 et 90, BDEV rapporte maintenant au Conseil d'Administration par l'entremise de CODE, depuis 1996. Une directive présidentielle a clarifié le mandat de BDEV en 2002. La première politique d'évaluation indépendante a été approuvée en 2007 et mise à jour en 2016.

14. La politique d'évaluation et ses révisions ont été élaborées sur la base de revues antérieures — comme le rapport « Vers le comblement des lacunes des évaluations à la Banque africaine de développement ⁸ » —, d'auto-évaluations et des orientations stratégiques de la Banque à l'époque. Ces politiques tenaient compte des normes internationales en matière d'évaluation, comme les « Principes pour l'évaluation de l'aide au développement » établis par le Comité d'aide au développement (CAD)⁹ et les « Normes de bonnes pratiques » publiées par le GCE. Le processus prévoyait des consultations avec le CODE avant l'approbation des politiques respectives et les Réponses¹⁰ de la Direction de la Banque aux questions soulevées dans les rapports analytiques qui sous-tendent les choix de politiques. Les politiques d'évaluation étaient généralement traduites en stratégies d'évaluation.

15. BDEV a pour mission d'améliorer l'efficacité du développement du Groupe de la Banque grâce à des évaluations indépendantes, à la supervision des processus et des produits d'auto-évaluation, et à un engagement proactif dans des partenariats d'évaluation et des activités de partage des connaissances. Pour aider le Groupe de la Banque à améliorer l'efficacité du développement, la fonction d'évaluation indépendante s'est fixé trois objectifs fondamentaux :

- Contribuer à renforcer l'apprentissage à la Banque et dans les pays membres régionaux (PMR) afin d'améliorer les politiques, stratégies, programmes, projets et processus actuels et futurs ; Fournir une base pour la responsabilité vis-à-vis du public et des pays membres en documentant l'utilisation et les résultats de l'assistance du Groupe de la Banque ; et
- Promouvoir une culture de l'évaluation au sein de la Banque et dans les PMR, afin d'encourager une concentration sur les résultats du développement, l'apprentissage et l'amélioration continue de la qualité.

⁸ Vers le comblement des lacunes des évaluations à la Banque africaine de développement (ADB/BD/WP/2005/123 — ADF/BD/WP/2005/143) — novembre 2005.

⁹ OCDE (1998). Principes pour l'évaluation de l'aide au développement établis par le Comité d'aide au développement du CAD-OCDE.

¹⁰ Réponses de la Direction relatives au Rapport sur l'indépendance du Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque africaine de développement : (ADB/BD/WP/2005/106/Add.1) (ADB/BD/WP/2005/106/Corr.1) (ADB/BD/WP/2005/106/Add.2)

C. BDEV : stratégie, structure et ressources

16. La Stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017¹¹ (prorogée jusqu'en 2018) traitait des questions soulevées dans l'auto-évaluation de 2012. Elle définissait trois rôles interdépendants de l'évaluation, à savoir i) la responsabilité, ii) l'apprentissage et iii) la promotion d'une culture de l'évaluation. Deux des principales priorités intégrées dans la Stratégie étaient de réorienter l'accent mis jusque-là sur les évaluations de projets autonomes vers les évaluations de stratégies nationales et régionales ainsi que vers les évaluations thématiques/sectorielles et institutionnelles, et d'assurer une solide fonction de gestion du savoir, de diffusion et de sensibilisation pour garantir l'utilisation des résultats des évaluations dans les opérations, stratégies et politiques de la BAD.

17. Conformément à la Stratégie, BDEV fournit une gamme de produits et d'activités d'évaluation qui s'efforcent d'être sensibles et adaptés aux besoins en matière de connaissances évaluatives, notamment des validations et évaluations de projets ; des évaluations de stratégies nationales et régionales ; des évaluations de niveau supérieur comme les évaluations thématiques, sectorielles, institutionnelles et de processus ; des évaluations d'impact ; des synthèses et des revues systématiques ; des rapports annuels ; la gestion et la diffusion du savoir ; et le renforcement des capacités d'évaluation.

18. BDEV a deux divisions chargées de tous les travaux d'évaluation, à savoir la Division 1 : évaluations de l'électricité, énergie, eau, lutte contre le changement climatique et croissance verte, secteur privé, infrastructure et industrialisation, et l'intégration ; et la Division 2 : évaluations de l'agriculture, gouvernance, développement humain et social, des pays et des entreprises. Conformément à la Stratégie, la structure de BDEV a évolué au cours des cinq dernières années avec la création d'une troisième division chargée de la communication, de la gestion du savoir, de la culture de l'évaluation et du développement des capacités en évaluation.

19. Les effectifs de BDEV sont restés constants ces cinq dernières années, avec un effectif total d'environ 35 à 38 personnes, et une certaine augmentation des effectifs en 2017, le taux de vacance de postes s'est toutefois accru pour s'établir à 26 % en 2017 (contre 14 % en 2013). Le nombre d'employés chargés de l'évaluation est passé de 17 en 2013 à 21 en 2017, ce qui implique une augmentation de la part du personnel professionnel dans l'effectif total, qui est passé de 59 % en 2013 à 75 % en 2017. Le personnel féminin a baissé de 44 % à 32 % de l'effectif total, sans tenir compte des postes vacants. La partie de coût des services de consultants dans le budget de BDEV s'est situé entre 45 % et 55 % durant cette période.

20. Le budget de BDEV a évolué en volume de 5,044 millions d'UC en 2013 à 6,194 millions d'UC en 2017, soit une augmentation de 1,150 million d'UC (ou 23 %) en cinq ans. En pourcentage du budget administratif total de la Banque, le budget de BDEV est resté stable, à environ 1,7%, bien que le pourcentage fût inférieur en 2016. La moyenne de 1,7 % est comparable à celle d'autres banques régionales de développement comme la Banque asiatique de développement (BASD) ou la Banque interaméricaine de développement (BID).

¹¹ Version révisée de la Stratégie d'évaluation indépendante : ADB/BD/WP/2012/139/Rev.1/Add.1 ADF/BD/WP/2012/99/Rev.1/Add.1, 1^{er} juillet 2013.

D. Auto-évaluation de la stratégie d'évaluation 2013-2017

21. L'auto-évaluation, qui a mobilisé un éventail de parties prenantes, a conclu que les objectifs de la stratégie étaient pertinents au moment de leur formulation et le demeurent dans le contexte actuel de la Banque. Le recentrage non seulement sur la responsabilité, mais aussi sur l'apprentissage et la promotion d'une culture de l'évaluation a été très pertinent. Les objectifs stratégiques de BDEV cadrent avec la Stratégie décennale (2013-2022) de la Banque et visent à contribuer à l'engagement de cette dernière à devenir une organisation d'apprentissage en assurant le suivi des progrès et en mesurant les résultats et l'impact en matière de développement. Le nouvel accent mis par BDEV sur l'intensification des évaluations de l'assistance et des programmes pays, des évaluations sectorielles et thématiques et des études d'impact s'aligne sur la nouvelle orientation de la Banque. En outre, depuis 2016, BDEV a harmonisé son programme de travail avec les 5 priorités de la Banque. La création d'une division de la gestion du savoir et de la communication, ainsi que la mise en œuvre d'outils et de systèmes (par exemple : EVRD, MARS, site Web, manuel d'évaluation) sont également conformes aux principes d'évaluation du CAD-OCDE et à la mission du GCE de promouvoir la qualité, la convivialité et l'utilisation des connaissances tirées de l'évaluation.

22. BDEV a considérablement augmenté le nombre d'évaluations de haut niveau, intensifié le partage des connaissances et accru le nombre d'activités externes de renforcement des capacités réalisées. BDEV a effectué au moins huit évaluations par an durant la période couverte par la stratégie. L'évaluation indépendante de la qualité¹² d'un échantillon de produits d'évaluation indique que la qualité des évaluations de BDEV s'est améliorée pendant cette période. BDEV a aussi organisé plus de 40 événements d'apprentissage et appuyé divers réseaux d'évaluation dans les PMR. Cependant, l'évaluation au niveau projet devrait être renforcée en termes de nouvelles cibles pour les évaluations au niveau projet et la validation des rapports d'achèvement de projets. Les évaluations en souffrance de 2016 et 2017 seront effectuées avant la fin de 2018.

III. Évaluation de l'indépendance, de la crédibilité et de l'utilité

A. Indépendance

23. BDEV satisfait aux normes d'indépendance de l'évaluation.

- Il rend compte au Conseil d'Administration par l'entremise du CODE, et le Conseil a démontré une forte appropriation de l'évaluation indépendante. La Politique d'évaluation de 2016 définit le rôle et la responsabilité qui incombent au Conseil, par l'entremise du CODE, en matière d'évaluation indépendante¹³.
- Suite à l'adoption de la Politique d'évaluation de 2016, le responsable de BDEV est désormais recruté par le CODE au nom du Conseil d'Administration. Le Conseil exerce cette fonction pour la première fois dans le cadre du processus de sélection actuel. Cette évolution confère certes un rôle moteur au Conseil, mais elle peut aussi occasionner des retards, comme le montre le long processus de sélection de la société de recrutement dans le cadre du processus de recrutement actuel.

¹² Ibid. — voir note de bas de page n° 6 ci-dessus.

¹³ Étant donné que le CODE dispose de ses propres termes de référence, celles figurant dans la Politique d'évaluation sont susceptibles de faire double emploi ou de s'en écarter. Une rationalisation de ces documents pourrait se justifier.

- Lors du récent renouvellement de l'équipe de direction de la Banque, l'Évaluateur Général a été protégé contre le licenciement dans le respect de son mandat
- Conformément à la Politique d'évaluation de 2016, le Conseil approuve le programme de travail et le budget de BDEV. Une fois approuvé par le Conseil d'Administration, le budget de BDEV est protégé et ne peut faire l'objet d'aucune intervention de la part de la Direction sans accord du Conseil d'Administration.
- BDEV soumet ses rapports sans autorisation préalable (selon la politique et dans la pratique).

La **culture de l'évaluation**, qui peut favoriser ou entraver l'indépendance, est examinée à la section III.C consacrée à l'utilité, car elle joue un rôle déterminant dans l'utilisation des enseignements et le suivi des recommandations de l'évaluation.

Dans le contexte de la BAD, une culture des résultats/de l'apprentissage/de l'évaluation est mise à rude épreuve par les changements importants qu'a subis l'institution ces cinq dernières années, la culture d'approbation étant basée sur le modèle opérationnel, tandis que la gestion du savoir et le partage des informations présentent des insuffisances.

Ces facteurs et d'autres encore déterminent le caractère propice de l'environnement dans lequel BDEV doit remplir sa mission.

24. Il existe toutefois plusieurs domaines dans lesquels des risques potentiels planent sur l'indépendance de BDEV.

25. **Appui du Conseil.** BDEV jouit d'un appui et d'une appropriation très solides de la part des actionnaires, qui sont conscients de la nécessité de protéger l'indépendance du bureau d'évaluation. Tous les membres du Conseil d'Administration ne s'accordent cependant pas sur le degré d'indépendance dont doit jouir BDEV. La divergence de vues à ce sujet s'est manifestée sous forme de discussions intenses sur la Politique d'évaluation de 2016, dont l'approbation a pris près de deux ans, sur le degré d'indépendance de BDEV. Les discussions de ce genre sont importantes pour parvenir à une interprétation commune du rôle de l'évaluation indépendante à la Banque. L'appui indéfectible du Conseil à des évaluations franches et impartiales des résultats et de la performance de la Banque est toutefois essentiel pour préserver l'indépendance de l'évaluation.

26. **Réactivité de la Direction.** Globalement, la Haute Direction qui a rencontré le Groupe de travail de la RPI a apporté son appui pour une évaluation indépendante. Cela étant, l'isolement de l'Évaluateur Général au cours des deux dernières années (comme illustré par son retrait du Comité de coordination de la Haute Direction), l'engagement limité de la Direction durant les processus d'évaluation et les retards dans la préparation des Réponses de la Direction entravent la diffusion en temps opportun des résultats de l'évaluation. Cette pratique porte atteinte à l'indépendance, car les processus sont effectivement contrôlés par la Direction.

27. **Niveau du poste de l'Évaluateur Général.** La décision de maintenir ou de déclasser le poste est prise par le Conseil d'Administration, sans ingérence de la Direction. Dans une institution hautement hiérarchisée comme la Banque, tout déclassement a toutefois une incidence négative sur la capacité du nouveau titulaire à dire la vérité au pouvoir.

28. **Mandat de l'Évaluateur Général.** Une incertitude entoure aussi le renouvellement du mandat de l'Évaluateur Général. En ce qui concerne le titulaire actuel, il a fallu beaucoup de temps pour approuver le renouvellement de son contrat. Les retards auraient été occasionnés en partie par l'arrivée du nouveau président, qui avait besoin de temps pour faire connaissance avec l'Évaluateur Général et prendre une décision au sujet de la reconduction

de son contrat. Ce type de dépendance à l'égard de l'approbation du président peut avoir une incidence négative sur l'indépendance de l'évaluateur général, si ce dernier a le sentiment que des évaluations franches nuiront au renouvellement de son mandat¹⁴.

29. **À la BAD**, le dernier Évaluateur Général a occupé son poste pendant 6,6 ans, entre 2012 et 2018. Entre 1996 et 2018, les évaluateurs généraux ont servi en moyenne durant 4,4 ans (à l'exclusion des intérimaires). Au cours de la même période, trois intérimaires ont été nommés pour l'intervalle de temps entre la désignation des évaluateurs généraux. Ils ont servi en moyenne 1,9 an, celui qui a mis le plus de temps ayant été en poste durant 3 ans et 9 mois. Les intérimaires étaient jusqu'ici issus de la Haute Direction, alors que celui qui est en poste vient de BDEV. Ce choix constitue une amélioration visant à garantir l'indépendance.

30. **Dans d'autres IFI**, la tendance a été aux nominations pour un seul mandat, sans possibilité de renouvellement ou de recrutement à un autre poste quelconque dans l'institution concernée, comme le montre le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1. Mandat et condition de reconduction des responsables de l'évaluation

IFI	Titre	Mandat	Condition de reconduction
BAD	Évaluateur général	5 ans (maximum de 10 ans)	Renouvelable une fois
BAsD	Directeur général, IED	5 ans	Non renouvelable
BSTDB	Directeur de l'évaluation	Pas de mandat fixe	Sans objet
BERD	Évaluateur en chef	4 ans (maximum de 8 ans)	Renouvelable une fois
BEI	Inspecteur général	Pas de mandat fixe	Sans objet
BID	Directeur, OVE	6 ans	Non renouvelable
FIDA	Directeur, IOE	6 ans	Non renouvelable
FMI	Directeur, IEO	6 ans	Non renouvelable
BID	Directeur, OED	3 ans (pas de limite maximale)	Renouvelable
Groupe de la Banque mondiale	DGE IEG	6 ans	Non renouvelable
Autres			
PNUD	Directeur, IEO	5 ans	Non renouvelable

¹⁴ Conformément aux Directives du GCE sur l'indépendance de la fonction d'évaluation (2010), le mandat du responsable de l'évaluation peut être d'une durée déterminée, mais comporter une option de renouvellement. Lorsque le renouvellement est autorisé, le Conseil d'administration est habilité à l'accorder. Afin de préserver son indépendance, à la fin de son mandat en tant que responsable de l'évaluation, le titulaire n'est éligible à aucun poste au sein de l'institution financière internationale.

31. **Processus budgétaire.** Le processus budgétaire type de la Banque requiert qu’une fois que le CODE a examiné et approuvé le programme de travail, les allocations budgétaires soient effectuées par la Direction. Ce processus peut donner à la Direction de la Banque l’occasion d’ajuster les affectations à BDEV. Le processus s’applique à toute la Banque (BDEV n’est pas plus touché que les autres vice-présidences). Ce risque ne s’est pas matérialisé. Le budget de BDEV a augmenté et est resté relativement stable en pourcentage du budget total de la Banque, comme le montre le tableau 2 ci-dessous. Étant donné que les prochains programmes de travail et budget seront approuvés alors que le nouvel Évaluateur Général n’est pas en poste, il sera important que le CODE préserve les allocations budgétaires de BDEV.

Tableau 2. Total des allocations budgétaires de BDEV en 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Total, budget administratif de la Banque (millions d’UC)	298,26	316,14	300,01	358,49	368,35
Total, budget de BDEV (millions d’UC)	5,044	5,59	5,203	5,183	6,194
% du budget administratif total de la Banque (%)	1,69 %	1,77 %	1,73 %	1,45 %	1,68 %
% d’augmentation du budget de BDEV depuis 2013		9,77 %	-7,44%	-0,39 %	16,32 %

32. **Ressources humaines.** Conformément aux pratiques de la Banque, le Directeur des ressources humaines approuve toutes les nominations aux postes de niveau GS, le Vice-président chargé des services institutionnels approuve toutes les nominations aux postes de niveau PL autres que de direction (jusqu'au niveau PL3 inclusivement) et le Président approuve toutes les nominations aux postes de niveau de direction (PL2 ou supérieur). Les négociations sur les conditions d'emploi, notamment le salaire et la prise de service, sont menées par le vice-président chargé des ressources humaines. Ces dispositions ont des répercussions importantes sur les décisions de dotation en personnel de BDEV et ont porté atteinte à son indépendance en matière de ressources humaines. Ces restrictions auraient constitué un obstacle majeur au recrutement d'employés et de consultants talentueux et de haut niveau dans le domaine de l'évaluation. Cela a également contribué à retarder la dotation des postes de gestionnaires et d'employés, d'où le taux de vacance qui s'établit à 26 %.

33. **Directives concernant les conflits d'intérêts.** Les conflits d'intérêts sont abordés dans une annexe spéciale de la Politique d'évaluation de 2016. Un rapport d'audit interne ainsi que l'évaluation de la qualité ont souligné que les conflits d'intérêts n'ont pas été entièrement gérés. Aucun système n'est mis en place pour déterminer si des conflits d'intérêt sont survenus et comment ils ont été traités ou gérés.

34. L'indépendance, au sens de l'impartialité, est discutée plus en détail à la section III.B. consacrée à la crédibilité.

B. Crédibilité

35. La plupart des parties prenantes issues du Conseil d'Administration et de la Direction ont apprécié la crédibilité de l'Évaluateur Général qui a maintenant quitté ses fonctions. Cet Évaluateur semble bien respecté à la BAD et par sa crédibilité personnelle, il a renforcé la crédibilité et la position de BDEV. De même, le personnel de BDEV (en général) paraît suffisamment crédible pour son rôle et ses tâches. Plusieurs entretiens ont toutefois mis en évidence la grande variabilité de la qualité et de la crédibilité des rapports d'évaluation, et ont attribué cette observation à la capacité de chaque employé chargé de gérer et de superviser les évaluations. Cette variabilité peut porter atteinte à la crédibilité globale de BDEV.

36. BDEV a investi dans la formation de son personnel : il a organisé plus de 15 activités durant la période 2015-2017, notamment des formations sur les communications, les évaluations d'impact, l'analyse des contributions ou des résultats, les techniques de traçabilités des processus et autres. L'auto-évaluation de la Stratégie souligne cependant la nécessité d'opérer de nouvelles améliorations :

« Le fait de disposer d'un plan de formation approprié et d'un budget consacré à la formation permettrait de s'assurer que la formation dispensée cible les compétences nécessaires à la mise en œuvre des programmes de travail de BDEV. L'absence d'une planification de ce genre réduit l'efficacité de la formation. De plus, l'absence d'outils centralisés de planification et de budgétisation a contribué à d'importantes fluctuations des coûts d'évaluation et à un manque d'assurance quant aux meilleurs choix en matière d'optimisation des ressources financières ».

37. La plus importante insuffisance en termes de crédibilité de BDEV réside dans l'absence d'un manuel (ou guide) à jour qui permet de garantir la cohérence des approches et des processus à l'échelle de BDEV, d'assurer la transparence vis-à-vis des parties prenantes qui savent à quoi s'attendre, et de donner des indications au personnel sur comment gérer les processus d'évaluation de manière professionnelle. La cohérence et la transparence constituent des facteurs importants pour déterminer la crédibilité, l'impartialité et l'indépendance de la fonction d'évaluation. Cette remarque de la RIP est également étayée par l'auto-évaluation de la Stratégie :

« L'absence d'un manuel codifiant les principaux processus et pratiques d'évaluation de BDEV a contribué à un manque d'harmonisation de la façon dont les évaluations sont effectuées à BDEV. Cette insuffisance concerne notamment la manière dont les évaluations sont communiquées ou diffusées, car le personnel chargé de la gestion du savoir et de la communication n'intervient pas de façon systématique dans le cycle d'évaluation. Il s'agissait d'une occasion manquée de s'assurer que les messages de l'évaluation sont bien adaptés aux publics visés. L'absence de documents clairs sur les processus clés peut avoir contribué au fait que la réalisation de certaines évaluations ait pris plus de temps que prévu, et a aussi eu une incidence négative sur la responsabilité des évaluateurs ».

38. Le choix des méthodologies permet d'établir si une évaluation peut produire une base solide et perspicace d'éléments probants qui ajoute de la valeur à l'évaluation et garantit l'impartialité de cette dernière. L'évaluation de la qualité¹⁵ a conclu que la qualité de la conception et de la méthodologie des évaluations s'est améliorée, en comparant un échantillon d'évaluations de 2009-2012 à celles produites entre 2015 et 2017. Elle a par exemple estimé que dans les évaluations de l'échantillon, 54 % ont une conception satisfaisante ou mieux, et 69 % ont des outils de collecte, d'analyse et d'échantillonnage des données satisfaisants ou mieux. Ces moyennes s'expliquent par les faibles notes attribuées à la première série d'évaluations et par les améliorations importantes apportées à la deuxième série d'évaluations. De même, l'évaluation de la qualité a jugé satisfaisantes ou mieux 81 % des évaluations en ce qui concerne les éléments probants et les constatations, contre 85 % pour ce qui est du lien entre les éléments probants, les résultats, les conclusions et les recommandations. Ces taux de réussite élevés sont impressionnants et contribuent à la croissance de la crédibilité de BDEV. Ils ne rendent toutefois pas compte du degré de variabilité qui a été observé lors des entretiens avec les parties prenantes issues du Conseil d'Administration et de la Direction.

39. BDEV a accompli des progrès concrets en vue d'améliorer ses produits, en appliquant les principes internationaux d'évaluation du CAD-OCDE et les normes de bonnes pratiques figurant dans le « Grand livre » du GCE. Des lacunes subsistent toutefois, comme l'absence de recensement des parties prenantes lors de chaque évaluation, l'inexistence d'une déclaration et mention explicites concernant les principes d'évaluation du CAD-OCDE et de la BAD-BDEV relatifs à l'indépendance, à l'impartialité, à l'éthique, au partenariat, à la coordination et au renforcement des capacités durant le processus d'évaluation, ainsi que la non-identification des questions transversales pertinentes et leur intégration dans les évaluations de BDEV.

40. Les rapports d'évaluation sont certes appréciés par le Conseil d'Administration et la Haute Direction, mais quelques problèmes ont été soulignés en ce qui concerne la

¹⁵ *Évaluation de la qualité d'un échantillon de produits d'évaluation*, Universalialia, Rapport préliminaire — mai 2018.

présentation en temps opportun de ces rapports, la difficulté de recueillir les données de base pertinentes et d'atteindre le personnel interne de la Banque, la participation des parties prenantes concernées, le manque d'orientations claires sur la méthodologie d'évaluation et le processus harmonisé¹⁶. De fait, les employés de BDEV se sont inquiétés de l'absence de partage de l'information au sein de BDEV (un problème qui serait courant à la BAD) qui bride leur aptitude à travailler de façon efficiente et a une incidence négative sur leur crédibilité lorsqu'il est demandé plusieurs fois aux homologues des opérations de fournir la même information.

41. Les discussions avec les actionnaires ou les parties prenantes de la BAD ont confirmé les préoccupations soulevées dans l'évaluation de la qualité au sujet de l'échelle de notation qui a été réduite à quatre points sur l'insistance des membres du CODE. En particulier, le choix difficile à opérer entre « satisfaisant » et « insatisfaisant » suscite des inquiétudes chez les membres de la Direction, car il ne permet pas une appréciation plus nuancée des interventions (projets, stratégies pays et portefeuilles, etc.) qui n'ont pas été entièrement satisfaisantes, mais dont les résultats ont été supérieurs à ceux qui justifieraient une note « insatisfaisante ».

42. Les entretiens avec les informateurs clés ont aussi révélé que certaines parties prenantes étaient préoccupées par le contenu « apprentissage » des évaluations, c'est-à-dire par le fait que ces dernières ne produisaient pas de nouvelles informations. La RIP n'a pas procédé à une analyse approfondie des rapports d'évaluation par rapport aux informations existantes dans les départements respectifs de la BAD pour corroborer cette observation (une telle analyse étant bien au-delà de son mandat).

Des processus transparents, stimulants et qui prévoient l'assurance de la qualité

43. BDEV a adopté un double système de revue (interne et externe) couvrant à la fois les documents de conception et les rapports finaux. La revue interne par les pairs est effectuée par deux ou trois évaluateurs. Au moins un expert externe examine les principaux rapports produits à l'issue de chaque évaluation, en s'appuyant sur les directives et modèles types de revue. BDEV a par ailleurs réuni un groupe d'experts externes pour l'Évaluation Globale des Résultats de Développement (l'entreprise majeure du département pour la période 2014-2016) de la BAD, pour garantir la cohérence des différentes évaluations composantes, avec des directives strictes de contrôle de la qualité de l'évaluation des stratégies et programmes pays ainsi que des évaluations sectorielles ou thématiques.

44. L'évaluation de la qualité a jugé satisfaisant ou très satisfaisant le taux de participation des parties prenantes qui s'établit à 62 %. Elle reconnaît la grande variabilité de l'ensemble de l'échantillon. Ces observations ont été largement corroborées par le Groupe de la PRI lors des entretiens avec les parties prenantes, y compris les préoccupations relatives à la variabilité, laquelle pourrait encore être plus prononcée si des évaluations plus problématiques (comme celles qui portent à controverse et/ou ont été retardées) venaient à empirer les notes moyennes.

Travailler à suivre et à respecter les procédures, à honorer les engagements et à respecter les échéances

¹⁶ Technopolis : Auto-évaluation d'IDEV : Rapport sur les résultats de l'enquête auprès des parties prenantes, mai 2018.

45. L'auto-évaluation de la stratégie d'évaluation a révélé que « 76 % des évaluations ont été réalisées dans l'année prévue ». Le coût moyen de l'évaluation a été réduit et l'objectif en termes de taux d'exécution budgétaire a été atteint durant la plupart des années de la période visée, et le taux est resté supérieur à 90 % pour toutes les années. Des dérapages ont cependant été enregistrés dans la livraison de certains outils (EVRD, MARS, site Web), même si cette situation ne relevait pas entièrement de la volonté de BDEV. Une insuffisance identifiée en termes de budget était que l'équipe n'a trouvé aucun élément probant attestant l'existence d'un système de planification et de gestion du budget ainsi que de gestion des évaluations de BDEV, ni d'un système d'information de gestion, ce qui pourrait constituer une menace à long terme pour la rentabilité ».

46. Comme l'a souligné BDEV, chaque évaluation de haut niveau est un projet d'envergure qui dure de 12 à 18 mois et nécessite la consultation de multiples parties prenantes de l'ensemble de la Banque et des PMR. Cependant, étant donné qu'il faut plus d'un an pour effectuer les évaluations, un tel délai peut avoir une incidence négative sur la crédibilité de BDEV, en particulier lors de la réalisation d'évaluations de stratégies et programmes pays, car les conclusions devraient être soumises à temps pour guider la prochaine stratégie d'assistance-pays. Bien que le tableau 3 ci-dessous indique que 90 % des évaluations prévues ont été menées à terme, cela ne signifie pas que ces évaluations ont été achevées durant l'année où elles avaient été planifiées (voir paragraphe 48 ci-dessus).

Tableau 3. Évaluations prévues et réalisées¹⁷

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre d'évaluations prévues	6	13	12	12	12	10
Nombre d'évaluations réalisées (pour la réponse de la direction)	6	9	9	12	13	9
%	100 %	69 %	75 %	100 %	108 %	90 %
Évaluations annulées			1			2
Évaluations remises à plus tard		4	2			2

Source : rapports annuels d'BDEV.

47. Un risque potentiel pour la crédibilité pourrait découler du coût des évaluations. Cependant, il n'existe pas de données fiables pour comparer ces coûts, car ils dépendent également de variables telles que la complexité et la portée.

C. Utilité

Culture.

48. À la BAD, la culture institutionnelle dominante est celle de l'atteinte des objectifs d'approbation, ce qui est d'autant plus important compte tenu de l'augmentation générale de capital souhaitée (besoin de démontrer que les fonds sont prêtés, afin de justifier l'augmentation des ressources supplémentaires nécessaires pour offrir aux pays clients des programmes de prêts significatifs). Les deux dernières années ont été dominées par plusieurs transitions importantes (voir paragraphe 12 ci-dessus : Contexte de la BAD), qui ont été mentionnées comme des raisons justifiant l'accent non mis sur les résultats, l'apprentissage

¹⁷ Les évaluations réalisées comprennent les évaluations supplémentaires et non programmées (chiffres tirés des rapports annuels et corroborés par la revue de la Stratégie de 2018).

et l'évaluation. Des problèmes de gestion de la performance du personnel, liés à l'impossibilité de gérer les employés peu performants en raison du système de recours, accentuent davantage les difficultés relatives à la gestion axée sur les résultats.

49. Aucun de ces facteurs ne crée de solides conditions favorables à une culture de l'évaluation. Néanmoins, BDEV a investi dans la collaboration et le dialogue avec la Direction (pour un certain nombre d'évaluations, mais pas l'ensemble de celles-ci) afin de mieux faire connaître les données d'évaluation et promouvoir une meilleure réceptivité aux résultats de l'évaluation. Ces contributions de BDEV sont importantes, mais pas suffisantes pour créer une culture de l'évaluation. Outre le Conseil d'Administration, la Direction doit également souligner sans cesse la nécessité d'améliorer l'apprentissage et chercher activement à utiliser les résultats de l'évaluation pour créer une culture plus solide des résultats, de l'apprentissage et de l'évaluation.

Efforts déployés par BDEV pour garantir l'utilité de l'évaluation

50. **Des choix stratégiques et opérés en temps opportuns** sur ce qu'il faut évaluer et quand. BDEV a amélioré ses consultations pendant la préparation du programme de travail, pour s'assurer que des choix stratégiques sont effectués lors de la sélection des évaluations. Un grand nombre d'évaluations importantes et délicates ont été incluses dans le programme de travail et effectuées en réponse aux intérêts du Conseil. L'évaluation¹⁸ récente (en cours) de l'assurance de la qualité pourrait être citée comme un bon exemple d'évaluation utile et réalisée en temps utile, qui a été lancée en étroite concertation avec la Direction¹⁹. Un autre exemple est l'évaluation formative de la politique et des orientations stratégiques en matière de gestion des ressources humaines, qui a été bien acceptée par le Conseil d'Administration et la Direction et a servi de contribution à la Stratégie de la Banque en matière de gestion des ressources humaines en préparation. La revue indépendante de la gestion du budget administratif de la Banque a également été bien acceptée par le Conseil d'Administration et la Direction a pris des mesures pour poursuivre la mise en œuvre des réformes budgétaires dans le cadre du programme plus large de réformes, afin d'améliorer la coordination, l'exécution et la performance de la Banque. De même, l'augmentation du nombre d'évaluations au niveau des pays et leur alignement sur le processus des stratégies pays ont été réalisés en temps utile.

51. Les consultations avec la Direction sur les choix de programmes de travail se sont certes améliorées, mais il importe de reconfirmer auprès de la Direction le programme de travail d'évaluation final afin d'améliorer l'adhésion à ce dernier et de s'assurer qu'il est prêt à être mis en œuvre. Certains membres de la Direction estiment que le programme d'évaluation est piloté par le Conseil d'Administration — car l'accent est mis sur les points faibles — et semblent manifester moins d'adhésion au programme d'évaluation.

52. **Qualité des recommandations.** Les parties prenantes issues du Conseil d'Administration et plus encore celles appartenant à la Direction ont soulevé des préoccupations au sujet des recommandations. Quelques-unes d'entre elles avaient l'impression que les recommandations étaient formulées par des consultants qui connaissaient moins bien la BAD et ce qui était approprié et réaliste. Beaucoup d'autres

¹⁸ L'évaluation de l'assurance de la qualité comprend trois évaluations détaillées de la qualité à l'entrée, de la qualité de la supervision et de la sortie, et de l'assurance de la qualité tout au long du cycle du projet.

¹⁹ S'agissant de la revue à mi-parcours du FAD, l'évaluation de la qualité à l'entrée est jugée pertinente et utile. La Direction s'est déclarée satisfaite du processus et de l'interface avec BDEV à la suite de la réunion de l'OPSCOM organisée pour examiner le projet de rapport d'évaluation.

s'interrogeaient sur l'utilité de recommandations qui n'offraient pas de suggestions sur la façon dont les problèmes devraient être résolus. En même temps, plusieurs membres de la Direction convenaient que des recommandations prescriptives se heurteraient probablement à une résistance de la part de la direction, qui se réserve la prérogative de déterminer comment répondre aux évaluations. Ce défi n'est pas propre à BDEV et se pose aussi dans d'autres bureaux d'évaluation.

53. Cela est corroboré par une analyse comparative de 15 rapports sommaires d'évaluation du CODE achevés en 2015-2017, dans laquelle les recommandations ont généralement été rédigées par des chefs de projet d'évaluation et approuvées par la Direction de BDEV, les rapports techniques de base connexes étant en général préparés par des consultants. Il a été établi que la qualité et l'utilité des recommandations de la plupart des évaluations examinées variaient grandement, les rapports sommaires du CODE débouchant sur des enseignements et recommandations génériques, avec un écart important entre les rapports sommaires du CODE et les recommandations des rapports techniques. Cette divergence ne semble s'expliquer par aucune raison claire, mais elle peut être due au fait que le chef de projet d'évaluation ou les dirigeants de BDEV ont eux-mêmes envisagé de présenter des recommandations moins prescriptives. Dans tous les cas, la Direction a souscrit aux recommandations générales et génériques et a pris des mesures concrètes pour y donner suite.

54. **Accessibilité**²⁰. Au cours des deux dernières années, BDEV a accompli de grands progrès en vue de professionnaliser ses activités de sensibilisation, avec notamment de nouvelles publications (revue *Evaluation Matters*), la présentation des rapports d'une manière accessible, l'adoption de nouvelles stratégies d'engagement, l'instauration de la semaine d'évaluation de la BAD, etc. La préparation du programme de travail et des rapports annuels offre d'autres possibilités de tirer parti de ces succès pour générer et fournir en temps utile des données probantes d'évaluation comme contribution aux processus décisionnels. Par exemple, certaines parties prenantes ont estimé qu'il serait utile que l'Évaluateur Général informe le Comité de coordination de la Haute Direction des résultats d'évaluations spécifiques et examine avec lui les mesures de suivi.

55. Une base de données sur les résultats de développement des évaluations (EVRD) a été créée pour diffuser les conclusions, les enseignements et les recommandations. Cependant, cette base de données fait l'objet de peu de publicité et n'est pas bien utilisée par le personnel et les autres parties prenantes. En moyenne, 10 500 demandes ont été reçues via le Web et près de 1 250 documents d'EVRD ont été téléchargés, le nombre d'enseignements et de recommandations s'étant accru en 2017. Le nombre de tweets influence de plus en plus la communication et la diffusion des messages (voir <http://idev.afdb.org> et <https://evrd.afdb.org>).

56. Le site Web de BDEV est devenu plus convivial. Il présente l'ensemble des produits, des revues et des appareils multimédias (vidéos, webinaires, etc.) de BDEV, et des informations à jour sur les publications de BDEV et d'autres partenaires. Il contient un lien direct vers le système d'extraction des données d'évaluation (documents de résultats d'évaluation — EVRD) qui comporte une fonction de recherche sur toutes les auto-évaluations de la Banque ainsi que les validations et évaluations indépendantes, classées par pays, secteur et catégorie de produits avec leurs principales conclusions, leçons et recommandations.

²⁰ L'accessibilité se définit comme la qualité caractéristique des rapports d'évaluation qui sont écrits clairement, récupérables et activement partagés à l'aide de divers outils, médias et moyens facilitant l'apprentissage des adultes.

57. **Sensibilisation.** L'auto-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie a révélé que durant la période évaluée, BDEV « a assuré un partage des connaissances sous la forme d'une diffusion auprès des communautés de pratique, d'évaluations, de produits du savoir, d'ateliers, de forums de connaissances et d'autres types de diffusion. BDEV s'est efforcé de veiller à ce que le partage et la diffusion des connaissances fassent partie intégrante de toutes les évaluations effectuées ces dernières années. L'augmentation des activités de communication (notamment les médias sociaux, Evaluation Matters, les événements dans les PMR, la couverture médiatique) a permis à BDEV d'accroître sa visibilité, ce qui a été reconnu lors des entretiens ».

58. **Développement des capacités d'évaluation.** Les initiatives visant à développer les capacités en évaluation dans les PMR — un nouveau domaine défini dans la stratégie — ont apporté un appui à la consolidation des systèmes nationaux d'évaluation en Tanzanie et en Éthiopie, et ont fourni un soutien ou se sont associées à des réseaux d'évaluation comme l'Association africaine d'évaluation (AfrEA)²¹ et le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (CLEAR)²². Ces activités cadrent avec les aspirations de la stratégie ; les attentes initiales sont dépassées dans certains domaines, par exemple les initiatives telles que la Plateforme d'évaluation des institutions régionales africaines de développement, le Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement et l'Initiative « Twende Mbele »²³. S'agissant de la qualité, les parties prenantes ont estimé que celle de ces activités est bonne et leur a permis d'améliorer leurs propres activités. Les résultats de l'enquête montrent que 95 % des participants sont satisfaits de la nature de ces travaux. BDEV a pu obtenir ces résultats grâce à des partenariats noués avec des organismes comme la Fondation Gates, le PNUD, l'UNICEF, le Fonds fiduciaire coréen, le gouvernement finlandais, etc.

Efforts déployés par la Direction pour utiliser les évaluations

59. **Engagement.** Les dirigeants de la Banque ont interprété l'indépendance de BDEV d'une manière qui a conduit à un plus grand isolement. Lors des entretiens avec les informateurs clés, le Groupe de la PRI a constaté que plusieurs dirigeants seraient favorables à une plus grande participation de BDEV aux réunions de la haute direction. L'exclusion de l'Évaluateur Général au cours des dernières années aurait aussi entraîné un désengagement accru des responsables et du personnel des opérations des processus d'évaluation. Les bonnes relations existantes entre l'Évaluateur Général et les cadres supérieurs à l'échelle de la BAD n'ont pas permis de compenser cette évolution vers l'isolement de BDEV.

²¹ L'Association africaine d'évaluation (AfrEA) est un organisme à but non lucratif qui chapeaute les organisations bénévoles africaines pour l'évaluation professionnelle (VOPE). Elle constitue une source importante de connaissances en matière d'évaluation pour les évaluateurs particuliers dans les pays où il n'existe pas d'associations nationales d'évaluation. Site Web : www.afrea.org

²² L'Initiative CLEAR est un programme multi donateurs qui adopte une approche unique et évolutive pour répondre à la demande croissante de renforcement des capacités en évaluation dans les pays en développement. Le programme CLEAR les fonds connexes sont gérés par un Centre mondial hébergé au [Groupe indépendant d'évaluation du Groupe de la Banque mondiale](#). Le Centre global est en mesure de tirer parti des ressources, de l'expertise et du pouvoir de mobilisation de la Banque mondiale pour mettre en place un réseau solide. La composante mondiale de CLEAR sert de point d'ancrage à l'ensemble du programme, en appuyant les centres régionaux, en créant des connaissances et approches de référence novatrices et internationalement reconnues en matière de renforcement des capacités, et en accroissant la notoriété internationale de la marque. Deux centres sont situés en Afrique francophone et anglophone. Site Web : www.theclearinitiative.org

²³ Le Programme Twende Mbele de partenariat pour le suivi et l'évaluation a été officiellement lancé lors de la Conférence de l'Association africaine d'évaluation à Kampala (Ouganda) en mars 2017. « Twende Mbele », un terme swahili signifiant « aller de l'avant ensemble », met l'accent sur l'utilisation de l'apprentissage par les pairs dans les pays africains pour établir des systèmes de suivi et d'évaluation et renforcer la performance et la responsabilité gouvernementales. Les partenaires initiaux sont les services du premier ministre de l'Ouganda, la présidence du Bénin, le ministère de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation de l'Afrique du Sud, CLEAR-AA et BDEV.

60. Si BDEV a rendu quelques-uns des processus d'évaluation plus attrayants, les deux parties ont remarqué de manière uniforme que l'engagement de la Direction est limité. Tout au long du cycle, c'est le personnel débutant ou non qui devait se joindre aux groupes de référence pour participer aux évaluations. Cette situation tient d'une part au peu d'importance accordée aux évaluations et, d'autre part, à la charge de travail du personnel du projet. Un taux de vacance de postes de 28 % à l'échelle de la BAD et un personnel sollicité à l'excès pour atteindre les objectifs de prêt dans le cadre des processus de changement en cours ont été fréquemment mentionnés comme facteurs explicatifs.

61. Toutefois, les membres de la Haute Direction ou les responsables des opérations n'ont pas l'habitude de faire appel à BDEV pour des séances d'information sur les conclusions des évaluations et ne tirent donc pas le meilleur parti des connaissances existantes en matière d'évaluation. Il n'existe pas de mécanismes institutionnalisés permettant aux groupes de référence de faire part de leurs retours d'expériences aux responsables des opérations et aux membres de la haute direction, en dehors de ceux qui assistent aux réunions avec BDEV.

62. **Réponses et actions de la Direction.** Un système officiel d'enregistrement des actions prises par la Direction (MARS) a été mis en place depuis 2015 pour veiller à ce qu'une suite soit donnée aux recommandations de l'évaluation adoptées depuis 2012. Les rapports de la Direction sur les actions qui ont été enregistrées en 2018 font état d'un taux d'exécution de 12,7 % dans les délais et de 39 % avec retard. Le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation adoptées est cependant retardé en raison des contraintes de personnel de BDEV. Il convient de réorganiser MARS et de l'adapter afin d'en accroître l'utilisation et l'utilité pour la prise de décisions et l'élaboration de politiques.

63. La préparation des Réponses de la Direction prend systématiquement plus de 66 jours (*il s'agit du délai imposé par SNOQ/SNDR comme nombre minimum de jours*). Les plans d'action s'harmoniseraient génériquement (une justification donnée est que les recommandations sont génériques et se prêtent donc à de grandes promesses) et contiendraient des mesures trop prometteuses qui peuvent être irréalistes. À cet égard et sur la base des données de la direction, un taux d'exécution de 51,7 % est réclamé pour les actions ponctuelles ou en retard. Le pourcentage de recommandations adoptées pour lesquelles aucun progrès n'a été accompli représente 6,4 % du total des recommandations adoptées, contre 36,6 % pour les recommandations en cours/actions mises en œuvre (à temps ou avec retard). Le pourcentage de recommandations abandonnées est négligeable (0,8 %), mais 4,5 % des recommandations étaient « non définies » (aucune unité responsable de leur mise en œuvre n'ayant été désignée).

64. Le taux d'exécution des registres de plans d'action de la Direction et son effet sur l'évolution des activités de la Banque ne sont pas observables, mais ils témoignent de la faiblesse du système de suivi de la mise en œuvre et d'une absence de publicité sur le système de suivi des actions de la Direction.

IV. Conclusions et recommandations

A. Conclusions

65. BDEV a enregistré des résultats relativement bons en termes d'indépendance et de crédibilité. Étant donné qu'il s'agit d'une responsabilité partagée, cette performance est loin d'être satisfaisante en matière d'utilité, en ce qui concerne particulièrement la Direction de la Banque et son utilisation des évaluations. Des améliorations peuvent être apportées par rapport à tous ces trois critères.

Indépendance

66. BDEV satisfait à bien des normes d'indépendance de l'évaluation. BDEV rend compte au Conseil d'administration et est donc structurellement indépendant. Pour la première fois, le Conseil choisit l'Évaluateur Général et détient le pouvoir de le congédier, ce qui protège l'Évaluateur Général du risque de licenciement par la Haute Direction de la Banque. Le Conseil d'Administration a approuvé et continue d'approuver le programme de travail et le budget.

67. Il existe plusieurs domaines dans lesquels des risques potentiels planent sur l'indépendance de BDEV.

a. **Niveau du poste et condition de reconduction de l'Évaluateur Général.** La décision de maintenir ou de déclasser le poste est prise par le Conseil d'Administration, sans ingérence de la Direction. Cependant, dans une institution hautement hiérarchisée comme la Banque, le niveau hiérarchique de l'Évaluateur Général est important pour sa capacité à dire la vérité au pouvoir. Tout déclassement aura une incidence négative sur le poste du nouveau titulaire. De surcroît, le processus de reconduction du mandat de l'Évaluateur Général, qui est renouvelable une fois, peut comporter le risque que des pressions s'exercent sur l'Évaluateur Général au moment du renouvellement, même si cela ne s'est apparemment pas produit dans le passé.

b. **Budget.** Le processus budgétaire type peut donner à la Direction de la Banque l'occasion d'ajuster les affectations à BDEV. Ce processus s'applique à l'ensemble de la Banque (BDEV n'est pas plus touché que les autres vice-présidences), et les risques ne se sont pas matérialisés dans la mesure où le budget de BDEV s'est accru, parfois bien au-delà des allocations moyennes de l'ensemble de la Banque.

c. **Dotation en personnel.** Conformément aux pratiques de la Banque, le Président et le département des ressources humaines prennent toutes les décisions finales relatives aux ressources humaines. Cette situation peut avoir et a eu des répercussions importantes sur les décisions de dotation en personnel de BDEV et a sapé son indépendance en matière de ressources humaines. Elle a contribué à retarder la dotation des postes de gestionnaires et d'employés, d'où le taux de vacance qui s'établit à 26 %.

68. L'indépendance, au sens de l'impartialité, est également compromise par l'absence d'un manuel à jour qui garantit la conformité de toutes les évaluations à des méthodes et processus conformes aux bonnes pratiques. La section consacrée à la crédibilité examine plus en détail cette question.

69. Il existe des directives sur les conflits d'intérêts qui visent à gérer l'indépendance intellectuelle. Aucun système n'est cependant mis en place pour déterminer si des conflits d'intérêts sont survenus et comment ils ont été traités ou gérés.

Crédibilité

70. BDEV a beaucoup gagné en crédibilité au cours des six dernières années. Les progrès peuvent être attribués à la crédibilité personnelle de l'Évaluateur Général et à l'amélioration de la qualité des rapports d'évaluation, comme en témoigne l'évaluation indépendante des évaluations de BDEV.

71. Des problèmes de crédibilité subsistent, notamment en raison de la grande variabilité de la qualité et de la crédibilité des rapports d'évaluation. À plusieurs reprises, cette variabilité a été attribuée à la capacité du personnel à gérer et à superviser les évaluations, ainsi qu'à la qualité des consultants et à leur familiarité avec la Banque. Une insuffisance majeure à cet égard est l'absence d'un manuel d'évaluation à jour pour définir les méthodes et les processus susceptibles d'introduire une plus grande transparence dans les travaux de BDEV.

72. Un risque potentiel pour la crédibilité pourrait découler du coût des évaluations. Cependant, il n'existe pas de données fiables permettant de comparer ces coûts, car ils dépendent également de variables telles que la complexité et la portée.

Utilité

73. BDEV a investi dans la concertation et la collaboration avec la Direction, en intensifiant les consultations dans trois domaines importants, comme suit :

a. Au niveau du programme de travail, ce qui a permis d'orienter ce dernier vers des évaluations de plus haut niveau qui sont effectuées en temps utile et revêtent une importance capitale pour les discussions stratégiques du Conseil d'Administration et de la Direction ;

b. Au cours d'un certain nombre d'évaluations (mais pas de l'ensemble de celles-ci), l'objectif est de mieux faire connaître les données d'évaluation et de promouvoir une meilleure réceptivité des conclusions de l'évaluation ; et

c. En matière de sensibilisation (interne et externe), dans les situations où les progrès les plus importants ont été accomplis sur le plan notamment du partage des connaissances — lors d'événements clés comme la Semaine de l'évaluation, dans des publications telles que les notes sur les évaluations ou dans des publications périodiques comme « *eVALUation Matters* » —, et du développement des capacités qui a abouti au premier forum parlementaire africain de l'évaluation.

74. Le Groupe de revue estime que les investissements considérables de BDEV dans la communication sont importants, mais ne suffisent pas pour créer une culture de l'évaluation à la Banque. La Haute Direction de la Banque et les complexes des opérations doivent prendre des mesures pour faire connaître leur détermination à assurer l'efficacité de l'engagement et de l'utilisation efficaces des enseignements tirés de l'évaluation, l'amélioration continue et l'obtention de résultats. La revue à mi-parcours actuelle des processus du FAD, de la reconstitution du FAD et de l'AGC-VII offre à la Haute Direction l'occasion de répondre à la demande, émanant des actionnaires, d'évaluations indépendantes et de mesures de suivi de la Direction.

B. Recommandations

À l'intention du Conseil d'Administration de la Banque africaine de développement

75. Il convient de procéder à un certain affinage de la Politique d'évaluation ainsi que des processus budgétaires et des ressources humaines, afin de renforcer davantage l'indépendance. Il est recommandé au Conseil :

- De définir dans la Politique d'évaluation indépendante le niveau du poste de l'Évaluateur Général comme assimilé à celui de vice-président ;
- D'envisager l'adoption d'une désignation du nouvel Évaluateur Général pour un seul mandat de cinq à six ans, sans possibilité de renouvellement ou de tout autre poste à la Banque, étant donné que cela correspond à la tendance actuelle des autres IFI ;
- D'institutionnaliser un processus de sélection de l'Évaluateur Général qui commence suffisamment tôt pour assurer une passation de service sans heurts de l'un à l'autre ;
- De déterminer comment la politique d'évaluation peut être révisée pour mieux isoler les décisions budgétaires et celles relatives aux ressources humaines dans la pratique.

À l'intention de la Haute Direction de la Banque

76. Les dirigeants de la Banque ont respecté l'indépendance de BDEV. La Haute Direction devrait cependant s'appuyer sur l'atout que constitue une solide fonction d'évaluation indépendante pour améliorer la réputation et la crédibilité de la Banque (par exemple dans le cadre des négociations du FAD et de l'AGC) et tirer continuellement des enseignements des expériences afin d'améliorer les services et les résultats pour les clients. Il est donc recommandé :

- De souligner sans cesse la nécessité d'améliorer l'apprentissage et de chercher activement à utiliser les résultats de l'évaluation pour créer une culture plus forte des résultats, de l'apprentissage et de l'évaluation en s'engageant clairement à ne pas écarter l'Évaluateur Général de BDEV des discussions de politique de la Haute Direction ;
- D'accroître la présence du personnel expérimentés dans les groupes de référence de l'évaluation et d'établir des pratiques de retour d'expériences dans les vice-présidences chargées des opérations, tout en encourageant le personnel des opérations à collaborer avec BDEV dans toutes les activités de partage des connaissances et tout au long du processus d'évaluation ;
- De réduire les délais de préparation des Réponses de la Direction, afin de permettre la publication en temps opportun des résultats de l'évaluation ; les Réponses de la Direction peuvent se limiter à des Plans d'Action assortis d'un calendrier et indiquant les unités responsables de la mise en œuvre des mesures;
- D'améliorer le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation adoptées d'un commun accord.

À l'intention de BDEV et du nouvel Évaluateur Général

- Le nouvel Évaluateur Général devrait — après une période de familiarisation — élaborer ses orientations stratégiques pour la durée de son mandat et les soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration par l'entremise du CODE;
- Le processus amélioré de consultation sur le programme de travail peut être encore renforcé en informant la Direction du programme de travail final de l'évaluation afin de la sensibiliser davantage ;
- Pour assurer la cohérence des processus d'évaluation et l'amélioration des méthodes d'évaluation, il convient d'achever le projet de manuel (ou guide) de BDEV et de le mettre en œuvre systématiquement pour accroître l'impartialité (objectivité de la conception et du processus), la transparence et la crédibilité ;
- Des méthodes d'évaluation appropriées devraient être choisies pour garantir l'apport d'un nouvel éclairage ;
- Mettre en place un système de planification et de gestion budgétaires pour les évaluations de BDEV en vue d'assurer une utilisation efficace des ressources, et envisager des mesures pour traiter les évaluations retardées depuis longtemps ;

- Recourir au Comité de coordination de la Haute Direction et à d'autres instances du genre pour informer les dirigeants des évaluations stratégiques et examiner les mesures de suivi nécessaires ;
- Faire mieux connaître et utiliser les plates-formes électroniques (site Web, EVRD) et accroître leur convivialité grâce à des fonctions dynamiques et à des capacités de recherche efficaces ;
- Accélérer les procédures destinées à pourvoir les postes vacants et continuer à investir dans le développement du personnel, en ce qui concerne notamment le recrutement de nouveaux employés ; et
- Mettre en place un système de suivi et d'enregistrement des cas de conflits d'intérêt et de la manière dont ils sont gérés.