

GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**Propositions pour le programme de travail (2013-2015) du
Département de l'évaluation indépendante de la Banque
africaine de développement**

2013-2015

Département de l'évaluation des opérations

Octobre 2012

Table des matières

Liste des acronymes et abréviations.....	i
Résumé analytique	iii
Principaux éléments du programme de travail pour 2012	iii
Changements introduits dans le processus, la structure et le contenu du programme de travail	iv
Vers un programme de travail et un système de budgétisation davantage axés sur les résultats	iv
Contenu du programme de travail 2013-2015	iv
Hypothèse basse – être crédible	iv
Hypothèse de base – répondre aux nouvelles demandes	v
Hypothèse haute – en quête d’excellence	v
Résumé comparatif des trois hypothèses	v
Questions à examiner par CODE	vi
1. Introduction.....	1
Structure du document	1
2. Principaux éléments du programme de travail de 2012	2
Evaluations au niveau des projets	2
Evaluations sectorielles, thématiques, pays et institutionnelles	3
Engagement, gestion, diffusion et vulgarisation du savoir	5
3. Changements introduits dans le processus, la structure et le contenu du programme de travail	8
Alignement sur les priorités de la Banque – aux niveaux stratégique et opérationnel.....	8
Un processus fondé sur de larges consultations pour un programme de travail tiré par la demande, adapté et pertinent	8
Flexibilité et adaptabilité.....	8
Vers un programme de travail et un système de budgétisation davantage axés sur les résultats	9
Principes directeurs de OPEV et réaligement des produits de l’évaluation	9
4. Contenu du Programme de travail 2013-2014	10
Fondement de toutes les hypothèses : qualité, impact et engagement	10
Les trois hypothèses.....	11
Hypothèse basse – être crédible.....	11
Hypothèse de base – répondre aux nouvelles demandes	13
Hypothèse haute – en quête d’excellence.....	15
Résumé comparatif des trois hypothèses	17

De 2010-2012 à l'hypothèse basse.....	17
De l'hypothèse basse à l'hypothèse de base	17
De l'hypothèse de base à l'hypothèse haute	18
Questions à examiner par CODE	20
Annexe 1: Vue d'ensemble des activités, résultats et produits au titre de chaque hypothèse proposée	a
Annexe 2: Liste des évaluations proposées.....	f

Liste des acronymes et abréviations

ADOA	Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement
AfREA	Association africaine d'évaluation
BAD	Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CAD-OCDE	Comité de l'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CHRM	Département de la gestion des ressources humaines
CIF	Fonds d'investissements climatiques
CIMM	Département de l'informatique et des méthodes
COBS	Département de la programmation et du budget
CODE	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement
DSIR	Document de stratégie d'intégration régionale
DSP	Document de stratégie pays
ESIR	Évaluation de la stratégie d'intégration régionale
ESP	Évaluation de la stratégie de pays
EES	Étude économique et sectorielle
FIDA	Fonds international de développement agricole
GFP	Gestion des finances publiques
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
KPI	Indicateur clé de performance
OPEV	Département de l'évaluation des opérations
OPSM	Département du secteur privé et de la microfinance
ORPC	Département des ressources opérationnelles et des politiques
ORQR	Département des résultats et de l'assurance qualité
PMR	Pays membre régional
RAP	Rapport d'achèvement de projet

RAP-N	Note de validation du rapport d'achèvement de projet
REPP	Rapport d'évaluation de performance des projets
RSE	Rapport de supervision élargi
RSE-N	Note de validation du rapport de supervision élargi
SLT	Stratégie à long terme
SMT	Stratégie à moyen terme
STRG	Bureau de la stratégie

Résumé analytique

Ce document présente les propositions pour le programme de travail (2013-2015) du Département de l'évaluation indépendante (OPEV) de la Banque africaine de développement (la «Banque» ou BAD). Il s'appuie sur une auto-évaluation soumise fin octobre au Comité pour l'efficacité des opérations et du développement (CODE). Parallèlement, la politique d'évaluation indépendante a été révisée pour tenir compte de l'évolution des bonnes pratiques en la matière, et une stratégie d'évaluation indépendante a été élaborée.

Contrairement aux années précédentes, ce document propose trois hypothèses, au lieu d'un plan triennal unique, pour le programme de travail et le budget. Cette approche a été retenue pour susciter un débat global sur les priorités en matière d'évaluation, à la lumière des nouvelles orientations stratégiques de la Banque.

Principaux éléments du programme de travail pour 2012

OPEV a dû réviser les priorités de son programme de travail pour 2012. À la suite de l'arrivée du nouveau directeur, le programme de travail de 2012 a été revu pour prendre en compte les demandes urgentes de la Haute direction et du Conseil d'administration. Les changements proposés ont été approuvés par CODE en juin 2012. L'adaptation du programme de 2012 pour en améliorer la souplesse témoigne de la détermination de OPEV à répondre aux besoins des parties prenantes et à renforcer la pertinence stratégique de ses activités au niveau institutionnel.

Durant l'année 2012, OPEV finalisera les sept (7) rapports d'évaluation de la performance des projets (REPP), dont la préparation a commencé en 2011. Trois (3) évalua-

tions groupées¹ ont remplacé les neuf (9) REPP du secteur public initialement prévus, et un seul REPP du secteur privé a été retenu, au lieu de deux. Le programme de travail de 2012 comprendra également cinquante (50) notes d'évaluation de rapports d'achèvement de projets (RAP-NE) et vingt (20) notes d'évaluation de rapports de supervision élargie (RSE-NE). OPEV a également initié une évaluation commune d'un projet financé par la BAD, la BIsD et le Fonds arabe pour le développement économique et social.

Comme prévu, six (6) évaluations de haut niveau seront présentées à CODE en 2012, avec toutefois quelques modifications dans la composition du programme de travail. Quatre autres évaluations de haut niveau ont été ajoutées au programme, dont l'une sera achevée en 2012 (opérations du secteur privé) et les trois autres (acquisitions des biens et services, fonds fiduciaires et fonds d'investissements climatiques) en 2013.

Durant l'année 2012, OPEV a substantiellement relevé son niveau d'engagement avec le reste de la Banque et les pays membres régionaux (PMR), afin d'améliorer l'auto-évaluation à la Banque, de renforcer la prise en compte des constatations et des enseignements tirés des évaluations, et d'aider les PMR à renforcer leurs capacités et leurs systèmes d'évaluation. OPEV a également intensifié ses activités de partage du savoir. Pour faciliter encore plus l'accès au savoir en matière d'évaluation et son partage, OPEV a entamé la mise en place d'une base de données et entend finaliser son nouveau site web à la fin de 2012.

¹¹ L'«évaluation groupée» examine la performance d'une série de projets financés par la BAD, par thème/sous-thème/secteur/sous-secteur, essentiellement pour en tirer des enseignements pertinents.

Changements introduits dans le processus, la structure et le contenu du programme de travail

Le programme de travail 2013-2015 introduit des changements majeurs dans le processus de planification. Il rééquilibre également la gamme de produits pour renforcer l'apprentissage et multiplier les évaluations de haut niveau pour guider la nouvelle stratégie opérationnelle de la Banque.

L'alignement des programmes d'évaluation sur l'évolution des orientations générales de la Banque est crucial pour la pertinence d'OPEV. Dans l'identification, la hiérarchisation et la sélection des sujets d'évaluation à inscrire dans son programme de travail, OPEV a explicitement pris en compte les priorités émergentes, telles que définies aussi bien dans la Stratégie à long terme (SLT), récemment approuvée, que dans la Stratégie à moyen terme (SMT). Au même moment, OPEV s'est attaché à rendre son programme de travail plus adapté aux besoins d'un large éventail de départements et de fonctions de la Banque.

Ce programme de travail basé sur la demande, adapté et pertinent s'appuie sur un processus fondé sur de larges consultations. L'équipe dirigeante d'OPEV a mené de larges consultations sur les sujets d'évaluation et la gamme de produits pour établir un équilibre approprié à même d'accroître l'efficacité du développement.

Vers un programme de travail et un système de budgétisation davantage axés sur les résultats

Afin de renforcer l'approche axée sur la demande et de mettre en place un système de budgétisation axé sur les résultats²,

Cet aspect est développé et renforcé par la politique révisée et la nouvelle stratégie qui définiront clairement les objectifs et les

OPEV a élaboré trois modèles de programme de travail. Ainsi, les membres de CODE pourront choisir l'activité d'évaluation appropriée au sein de la Banque, dans un contexte caractérisé par des demandes accrues et diversifiées pour un système de prise de décisions fondé sur des bases factuelles.

Dans un premier temps, le programme de travail sera présenté sans «liste de prix» pour mettre l'accent sur le contenu technique et permettre à CODE de fournir à OPEV des orientations pour la hiérarchisation et l'échelonnement des évaluations. Dans un second temps, des budgets estimatifs pour une ou plusieurs options du programme seront présentés à CODE. Le budget prévisionnel définitif sera établi à l'issue de nouvelles délibérations de CODE. Les indicateurs clés de performance (KPI) de la mise en œuvre du programme de travail proposé seront ceux qui figurent dans le cadre de résultats de la Stratégie à moyen terme pour OPEV.

Contenu du programme de travail 2013-2015

Quel que soit le nombre d'évaluations financées et entreprises (selon l'hypothèse retenue), OPEV privilégiera la qualité, l'impact, la crédibilité, le plein engagement, la gestion du savoir et la diffusion dynamique du savoir sur l'évaluation.

Hypothèse basse – être crédible

Au titre de cette hypothèse, OPEV devrait s'acquitter de son mandat en tant qu'unité d'évaluation indépendante, mais disposerait seulement de ressources minimales pour financer ses fonctions et responsabilités essentielles et pour assurer un équilibre approprié entre l'obligation de rendre compte et

orientations stratégiques, ainsi qu'un cadre axé sur les résultats pour le suivi des résultats.

l'apprentissage. L'hypothèse prévoit une couverture minimale des revues et validations au niveau des projets, ainsi qu'une présentation en temps opportun des évaluations sectorielles/thématiques et par pays, et des évaluations institutionnelles. Les activités de diffusion se conformeront également aux exigences de base pour faire connaître les résultats de l'évaluation et les rendre accessibles aux parties prenantes internes de la Banque.

Hypothèse de base – répondre aux nouvelles demandes

Au titre de cette hypothèse, OPEV est en mesure de répondre aux demandes croissantes d'élargissement du savoir sur l'évaluation concernant les thèmes, les secteurs, les processus et les fonctions de développement en vue d'améliorer l'efficacité des institutions et de renforcer les systèmes d'évaluation et l'apprentissage au sein de la Banque et dans les PMR. La couverture des examens et validations au niveau des projets est élargie, tout comme se multiplient les opportunités d'apprentissage à partir des projets aussi bien du secteur public que du secteur privé. En plus des évaluations couvertes dans l'hypothèse minimaliste, la présente hypothèse de base prévoit des évaluations portant sur de nouveaux sujets considérés comme prioritaires par les parties prenantes et OPEV. Au titre de cette hypothèse, un cadre solide de partage du savoir sera mis en place pour s'assurer que la fonction d'évaluation indépendante réalise effectivement son objectif stratégique d'entreprendre des évaluations ayant un impact.

Hypothèse haute – en quête d'excellence

Cette hypothèse répondrait pleinement aux besoins des parties prenantes, sans imposer de restrictions notables dans la réalisation des objectifs fixés par la stratégie d'évaluation indépendante. Pratiquement

toutes les évaluations prioritaires demandées par les parties prenantes seraient effectuées parallèlement aux produits et services connexes, avec un engagement, une diffusion et une vulgarisation de grande portée.

Résumé comparatif des trois hypothèses

Par rapport aux années précédentes, l'hypothèse basse commence à répondre à la forte demande d'un plus grand nombre d'évaluations au niveau institutionnel, d'un plus grand nombre d'évaluations des stratégies pays (ESP) et des stratégies d'intégration régionale (ESIR), ainsi que d'un plus grand intérêt pour le secteur privé.

L'hypothèse de base met plus directement l'accent sur les PMR et renforce la couverture et la portée des évaluations sectorielles et thématiques. Elle permettrait de renforcer l'intérêt pour les résultats, de favoriser la diffusion de la culture de l'évaluation et de consolider les systèmes d'évaluation. Elle permettrait également à OPEV de mieux répondre à la demande croissante d'évaluations au niveau institutionnel. Enfin, elle irait au-delà de l'hypothèse minimaliste pour diffuser et vulgariser les évaluations dans les PMR.

Dans l'hypothèse haute, l'intérêt pour les PMR sera renforcé par l'accroissement du volume des ESP et des ESIR. L'hypothèse haute permettrait également à OPEV d'avoir une vision d'ensemble du secteur privé, comme le prescrit l'approche «Une seule Banque». Au niveau institutionnel, cette hypothèse permettrait d'élargir la portée des évaluations. Enfin, elle irait au-delà de l'hypothèse de base dans la gestion du savoir, du point de vue des techniques, des publics ciblés et de la diversité des produits.

Questions à examiner par CODE

Les trois hypothèses présentées visent à susciter des réactions chez les membres de CODE au sujet des priorités relatives en matière d'évaluation, dans un contexte marqué par des changements sans précédent en Afrique et au sein de la communauté de l'évaluation du développement. Toutes les hypothèses visent à répondre aux nouvelles orientations stratégiques de la Banque et sont conformes à la nouvelle stratégie à moyen terme d'OPEV et aux processus consultatifs au sein de la Banque. La mesure dans laquelle OPEV pourra satisfaire les demandes des parties prenantes et élargir la portée de l'évaluation des activités de la Banque dépendra de l'hypothèse retenue. CODE est invité à présenter ses vues sur le niveau d'évaluation nécessaire dans le contexte actuel et à donner ses orientations concernant le contenu technique du programme de travail et le choix des produits et sujets des évaluations.

En particulier, CODE est invité à examiner les questions ci-après :

- Les nouvelles priorités du programme de travail, notamment l'importance accrue accordée à l'apprentissage, le renforcement des efforts dans le domaine de la gestion du savoir et la multiplication des évaluations des stratégies pays et des évaluations au niveau institutionnel, conviennent-elles à CODE ?
- La nouvelle approche en matière de programmation, notamment l'accent mis sur les processus consultatifs et l'alignement systématique du programme d'évaluation sur les priorités stratégiques de l'institution, recueille-t-elle l'assentiment et l'approbation de CODE ?
- Existe-t-il des vides à combler ou des sujets d'évaluation qui méritent d'être intégrés au programme de travail, conformément aux priorités et aux orientations de CODE ?
- Laquelle des trois hypothèses (et/ou d'autres options) OPEV devrait-t-il retenir pour faciliter la préparation du budget et la finalisation du programme de travail et du budget de OPEV ?

1. Introduction

Ce présent document présente des propositions pour le programme de travail (2013-2015) du Département de l'évaluation indépendante de la Banque africaine de développement (la «Banque» ou BAD). Il a été élaboré à l'issue d'analyses approfondies de l'expérience antérieure et de larges consultations avec les parties prenantes. Il décrit la manière dont OPEV mènera ses activités durant la période 2013-2015. Il s'appuie sur une auto-évaluation soumise à CODE fin octobre. Parallèlement, la politique d'évaluation indépendante a été révisée pour tenir compte de l'évolution des bonnes pratiques en la matière, et une stratégie d'évaluation indépendante (inspirée des nouvelles orientations générales de la Banque) a été élaborée. Les deux documents ont été finalisés à l'issue de larges consultations et de revues par les pairs. Ils ont été présentés à CODE avant le programme de travail.

Contrairement aux années précédentes, le présent document propose trois hypothèses, au lieu d'un plan triennal unique pour le programme de travail et le budget. Cette approche vise à susciter un débat global sur les priorités en matière d'évaluation, à la lumière des nouvelles orientations stratégiques de la Banque. Il vise également à solliciter des orientations détaillées de la part des membres de CODE en ce qui concerne la portée et la finalité des activités d'OPEV avant la préparation du budget 2013 d'OPEV et des budgets indicatifs des exercices 2014 et 2015.

Structure du document

Le document commence par un examen rétrospectif du programme de travail de 2012. Il met ensuite en relief les principales différences entre le programme de travail glissant proposé et ceux des années précédentes, en termes de processus, de structure et de contenu, avant de justifier les différentes hypothèses envisagées pour le programme de travail glissant 2013-2015, sous forme d'activités et de produits conformes à la nouvelle stratégie d'OPEV. Enfin, en guise de conclusion, le document propose les questions à examiner par CODE.

2. Principaux éléments du programme de travail de 2012

OPEV a dû réviser les priorités de son programme de travail pour 2012. Après l'arrivée du nouveau directeur, le programme de travail de 2012 a été révisé pour tenir compte des demandes urgentes de la Haute direction et du Conseil d'administration. Ces changements dictés par la demande ont été approuvés par CODE en juin 2012.

L'adaptation rapide du programme de 2012 pour en améliorer la souplesse témoigne de la détermination d'OPEV à répondre aux besoins des parties prenantes et à renforcer la pertinence stratégique de ses activités au niveau institutionnel. Les résultats attendus pour 2012 sont décrits ci-dessous. Ils découlent des révisions approuvées du programme de travail et intègrent les résultats cumulés de l'auto-évaluation d'OPEV, la politique révisée et la nouvelle stratégie.

Tableau 1 Cibles des indicateurs clés de performance 2012

Cibles des indicateurs clés de performance de 2012	Situation au mois d'octobre 2012
Distribution de 11 évaluations de projets à CODE (dont deux évaluations de projets du secteur privé)	Quatre achevées et trois en cours de révision. Les quatre dernières seront intégrées aux nouveaux groupes de REPP qui seront achevés en 2013.
Présentation de six rapports d'évaluation de haut niveau à CODE, pour examen	En cours: trois ont été présentés au premier semestre de 2012, et les trois autres le seront durant le second semestre.
Tous les rapports d'évaluation sont publiés sur le site Web de la Banque dans les trois mois suivant leur présentation à CODE	En bonne voie.

Evaluations au niveau des projets

Durant l'année 2012, OPEV finalisera les sept rapports d'évaluation de la performance des projets (REPP), dont la préparation a commencé en 2011 (six du secteur public et un du secteur privé). Le projet initial de préparer 11 REPP supplémentaires, dont deux du secteur privé, a été modifié en raison de l'adoption d'une approche par groupement des évaluations de projets du secteur public et de l'introduction de nouvelles évaluations. C'est ainsi que trois évaluations groupées de projets³ ont remplacé les neuf REPP du secteur public, et qu'un seul REPP du secteur privé a été retenu, au lieu de deux.

Les trois évaluations groupées de projets (deux projets de transport routier et un projet de microcrédit) et le REPP du secteur privé, déjà en cours, seront achevées en 2013.

Le programme de travail révisé de 2012 comprendra également 50 notes d'évaluation des rapports d'achèvement de projets (NE-RAP), soit 10 de plus que prévu, en raison des retards cumulés en 2011, et 20 notes d'évaluation des rapports de supervision élargie (NE-RSE), soit 10 de moins que prévu, en raison des retards dans la préparation des RSE. Par ailleurs, OPEV publiera trois rapports de synthèse sectoriels (sur les enseignements tirés de plusieurs projets dans les domaines du transport, de l'électricité et de l'eau).

³ L'«évaluation groupée» évalue la performance d'une série de projets achevés financés par la BAD, par thème/sous thème/secteur//sous-secteur, afin d'en tirer des enseignements pertinents.

OPEV a également lancé l'évaluation conjointe du projet d'approvisionnement en eau potable de Nouakchott «Aftout Essahli», financé par la BAD, la BisD et le Fonds arabe pour le développement social et économique. Cette évaluation conjointe

appliquera les normes internationales d'évaluation des bonnes pratiques et sera l'occasion d'évaluer la performance générale de l'intervention, ainsi que celle de chacun des partenaires.

Tableau 2 Evaluations au niveau des projets - Engagements pour 2012

Evaluations au niveau des projets -Engagements pour 2012, tels qu'indiqués dans la programme de travail glissant 2012-2014 - Situation au mois d'octobre 2012	
40 NE RAP	En bonne voie: 50 au total ; 10 de 2011 et 40 de 2012.
30 NE RSE	Retards: 20 seront achevés à la fin de l'année, et 10 ont été reportés du fait que le nombre des RSE est incomplet.
Évaluation conjointe par la BAD et la BisD du projet d'approvisionnement en eau de Ouagadougou Ziga au Burkina Faso:	En bonne voie: Remplacé par le projet <i>Mauritanie: approvisionnement en eau et assainissement à Nouakchott "approvisionnement en eau Aftout Essahli"</i>
11 REPP, dont deux pour des projets du secteur privé	Neuf REPP du secteur public seront intégrés à trois évaluations groupées (dont deux au niveau du transport routier; une autre dans le microcrédit), et deux REPP de projets du secteur privé dans un groupe unique – à achever en 2013.

Evaluations sectorielles, thématiques, pays et institutionnelles

Comme prévu, six (6) évaluations (de haut niveau) sectorielles, thématiques et institutionnelles seront présentées à CODE en 2012, avec toutefois quelques modifications dans la composition du programme de travail. Trois évaluations ont été présentées à CODE durant le premier semestre : i) l'aide de la Banque aux Etats fragiles ; ii) les opérations multinationales ; et iii) une évaluation conjointe par les bailleurs de fonds de la gestion des finances publiques.

Les évaluations de la gestion intégrée des ressources en eau et de l'intégration des questions environnementales au transport seront présentées entre septembre et décembre 2012. Les évaluations en cours des études économiques et sectorielles (EES), du secteur du transport et du renforcement des capacités institutionnelles en matière de gouvernance seront présentées en 2013. L'évaluation de la stratégie-pays du Tchad sera entamée à la fin de 2012 et achevée en 2013. Enfin, en ce qui concerne les évaluations prévues, une évaluation de la qualité à l'entrée, lancée en 2012, sera achevée durant le premier trimestre de 2013.

Tableau 3 Évaluations sectorielles, thématiques, pays et institutionnelles - Engagements et produits pour 2012

Évaluations sectorielles, thématiques, pays et institutionnelles - Engagements et produits pour 2012 tels qu'indiqués dans le programme de travail glissant 2012-2014- Situation au mois d'octobre 2012	
États fragiles	Achevée: présentée à CODE en avril
Opérations multinationales	Achevée: présentée à CODE en juillet
Évaluation conjointe de la gestion des finances publiques	Achevée: présentée à CODE
Intégration des questions environnementales au secteur du transport	En bonne voie: sera présentée à CODE en décembre
Gestion intégrée des ressources en eau	En bonne voie: sera présentée à CODE en décembre
Études économiques et sectorielles	En bonne voie: sera présentée à CODE à la fin de l'année
CAE Tchad	En bonne voie: sera entamée à la fin de 2012
Aide de la Banque au secteur du transport	En bonne voie: entamée en 2012, sera achevée en 2013
Évaluation des partenariats de la Banque (modifiée)	En bonne voie: modifiée comme suit: <i>Évaluation de l'efficacité des fonds fiduciaires bilatéraux et thématiques de la Banque</i> : sera achevée au début de 2013
Assistance technique pour la gouvernance	En bonne voie: renforcement des institutions au service de la gouvernance ; entamée en 2012, sera achevée en 2013
Évaluation de la qualité à l'entrée des opérations du secteur public	En bonne voie: entamée en septembre 2012, sera achevée en 2013
Cadre stratégique du DSP	Annulée: cette évaluation a été entamée avec un budget réduit, et la qualité des données collectées n'est pas suffisante pour en garantir parfaitement la fiabilité.

Plusieurs évaluations supplémentaires ont été ajoutées au programme de travail de 2012. Une évaluation des opérations du secteur privé, en réponse à une demande conjointe du Conseil et de la Haute direction, est en bonne voie. Elle sera présentée à CODE en novembre. Deux autres évaluations à la demande de la direction et portant respectivement sur l'acquisition des biens et services (à finaliser au début de 2013) et sur les fonds fiduciaires, ont été également ajoutées au programme de travail.

Une évaluation conjointe du Fonds d'investissement pour le climat, qui a été lancée au premier semestre de 2012 et sera achevée en 2013, a également été ajoutée au programme de travail de 2012. L'évaluation des DSP a été annulée, en raison de l'insuffisance des données et des allocations budgétaires.

Tableau 4 Différence par rapport au programme de travail 2012-2014 – Evaluations sectorielles, thématiques et institutionnelles

Différence par rapport au programme de travail 2012-2014 Evaluations sectorielles, thématiques et institutionnelles	
Évaluations supplémentaires	
Évaluation indépendante du portefeuille du secteur privé de la Banque:	Demandée par le Conseil et la Haute direction En bonne voie: sera présentée à CODE en novembre 2012
Évaluation conjointe du Fonds d'investissement pour le climat	Cette évaluation conjointe est prévue par l'accord de financement du Fonds d'investissement pour le climat. CODE a approuvé la participation d'OPEV en janvier 2012. En bonne voie : sera finalisée en 2013
Examen de la politique, des procédures et du rôle de la Banque en matière d'acquisition des biens et services	Demandée par la Haute Direction. En bonne voie: sera présentée à CODE au début de 2013.
Politique révisée et nouvelle stratégie d'OPEV	Achevée et transmise à CODE, pour examen.
Evaluations différées ou annulées	
Synthèse de l'évaluation du secteur financier	Annulée pour cause de chevauchement avec l'évaluation indépendante du portefeuille du secteur privé de la Banque, ajoutée au programme de travail 2012.

Engagement, gestion, diffusion et vulgarisation du savoir

Durant l'année 2012, OPEV a substantiellement renforcé son engagement avec le reste de la Banque et les PMR pour améliorer l'auto-évaluation au sein de la Banque, mieux prendre en compte les constatations et les enseignements tirés des évaluations, et aider les PMR à renforcer leurs capacités et leur système d'évaluation.

Les documents de travail ont été systématiquement examinés lors de réunions avec les départements opérationnels. Les constatations préliminaires des évaluations en cours (opérations multinationales, gestion intégrée des ressources en eau, EES et intégration des questions environnementales dans le secteur du transport) ont été longuement examinées avec les parties prenantes de la Banque.

En collaboration avec ORQR, OPEV a participé à la préparation et au lancement du nouveau modèle de RAP, ainsi qu'à l'examen des résultats des projets dans le domaine de l'égalité hommes-femmes. OPEV a également aidé COBS à examiner les réformes budgétaires et fait part de ses observations sur les projets de notes conceptuelles des projets, ainsi que sur les rapports d'évaluations dans le cadre de la préparation des documents de politique et/ou des projets en s'appuyant sur les enseignements tirés des évaluations récentes ou en cours. OPEV a en outre diffusé les nouvelles directives sur la préparation de rapports de supervision élargie destinés à OPSM.

OPEV a lancé de nouvelles initiatives pour renforcer les capacités d'évaluation et les partenariats. OPEV a notamment:

- Publié les normes de qualité de l'évaluation en trois langues, en coopération avec le secrétariat du CAD, la Banque islamique de développement et le Bureau de coordination de l'aide étrangère des Émirats arabes Unis ;
- Présenté les nouvelles tendances en matière de renforcement des capacités dans des ateliers organisés par les associations de l'évaluation du Bénin et du Niger ;
- Participé activement à la conférence de l'Association africaine de l'évaluation (AFREA), à travers des exposés et une participation aux groupes de travail ;
- Coopéré avec la Banque européenne d'investissement et les groupes d'évaluation du Conseil de l'Europe pour lancer de nouvelles activités dans le domaine des évaluations thématiques et sectorielles au sein du Groupe de coopération en matière d'évaluation, afin de renforcer l'échange d'enseignements tirés de l'expérience et de mettre au point des principes appropriés pour ces évaluations dont l'impact est de plus en plus marqué.

OPEV a par ailleurs redoublé d'efforts en ce qui concerne le partage du savoir. C'est ainsi qu'il a lancé une nouvelle publication trimestrielle intitulée « *Evaluation Matters* » et qu'il a élaboré un guide pour la conception et les publications, en plus d'achever la confection, l'impression et la

diffusion aux principales parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque de dix rapports d'évaluation produits en 2011 et 2010, dont quatre synthèses et fiches de référence indiquant les enseignements tirés. OPEV a aussi entrepris d'améliorer l'accès aux documents relatifs aux évaluations sur le site Internet de la Banque. Enfin, il a lancé une publication hebdomadaire intitulée « *Evaluation Corner* » qui complète le bulletin en ligne de la Banque pour sensibiliser son personnel sur les évaluations et événements en cours ou déjà réalisés.

Pour promouvoir le partage du savoir, OPEV a organisé, en collaboration avec d'autres unités, des événements de vulgarisation et de diffusion, avec une forte participation. Il s'agit notamment de la présentation des résultats de l'évaluation conjointe de la gestion des finances publiques, dans le cadre de la série Apprentissage et savoir opérationnels ; d'une synthèse de l'évaluation de l'intégration de l'égalité hommes-femmes dans le système de formation de la Banque, la Conférence africaine sur l'évaluation et le réseau genre du CAD de l'OCDE. OPEV a également organisé des événements consacrés à ses publications, en plus d'avoir encouragé les discussions sur les questions liées à ses activités, d'ouvrir sa communauté de pratiques en matière d'évaluation (ECoP), qui a connu un succès, à tous les membres du personnel de la Banque, et organisé des événements attirant de nombreux experts de six secteurs différents.

Tableau 5 Progrès enregistrés pour d'autres engagements

Progrès enregistrés pour d'autres engagements au titre du programme de travail glissant 2012-2014 – évaluation interne, gestion du savoir et renforcement des capacités Situation au mois d'octobre 2012	
Auto-évaluation	Achevée : les constatations et recommandations seront examinées par CODE
Amélioration de la gestion et de la diffusion du savoir	En bonne voie : l'accent étant mis sur l'examen systématique et élargi des documents de travail, l'échange des constatations préliminaires de l'évaluation avec les parties prenantes, le lancement du magazine trimestriel, la mise en place de la base de données, l'organisation de débats et de discussions, dont deux sessions de communauté de pratique pour l'évaluation, avec les parties prenantes à travers la Banque.
Organisation de consultations pour définir une stratégie de renforcement des capacités des PMR –	Reporté : Le forum CLEAR, qui devait être organisé par la Banque à la fin d'octobre, devait examiner la stratégie de renforcement des capacités, mais Il a dû être reporté au début de 2013, en raison des événements qui ont lieu en septembre à Tunis
Système de suivi des recommandations des évaluations – poursuite des consultations nécessaires pour choisir le système le plus approprié pour la Banque	Exercice pilote pour assurer le suivi des recommandations formulées par l'évaluation conjointe FIDA/BAD de l'agriculture. Cet exercice aidera à mettre au point un mécanisme pour la mise en œuvre d'un répertoire systématique des actions de la Direction (MARM)

Afin de faciliter l'accès au savoir produit en matière d'évaluation et le partage de ce savoir, OPEV a lancé la mise en place d'une base de données et envisage de lancer son nouveau site Web à la fin de 2012.

Toutes les évaluations au niveau des projets et de haut niveau qui devraient être achevées à la fin de l'année, tel qu'indiqué ci-dessus, seront diffusées intégralement, conformément au plan de

diffusion. En outre, plusieurs activités et événements sont prévus pour le reste de l'année, notamment des communautés de pratiques en matière d'évaluation, des discussions à l'échelle de la Banque sur les constatations des évaluations et la semaine de l'évaluation de la BAD. Deux numéros d'*eVALUation Matters* seront publiés, parallèlement à une publication spéciale pour marquer les 25 années d'évaluation au sein de la Banque.

3. Changements introduits dans le processus, la structure et le contenu du programme de travail

Le Programme de travail 2013-2015 introduit des changements majeurs dans le processus de planification. Il rééquilibre également la gamme de produits pour améliorer l'apprentissage et multiplier les évaluations de haut niveau afin de guider la nouvelle stratégie opérationnelle de la Banque. Ces changements sont résumés ci-après.

Alignement sur les priorités de la Banque – aux niveaux stratégique et opérationnel

L'alignement des programmes d'évaluation en fonction de l'évolution des orientations générales de la Banque est crucial pour la pertinence d'OPEV. Pour recenser, hiérarchiser et sélectionner les thèmes d'évaluation à inscrire dans son programme de travail, OPEV a explicitement pris en compte les nouvelles priorités définies dans la Stratégie à long terme (SLT), nouvellement approuvée, et dans la Stratégie à moyen terme (SMT). Au même moment, OPEV s'est attaché à mieux adapter son programme de travail aux besoins d'un large éventail de départements et fonctions de la Banque. Cette approche équilibrée et transparente vise à renforcer les liens entre OPEV et les unités opérationnelles et les services institutionnels de la Banque.

Le nouveau mode de programmation a permis d'intégrer au programme de travail un plus grand nombre d'évaluations au niveau institutionnel et d'évaluations de l'aide-pays. Il devrait également permettre de développer l'exploitabilité et l'utilisation des produits d'OPEV. À l'avenir, les évaluations d'OPEV auront un point focal clairement identifié dans chaque vice-présidence et chaque département. Cet aspect est important pour favoriser de manière dynamique le

renforcement des capacités d'assimilation du savoir tiré de l'évaluation au sein de la Banque.

Un processus fondé sur de larges consultations pour un programme de travail tiré par la demande, adapté et pertinent

L'équipe dirigeante d'OPEV a mené de larges consultations sur les thèmes d'évaluation et la gamme de produits afin d'établir un équilibre approprié à même d'accroître l'efficacité du développement. OPEV a identifié les thèmes d'évaluation potentiels, en tenant compte des engagements antérieurs, de la SMT et de la SLT de la Banque, et des nouvelles demandes émanant de ses différentes structures, ainsi que des facteurs de changement aux niveaux régional et mondial. Les principales parties prenantes, notamment les vice-présidents, les directeurs des départements régionaux et sectoriels, les directeurs des départements pays et le personnel opérationnel, ont été consultées. OPEV a également veillé à consulter ses principaux partenaires internes chargés du contrôle institutionnel, notamment ORPC, ORQR et STRG. La hiérarchisation et la sélection des évaluations à inscrire au programme de travail proposé ont été effectuées par la direction d'OPEV.

Flexibilité et adaptabilité

À mesure que la Banque s'efforce de faire preuve de plus de souplesse et de plus de réactivité à l'égard des besoins en constante évolution de ses clients, OPEV **s'attachera aussi à faire preuve d'autant de souplesse que les autres structures de l'institution, afin de répondre aux exigences changeantes de ses parties prenantes.** À cet effet, OPEV devra rester flexible, adaptable, engagé et informé.

Vers un programme de travail et un système de budgétisation davantage axés sur les résultats

Afin de renforcer davantage l'approche fondée sur la demande et d'aller vers un système de budgétisation axé sur les résultats⁴, OPEV a élaboré trois hypothèses pour le programme de travail. Les membres de CODE pourront ainsi déterminer le niveau approprié des activités d'évaluation au sein de la Banque, dans un contexte caractérisé par des demandes accrues et diversifiées pour un processus de prise de décisions fondé sur des bases factuelles. La possibilité de choisir entre différentes options, après leur examen approfondi, devrait contribuer à renforcer la transparence du programme d'évaluation à travers l'identification des options de programmation possibles et des compromis correspondants.

Une approche itérative est proposée. Dans un premier temps, le programme de travail sera présenté sans une «liste des prix». À ce stade initial, il serait souhaitable de mettre l'accent sur le contenu technique du programme de travail et de donner à OPEV des orientations sur l'ordre de priorité et l'échelonnement des évaluations. Dans un deuxième temps, des budgets estimatifs pour une ou plusieurs options seront présentées à CODE. Le budget prévisionnel définitif sera présenté à l'issue de nouvelles délibérations de CODE.

Principes directeurs de OPEV et réalignement des produits de l'évaluation

Le nouveau programme de travail fait suite aux constatations et recommandation de l'auto-évaluation d'OPEV. L'obligation de

rendre compte, l'apprentissage et la promotion d'une culture de l'évaluation resteront les principes directeurs d'OPEV, quelle que soit l'hypothèse retenue. Par ailleurs, tout en tenant compte des contraintes budgétaires, toutes les hypothèses viseront à assurer une couverture appropriée du portefeuille de la Banque et une réorientation vers l'apprentissage et l'évaluation, suite aux nouvelles orientations des politiques opérationnelles de la Banque.

Il est proposé d'introduire les changements ci-après dans le programme de travail et la gamme de produits :

- Les NE-RAP et NE-RSE deviendront plus utiles, à la faveur de l'engagement accru du personnel opérationnel ;
- Les évaluations au niveau des projets seront choisies de manière plus stratégique et mettront à profit les synergies avec les évaluations de haut niveau ;
- Les évaluations groupées, instituées en 2012, seront multipliées et alignées sur le savoir requis des évaluations pays et thématiques/sectorielles futures.
- OPEV augmentera le nombre d'évaluations des stratégies-pays et lancera l'évaluation des documents de stratégie d'intégration régionale (DSIP). Les pays concernés seront sélectionnés en fonction de l'adaptation au cycle des DSP et de la recherche d'un équilibre entre les différentes régions géographiques, entre les pays à faible revenu, à revenu intermédiaire et les États fragiles ;
- Le nombre d'évaluations institutionnelles sera augmenté ;
- La gestion du savoir sera renforcée ;
- Des efforts plus soutenus seront déployés pour promouvoir la culture de l'évaluation à la Banque, notamment l'appui au renforcement des processus d'auto-évaluation.

⁴ Cet aspect est développé et mis en valeur à travers la politique révisée et la nouvelle stratégie devant définir clairement les objectifs et les orientations stratégiques, ainsi que le cadre pour le suivi des résultats

4. Contenu du Programme de travail 2013-2014

Fondement de toutes les hypothèses : qualité, impact et engagement

Quel que soit le nombre d'évaluations financées et entreprises, OPEV s'attachera avant tout à renforcer la qualité, l'impact, la crédibilité, l'engagement total, la gestion du savoir et la diffusion dynamique du savoir en matière d'évaluation.

La qualité des processus, systèmes et produits de l'évaluation sera améliorée par:

- L'élaboration d'un manuel de l'évaluation pour tous les produits de l'évaluation afin de guider les processus d'évaluation, de partager le savoir sur les bonnes pratiques en la matière, d'encourager le respect des délais et d'améliorer la transparence des activités de OPEV ;
- L'affinement, l'intégration et le respect des normes de qualité (notamment les principes du CAD/OCDE et les normes et bonnes pratiques des groupes de coopération en évaluation) ;
- Le perfectionnement des compétences du personnel par le recyclage, la formation, le suivi et le renforcement du travail en équipe au sein et à travers les différentes divisions ;
- Le renforcement de la rigueur des méthodes et l'amélioration de l'accès aux

données pertinentes des évaluations, à travers le renforcement de la qualité et des liens avec les cellules de réflexion, les universités et les réseaux spécialisés.

L'engagement et l'impact des évaluations seront renforcés par :

- Des processus explicites favorisant l'engagement avec les parties prenantes à différents stades du cycle de l'évaluation ;
- La mise en place du mécanisme de répertoire des actions de la direction, en collaboration avec la Direction ;
- Des consultations élargies pour orienter la sélection des thèmes des évaluations ;
- Lancement du site Web du département et la mise en place d'une base de données pour l'évaluation ;
- La diffusion obligatoire dans le cadre du processus d'évaluation ;
- L'intégration des processus du savoir aux processus d'évaluation ;
- La planification systématique des activités de vulgarisation au sein de la Banque et en direction des PMR.

Le renforcement de la gestion du savoir est désormais une partie intégrante du programme de travail. OPEV produit du savoir par le biais des évaluations. Ce savoir doit être présenté ou correctement synthétisé et diffusé à travers différents canaux, en recourant à des techniques innovantes à même d'en garantir la disponibilité à l'utilisation et l'impact.

Encadré no 1 : Temps opportun et Portée

Le fait de présenter les résultats et les constatations des évaluations en temps opportun est peut-être l'un des facteurs les plus importants pour en déterminer l'utilité et l'impact. Une évaluation qui suit de près la politique ou la stratégie qu'elle était censée faciliter n'a guère de valeur opérationnelle. Ce constat a été confirmé par l'auto-évaluation. Par ailleurs, le savoir produit doit être à la fois de bonne qualité, diffusé en temps voulu, facilement assimilable et exploitable. L'important est que les évaluations produisent le savoir approprié, en temps voulu, de la manière adéquate et pour le public ciblé. À cette fin, OPEV a mené de larges consultations pour choisir le moment le plus approprié pour les évaluations. Il améliorera ses procédures et systèmes en vue d'accélérer le processus et de respecter les délais impartis. L'une des manières d'atteindre cet objectif a été testée en 2012. OPEV a divisé les grandes évaluations en plusieurs phases, ce qui lui a permis de présenter les conclusions plus rapidement et de façon mieux ciblée et échelonnée. Les évaluations concernant les acquisitions des biens et services et les fonds fiduciaires de 2012 illustrent cette approche qui prévoit d'autres évaluations de suivi en 2013.

Les trois hypothèses

On trouvera à l'annexe 1 une vue d'ensemble des activités, des résultats et des produits au titre de chaque hypothèse proposée. On trouvera également à l'annexe 2 une liste des évaluations proposées ainsi qu'une brève description de leur objet et de leur contenu.

Hypothèse basse – être crédible

Cette hypothèse permet à OPEV de s'acquitter de son mandat en tant qu'unité d'évaluation indépendante, mais elle ne lui offre que les ressources minimales nécessaires pour assumer ses fonctions et responsabilités essentielles et assurer un équilibre approprié entre

l'obligation de rendre compte et l'apprentissage. Elle prévoit une couverture minimale des revues et validations au niveau des projets, la production en temps opportun d'évaluations sectorielles, thématiques et par pays, ainsi que des évaluations institutionnelles et la prise en compte des enseignements tirés des autres banques multilatérales de développement et bailleurs de fonds bilatéraux, en ce qui concerne les questions émergentes. Les partenariats et les activités de coopération seraient limités aux partenaires classiques. Les activités de diffusion correspondraient également aux conditions de base requises pour faire connaître les résultats de l'évaluation et les rendre accessibles aux parties prenantes internes de la Banque.

Tableau 6 Résumé des évaluations de l'hypothèse basse

Tableau 6 : Résumé des évaluations de l'hypothèse basse 2013-2015					
	Validations des RAP % de RAP couverts/% vérifié sur le terrain	Validations RSE⁵ % de RSE couverts	REPP	Evaluations groupées	Évaluations d'impact
Total 2013-2105	50/0	75	6	8	-
	Echantillon stratifié	Echantillon représentatif			
Année	Secteur et thème	Institution/processus	ESP/ESIR	Synthèse de l'évaluation	
2013	Aide aux PME Politique et stratégie de microcrédit	Centres régionaux de ressources Acquisitions des biens et services ; deuxième phase ADOA	Botswana Sénégal	Garanties au secteur privé	
2014	Secteur de l'énergie Intégration de la gouvernance Intégration de l'égalité hommes-femmes dans les opérations	Fonds fiduciaires, deuxième phase Décentralisation	Zambie ESIR Est	Composantes douces de l'Intégration régionale	
2015	Partenariats public-privé Croissance inclusive: Emploi productif Prises de participations	Fonction d'élaboration des politiques et stratégies Systèmes de gestion du budget	Nigeria RCA Burundi	Croissance verte/ Économie verte	
Total 2013-2015	8	7	7	3	

⁵ Les RSE ne sont pas censées être vérifiées sur le terrain en vertu d'un accord entre OSPM et les clients qui ne prévoient qu'une seule mission de terrain par an.

Hypothèse de base – répondre aux nouvelles demandes

Au titre de cette hypothèse, OPEV peut répondre aux demandes croissantes pour l'élargissement du savoir en matière d'évaluation sur les thèmes, secteurs, processus et fonctions de développement pour accroître l'efficacité des institutions et renforcer les systèmes d'évaluation et d'apprentissage au sein de la Banque et dans les PMR. Cette hypothèse élargit la couverture des revues et validations au niveau des projets, tout en renforçant les opportunités d'apprentissage aussi bien des projets du secteur public que de ceux du secteur privé. Outre les évaluations couvertes dans l'hypothèse basse, l'hypothèse de base prévoit des évaluations portant sur de nouveaux thèmes considérés comme prioritaires par les parties prenantes et OPEV.

L'hypothèse de base prévoit trois évaluations thématiques/sectorielles et trois évaluations institutionnelles supplémentaires et introduit les nouveaux éléments ci-après : i) les évaluations de l'impact ; ii) le renforcement des activités de gestion du savoir ciblant les PMR ; et iii) la satisfaction des demandes persistantes des PMR pour le renforcement de leurs systèmes d'évaluation à titre pilote. De nouveaux partenariats plus solides avec les principales agences de développement et les partenaires à l'évaluation seront noués pour contribuer au renforcement effectif des capacités des PMR dans le domaine de l'évaluation.

Dans l'hypothèse de base, un cadre solide pour le partage du savoir sera mis en place pour faire en sorte que la fonction d'évaluation indépendante atteigne son objectif stratégique qui consiste à effectuer des évaluations ayant un impact, à aider la Banque à tirer des enseignements de sa propre expérience, et à améliorer l'accès, en temps opportun et de manière continue, au savoir pertinent en matière d'évaluation, au profit des parties prenantes. Des activités de diffusion ciblant les PMR seraient également entreprises.

Tableau 7 Résumé des évaluations de l'hypothèse de base

Résumé des évaluations de l'hypothèse de base 2013-2015					
	Validations des RAP % de RAP couverts/% vérifié sur le terrain	Validations des RSE % de RSE couverts	REPP	Évaluations groupées	Évaluations de l'impact
Total 2013-2105	50/20	100	9	11	3
Echantillon stratifié					
Année	Secteur et thème	Institution/processus	ESP/ESIR	Synthèse de l'évaluation	
2013	Aide aux PME Politique et stratégie de microcrédit Intégration de la gouvernance	Centres de ressources régionaux Acquisition des biens et services, deuxième phase ADOA Fonds fiduciaires, deuxième phase	Botswana Sénégal Centre ESIR	Garanties au secteur privé Composantes douces de l'intégration régionale	
2014	Secteur de l'énergie Intégration de l'égalité hommes-femmes dans les opérations Prises de Participations Réponse de la Banque à la crise alimentaire	Décentralisation Fonction de formulation des politiques et stratégies Systèmes de gestion du budget	Zambie ESIR Est ESIR Ouest	Energie renouvelable Renforcement institutionnel dans les projets d'infrastructure	
2015	Partenariats public-privé Croissance inclusive: emploi productif Aide de la Banque pour la sécurité alimentaire Intégration régionale, deuxième phase	Systèmes et procédés de la Banque pour les résultats et l'auto-évaluation Stratégie, systèmes et produits de gestion du savoir de la Banque Approche de la Banque pour la gestion des risques dans le cadre de ses opérations	Nigeria RCA Burundi Ghana	Croissance verte/ Economie verte Sécurité alimentaire	
Nombre total 2013-2015	11	10	10	6	

Hypothèse haute – en quête d'excellence

L'hypothèse haute répondrait tout à fait aux besoins des parties prenantes, sans imposer de contraintes notables dans la réalisation des objectifs fixés par la stratégie. Pratiquement toutes les évaluations prioritaires requises par les parties prenantes seront réalisées, parallèlement aux produits et services connexes, avec un engagement, une diffusion et une vulgarisation de large portée.

L'hypothèse haute prévoit davantage d'évaluations thématiques/sectorielles (3) et d'évaluations institutionnelles (3), tout en introduisant de nouveaux éléments pour améliorer la production du savoir et son exploitation. La validation des résultats au niveau des projets sera renforcée en même temps que le niveau de confiance à l'égard de leur fiabilité. Le cadre de partage du savoir sera également consolidé, grâce à une série d'activités qui rapprocheraient les utilisateurs des données d'information sur l'évaluation et favoriseraient les opportunités de partage.

Tableau 8 Résumé des évaluations de l'hypothèse haute

Résumé des évaluations de l'hypothèse haute 2013-2015					
	Validations RAP % de RAP couverts / % vérifié sur le terrain	Validations RSE % de RSE couverts	REPP	Évaluations groupées	Évaluations de l'impact
Total 2013-2105	75/30	100	9	14	6
	Echantillon représentatif				

Tableau 8 Résumé des évaluations de l'hypothèse haute (suite)

Année	Secteur et thème	Institution/processus	ESR/ESIR	Synthèse de l'évaluation
2013	Aide aux PME	Centres régionaux de ressources	Botswana	Garanties au secteur privé
	Politique et stratégie de microcrédit	Acquisition des biens et services; deuxième phase	Sénégal	
2014	Intégration de la gouvernance	ADOA	ESIR Centre	Composantes douces de l'intégration régionale
	Intégration de l'égalité hommes-femmes aux opérations	Fonds fiduciaires, deuxième phase	Éthiopie	
	Secteur de l'énergie	Décentralisation	Zambie	
	Prises de Participations	Fonction de formulation des politiques et stratégies	ESIR Est	
2015	Réponse de la Banque à la crise alimentaire	Systemes de gestion du budget	ESIR Ouest	Renforcement des institutions dans les projets d'infrastructure
	Aide de la Banque pour la sécurité alimentaire	Services TIC de la Banque (CIMM)	Angola	
	Aide de la Banque aux pays touchés par le printemps arabe			
	Partenariats public-privé	Systemes et procédés de la Banque en matière de résultats et d'auto-évaluation	Nigeria	
2015	Croissance inclusive: emploi productif	Stratégie, Systemes et produits pour la gestion des connaissances	RCA	Croissance verte/ Economie verte
	Intégration régionale; deuxième phase	Approche de la Banque pour la gestion des risques dans le cadre de ses opérations	Burundi	
	Opérations axées sur les politiques, deuxième phase	CHRM	Ghana	
	Intégration du secteur privé		Egypte	
Total 2013-2015	14	13	13	9

Résumé comparatif des trois hypothèses

De 2010-2012 à l'hypothèse basse

Par rapport aux années précédentes, l'hypothèse basse initie la réponse à la forte demande pour un plus grand nombre d'évaluations institutionnelles, de RSE et D'ESIR, ainsi qu'un intérêt accru pour le secteur privé. Cependant, cette hypothèse ne couvre qu'une petite partie des processus et fonctions d'appui essentiels et, même si la gestion du savoir est renforcée dans toutes les hypothèses, l'hypothèse basse n'assure que le minimum requis, avec cependant des résultats meilleurs que ceux des années précédentes. Toujours dans le cadre de cette hypothèse, OPEV assume un niveau minimal de responsabilité en validant 50% des RAP et 75% des RSE, mais seulement au titre des revues documentaires.

Comme l'a montré l'auto-évaluation, l'approche de OPEV, s'agissant de la gestion du savoir, n'allait guère au-delà de la publication de rapports et du maintien d'une partie du site web de la Banque. L'hypothèse basse s'appuie sur les progrès accomplis en 2012 et permet de rassembler, synthétiser et diffuser le savoir en matière d'évaluation de manière plus intégrée, en impliquant davantage les parties prenantes internes de la Banque. Toutefois, l'engagement envers les PMR et la dissémination systématique demeurent limitées.

De l'hypothèse basse à l'hypothèse de base

L'hypothèse de base est plus directement axée sur les PMR et renforce la couverture et la portée des évaluations sectorielles et thématiques. Le thème important de l'aide de la Banque pour la sécurité alimentaire y est notamment traité. Cette hypothèse permet également l'application d'une approche plus globale de l'intégration régio-

nale, à laquelle elle accorde davantage d'importance, en associant une évaluation thématique du sujet à plusieurs évaluations des stratégies d'intégration régionale et à une évaluation de synthèse qui regroupe d'autres connaissances et expériences.

L'hypothèse de base permettrait de mettre davantage l'accent sur les résultats, de favoriser la culture de l'évaluation et de renforcer les systèmes d'évaluation. Elle prévoit des évaluations de l'impact et des études de cas pilotes des systèmes d'évaluation de deux PMR. Elle prévoit en outre une évaluation institutionnelle des systèmes d'auto-évaluation de la Banque. Dans l'hypothèse de base, 20% des RAP de la Banque seraient validés dans le cadre de missions de terrain. Cette méthode permettra de renforcer la fiabilité de la validation par OPEV de l'évaluation des RAP, la qualité de l'auto-évaluation et la performance des projets de la Banque.

L'hypothèse de base permettrait également à OPEV de mieux répondre à la demande croissante pour les évaluations institutionnelles. Elle prévoirait des évaluations des fonctions d'appui essentielles (acquisition des biens et services, notamment le recours aux systèmes nationaux) ainsi que des revues des systèmes et procédures de la Banque concernant le cycle des projets. Le champ de l'évaluation serait élargi aux évaluations des résultats de la Banque et à ses systèmes et procédures d'auto-évaluation, à la stratégie de gestion du savoir, aux systèmes et produits, ainsi qu'à son approche de la gestion du risque.

Enfin, cette hypothèse va plus loin que l'hypothèse basse en intégrant les PMR et en leur assurant une dissémination et une vulgarisation systématiques. Elle permettrait de recueillir des comparaisons avec d'autres évaluations globales pertinentes

pour la Banque d'explorer l'utilisation de techniques innovantes pour s'engager auprès des PMR et d'autres publics.

De l'hypothèse de base à l'hypothèse haute

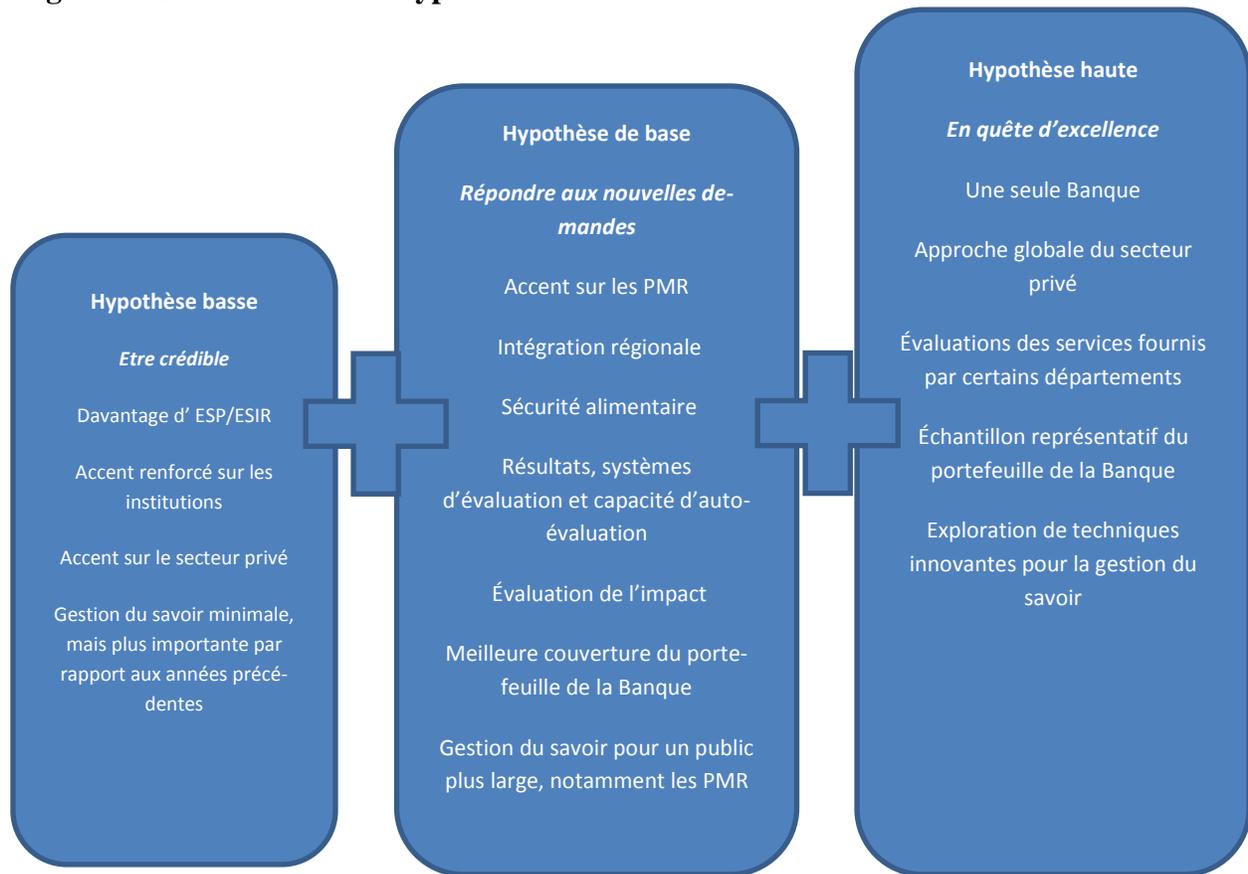
Dans l'hypothèse haute, l'intérêt accordé aux PMR sera renforcé par l'augmentation du nombre d'évaluations des stratégies pays et des évaluations des stratégies d'intégration régionale, en particulier, une évaluation de la stratégie conjointe d'aide-pays. Cette hypothèse permet d'élargir la portée géographique et d'examiner la réactivité de la Banque aux crises et sa manière de gérer le risque et la volatilité, comme, par exemple lors du printemps arabe en Tunisie et en Egypte. Elle permettrait, enfin, de progresser sur la voie de la réalisation d'un rapport phare très attendu—«une revue annuelle *indépendante* des résultats en matière de développement».

L'hypothèse haute permettrait également à OPEV d'appréhender le secteur privé de manière plus globale, comme le préconise l'approche «Une seule Banque», en associant les évaluations des procédures et instruments du secteur privé. Par rapport à l'hypothèse basse et à l'hypothèse de base, elle permettrait de rendre compte de manière plus efficace de la qualité de l'auto-évaluation et de la performance de la Banque.

Au niveau institutionnel, l'hypothèse haute permettrait d'élargir la portée des évaluations. Elle évalue les services fournis par certains départements, en l'occurrence celui des voyages, CHRM et CIMM, à la lumière de leur contribution à la mission de la Banque, à l'efficacité du développement et à la décentralisation.

En fin de compte, l'hypothèse haute offre davantage de possibilités par rapport à l'hypothèse de base, grâce à une portée plus large, s'agissant des techniques, des publics ciblés et de la variété des produits. À cet égard, OPEV pourrait explorer certaines activités à base de TIC et interactives, comme les forums de discussion virtuels sur l'évaluation et les articles pour les médias des PMR.

Figure 1: Contenu des trois hypothèses



Questions à examiner par CODE

Les trois hypothèses décrites ci-dessus ont pour but de susciter des réactions chez les membres de CODE au sujet des priorités relatives en matière d'évaluation à une époque marquée par des changements sans précédent en Afrique et au sein de la communauté d'évaluation du développement. Toutes les hypothèses font suite aux nouvelles orientations stratégiques de la Banque, à la stratégie à moyen terme d'OPEV et aux processus consultatifs organisés au sein de la Banque. La mesure dans laquelle OPEV sera à même de satisfaire les demandes des parties prenantes et d'élargir la portée de l'évaluation du travail de la Banque varie en fonction des différentes hypothèses. Les principaux indicateurs de performance de l'exécution du programme de travail sont ceux qui sont énoncés dans le cadre axé sur les résultats de la stratégie à moyen terme d'.

CODE est invité à donner ses orientations sur le degré de couverture approprié de l'évaluation nécessaire à l'heure actuelle, ainsi que ses observations sur le contenu technique du programme de travail et le choix des produits et thèmes de l'évaluation. Sur la base des délibérations de CODE et des orientations particulières des membres, OPEV évaluera le coût d'une ou de plusieurs hypothèses afin de faciliter la prise de décisions concernant l'enveloppe budgétaire

jugée appropriée, en tenant compte des priorités stratégiques à l'échelle de la Banque et de ses capacités d'adaptation.

Compte tenu de ce qui précède, les membres de CODE souhaiteront examiner les questions ci-après :

- CODE est-il d'accord avec les nouvelles priorités du programme de travail, notamment la nécessité d'accorder davantage d'intérêt à l'apprentissage, l'amélioration de la gestion du savoir et la multiplication des évaluations des stratégies pays et des évaluations institutionnelles ?
- CODE accepte-t-il et approuve-t-il la nouvelle méthode de programmation qui met l'accent sur les processus consultatifs et l'alignement systématique du programme d'évaluation sur les priorités stratégiques institutionnelles ?
- Quels seraient les thèmes ou les lacunes en matière d'évaluation qui méritent d'être inclus au programme de travail, conformément aux priorités et aux orientations de CODE ?
- Laquelle des trois hypothèses (et/ou autres options) OPEV devrait-il retenir, pour l'élaboration et la finalisation de ses budgets et de son programme de travail ?

Annexe 1: Vue d'ensemble des activités, résultats et produits au titre de chaque hypothèse proposée

Produit/service (Les produits de l'Eva- luation)	Année	Basse	Base	Haute
RAP-ENS	2013	50% Echantillon stratifié	50% Echantillon stratifié avec 20% vérifiés sur le terrain	75% Echantillon représentatif avec 30% vérifiés sur le terrain
	2014	50% Echantillon stratifié	50% et 20%	75% et 20%
	2015	50% Echantillon stratifié	50% et 20%	50% et 20%
XSRs-EN	2013	75% Echantillon représentatif	100%	100%
	2014	75% Echantillon représentatif	100%	100%
	2015	75% Echantillon représentatif	100%	100%
Rapport annuel sur les RAP-Note et les XRS-Note		1/An indépendamment du cas ou de l'année	1/An indépendamment du cas ou de l'année	1/An indépendamment du cas ou de l'année
REPPs- Opérations du secteur privé	2013	2	3	3
	2014	2	3	3
	2015	2	3	3
Evaluation Groupée de projets Les Evaluations Groupées sont reliées/ s'alignent sur les évaluations Théma- tiques /Sectorielles	2013	2	3	4
	2014	3	4	5
	2015	3	4	5
Evaluations d'Impact	2013	0	1	2
	2014	0	1	2
	2015	0	1	2

Produit/service (Les produits de l'Evaluation)	Année	Basse	Base	Haute
Evaluation Sectorielle et Thématique	2013	Assistance aux PME	Assistance aux PME	Assistance aux PME
		Politique et Stratégie de la Microfinance	Politique et Stratégie de la Microfinance Intégration de la Gouvernance	Politique et Stratégie de la Microfinance Intégration de la Gouvernance Intégration du genre dans les opérations
	2014	Secteur de l'Energie Intégration de la Gouvernance Intégration du genre dans les opérations	Secteur de l'Energie Intégration du genre dans les opérations Prises de Participation Réponse de la Banque à la crise alimentaire	Secteur de l'Energie Prises de Participation Réponse de la Banque à la crise alimentaire Assistance de la Banque pour assurer la sécurité alimentaire Assistance de la Banque au Pays du Printemps Arabe
2015	Partenariat Public/privé Croissance Inclusive: Emplois productifs Prises de Participation	Partenariat Public/privé Croissance Inclusive: Emplois productifs Assistance de la Banque pour assurer la sécurité alimentaire Intégration régionale-2ème Phase	Partenariat Public/privé Croissance Inclusive: Emplois productifs Intégration régionale-2ème Phase Evaluation des opérations d'appui aux reformes- 2ième Phase Intégration du Secteur Privé	

Produit/service (Les produits de l'Evaluation)	Année	Basse	Base	Haute
Evaluation institutionnelle	2013	Centre Régional des Ressources	Centre Régional des Ressources	Centre Régional des Ressources
		Marché Public :2ième Phase ADOA	Passation des marchés :2ième Phase ADOA Fonds Fiduciaires:2ème Phase	Passation des marchés :2ième Phase ADOA Fonds Fiduciaires:2ème Phase CGSP -Service des Voyages
	2014	Fonds Fiduciaires:2ème Phase la Décentralisation	la Décentralisation La fonction de conception des Politiques et Stratégies Le système de Gestion Budgétaire	la Décentralisation La fonction de conception des Politiques et Stratégies Le système de Gestion Budgétaire CIMM
2015	La fonction de conception des Politiques et Stratégies Le système de Gestion Budgétaire	Les Processus et le système d'auto-évaluation et des résultats La Stratégie de Gestion du Savoir, les systèmes et les Produits L'approche de la Banque pour gérer les risques dans ses opérations	Les Processus et le système d'auto-évaluation et des résultats La Stratégie de Gestion du Savoir, les systèmes et les Produits L'approche de la Banque pour gérer les risques dans ses opérations CHRM	

Produit/service (Les produits de l'Evaluation)	Année	Basse	Base	Haute
Evaluations de la stratégie de l'intégration régionale et de la Stratégie d'assistance pays	2013	Botswana	Botswana	Botswana
		Senegal	Senegal	Senegal
			RISE Centre	RISE Centre
Evaluations de la stratégie de l'intégration régionale	2014	Zambia	Zambia	Zambia
		RISE Est	RISE Est	RISE Est
			RISE Ouest	RISE Ouest
Evaluations de la stratégie de l'intégration régionale	2015	Nigeria	Nigeria	Nigeria
		CAR	CAR	CAR
		Burundi	Burundi	Burundi
Synthèses d'évaluation	2013	Les Garanties du Secteur Privé	Les Garanties du Secteur Privé	Les Garanties du Secteur Privé
			La Composante souple de l'Intégration Régionale	La Composante souple de l'Intégration Régionale
			Energie Renouvelable	Energie Renouvelable
Synthèses d'évaluation	2014	La Composante souple de l'Intégration Régionale	Energie Renouvelable	Renforcement des capacités Institutionnelles dans les projets d'infrastructure
			Renforcement des capacités Institutionnelles dans les projets d'infrastructure	Sécurité Alimentaire
			Croissance verte/Economie verte	Emploi productif
Synthèses d'évaluation	2015	Croissance verte/Economie verte	Sécurité Alimentaire	Croissance verte/Economie verte
				Education Supérieure, Science et Technologie
				TIC et développement

Produit/service (Produits et services liés à l'évaluation)	Basse	Base	Haute
Rapport annuel sur l'Evaluation indépendante	<i>1/an indépendamment du cas ou de l'année</i>	<i>1/an indépendamment du cas ou de l'année</i>	<i>1/an indépendamment du cas ou de l'année</i>
Revue annuelle Indépendante sur l'efficacité du développement	-	-	1/AN

Produit/service (Produits et services liés à l'évaluation)	Année	Basse	Base	Haute
Renforcer les Systèmes d'évaluation des PMRs	2013	0	2	4
	2014	0	2	4
	2015	0	2	4
Partenariats Tisser des partenariats avec les Associations d'évaluation, les Groupes de coopération et divers partenaires	2013			
	2014	2 (ECG and AfrEA)	3 (Basse+3iE)	5 (base+CLEAR & EvalPartners)
	2015	2	3	5

Annexe 2: Liste des évaluations proposées

Evaluation Thématique et Sectorielle	
Titre de l'Evaluation	Brève
Assistance aux PME	L'évaluation portera sur la politique globale de la Banque envers les PME et examinera la conceptualisation et l'opérationnalisation de cet appui. Plus précisément, sur la nouvelle stratégie de Développement du Secteur Privé qui a mis l'accent sur le ciblage des PME. Cette évaluation va également examiner comment et par quels instruments le portefeuille de prêts de la Banque atteint les PME.
Réponse de la Banque à la crise alimentaire	L'évaluation portera sur la capacité de réaction de la Banque face aux crises alimentaires persistantes et récurrentes sur le continent et en tirera des enseignements pour éclairer et renforcer la capacité de la Banque à faire face à de futures catastrophes et crises. Il constituera la première phase d'une vaste évaluation thématique. La deuxième phase se concentrera sur l'intervention de la Banque à moyen et long terme en vue de garantir la sécurité alimentaire
Assistance de la Banque pour assurer la sécurité alimentaire	Une évaluation de l'Assistance à moyen et long terme pour garantir la sécurité alimentaire dans les PMR. L'évaluation est la deuxième phase d'une évaluation plus large englobant à la fois les approches à court, moyen et long terme pour atteindre la sécurité alimentaire. Cette évaluation s'intègre parfaitement au double agenda de croissance verte et de croissance inclusive en intégrant les infrastructures agricoles comme une composante clé.
Assistance de la Banque aux Pays touchés par le Printemps Arabe	L'évaluation devra examiner le soutien à des pays comme la Tunisie et l'Egypte après les insurrections civiles. L'évaluation sera orientée vers l'avenir, les leçons tirées et les recommandations sur l'apport de la Banque et des autres partenaires à des besoins sociaux urgents, y compris l'emploi des jeunes. Cette évaluation informera des situations similaires de transition vers des économies stables.
Secteur de l'Energie	L'évaluation examinera l'assistance de la Banque dans le secteur de l'énergie au cours de la dernière décennie, tout en donnant un début de retour d'expérience sur les mesures prises pour la mise en œuvre de la nouvelle politique et stratégie énergétique. Comme le nouveau cadre de politique et de stratégie vient d'être approuvé, l'évaluation portera davantage sur l'apprentissage opérationnel tout en apportant d'autres expériences dans les nouveaux sous-secteurs où la Banque est en train de s'engager (par exemple, les énergies renouvelables)
Prises de Participation	Cette évaluation portera sur les Prises de Participation auprès d'entreprises (publiques et privées) par la Banque afin d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'impact de celles-ci, compte tenu du mandat de la Banque en tant qu'institution de financement du développement.
Intégration du genre dans les opérations	L'évaluation examinera dans quelles mesures les objectifs de genre ont été intégrés dans les opérations de la Banque, ainsi que les résultats obtenus. Il relèvera également les bonnes pratiques mises en œuvre par d'autres en vue d'obtenir les résultats de l'opérationnalisation de l'approche Genre.

Evaluation Thématique et Sectorielle

Titre de l'Evaluation	Brève
Croissance Inclusive: Emplois productifs	Une évaluation de l'assistance de la Banque dans la promotion de la création d'emplois productifs, qui est un élément clé de la croissance inclusive prônée dans la stratégie à long terme. L'évaluation devrait inclure l'examen d'un large éventail d'interventions des plus directes (développement des compétences, la formation professionnelle, le soutien aux PME, la microfinance, les initiatives du secteur privé) à des composants plus indirects / souples (comme les questions de gouvernance - un environnement favorable, les cadres réglementaires)
Intégration du Secteur Privé	L'évaluation portera sur la politique et la stratégie de la Banque pour intégrer le développement du secteur privé dans tous les secteurs et les régions et évaluera les résultats obtenus à ce jour dans la mise en œuvre de la nouvelle politique et stratégie de développement du secteur privé
Intégration de la Gouvernance dans la Banque	L'évaluation devra: 1) évaluer l'orientation générale (politique et les outils) pour intégrer la gouvernance au sein de la Banque et le comparer avec celui des autres, et 2) examiner les progrès accomplis dans la réalité, en se focalisant sur certains secteurs clés. L'infrastructure sera un candidat de choix, y compris là où les efforts visant à intégrer les questions de gouvernance ont déjà débuté.
Politique et Stratégie de la Microfinance	Évaluation de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie de microfinance, la capacité de la Banque à faire des progrès dans la mise en œuvre actuelle de sa politique et de sa stratégie. L'évaluation portera sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence de la politique et de la stratégie dans sa contribution à la réduction de la pauvreté et la promotion d'une croissance inclusive.
Partenariat Public/privé (PPPs)	Comment et dans quelle mesure la Banque intègre les PPP dans ses opérations, quels sont les objectifs et les résultats des PPP et comment ils contribuent aux résultats du développement des opérations de la Banque.
Evaluation des opérations d'appui aux réformes- 2ième Phase	La politique de la Banque en matière d'opérations d'appui aux réformes a été approuvée en 2011 en tenant compte des conclusions de l'évaluation de 2010 d'OPEV sur les opérations d'appui aux réformes. Sur la base d'une requête du Conseil, OPEV examinera la mise en œuvre de la nouvelle politique et évaluera les résultats obtenus par cet instrument, en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation sur l'appui budgétaire conjoint et en identifiant la contribution de la Banque à ces programmes conjoints.
Intégration régionale-2ième Phase	La première phase de l'intégration régionale n'a porté que sur les opérations multinationales et leur contribution à l'intégration régionale. Cette deuxième phase de suivi de l'évaluation portera sur la contribution globale de la Banque à l'intégration régionale en Afrique, c'est à dire en y incluant à la fois les pays et les opérations multinationales.

Evaluations institutionnelles et de Processus	
Titre de l'Evaluation	Brève
Système ADOA	Une évaluation d'ADOA répondra à de nombreuses questions telles que la pertinence et l'efficacité du processus de sélection des Opération du Secteur Privé utilisant ADOA, et la façon d'améliorer cet outil pour l'avenir.
Le système de Gestion Budgétaire	Cet examen portera sur le programme de réforme des systèmes et processus budgétaires et sa contribution à l'efficacité institutionnelle dans l'allocation des ressources et d'encouragement au programme de Gestion axée sur les Résultats.
CGSP -Service des Voyages	L'évaluation devrait examiner la politique de voyage de la Banque en cours, les accords actuels et les comparer avec d'autres BMD. L'évaluation devrait également porter sur les options offertes pour le personnel et les options possibles, y compris sous-traitance.
CHRM	L'évaluation portera sur la politique actuelle, la mise en œuvre des réformes de Mercer, examiner les Indicateurs Clés de Performance et les comparer avec d'autres BMD.
CIMM/ Evaluation des services en matière de TIC de la Banque	L'évaluation devra examiner dans quelle mesure la politique et la stratégie de la Banque en matière de TIC sont conçues pour répondre aux intérêts et à la stratégie à long terme de la Banque. Il se penchera sur l'efficacité et l'efficience avec laquelle des services de TIC de la Banque sont flexibles et réactifs tout en permettant au Siège, aux représentations résidentes et aux Centres Régionaux d'offrir des services aux clients et comment les services de TIC sont outillés pour soutenir la Banque dans sa quête pour devenir une Banque du savoir. L'évaluation examinera également les progrès par rapport la stratégie récemment approuvée.
la Décentralisation- Evaluation de la Stratégie et du processus de décentralisation de la BAD	La feuille de route sur la décentralisation a requis une évaluation par OPEV de la stratégie et du processus de décentralisation de la Banque afin d'éclairer les débats critiques sur la décentralisation de la Banque à la fin de 2015. L'évaluation portera sur les résultats de la feuille de route sur la décentralisation 2011 et les leçons tirées sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et comment la décentralisation contribue à l'amélioration de l'efficacité du développement de la Banque.
La Stratégie de Gestion du Savoir, les systèmes et les Produits	L'évaluation de la façon dont la Banque a mis en place ses deux stratégies consécutives aux gestion des connaissances (2005-2007 et 2008-2012), l'efficience et l'efficacité des outils qu'elle a utilisé, les produits et les résultats obtenus, en un mot comment la Banque réagit par rapport à son objectif de devenir une Banque du savoir,
La fonction de conception des Politiques et Stratégies	Une évaluation pour examiner la robustesse de la fonction de conception des politiques et stratégies de la Banque. Elle pourrait également couvrir la mise en œuvre des politiques et des stratégies déjà produites. Cette Fonction doit être comprise dans le sens large, à savoir non seulement celle relative aux travaux des deux départements en charge de cette fonction, mais la fonction en elle-même puisqu'elle est pratiquée à travers la Banque.

Evaluations institutionnelles et de Processus

Titre de evaluation	Brevet
Passation des marchés :2ième Phase	La deuxième phase de l'évaluation sera guidée par l'examen des conclusions du rapport de la première phase et mettra l'accent sur l'utilisation par la Banque et son rôle dans la promotion des systèmes de passation des marchés dans les pays.
Les Centres Régionaux de Ressources	L'un des trois piliers stratégiques de la Feuille de route de la décentralisation est la consolidation des capacités régionales en réorganisant les actuels bureaux régionaux. L'évaluation permettra d'évaluer la mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus à ce jour en termes de soutien aux clients, de renforcement du dialogue avec les communautés économiques régionales et permettre l'intégration régionale, accroître le profil et la visibilité de la banque ainsi que la gestion financière et les acquisitions des biens et services ainsi que les travaux sectoriels.
Les Processus et le système d'auto-évaluation et des résultats	En tenant compte des résultats de la Banque et les processus et le système d'auto-évaluation ainsi que la compréhension de la qualité du système et comment il peut être amélioré. la Revue 2008-2009 d'OPEV sur la Qualité des rapports sur les résultats des projets de de la Banque "a également souligné la nécessité d'une évaluation globale des processus et des systèmes de résultats de la Banque
L'approche de la Banque pour gérer les risques dans ses opérations	Cette évaluation devra comporter un examen de la façon dont la Banque évalue, atténue et gère le risque opérationnel, y compris mais non limité à la corruption. Dépendant de l'ampleur de ce risque, cela pourra inclure le risque financier ou fiduciaire, le risque politique, le risque de réputation, les catastrophes naturelles. En outre, l'accent pourrait être mis uniquement sur les risques dans les projets et programmes individuels ou encore regarder plus largement au niveau stratégique.
Funds Fiduciaires:2ième Phase	La première phase portera spécifiquement sur les problèmes de décaissement liés aux Fonds Fiduciaires alors que la deuxième phase portera sur l'ensemble des politiques et des stratégies de la Banque en matière de mobilisation des ressources et d'utilisation en rapport avec aux Fonds Fiduciaires.