

IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

2019

Programme de travail

2021

Approuvé le 5 février 2019

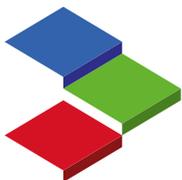


GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



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





IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

2019

Programme de travail

2021

Approuvé le 5 février 2019



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



REMERCIEMENTS	
Chef de projet	Andrew Ajuang Anguko , conseiller en chef pour la qualité et les méthodes
Assisté de	Robert Afuh Tayimlong , jeune professionnel
Chargés de la gestion des connaissances	Magdaline Nkando , consultante en gestion des connaissances et Tomas Zak , consultant junior, gestion des connaissances, communications, renforcement des capacités et évènements
Chef de division, IDEV.1	Foday Turay (responsable)
Chef de division, IDEV.2	Madhusoodhanan Mampuzhasseril (responsable)
Chef de division, IDEV.3	Karen Rot-Münstermann
Évaluateur général	Karen Rot-Münstermann (par intérim)

© 2019 Groupe de la Banque africaine de développement
Tous droits réservés – Publié en février 2019

Programme de travail d'IDEV 2019–2021

Exclusion de responsabilité

Sauf indication contraire expresse, les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans cette publication sont celles de ses divers auteurs et ne correspondent pas nécessairement aux vues de la direction de la Banque africaine de développement (la « Banque ») et du Fonds africain de développement (le « Fonds »), de leurs Conseils d'administration, Conseils des gouverneurs ou des pays qu'ils représentent.

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

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

À propos de la BAD

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

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

L'Évaluation indépendante du développement a pour mission de renforcer l'efficacité des initiatives de développement de la Banque dans ses pays membres régionaux par l'exécution d'évaluations indépendantes et influentes et par des partenariats pour l'échange de connaissances.

Évaluation indépendante du développement (IDEV)

Groupe de la Banque africaine de développement
Avenue Joseph Anoma 01 BP 1387, Abidjan 01 Côte d'Ivoire
Tél : +225 20 26 28 41
Courriel : idevhelppdesk@afdb.org
idev.afdb.org

Résumé du programme de travail 2019–2021

(scénario de référence révisé, approuvé¹)

Lignes de produits IDEV, nombre démarré par année	2019	2020	2021
Produits			
Validation RAP	65	65	65
Validation RAP – sur terrain	10 %	10 %	10 %
Validation RSE	25	25	25
Synthèse de validations RAP / RSE	1	1	1
Évaluations groupées de projets	1	1	1
Évaluations d'impact	1	1	1
Évaluations pays / régionales (y compris évaluations à mi-parcours et validations de rapports d'achèvement)	4	4	2
Évaluations sectorielles / thématiques	2	2	2
Évaluations institutionnelles	2	2	2
Synthèses d'évaluations	1	1	1
Gestion du savoir, diffusion et sensibilisation			
Événements internes	10	10	10
Événements externes	2	2	2
Publication « Évaluation Matters »	4	4	4
Semaine de l'Évaluation		1	
Rapport annuel d'IDEV	1	1	1
Rapport MARS (rapport annuel de suivi des recommandations)	1	1	1
Partenariats et développement des capacités en évaluation			
Appui aux plateformes (APNODE; EPRADI)	2	2	2
Appui aux pays (par le biais de <i>Twende Mbele</i>)	5	6	7
Appui aux organisations (CLEAR; AfrEA)	1	1	1
Colonne vertébrale			
Maintenance MARS	1	1	1
Maintenance EVRD	1	1	1
Manuel d'évaluation	1		

¹ Le programme de travail proposé par IDEV pour 2019-2021 a été présenté à CODE et discuté par CODE le 16 novembre 2018. Suivant les directives de CODE, une version révisée a été soumise le 25 décembre 2018. CODE a approuvé la version révisée le 18 janvier 2019 et le Conseil d'administration l'a approuvée le 5 février 2019.

Sigles et Abréviations

AfrEA	Association africaine d'évaluation	EvalPartners	Partenariat pour renforcer les capacités en évaluation
APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement	EVRD	Base de données de résultats des évaluations
BAD	Banque africaine de développement	FAD	Fonds africain de développement
BMD	Banque multilatérale de développement	IDEV	Évaluation indépendante du développement ¹
CLEAR-AA	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats en Afrique anglophone	MARS	Système d'enregistrement des actions de la Direction
CODE	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement	OAP	Opérations d'appui programmatique
DBDM	Modèle de développement et de prestation de services	PBD	Document de programme et de budget
DCE	Développement des capacités en évaluation	PMR	Pays membre régional
DSIR	Document de stratégie d'intégration régionale	PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
DSP	Document de stratégie pays	PPP	Partenariat public-privé
EGRD	Évaluation globale des résultats de développement	RAP	Rapport d'achèvement de projet
EPRADI	Plateforme d'évaluation des institutions régionales de développement africaines	RFE	Réseau francophone d'évaluation
ESPIR	Évaluation de la Stratégie et du programme d'intégration régionale	RISE	Réseau ivoirien de suivi et évaluation
ESPP	Évaluation de stratégie et programme pays	RSE	Rapport de supervision élargi
		SNES	Renforcement des systèmes nationaux d'évaluation
		TVET	Soutien au projet de formation technique, industrielle, professionnelle et dans le domaine de l'entrepreneuriat

¹ Au sein de la BAD, l'Évaluation indépendante du développement est identifiée par l'acronyme BDEV parce qu'elle reporte au Conseil (le « Board »). En dehors de la Banque, elle est plutôt connue sous l'acronyme IDEV.

Table des matières

Résumé analytique	1
Faits marquants du programme de travail 2016–2018	1
Proposition de programme de travail 2019–2021	3
Introduction	7
Contexte	8
Contexte global	8
Le contexte africain	8
Au sein de la Banque	9
Faits marquants du programme de travail 2016–2018	11
Évaluations	11
Gestion du savoir, diffusion et sensibilisation	16
Développement des capacités en matière d'évaluation et des partenariats	18
Difficultés rencontrées par IDEV dans l'exécution de son programme de travail 2016–2018	20
Proposition de programme de travail 2019–2021	23
Introduction	23
Évaluations	29
Gestion du savoir, diffusion et sensibilisation	32
Partenariats et développement des capacités en matière d'évaluation	33
Besoin en ressources	35
Prévisions budgétaires	35
Annexes	39
Annexe 1 – Description indicative des évaluations proposées pour 2019–2021	40
Annexe 2 – Estimation en charge de travail pour la mise en œuvre du programme de travail 2019 (personnes-jours)	49

Table des matières

Liste des tableaux

Tableau 1	Résumé des évaluations du programme de travail 2016–2018	22
Tableau 2	Résumé des caractéristiques des trois scénarios	34
Tableau 3	Présentation détaillée des trois scénarios	34
Tableau 4	Vue d'ensemble de la proposition de budget 2019 (en millions d'UC) pour les trois scénarios	43
Tableau 5	Implications sur le personnel pour le scénario de référence	44

Liste des encadrés

Encadré 1	Collaboration avec la Division de l'assurance qualité (SNOQ.2)	21
-----------	--	----

Résumé analytique

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement (BAD ou « la Banque ») est une unité indépendante de la Banque dont la mission consiste à renforcer l'efficacité en matière de développement des opérations de l'institution. En menant des évaluations indépendantes et en partageant les bonnes pratiques de manière proactive, IDEV veille à ce que la Banque et ses parties prenantes tirent des enseignements des expériences passées tout en programmant et en proposant des activités de développement qui répondent aux normes les plus élevées. Le programme de travail d'IDEV pour la période 2019–2021 concrétise les trois objectifs stratégiques énoncés dans la Politique d'évaluation indépendante de la Banque, à savoir la redevabilité, l'apprentissage et la promotion d'une culture de l'évaluation. Le présent programme a été élaboré dans le cadre d'un processus marqué par une analyse des performances du programme de travail pour la période 2016–2018 et par l'identification, ainsi que par la hiérarchisation des propositions d'évaluation découlant de la revue documentaire et de la consultation des parties prenantes.

La Stratégie d'évaluation indépendante vient à expiration à la fin de l'année 2018. En vue d'éclairer la voie à suivre, IDEV a procédé à une auto-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie (en menant notamment une enquête auprès des parties prenantes). Le département a aussi commandité une évaluation externe de la qualité de ses produits d'évaluation et fait l'objet d'une évaluation indépendante réalisée par les pairs, et précisément par les membres du Groupe de coopération pour l'évaluation¹. Sur la base des documents établis à l'issue de ces évaluations, il est prévu que le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) définisse les orientations stratégiques futures d'IDEV. Le recrutement d'un nouvel Évaluateur général est aussi en cours. Toutes ces évolutions pourraient aboutir à des propositions visant à modifier le programme de travail d'IDEV, lequel sera une fois de plus soumis au CODE pour ses orientations.

Faits marquants du programme de travail 2016–2018

IDEV a réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre de son programme de travail 2016–2018². Le programme a été conçu dans le but de renforcer l'alignement d'IDEV sur la Stratégie décennale et sur les Top 5 de la Banque, tout en répondant aux besoins des principales parties prenantes et des utilisateurs potentiels. Le programme de travail faisait écho au contexte dynamique de l'évaluation, à la fois à l'échelle mondiale, moyennant des pressions en faveur de la redevabilité ou pour soutenir le renforcement des capacités nationales d'évaluation, et au sein de la Banque, où la Direction définit de nouvelles orientations qui nécessiteront de tirer le meilleur parti de l'expérience.

1 <http://idev.afdb.org/fr/document/orientations-strat%C3%A9giques-didev>

2 Pour rappel : d'après le programme de travail, les évaluations devraient commencer au cours de la période 2016-2018. Comme les évaluations prennent en moyenne neuf à 15 mois, la majorité d'entre elles ont débuté en 2018 et devraient être finalisées ou achevées en 2019.

IDEV a dépassé la majorité de ses cibles, telles qu'elles ont été proposées dans le programme de travail 2016–2018. Les évaluations effectuées étaient alignées sur les « High 5 » de la Banque et sur les priorités qu'elle a définies dans son Modèle de développement et de prestation de services (DBDM) – couvrant des problématiques comme les chaînes de valeur agricoles, l'électrification rurale, l'intégration régionale, le développement du secteur privé, les opérations d'appui programmatique, le contrôle de la qualité et la gestion des ressources humaines. IDEV a aussi donné suite aux demandes d'évaluation complémentaires introduites par le Conseil et la Direction. À preuve, neuf évaluations qui ne figuraient pas au programme de travail initial ont été proposées et réalisées.

Au niveau des projets, IDEV a validé 123 rapports d'achèvement de projet (RAP), soit 90 % de l'objectif prévu, alors que la validation des rapports de supervision élargis (RSE) est en cours. L'exécution a été retardée à cause du nombre imprévisible de RAP, des contraintes liées au personnel et de la priorité accordée à d'autres évaluations. En ce qui concerne néanmoins les évaluations de groupes de projets, IDEV a réalisé les six évaluations qui étaient programmées à ce titre et en a amorcé deux autres. L'une des trois évaluations d'impact prévues a été abandonnée ; les deux autres sont en cours.

IDEV a mené sept des douze évaluations de stratégie et programme pays (ESPP) et d'autres évaluations des stratégies et programmes d'intégration régionale (ESPIR) planifiées, dont une évaluation pilote à mi-parcours. Une ESPP a été annulée, une autre reportée à 2019 et trois autres devraient commencer avant la fin de l'année 2018. L'évaluation du Document de stratégie d'intégration régionale (DSIR) pour l'Afrique centrale a été ajoutée au programme et a été réalisée, tout comme la validation du rapport d'achèvement du document de stratégie pays (pilote) pour l'Afrique du Sud.

Huit évaluations sectorielles et thématiques ont été programmées en 2016–2018. Trois de ces évaluations ont été achevées, une a été réalisée sous forme de synthèse d'évaluation, deux évaluations sont en cours, une évaluation a été annulée et une autre reportée à 2019. L'évaluation du Fonds forestier du bassin du Congo a été ajoutée au programme de travail et a été réalisée.

En ce qui concerne les évaluations institutionnelles, l'objectif initial de six évaluations a été doublé pour atteindre la barre de douze évaluations, ce qui met en évidence la forte demande de ce type d'évaluation. Cinq évaluations institutionnelles ont été réalisées, six sont en cours et une débutera au début de 2019. En outre, IDEV a accompagné la revue indépendante par les pairs à laquelle le département a été soumis.

Enfin, trois synthèses d'évaluations ont été réalisées, comme prévu, et une autre est en cours. À la demande du Conseil, une étude comparative complémentaire sur les systèmes de sanctions a été effectuée.

En ce qui concerne la gestion et la diffusion du savoir, IDEV a continué à publier et à préparer des produits du savoir pour chaque évaluation achevée. IDEV a aussi organisé des activités de diffusion, de vulgarisation et d'information aussi bien à l'interne qu'à l'échelle régionale, le but étant de favoriser l'apprentissage à partir des évaluations et de soutenir une culture de l'évaluation à la Banque et dans les pays membres régionaux (PMR). En plus des événements liés à l'évaluation, IDEV a organisé, en 2016 et en 2018, la Semaine de l'évaluation du développement de la BAD, un événement biennal international d'échange des connaissances. IDEV a poursuivi la production de la revue eVALUation Matters, une publication trimestrielle qui porte sur le partage des connaissances en matière d'évaluation. La Base de données de

résultats des évaluations (EVRD), un outil entièrement facile à consulter, compte désormais 844 documents, 2 729 leçons et 3 078 recommandations, et le Système d'enregistrement des actions de la Direction (MARS) assure le suivi de la mise en œuvre de 776 actions faisant suite à 387 recommandations issues de 43 évaluations. Enfin, IDEV a établi des rapports départementaux annuels accompagnés de vidéos et d'animations.

Au sujet des partenariats et du développement des capacités en matière d'évaluation, IDEV a continué à œuvrer avec les PMR, les institutions d'évaluation et les organisations partout en Afrique. IDEV a continué à soutenir aussi bien l'offre que la demande d'évaluation par sa participation au Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE), à la Plateforme d'évaluation des institutions régionales de développement africaines (EPRADI) et au renforcement des systèmes nationaux d'évaluation (SNES), dont IDEV dirige les efforts en Éthiopie et en Tanzanie. Il convient également de mentionner les rapports de diagnostic du système national éthiopien de suivi et d'évaluation, facilités par IDEV, qui ont été récemment utilisés pour enrichir la nouvelle politique d'évaluation dans le pays. De même, IDEV a consolidé ses partenariats avec l'Association africaine d'évaluation (AfrEA), le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats en Afrique anglophone (CLEAR-AA), EvalPartners, Réseau francophone d'évaluation (RFE) et *Twende Mbele*.

La mise en œuvre du programme de travail d'IDEV s'est heurtée à des difficultés liées à la pénurie de personnel qualifié, à l'augmentation du coût des évaluations et au manque de données fiables sur le suivi, particulièrement en ce qui concerne les résultats des actions de développement. IDEV atténue certains de ces problèmes en accélérant le recrutement du personnel pour pourvoir aux postes vacants et en faisant appel à des consultants à long terme afin de résorber son déficit en personnel. IDEV étudiera aussi la possibilité d'utiliser les technologies d'information (TI) pour résoudre les problèmes inhérents à la mauvaise qualité des données au cours de la prochaine période du programme de travail.

Proposition de programme de travail 2019–2021

S'appuyant sur le programme de travail 2016–2018 dans lequel le département a réussi à réaliser près de 12 évaluations de haut niveau par an, et sur la base des résultats de l'auto-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie d'évaluation indépendante, de l'évaluation de la qualité des produits d'IDEV et de la revue indépendante effectuée par les pairs, le programme de travail 2019-2021 d'IDEV a été conçu pour mettre un accent plus marqué sur l'utilisation de ses évaluations, ainsi que sur l'échange des connaissances et la collaboration avec les parties prenantes. Ceci dépendra de la disponibilité en ressources additionnelles soit en personnels et/ou consultants. Le programme de travail proposé est notamment aligné sur la Stratégie décennale et les « High 5 » de la Banque, et ambitionne de répondre aux besoins exprimés par les principales parties prenantes et les utilisateurs potentiels. Ses principales caractéristiques se présentent comme suit :

- Les évaluations de haut niveau (les évaluations nationales et régionales, tout comme les évaluations thématiques ou sectorielles et institutionnelles) resteront la priorité des travaux effectués par IDEV.
- Au niveau des projets, priorité sera donnée à des évaluations groupées de projets axées sur l'apprentissage et à des évaluations d'impact.

- Les validations requises pour les RAP et les RSE devront être obtenues dans les délais, afin de s'assurer que ces rapports : i) enrichissent les évaluations de niveau supérieur ; ii) soutiennent la redevabilité ; et iii) fournissent des informations crédibles sur les résultats en matière de développement.
- Les activités de gestion du savoir, de diffusion et de sensibilisation seront planifiées et échelonnées de manière stratégique dans le but d'exploiter au mieux les résultats de l'évaluation pour appuyer : i) la prise de décision et l'apprentissage à la Banque (dans les opérations, les fonctions stratégiques et d'élaboration des politiques, et dans les services institutionnels) ; ii) la redevabilité vis-à-vis des actionnaires ; ainsi que iii) l'apprentissage pour les PMR et d'autres partenaires au développement.
- Un accent marqué sera par ailleurs mis sur le renforcement des systèmes d'évaluation et des capacités ainsi que sur la promotion de la culture de l'évaluation à la Banque comme dans les PMR.

La présente proposition de programme de travail d'IDEV pour la période 2019–2021 identifie trois scénarios distincts et une gamme différente de produits qui se singularisent principalement par leur degré d'ambition et par l'ampleur de leur contribution à la mise en œuvre de la Stratégie décennale et des « High 5 » de la Banque.

Le scénario de référence révisé prévoit la fourniture de 34 produits d'évaluation au cours des trois prochaines années, avec une flexibilité accrue dans les dernières années permettant de répondre à tous les nouveaux développements et demandes éventuelles, et une attention modérée pour promouvoir l'utilité des évaluations et une culture de l'évaluation aussi bien à la Banque que dans ses pays membres régionaux. L'enveloppe globale des ressources approuvée par le Conseil pour 2019 s'élève à 7,49 millions d'UC ce qui correspond à une réduction de 6,05 % par rapport au budget alloué à IDEV en 2018. Les coûts unitaires de consultation prennent en considération à la fois le manque d'évaluateurs qualifiés et les normes d'évaluation plus élevées qu'IDEV applique pour ses évaluations.

La mise en œuvre du programme de travail pour la période 2019–2021 devrait s'effectuer en douceur, car IDEV s'emploie à pourvoir les postes vacants dans le département. Toutefois, certains défis peuvent perdurer, tels que le manque d'évaluateurs qualifiés, la hausse des coûts de consultation, les données inadéquates et la faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation à la Banque comme dans les PMR. Pour répondre à ces défis, IDEV continuera à améliorer sa capacité à concevoir et à mettre en œuvre des évaluations dans des contextes variés, à innover dans ses approches en matière d'évaluation, y compris via des évaluations conjointes, et à contribuer à l'amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation au sein de la Banque et au-delà. ■



IDEV

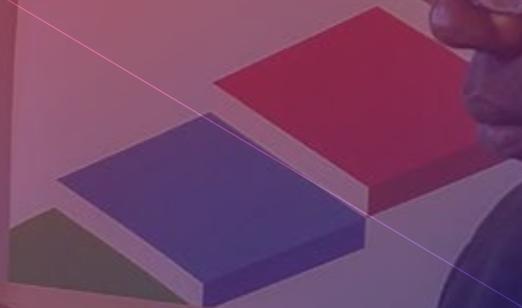
Independent Development Evaluation
African Development Bank

*From experience to knowledge
From knowledge to action
From action to impact*

▶▶▶ Accountability

▶▶▶ Learning

▶▶▶ Promoting
an Evaluation
Culture





Development Evaluation for Development Effectiveness



Introduction

Guidé par la Politique d'évaluation indépendante³, IDEV réalise des évaluations indépendantes des opérations, processus, politiques et stratégies de la Banque, dans une variété de projets, secteurs, thèmes, régions et pays. Cela permet de veiller à ce que la Banque et ses parties prenantes tirent des enseignements des expériences passées et planifient et exécutent les activités de développement en appliquant les normes les plus élevées. Le présent document décrit le programme de travail d'IDEV pour la période 2019–2021. Il suit le même processus que le dernier programme de travail de trois ans d'IDEV (2016–2018).

Au même titre que le programme précédent, le programme de travail 2019–2021 a été établi dans le cadre d'un processus impliquant une analyse des performances passées et des circonstances nouvelles, l'identification et l'affectation des priorités aux propositions d'évaluation potentielles tirées de la revue documentaire, et une consultation des parties prenantes. En outre, l'évaluation de la qualité d'un échantillon de produits d'évaluation (commandée par IDEV) et le Rapport sur les résultats de l'enquête auprès des parties prenantes ont été pris en compte dans l'élaboration du programme de travail 2019–2021, lequel présente trois scénarios pour la panoplie de produits d'évaluation prenant en compte :

- Le contexte international dynamique ;
- Les cinq grandes priorités de la Banque ;
- La Stratégie décennale de la Banque et les programmes de travail associés ;
- Les résultats et les enseignements de l'exécution du programme de travail 2016–2018 d'IDEV.

La Stratégie d'évaluation indépendante 2013–2017⁴, prolongée jusqu'en 2018⁵, devrait expirer à la fin de cette année. Pour mieux définir la voie à suivre, IDEV a : entrepris une auto-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie (y compris un sondage auprès des parties prenantes) ; commandé l'évaluation externe de la qualité de ses produits d'évaluation mentionnés ci-dessus ; et fait l'objet d'une revue indépendante par les pairs réalisée par des membres du Groupe de coopération en évaluation⁶. Sur la base des documents établis à l'issue de ces évaluations, l'on s'attend à ce que le CODE fournisse des directives sur les orientations stratégiques futures pour IDEV en début 2019. Un nouvel Évaluateur général est aussi en cours de recrutement. Ces évolutions peuvent déboucher sur des propositions visant à amender le programme de travail d'IDEV. Il est donc prudent de maintenir une certaine marge de manœuvre et de flexibilité pour pouvoir procéder éventuellement à des ajustements, en particulier au cours des dernières années. IDEV saisira à nouveau le CODE pour des orientations, le cas échéant.

Le présent document débute par une brève analyse des facteurs contextuels pertinents, suivie d'une revue rétrospective du programme de travail 2016–2018 résumant la performance et les défis d'exécution. Il poursuit par le processus de préparation du programme de travail 2019–2021, puis par la présentation de trois options pour ce programme de travail, y compris les besoins en ressources. ■

3 ADB/BD/WP/2012/140/Rev.4/Approuvé; ADF/BD/WP/2012/100/Rev.4/Approuvé.

4 ADB/BD/WP/2017/210; ADF/BD/WP/2017/142

5 ADB/BD/WP/2012/139/Rev.1; ADF/BD/WP/2012/99/Rev.1.

6 ADB/BD/WP/2018/300; ADF/BD/WP/2018/213; ADB/BD/WP/2018/301; ADF/BD/WP/2018/214 et ADB/BD/WP/2018/298; ADF/BD/WP/2018/212, respectivement

Contexte

Des changements importants ont été apportés au contexte de l'évaluation, au sein de la Banque comme en dehors. Ces facteurs sont des catalyseurs de changement pour l'évaluation indépendante à la Banque.

Contexte global

Les impératifs de la prise en main nationale et de l'alignement sur les priorités et processus nationaux soulignés par l'Agenda 2030 ont déplacé l'axe de l'évaluation du développement vers les pays. En outre, les interventions en matière de développement sont devenues plus complexes, couvrant plus de questions que par le passé (notamment les droits de l'homme, le genre, l'égalité, le changement climatique, etc.) dans leur effort visant à ce que « nul ne soit laissé pour compte ». L'Agenda global d'évaluation 2016–2020 et l'Agenda 2030 pour le développement durable mettent l'accent sur l'appui pour le renforcement de la culture d'évaluation nationale et des programmes d'évaluation. Ils soulignent le renforcement des méthodes de mise en œuvre et de redynamisation du partenariat mondial pour le développement durable. Ces agendas définissent les priorités générales et les secteurs clés pour l'évaluation au cours des cinq prochaines années. Il est attendu d'IDEV et des autres entités d'évaluation du développement d'améliorer leurs engagements avec les pays membres et de les aider à renforcer leurs systèmes nationaux d'évaluation.

D'autres banques multinationales de développement et leaders en matière d'évaluation ont identifié les contraintes et les possibilités associées à un environnement en mutation et plus exigeant. Ils utilisent plus de techniques multidimensionnelles et de nouvelles technologies axées sur des évaluations plus vastes conçues pour tirer des leçons stratégiques, en diversifiant la panoplie de produits et en définissant avec plus de précision les activités de sensibilisation. En conséquence, la panoplie de produits et de services est devenue plus variée, et les approches et méthodes sont de plus en plus complexes.

Le contexte africain

Au cours de la décennie écoulée, la croissance économique africaine a été sans précédent. En effet, six des dix économies les plus dynamiques se trouvent en Afrique. Néanmoins, cette croissance est loin d'être universelle, certains pays africains éprouvant des difficultés à sortir de la stagnation et de la fragilité. Ce contraste contribue à amplifier les attentes des populations à travers le continent. Ainsi, des appels à la redevabilité et à une efficacité du développement accrue émanent de plus en plus de pays africains, notamment de parlements, d'États, d'organisations de la société civile et de citoyens.

À titre d'illustration, l'Agenda 2063 de l'Union africaine vise à renforcer l'impact sur le terrain en tirant des leçons du passé grâce à l'analyse de projets de développement basée sur des données, ainsi qu'à un ciblage numérique des indicateurs de réalisation et de résultat. L'Agenda 2063 plaide en faveur d'un changement de paradigme vers la planification des résultats et appelle les États membres africains à intégrer son cadre de résultats dans leurs plans et systèmes nationaux de façon à ce que ledit cadre puisse servir de base au suivi et à l'évaluation de leurs plans nationaux. De plus, l'Agenda 2063 appelle à la mobilisation des populations et à leur prise en main des programmes qui se posent sur le continent ; réitère l'importance de disposer de pays et d'institutions capables, inclusifs et responsables à tous les niveaux et dans toutes les sphères ; et souligne la nécessité de nous tenir nous-mêmes, ainsi que nos gouvernements et institutions, responsables des résultats.

Après s'être approprié une plus grande partie de leurs propres processus de développement, les États africains attendent des résultats concrets des dépenses axées sur le développement. Ils exigent de meilleures informations sur les résultats, ainsi que des améliorations en matière de suivi afin de s'en servir pour accomplir des progrès et, partant, atteindre les objectifs en matière de développement.

Au sein de la Banque

La Stratégie décennale et les Cinq grandes priorités de la Banque (encore désignées les « High 5 ») guideront toutes les activités de l'institution dans les prochaines années. La Stratégie décennale et les « High 5 » seront également des maillons essentiels des activités d'évaluation indépendante. La Stratégie décennale porte précisément sur de grands enjeux tels que la croissance inclusive et verte, et met en évidence les rôles dévolus à la Banque, à savoir conseiller, courtier du savoir, catalyseur et rassembleur. Les « High 5 » sont les suivantes : éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie ; nourrir l'Afrique ; intégrer l'Afrique ; industrialiser l'Afrique ; et améliorer la qualité de vie des populations africaines. La fonction d'évaluation indépendante de la Banque doit par conséquent aligner ses activités sur les priorités mentionnées ci-dessus. Elle doit être axée sur de nouvelles thématiques, faire rapport en s'appuyant sur des objectifs plus élevés, passer en revue les interventions plus complexes, aborder des problématiques communes à plusieurs secteurs, et proposer un éventail approprié de produits et services.

En outre, la Banque se modernise et se décentralise, ce qui pose des défis particuliers concernant l'évaluation. Par exemple, IDEV ne devrait pas uniquement analyser les avancées obtenues dans l'atteinte des priorités de la Banque sur le plan du développement ; le département devrait aussi évaluer l'organisation, la structure de la Banque tout comme les processus nécessaires pour concrétiser ses priorités. La Direction de la Banque a démontré une volonté de changer la culture du travail. La nécessité d'abandonner une culture d'approbation des projets pour adopter une culture des résultats a été reconnue. Le personnel et la Direction de la Banque sont de plus en plus conscients du rôle primordial que l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante peuvent jouer pour donner corps à cette ambition.

La proposition ci-dessous constitue une tentative de trouver le juste milieu entre la redevabilité, pour répondre au regard porté sur l'utilisation des ressources, l'apprentissage pour permettre à l'institution d'évoluer dans les nouvelles directions proposées par la Direction, et le développement des capacités en évaluation, pour appuyer l'appropriation nationale des politiques et stratégies de développement. ■

Evaluation Week
Semaine de l'évaluation
Abidjan, Côte d'Ivoire | 2018



Organisation
pour la
prospérité
économique
et
le
bien-être
de
l'Afrique



DCD
Directorate of
Development
Cooperation

Faits marquants du programme de travail 2016–2018

Le programme de travail 2016–2018 a proposé un changement dans la gamme de produits, en insistant sur les évaluations (sectorielles, thématiques, pays et institutionnelles) de haut niveau tout en réduisant le nombre d'évaluations de projets autonomes. Il a également fait la part belle à la gestion du savoir, aux partenariats et au renforcement des capacités d'évaluation.

Évaluations

Évaluations au niveau des projets

Validations des RAP et des RSE

Il n'est pas rentable de procéder à une évaluation indépendante de chaque projet de la Banque. Une option plus abordable, maîtrisée par IDEV, se trouve être la validation des auto-évaluations de la Banque, notamment les rapports d'achèvement de projet pour les opérations du secteur public et les rapports de supervision élargis pour les opérations du secteur privé. Dans le cadre du programme de travail 2016–2018, IDEV visait à améliorer la qualité des RAP et des RSE en s'appuyant sur le processus de validation, les observations et l'ensemble du processus d'établissement des rapports. IDEV s'est engagée à valider 100 % des RAP et 50 % des RSE, et à établir un rapport de synthèse annuel.

Au cours de la période de référence, 123 RAP ont été validés, alors que le processus de validation des RSE se poursuit. IDEV a été confrontée à une difficulté en rapport avec l'engagement qu'elle a pris d'atteindre un certain pourcentage. IDEV ne connaissant pas à l'avance le nombre de RAP et de RSE devant faire l'objet de validation chaque année, il lui était difficile d'affecter la quantité de ressources humaines et financières appropriée. La production des RAP et des RSE par les départements opérationnels s'est aussi ralentie, la Banque n'ayant pas atteint son objectif annuel (qui était de produire 95 % de rapports dans les délais). Cette situation, conjuguée à la pénurie de personnel et à d'autres priorités concurrentes d'IDEV, a entraîné un retard dans les validations des RAP et des RSE en 2016 et en 2017. En 2018, IDEV a mis les bouchées doubles pour combler ce retard, et devrait produire le rapport de synthèse avant la fin de cette année.

Évaluations groupées de projets

Les évaluations groupées examinent un groupe d'interventions similaires ou liées qui offre la possibilité de tirer des enseignements à caractère général. Les évaluations groupées sont conçues et planifiées de manière à contribuer à des appréciations thématiques ou sectorielles plus vastes.

Au cours de la période couverte par le programme de travail 2016–2018, IDEV a mené à terme les six évaluations groupées qui étaient programmées. Ces évaluations ont porté sur des secteurs tels que l'électrification rurale, le développement des chaînes de valeur agricoles, l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural, l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu urbain, la gestion de l'eau pour l'agriculture, ainsi que la gouvernance (énergétique et un environnement favorable aux affaires). Deux évaluations groupées supplémentaires, dont l'une dans le secteur des finances et l'autre dans le domaine de la croissance verte, ont été entreprises et se poursuivent.

IDEV a amélioré ses évaluations groupées de projets pour les axer plus sur l'apprentissage que sur la redevabilité. Ces évaluations ne font plus de recommandations, mais s'intéressent aux leçons apprises. IDEV a également démarré l'organisation des ateliers de capitalisation en collaboration avec les départements opérationnels concernés afin de discuter des conclusions des évaluations groupées et de recueillir les avis et les expériences des collègues préposés aux opérations, pour faciliter l'apprentissage. Cette expérience a eu des effets positifs.

Évaluations d'impact

Les parties prenantes ont de plus en plus demandé à ce que l'impact des interventions sur les bénéficiaires cibles soit démontré. Les évaluations d'impact mesurent les changements qui peuvent être attribués à une intervention spécifique telle qu'un projet, un programme ou une politique. Ceux-ci comprennent à la fois les changements visés, mais aussi les changements non intentionnels. Par contraste avec le suivi des effets, qui examine si des cibles ont été atteintes ou non, une évaluation d'impact est structurée de façon à répondre à la question suivante : comment est-ce que des effets tels que la qualité de vie des participants auraient varié si l'intervention n'avait pas eu lieu ? Du fait des coûts élevés des évaluations d'impact et des compétences qu'elles requièrent, IDEV doit adopter une démarche stratégique dans l'identification des secteurs où elle peut apporter une valeur ajoutée, que ce soit pour les besoins d'apprentissage ou pour l'appui à l'instauration d'une culture de l'évaluation à la Banque. Le programme de travail 2016–2018 a proposé trois évaluations d'impact dans les domaines des compétences, de l'irrigation et du transport. L'évaluation d'impact dans les domaines des compétences a été abandonnée faute de projet idoine à évaluer ; les deux autres évaluations se poursuivent.

Évaluations de stratégies et de programmes de pays et régionaux

Les documents de stratégie pays (DSP) et les documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR) sont les principaux cadres de la Banque qui régissent la collaboration avec les PMR et l'appui au développement de ces pays. De plus, l'intégration régionale constitue une priorité majeure de la Stratégie décennale et l'une des cinq grandes priorités de la Banque. Chaque année, des DSP sont achevés et de nouveaux sont conçus, examinés et approuvés aux fins de mise en œuvre. Les évaluations de stratégies pays et régionales sont effectuées en se basant sur les critères de couverture et de ponctualité pour informer le DSP ou le DSIR suivants. IDEV œuvre toujours à fournir ses évaluations afin d'informer les futures interventions de la Direction.

Au cours de la période sous revue, sur les 12 ESPP et ESPIR prévues, IDEV a réalisé des ESPP pour la Côte d'Ivoire, le Cabo Verde, Maurice, le Swaziland et le Malawi, et une évaluation des programmes de stratégie d'intégration régionale (RISPE) pour l'Afrique de l'Est. Les évaluations à mi-parcours pour la Namibie et l'Ouganda ont été annulées et remplacées par celle de la Guinée-Bissau, qui a servi de pays pilote. Le CODE a applaudi ce nouvel outil, et encouragé IDEV à poursuivre ces évaluations. Les ESPP planifiées pour l'Égypte, le Mali et le Gabon démarreront avant la fin de 2018, dans l'optique de leur réalisation en 2019 ; tandis que l'ESPP de la Mauritanie débutera en 2019. Une ESPIR pour l'Afrique centrale a été ajoutée au programme de travail et produite. En outre, IDEV a conduit une validation de rapport d'achèvement du DSP pour l'Afrique

du Sud, mais elle estime qu'il est nécessaire d'obtenir plus d'expérience avec ce produit avant de l'inclure définitivement dans l'ensemble de ses produits.

Évaluations sectorielles et thématiques

La demande d'évaluations sur les principaux thèmes de développement et les secteurs clés est très forte. Ces produits permettent à IDEV d'aligner son travail sur les priorités des «High 5» de la Banque. De telles évaluations devraient par conséquent occuper une place centrale dans la panoplie des produits d'IDEV. Le Conseil et la Direction de la Banque attachent du prix aux évaluations de niveau stratégique eu égard à leur capacité à fournir des connaissances et des données factuelles pour étayer la prise de décisions.

Dans le programme de travail 2016–2018, huit évaluations sectorielles et thématiques devaient être lancées au cours de la période sous revue. Trois ont été achevées (la phase I des OAP, eau et assainissement, et l'appui de la Banque au développement des chaînes de valeur agricoles) et deux se poursuivent (la phase II des PPP et l'appui à l'accès aux financements). L'évaluation de la stratégie de la Banque en matière de capital humain a été annulée, mais une évaluation du Fonds forestier pour le bassin du Congo a été ajoutée au programme de travail et réalisée. L'évaluation des lignes de crédits a été effectuée sous forme de synthèse d'évaluation. L'évaluation thématique des partenariats de la Banque (cofinancement, syndication et coordination) démarrera en 2019, après l'achèvement de la synthèse d'évaluation préparatoire dans ce domaine.

Évaluations institutionnelles

L'amélioration de l'efficacité organisationnelle est essentielle pour l'efficacité en matière de développement. La Banque est confrontée à des défis et changements organisationnels importants qui affectent son efficacité et son efficience. Les parties prenantes ont manifesté un intérêt de haut niveau pour les évaluations institutionnelles axées essentiellement sur les principaux problèmes auxquels la Banque est confrontée. Par conséquent, outre l'objectif initial de six évaluations institutionnelles, six autres évaluations ont été ajoutées au programme de travail initial, ce qui porte le total à douze.

Encadré 1 Collaboration avec la Division de l'assurance qualité (SNOQ.2):

Suite à l'Évaluation de l'assurance qualité tout au long du cycle de projet de la Banque, la Division de l'assurance qualité élabore actuellement un plan de mise en œuvre détaillé qui concrétise les mesures prises par la Direction pour donner suite aux recommandations de l'évaluation. IDEV est consulté sur le plan de mise en œuvre et travaillera avec SNOQ afin de s'assurer que les actions en dix points sont alignées sur les recommandations de l'évaluation et que le plan d'action est évaluable. IDEV travaillera également avec SNOQ au suivi des recommandations de l'Évaluation de la qualité de la supervision des opérations du Groupe de la Banque, qui feront l'objet d'un plan d'action séparé.

De manière plus générale, IDEV continuera à collaborer avec SNOQ afin de renforcer la qualité et la crédibilité de ses évaluations ainsi que le système d'assurance qualité de SNOQ. À cet égard, IDEV s'assurera que SNOQ soit représenté dans les groupes de référence de ses évaluations thématiques et institutionnelles. Une telle représentation permettra à SNOQ de commenter les conceptions, processus et produits d'évaluation d'IDEV (tel que les rapports de démarrage et les rapports d'évaluation y compris leurs recommandations). IDEV contribuera à son tour à la réalisation de l'Académie des Gestionnaires de projets de SNOQ. IDEV contribuera également à améliorer la qualité et la pertinence des normes et des outils de SNOQ en rendant compte en temps opportun des résultats de la validation des RAP et des RSE. La validation en temps opportun des RAP et des RSE sera également utile à SNOQ pour des raisons de redevabilité.

IDEV a jusqu'à présent produit des évaluations des politiques de gestion des ressources humaines de la Banque, tout comme des évaluations des orientations stratégiques, de la qualité à l'entrée des opérations du Groupe de la Banque, de la qualité de la supervision et de la clôture des opérations du Groupe de la Banque, du contrôle de la qualité tout au long du cycle de projet, et de l'auto-évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie d'évaluation indépendante. IDEV a aussi facilité la revue par les pairs indépendante de la fonction d'évaluation à la BAD. Les évaluations des systèmes et processus d'auto-évaluation de la Banque, du système de sauvegardes intégré, du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire, du DBDM, de la croissance verte et de la stratégie de la Banque pour remédier à la fragilité sont en cours. En début 2019, IDEV utilisera les données de la Banque pour mettre à jour et compléter sa première synthèse d'évaluation de l'intégration de la problématique du genre dans les organisations multilatérales et bilatérales.

Synthèses d'évaluation

Les synthèses d'évaluation tirent à la fois les leçons clés sur les questions et les défis auxquels la Banque fait face. Ce qui signifie qu'une nouvelle évaluation n'est pas toujours nécessaire ou plus appropriée pour répondre à un besoin en matière de connaissances. Les synthèses qui présentent les connaissances existantes provenant d'un éventail de sources peuvent jouer un rôle central dans l'apprentissage. Les synthèses d'évaluation examinent toutes les évaluations provenant de toutes les sources pertinentes, y compris le travail effectué par d'autres institutions, pour en extraire les connaissances les plus utiles pour la Banque. Des techniques efficaces pour la réalisation des synthèses d'évaluation sont appliquées pour s'assurer que les enseignements tirés sont fondés sur des bases factuelles solides. Au cours du programme de travail 2016–2018, IDEV a produit trois synthèses planifiées, concernant le développement du secteur privé, les lignes de crédit, ainsi que les procédures, processus et pratiques du Conseil d'administration, cette dernière synthèse étant effectuée sous forme d'étude comparative. Une autre étude comparative, sur les systèmes de sanctions dans les banques multilatérales de développement (BMD), a été ajoutée au programme de travail à la demande du Conseil, et produite. Une synthèse d'évaluation supplémentaire des partenariats de la Banque (cofinancement, syndication et coordination) est en cours.

Le tableau ci-dessous résume les évaluations achevées et celles en cours dans le cadre du programme de travail 2016–2018.

Tableau 1: Résumé des évaluations du programme de travail 2016–2018

Catégorie d'évaluation	Situation de l'évaluation
Évaluation groupée de projets	
Agriculture	Achevée
Intégration régionale	Remplacée par l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural, achevée
Alimentation en eau et assainissement en milieu urbain	Achevée
Gestion de l'eau pour l'agriculture	Achevée
Gouvernance : énergie	Achevée
Gouvernance : environnement du secteur privé	Achevée
 Accès au financement	En cours
 Croissance verte	En cours

Catégorie d'évaluation	Situation de l'évaluation
------------------------	---------------------------

Évaluation d'impact

Renforcement des capacités	Annulée
Irrigation	À démarrer avant la fin de l'année 2018
Transport	À démarrer avant la fin de l'année 2018

Évaluations pays/régionales

Côte d'Ivoire	Achevée
Malawi	Achevée
ESPIR (Afrique de l'Est)	Achevée
Namibie (évaluation à mi-parcours)	Annulée
Maurice	Achevée
Cabo Verde	Achevée
Swaziland	Achevée
Ouganda (évaluation à mi-parcours)	Remplacée par l'évaluation à mi-parcours de la Guinée-Bissau, achevée
Égypte	À démarrer avant la fin de l'année 2018
Mali	À démarrer avant la fin de l'année 2018
Gabon	À démarrer avant la fin de l'année 2018
Mauritanie	Reportée à 2019
+ AJOUTÉ ESPIR (Afrique centrale)	Achevée
+ AJOUTÉ Validation de rapport d'achèvement de DSP (Afrique du Sud)	Achevée

Évaluations sectorielles ou thématiques

Eau et assainissement	Achevée
Partenariats public-privé (PPP) – Phase II	En cours
Appui de la Banque au développement des chaînes de valeur agricoles	Achevée
Stratégie de la Banque en matière de capital humain (2014–2018)	Annulée
Partenariats de la Banque : cofinancement, syndication et coordination	Reportée à 2019
Lignes de crédit de la Banque	Changée en synthèse d'évaluation, Achevée
Évaluation des opérations d'appui programmatique – Phase II (résultats)	Achevée
Rôle de la Banque dans l'accès accru au financement en Afrique	En cours
+ AJOUTÉ FFBC	Achevée

Catégorie d'évaluation	Situation de l'évaluation
------------------------	---------------------------

Évaluations institutionnelles

Stratégie de gestion des ressources humaines (2013–2017)	Achevée
Qualité à l'entrée des opérations du secteur public	Achevée
AJOUTÉ Qualité de la supervision et de la clôture des opérations	Achevée
AJOUTÉ Assurance qualité tout au long du cycle de projet	Achevée
Mise en œuvre de la stratégie de la Banque en matière de genre (2014–2018)	Reportée à 2019
Systèmes et processus d'auto-évaluation de la Banque	En cours
AJOUTÉ Système de sauvegardes intégré	En cours
Réponse à la fragilité et renforcement de la résilience en Afrique (2014-2019)	En cours
Intégration de la croissance verte dans les stratégies et opérations	En cours
AJOUTÉ Auto-évaluation de l'IES	Achevée
AJOUTÉ Revue par les pairs de la fonction d'évaluation	Achevée
AJOUTÉ FAT-PRI	En cours
AJOUTÉ DBDM	En cours

Synthèses d'évaluation et autres produits

Décentralisation	Intégrée à l'évaluation en cours du DBDM
Effizienz et efficacité du Conseil : enseignements tirés d'expériences internationales en faveur de la Banque	Exécutée sous forme d'étude comparative, achevée
Lignes de crédit	Achevée
Développement du secteur privé	Achevée
AJOUTÉ Partenariats de la Banque	En cours
AJOUTÉ Étude comparative des systèmes de sanctions	Achevée

Gestion du savoir, diffusion et sensibilisation

La Division de la gestion du savoir, de la communication et de l'appui au renforcement des capacités d'IDEV est chargée de gérer les connaissances en matière d'évaluation et de renforcer les capacités d'évaluation à la Banque et dans les PMR. La gestion du savoir est essentielle pour s'assurer que les connaissances en évaluation sont systématiquement saisies, partagées, utilisées et appliquées. Dans tous ses programmes de travail, IDEV s'est engagée à garantir la qualité, la crédibilité, la collaboration, la gestion du savoir et la diffusion proactive de connaissances en évaluation. Au cours de la période 2016-2018, IDEV a entrepris une série d'activités liées aux connaissances.



Rapports d'évaluation et produits du savoir

IDEV a présenté, publié sur son site Web, imprimé et distribué tous les rapports d'évaluation achevés au cours de la période du programme de travail. Pour chaque évaluation achevée, il a également mis à disposition des produits de connaissances, comme les notes et résumés des évaluations, qui compile les messages clés de l'évaluation et les adaptent au public cible.

Publication eVALUation Matters

Chaque année, IDEV produit et distribue quatre éditions du magazine «eVALUation Matters», une revue trimestrielle qui présente différents points de vue et perspectives sur les questions d'évaluation et de développement. Les collaborateurs de la revue abordent les problèmes liés à l'évaluation du développement sous divers angles, en s'inspirant de leur vivier de connaissances, de leurs expériences et de leur bonne maîtrise du paysage de l'évaluation en Afrique. Au cours de la période 2016–2018, les numéros publiés d'eVALUation Matters ont porté sur des thèmes tels que l'aide à l'évaluation en vue du développement du secteur privé ; la rentabilité dans les activités de développement ; l'évaluation à l'ère des objectifs de développement durable ; l'évaluation en tant que moteur de la réforme des IFI ; et la stratégie d'amélioration de l'offre et de la demande en matière d'évaluation en Afrique.

Outils de connaissances

En collaboration avec le Département de la gestion de la performance et résultats et le Département des technologies de l'information, IDEV a mis en place le Système d'enregistrement des actions de la Direction (encore désigné «MARS»), un système informatisé qui permet de suivre la mise en œuvre de décisions prises par la Direction de la BAD en réponse aux recommandations résultant des évaluations effectuées par IDEV. Au total, 43 évaluations, 387 recommandations et 776 actions ont été enregistrées dans le système MARS. Au 30 août 2018, la Direction de la

Banque avait achevé la mise en œuvre de 58 % des actions enregistrées, 36 % étaient en cours et 6 % étaient en stagnation.

IDEV dispose également de la Base de données de résultats des évaluations (en abrégé « EVRD ») qui permet de saisir toutes les conclusions, notations, leçons et recommandations découlant des auto-évaluations et des évaluations indépendantes. Le système EVRD, mis à la disposition du public avec des fonctions de recherche, contient 844 documents, 2 729 leçons et 3 078 recommandations. Il constitue par ailleurs une importante ressource pour les chefs de projet qui préparent les nouveaux projets, programmes, politiques et stratégies de la Banque.

Événements

Au cours de la période du programme, IDEV a organisé un certain nombre d'événements de sensibilisation sur l'évaluation afin de partager les connaissances découlant des évaluations. Il s'agissait notamment d'événements internes (en l'occurrence d'un événement organisé à l'échelle de la Banque sur l'évaluation de l'impact, et des ateliers de capitalisation sur les évaluations groupées de projets), d'événements régionaux dans les PMR (par exemple, la série d'événements d'échange des connaissances sur le développement du secteur privé organisés à Oslo, Nairobi et Pretoria), et les rencontres internationales tels que la Semaine de l'Évaluation biennale de la BAD. IDEV a organisé en 2016 et 2018 la Semaine de l'Évaluation qui a rassemblé plus de 400 évaluateurs, décideurs gouvernementaux, parlementaires, des représentants des partenaires au développement, d'institutions de recherche et universitaires, et des membres de la société civile issus de toute l'Afrique et du monde entier, qui ont échangé leurs points de vue et expériences concernant les questions d'évaluation et de développement.

Le personnel d'IDEV a également pris part à des événements organisés dans le domaine du savoir par d'autres institutions et a présenté des exposés, notamment lors des conférences de l'Association américaine d'évaluation et de la Société européenne d'évaluation. Par ailleurs, IDEV a tenu trois sessions de partage des connaissances au cours de la conférence internationale (2017) de l'Association africaine d'évaluation.

Rapports annuels

IDEV a produit trois rapports sur ses activités en 2016 et 2017. Ces rapports présentent par le menu toutes les évaluations réalisées et les activités menées dans le domaine de la gestion du savoir et du développement des capacités. Ces rapports illustrés par une vidéo ou des animations ont été transmis à toutes les parties prenantes concernées à l'intérieur comme à l'extérieur de la Banque.

Développement des capacités en matière d'évaluation et des partenariats

IDEV collabore avec diverses parties prenantes aux niveaux mondial, régional et national pour promouvoir à la fois l'offre et la demande de connaissances issues des évaluations, en veillant à ce que les facteurs contextuels de chaque PMR soient pris en compte afin de produire un impact optimal. Une telle collaboration vise à tirer des enseignements des approches d'évaluation éprouvées des partenaires et à mieux harmoniser, entre autres, les objectifs, les procédures et les pratiques d'évaluation.

En interne, IDEV a dirigé des initiatives de renforcement des capacités en évaluation dans le but d’instaurer une culture de l’évaluation : (a) en s’engageant tout au long du cycle de chaque évaluation ; (b) en rehaussant la qualité de l’auto-évaluation par la validation des RAP et des RSE ; (c) en s’assurant que les leçons tirées des évaluations sont appliquées ; (d) en partageant les enseignements tirés des évaluations ; (e) en soutenant les capacités du personnel par le développement des connaissances et des compétences ; et (f) en soutenant l’évaluabilité des opérations de la Banque dès le début.

IDEV a également contribué au renforcement des capacités du personnel de la Banque au moyen de formations ciblées, de webinaires et d’autres initiatives d’apprentissage. À titre d’exemple, le personnel d’IDEV a suivi des formations sur l’évaluation de l’impact, le logiciel Atlas.ti, la visualisation des données, l’évaluation fondée sur la théorie, l’analyse des contributions, ainsi que les aptitudes de présentation d’exposés. IDEV a en outre organisé des webinaires sur les thèmes suivants : l’analyse comparative qualitative dans le processus de l’Évaluation globale des résultats de développement (EGRD), « comment les organisations apprennent-elles ? », les défis et opportunités liés à l’institutionnalisation du développement des capacités en évaluation (DCE) au niveau législatif ; et la méthode du « changement le plus significatif ».

Sur le plan externe, IDEV a contribué tant du côté de l’offre que de celui de la demande d’évaluation dans les PMR par des initiatives, notamment le projet de Renforcement des systèmes nationaux d’évaluation (soutenu par le Fonds fiduciaire finlandais), dans le cadre duquel IDEV pilote les activités menées en Éthiopie et en Tanzanie. Dans le cadre du SNES, des rapports de diagnostic du système de suivi et d’évaluation de l’Éthiopie, facilités par IDEV, ont récemment été utilisés pour étayer la nouvelle Politique nationale d’évaluation du pays. Par la suite, IDEV a soutenu la Commission nationale de planification de l’Éthiopie, qui a élaboré et publié des lignes directrices en matière de suivi-évaluation, pour les déployer à différents niveaux du gouvernement dans tout le pays. IDEV a aussi apporté son concours au développement des systèmes nationaux de suivi-évaluation des pays en participant à l’initiative *Twende Mbele*, un partenariat Sud-Sud d’apprentissage par les pairs entre le Bénin, l’Ouganda, l’Afrique du Sud, le Ghana, IDEV et le Centre d’apprentissage sur l’évaluation et les résultats pour l’Afrique anglophone (CLEAR-AA).

Au cours de la période sous revue, IDEV a aussi continué à apporter son soutien à la Plateforme d’évaluation pour les institutions africaines régionales de développement et au Réseau des parlementaires africains pour l’évaluation du développement, dont il abrite le Secrétariat. Le Secrétariat de l’APNODE a préparé et organisé trois Assemblées générales annuelles de l’APNODE au cours de la période considérée (au Zimbabwe, au Soudan et au Gabon, respectivement). En 2017, le réseau a élu un nouveau Comité exécutif et adopté un plan stratégique pour les cinq prochaines années. L’appui d’IDEV à l’APNODE a permis de renforcer les aptitudes et compétences des membres de l’APNODE et d’autres parlementaires concernant la demande et l’utilisation de l’évaluation. Par exemple, des formations au Bénin, au Kenya, en Afrique du Sud et en Côte d’Ivoire ont contribué au développement des capacités de plus de 70 parlementaires et personnel d’appui et, par extension, de leurs parlements nationaux. Par le concours d’IDEV, les membres de l’APNODE ont par ailleurs participé à des forums de dialogue, à des ateliers et à des événements d’apprentissage, notamment à la conférence de l’AfrEA et au Forum mondial des parlementaires pour l’évaluation.

Tout en reconnaissant la forte demande émanant des PMR pour le développement des capacités en matière d’évaluation et le fait « qu’il faut tout un village » pour piloter une initiative, IDEV a investi dans le renforcement des partenariats existants dans ce domaine, notamment avec ONU Femmes, le Fonds des Nations unies pour l’enfance (UNICEF), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), le Réseau francophone d’évaluation (RFE),

EvalPartners et CLEAR-AA. Qui plus est, IDEV soutient activement les évaluateurs et les associations d'évaluation tels que le Réseau ivoirien de suivi et évaluation (RISE), l'Initiative ivoirienne pour l'évaluation d'impact (2ieval) et l'AfrEA, dans le cadre de son mandat qui consiste à développer les capacités d'un bassin d'évaluateurs en Afrique. À cet égard, IDEV contribuera à la neuvième conférence de l'AfrEA qui se tiendra à Abidjan (Côte d'Ivoire) en mars 2019.

Difficultés rencontrées par IDEV dans l'exécution de son programme de travail 2016-2018

En plus du problème déjà mentionné lié à la non-maîtrise du nombre de RAP et de RSE, IDEV est confronté aux difficultés ci-après dans l'exécution de son programme de travail 2016-2018 :

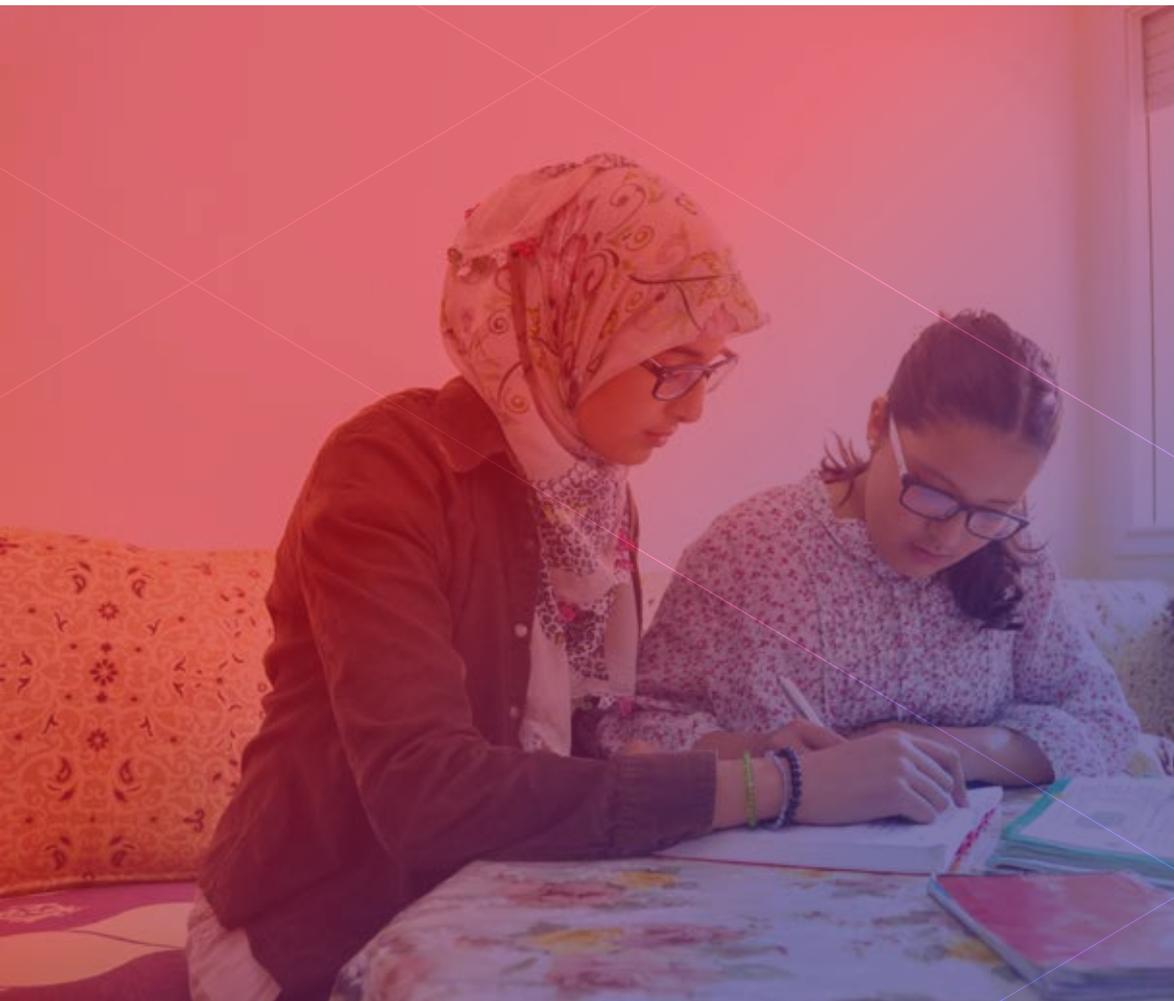
- **Manque d'évaluateurs qualifiés.** IDEV, à l'instar d'autres structures d'évaluation, fait face à une pénurie d'évaluateurs du développement qualifiés (consultants externes et personnel interne). Elle a également éprouvé des difficultés lors des récents recrutements à attirer en son sein des évaluateurs expérimentés et des compétences. La direction d'IDEV a consenti des efforts pour accélérer le recrutement de personnel afin de réduire le taux de vacance de poste, et la direction utilise des consultants recrutés à long terme pour pallier la pénurie de personnel.
- **Augmentation du coût des évaluations.** La demande de consultants qualifiés en évaluation dépasse l'offre. De plus, IDEV a exigé une plus grande rigueur et une plus grande qualité de la part des consultants. Ces deux éléments ont conduit à une augmentation du coût des évaluations. IDEV se doit de proposer des budgets d'évaluation compétitifs afin d'attirer des consultants qualifiés et de garantir que ses évaluations sont menées de manière rigoureuse.
- **Manque de suivi fiable en particulier des données sur les résultats en matière de développement.** L'absence d'un système de suivi solide qui collecte sur une base continue des données fiables et crédibles sur les résultats de développement constitue un problème commun et récurrent à la Banque. Tandis que la mise en œuvre des RAP et RSE s'est révélée une étape positive, leur qualité est variable et douteuse dans de nombreux cas. En outre, on constate un déficit d'information sur les résultats de développement. Cette situation est aggravée par la faiblesse des capacités de suivi et d'évaluation dans les PMR. Les équipes d'évaluation ont souvent dû collecter ces données ex-post, détournant des ressources consacrées à d'autres activités d'évaluation.

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

- Élaborer des profils de compétences essentielles pour les évaluateurs (par niveau), identifier les lacunes en matière de compétences et soutenir les programmes de formation afin de combler ces lacunes ;
- Mettre en œuvre une stratégie de recrutement qui attire des évaluateurs qualifiés ; et
- Élaborer des normes de qualité claires et des outils d'évaluation pour aider à la conception, à la conduite et au rapportage des évaluations. L'EGRD a produit un certain nombre d'outils

d'évaluation standards, y compris des listes de contrôle, qui seront examinés puis incorporés dans le manuel d'évaluation.

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





APNODE

Association of Public Nutritionists, Midwives and Community Development Workers
Association des Professionnelles de Nutrition, Santé Publique et Développement Communautaire

MISSION

APNODE SA



Proposition de programme de travail 2019–2021

Introduction

Le programme de travail 2019–2021, comme les précédents, vise à opérationnaliser les trois objectifs fixés dans la Politique d'évaluation indépendante à savoir, la redevabilité, l'apprentissage, et la promotion d'une culture de l'évaluation. De plus, l'évaluation externe de la qualité des produits d'évaluation d'IDEV et l'évaluation indépendante réalisée par les pairs ont recommandé de mettre davantage l'accent sur la participation des parties prenantes et l'utilité des évaluations. Le programme de travail renforcera l'alignement d'IDEV sur la Stratégie décennale et les « High 5 » de la Banque, visera à répondre aux besoins des principales parties prenantes et des utilisateurs potentiels et se concentrera davantage sur l'utilisation des évaluations. Sur la base du programme de travail 2016–2018, IDEV se concentrera sur les points suivants :

- Les évaluations de haut niveau (pays et régionaux, évaluations thématiques/sectorielles et institutionnelles) continueront à être la priorité des travaux d'IDEV.
- L'approche en matière d'évaluation au niveau projet se fera au moyen d'évaluations groupées de projets axées sur l'apprentissage et grâce à des évaluations d'impact.
- La transmission en temps opportun des versions validées du RAP et du RSE pour s'assurer qu'elles (i) enrichissent les évaluations de niveau supérieur (ii) soutiennent la redevabilité et (iii) fournissent des informations crédibles sur les résultats en matière de développement. IDEV validera 65 RAP et 25 RSE chaque année et évaluera l'écart entre les notations du RAP des départements des opérations et celles d'IDEV. Des visites de terrain seront menées sur 10 % de ces RAP/RSE dans le scénario de référence.
- Les activités de gestion du savoir, de diffusion et de sensibilisation seront stratégiquement planifiées et séquencées afin d'optimiser l'utilisation des résultats de l'évaluation pour appuyer : la prise de décision et l'apprentissage au sein de la Banque (opérations, fonctions stratégiques et d'élaboration des politiques, services institutionnels) ; la redevabilité envers les actionnaires ; et l'apprentissage pour les PMR et d'autres partenaires au développement.
- Le renforcement des systèmes d'évaluation, des capacités et de la culture de l'évaluation au sein des PMR, et accroître la participation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation.

Approche en matière de planification

Introduction

L'élaboration de ce programme de travail a suivi une approche systématique en deux phases, comme suit :

La phase I comprenait une revue documentaire et des consultations avec les intervenants. Cela a conduit à l'identification d'une liste d'évaluations potentielles.

La phase II visait à classer par ordre de priorité les évaluations figurant sur la liste établie au cours de la phase I en fonction de deux critères clés : la ponctualité et l'intérêt des principales parties prenantes. Cela a conduit à l'élaboration de trois scénarios budgétisés, à savoir un scénario bas, un scénario de référence et un scénario haut.

La définition des trois scénarios a impliqué la sélection des évaluations dans l'ordre décroissant sur la liste des priorités tout en assurant une combinaison appropriée de types d'évaluation ou de lignes de produits pour chaque scénario.

Phase I – revue documentaire et consultations avec les parties prenantes

Dans la première phase, IDEV a identifié un grand nombre d'évaluations potentielles basées sur une revue documentaire approfondie et des consultations avec des parties prenantes au sein du département et avec d'autres départements de la Banque.

Revue documentaire : Ceci a impliqué un examen approfondi de tous les documents pertinents de la Banque, y compris : le programme de travail 2016–2018 d'IDEV et ses mises à jour de 2017 et de 2018, la politique et la Stratégie d'évaluation indépendante, les rapports annuels 2016 et 2017 d'IDEV, le Programme de travail de la Banque, diverses politiques et stratégies de la Banque, le rapport sommaire d'évaluation de la stratégie, le statut et les piliers du document de stratégie pays de 2018, le rapport sur l'examen de la qualité d'un échantillon des produits d'évaluation, et les résultats des enquêtes auprès des parties prenantes. Une liste des évaluations potentielles a été élaborée sur la base suivante : (i) les priorités identifiées dans la Stratégie décennale et dans les « High 5 » ; (ii) le potentiel à guider la formulation de nouvelles politiques, de stratégies et de procédures nationales et régionales de la Banque ; et (iii) les évaluations réalisées au cours du programme de travail 2016–2018.

Consultations ou discussions au sein d'IDEV. Les consultations avec le personnel d'IDEV ont été effectuées par l'envoi d'un questionnaire regroupant tous les types d'évaluation (exemple : sectorielle ou thématique, institutionnelle, groupée, pays ou régionale, etc.) afin qu'ils fassent leurs propositions. Il s'en est suivi des discussions en face-à-face sur les évaluations proposées pour inclusion dans le programme de travail 2019–2021.

Consultations au sein de la Banque. Les consultations à l'échelle de la Banque ont comporté des réunions en personne avec les membres du CODE et tous les vice-présidents, directeurs, gestionnaires et responsables, ainsi qu'avec d'autres professionnels opérationnels, pour recueillir leurs suggestions sur les évaluations à effectuer.

Phase II – établissement systématique des priorités

La liste des évaluations potentielles a été ensuite soumise à un exercice d'identification systématique des priorités fondé sur trois critères clés pour générer les sujets d'évaluation les plus influents ou potentiellement utiles pour le programme de travail 2019–2021 d'IDEV. Les critères de définition des priorités sont présentés ci-dessous, et une échelle de priorité à trois points (haute, moyenne, faible) a été utilisée pour chacun :

1. **Ponctualité.** La ponctualité de l'évaluation pour que sa contribution soit utile aux décisions clés ou discussions des parties prenantes de la Banque – le changement/la conception/la mise en œuvre des interventions/les procédures, y compris les politiques, stratégies, directives, des lignes directrices et programmes.
2. **Intérêt des principales parties prenantes.** L'étendue de l'intérêt ou la préoccupation exprimée par les principales parties prenantes d'IDEV (Conseil/CODE ; Direction). Ces intérêts et préoccupations ont été révélés au cours des consultations sur les sujets des évaluations. Pour la classification d'une évaluation particulière comme de haut, moyen ou faible intérêt, la priorité donnée par la partie prenante a été prise en compte.

Toutefois, il est important de noter que les évaluations déjà effectuées au cours des trois dernières années ont été éliminées par filtrage. Ces exercices sont bien récents et il ne vaut peut-être pas la peine d'entreprendre des évaluations semblables lorsque certaines des recommandations d'une évaluation similaire n'ont probablement pas encore été mises en œuvre. Toutefois, dans les cas où l'évaluation précédente portait sur les processus et si la même évaluation a maintenant vocation à analyser les résultats, l'option reste tout de même envisageable. En effet, les leçons tirées des deux évaluations peuvent être très différentes, même si l'évaluateur est le même.

Les trois scénarios présentés ci-dessous sont le résultat de cet exercice de définition des priorités. La définition des trois scénarios a impliqué la sélection des évaluations dans l'ordre décroissant sur la liste des priorités tout en assurant une combinaison appropriée de types d'évaluation ou des lignes de produits pour chaque scénario pour appuyer les objectifs clés d'IDEV et la mise en correspondance des évaluations avec les « High 5 » et le DBDM. Le nombre moyen d'évaluations lancées dans le programme 2016–2018 a servi de fondement pour le scénario de référence.

Conformément aux directives de CODE datant du 16 novembre, des discussions supplémentaires avec le SNSP et d'autres départements ont eu lieu afin d'assurer l'alignement des évaluations proposées sur les besoins en connaissances de la Banque. C'est pourquoi certaines évaluations proposées ont été déplacées ou modifiées.

Trois scénarios pour le programme de travail 2019–2021 d'IDEV

Trois scénarios différents pour le programme de travail 2019–2021 d'IDEV ont été identifiés. Ces scénarios diffèrent principalement par leur niveau d'ambition, mais aussi par leur degré d'alignement sur le DBDM, les « High 5 » et l'utilité des évaluations, et proposent des gammes de produits différentes pour assurer cette contribution. Le tableau 2 ci-dessous présente les caractéristiques principales des trois scénarios qui ont guidé leur élaboration en organisant de façon différente les évaluations de haute priorité. Le tableau 3 présente ensuite les détails de chaque scénario. Il est important de noter qu'IDEV reste ouverte aux demandes ponctuelles de la Direction ou du Conseil, raison pour laquelle certaines évaluations prévues sont parfois remplacées ou reportées aux années suivantes.

Il est possible que les directives de CODE sur les futures orientations stratégiques d'IDEV et l'arrivée d'un nouvel Évaluateur général puissent conduire à des ajustements du programme de travail d'IDEV. L'examen à mi-parcours de 2019 devrait offrir au nouvel Évaluateur général des possibilités d'ajuster le programme.

Tableau 2 : Résumé des caractéristiques des trois scénarios

	Bas	Référence	Haut
Focalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Équilibre entre la redevabilité et l'apprentissage • Mise en correspondance avec les « High 5 » ou le DBDM • DCE minimum 	<ul style="list-style-type: none"> • Accent davantage mis sur l'apprentissage • Mise en correspondance avec les « High 5 » ou le DBDM • Accent mis sur l'utilité • DCE moyen 	<ul style="list-style-type: none"> • Accent davantage mis sur l'apprentissage • Mise en correspondance avec les « High 5 » ou le DBDM • Accent mis sur l'utilité • DCE élevé
Gamme de produits indicative (évaluation)	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % sommatif • 10 % formatif • Thématique/sectorielle • Pays/régional • Institutionnelle • Validation RAP/RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • 70 % sommatif • 30 % formatif • Thématique/sectorielle • Pays/régional • Institutionnelle • Validation RAP/RSE • Groupes • Impact • Synthèse 	<ul style="list-style-type: none"> • 60 % sommatif • 40 % formatif • Thématique/sectorielle • Pays/régional • Institutionnelle • Validation RAP/RSE • Groupes • Impact • Synthèse
Gamme de produits (DCE)	<ul style="list-style-type: none"> • Appui aux plateformes 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui aux plateformes • Appui aux pays • Appui aux organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui aux plateformes • Appui aux pays • Appui aux organisations

Tableau 3 : Présentation détaillée des trois scénarios

	2019	2020	2021	Nombre total de produits
Validations				
Bas				
Validation RAP	65	65	65	
Validation RSE	25	25	25	
Rapport de synthèse de la validation du RAP/RSE	1	1	1	3
Référence				
Validation RAP	65 (avec 10% de visites sur le terrain)	65 (avec 10% de visites sur le terrain)	65 (avec 10% de visites sur le terrain)	
Validation RSE	25	25	25	
Rapport de synthèse de la validation du RAP/RSE	1	1	1	3
Haut				
Validation RAP	65 (avec 20% de visites sur le terrain)	65 (avec 20% de visites sur le terrain)	65 (avec 20% de visites sur le terrain)	
Validation RSE	25	25	25	
Rapport de synthèse de la validation du RAP/RSE	1	1	1	3

	2019	2020	2021	Nombre total de produits
--	------	------	------	--------------------------

Évaluations groupées

Référence	1	1	1	3
	Transport	Études économiques et sectorielles de la BAD	Gestion des projets du FAD dans les PMR	
Haut	2	2	2	6
	L'appui de la Banque à la réponse des PMR au changement climatique	À déterminer	Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique (TAAT)	

Évaluations d'impact (domaines indicatifs)

Référence	1	1	1	3
	Énergie	Appui institutionnel à la gouvernance	Projet d'appui pour la formation technique, industrielle, professionnelle et en entrepreneuriat	
Haut	1	1	1	3

Évaluations pays/régionales

Bas	2	1	1	4
	Mauritanie EMP	Ouganda	São Tomé-et-Principe	
	Validation du rapport d'achèvement du DSIR en Afrique de l'Ouest			
Référence	4	4	2	10
	Comores: Validation du rapport d'achèvement du DSP	Rwanda	À déterminer	
	Djibouti	Angola		
		Bénin		
Haut	5	5	3	13
	Algérie	République centrafricaine	À déterminer	

Évaluations sectorielles/thématiques

Bas	1	1	1	3
	Évaluation des partenariats de la Banque (cofinancement, syndication et coordination)	Évaluation des instruments de garantie de la Banque	Évaluation de la Stratégie de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique	
Référence	2	2	2	6
	Évaluation de la Stratégie de développement du secteur privé 2013-2017	Évaluation des opérations non souveraines	Évaluation de l'appui de la Banque en faveur de l'énergie renouvelable (éolienne, hydroélectrique et géothermique)	

	2019	2020	2021	Nombre total de produits
Haut	3	3	3	9
	Évaluation des résultats des fonds fiduciaires	Évaluation de l'appui de la Banque aux TIC	Évaluation des instruments de financement de la Banque en faveur du climat	

Évaluations institutionnelles

Bas	1	1	1	3
	Évaluation de la politique de revue et de restructuration du portefeuille	Évaluation de la politique de crédit modifiée	Évaluation de la politique d'accumulation de créances non-concessionnelles	
Référence	2	2	2	6
	Évaluation de l'engagement de la Banque auprès des acteurs non étatiques	Évaluation du cadre de mesure des résultats 2016-2025 de la Banque	Évaluation de la Stratégie de la Banque pour la période 2013-2022	
Haut	3	3	2	8
	Évaluation des initiatives de dialogue sur les politiques de la BAD	Évaluation des activités économiques et sectorielles de la BAD		

Synthèses d'évaluation

Référence	1	1	1	3
	Mise à jour et parachèvement de la synthèse de l'intégration de la problématique du genre	Réponse à la croissance inclusive	Synthèse du soutien à la croissance et à la productivité de l'agriculture et de l'agro-industrie	
Haut	2	2	2	6
	Synthèse des mesures d'atténuation du changement climatique dans les PMR	Synthèse des DSP des îles (Cabo Verde, Maurice)	À déterminer	

Sous-total

Bas	5	4	4	13
Référence	12	12	10	34
Haut	17	17	14	48

Gestion du savoir, diffusion et sensibilisation (identique pour tous les scénarios)

Événements internes	10	10	10	30
Événements externes	2	2	2	6
Questions d'évaluation	4	4	4	12
Semaine d'évaluation		1		1
Rapport annuel d'IDEV	1	1	1	3
Rapport du système MARS	1	1	1	3

	2019	2020	2021	Nombre total de produits
--	------	------	------	--------------------------

Développement des capacités en matière d'évaluation

Appui aux plateformes (Bas)	2	2	2	6
Appui aux plateformes (Référence)	2	2	2	6
Appui aux pays (Référence)	5	6	7	18
Appui aux organisations (Référence)	1	1	1	3
Appui aux pays (Haut)	7	8	9	24
Appui aux organisations (Haut)	2	2	2	6

Évaluations

IDEV continuera à investir dans la qualité de ses évaluations. Elle travaille avec le département des ressources humaines à l'élaboration d'un cadre de compétences pour le personnel d'IDEV, qui identifiera les forces et les faiblesses du département. Cet aspect est essentiel, car le personnel doit acquérir des compétences dans les méthodes d'évaluation contemporaines susceptibles de conduire à l'apprentissage.

Pour que les évaluations répondent à des normes élevées, le contrôle de la qualité sera renforcé en accroissant la rigueur des méthodes et en améliorant l'accès aux données pertinentes. IDEV garantira un contrôle rigoureux de la qualité de toutes ses évaluations en continuant à faire appel à des pairs évaluateurs internes et externes et en collaborant activement avec les groupes de référence de la Banque tout au long du processus d'évaluation. Le conseiller en matière de qualité et de méthodes nouvellement recruté jouera un rôle majeur à cet égard et sera chargé de finaliser et de diffuser le manuel d'évaluation d'IDEV.

IDEV accordera une plus grande attention à la collaboration avec les parties prenantes tout au long du processus d'évaluation, en commençant par une cartographie des acteurs au début de chaque évaluation. Elle entreprendra également, au cours de ce programme de travail triennal, une enquête auprès des parties prenantes afin de recueillir leurs points de vue sur la qualité ainsi que l'utilité des produits et activités d'IDEV. Elle conduira aussi les méta évaluations.

Enfin, IDEV assurera le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans ses évaluations en produisant un rapport annuel sur le système MARS, maintenant que la Direction de la Banque a commencé à rendre compte régulièrement de la mise en œuvre des actions de la Direction.

Évaluations de niveau projet

Les évaluations de niveau projet sont des éléments de base essentiels pour les évaluations de stratégies et programme pays, et pour les évaluations sectorielles et thématiques. Toutefois, il n'est ni pratique ni abordable de procéder à une évaluation indépendante de chaque projet de la Banque. Par

conséquent, IDEV continuera de se concentrer sur les évaluations de plus haut niveau et n'entend pas recommencer les évaluations de projets uniques. Les évaluations groupées continueront d'être utilisées principalement pour l'apprentissage, comme ce fut le cas au cours de la période 2016–2018.

Validation en temps opportun des RAP et des RSE

Pour faire face aux problèmes posés par l'engagement à atteindre un pourcentage dans le programme de travail 2016–2018, IDEV propose de revenir à un nombre fixe, comme ce fut le cas dans le programme de travail 2013–2015. IDEV s'efforcera de conduire des revues documentaires de 65 RAP et 25 RSE au cours des trois prochaines années. Des visites sur le terrain seront effectuées pour 10 % des RAP dans le scénario de référence, et pour 20 % dans le scénario haut. L'écart entre les notations issues des auto-évaluations et des revues d'IDEV sera suivi de près et fera l'objet d'un rapport de synthèse annuel, qui tirera également les enseignements des RAP et des RSE validés cette année-là. IDEV inclura également les RAP et les notes de validation des RAP dans la base de données des résultats des évaluations. Cela permettra ainsi d'accroître la crédibilité et la transparence du processus de revue et de validation.

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

Évaluations groupées

Comme nous l'avons déjà mentionné, les évaluations groupées portent sur une série d'interventions similaires ou connexes qui sont plus susceptibles de fournir des enseignements plus généraux. IDEV prévoit de commencer trois évaluations groupées au cours des trois prochaines années, selon le scénario de référence. Les évaluations du scénario de référence pour le programme de travail 2019–2021 visent à tirer des leçons de l'examen des projets de transport, des études économiques et sectorielles de la BAD, et de la gestion du Fonds africain de développement dans les PMR.

Évaluations d'impact

Deux évaluations d'impact sont en cours dans les domaines de l'irrigation et du transport. Par conséquent, une évaluation d'impact supplémentaire a été proposée chaque année dans le cadre du scénario de référence pour le programme de travail 2019–2021. Compte tenu du coût élevé de ces évaluations, IDEV classera soigneusement les interventions par ordre de priorité lors de la mesure de l'impact. Avant de lancer les évaluations d'impact, une mesure de la possibilité d'évaluation sera effectuée pour s'assurer de la faisabilité et de la rentabilité (voir si les avantages l'emportent sur les coûts) de l'évaluation. Les critères suivants, qui ont été utilisés pour identifier les évaluations d'impact dans les programmes de travail antérieurs, s'appliqueront :

- Le niveau de risque. Une évaluation d'impact peut être effectuée pour des projets qui sont considérés comme un risque élevé pour la Banque ;
- La forte probabilité que l'évaluation d'impact produise des informations utiles dans les limites de ressources et de temps ;
- La grande utilité potentielle de l'évaluation d'impact pour la Banque/les PMR, et le fort engagement potentiel de la Banque/des PMR à utiliser les résultats de l'évaluation d'impact ;
- La grande pertinence de l'évaluation d'impact pour les stratégies de la Banque, des PMR ou pour les « High 5 » ;

- La mise à l'échelle. Une évaluation de l'impact peut être effectuée pour des projets dont la Banque envisage la réplique à grande échelle ;
- La ponctualité.

Trois évaluations d'impact dans les domaines de l'énergie, de l'appui institutionnel à la gouvernance et du Projet d'appui pour la formation technique, industrielle, professionnelle et en entrepreneuriat ont été proposées et feront l'objet d'un examen approfondi.

Évaluations pays et régionales

La proposition de programme de travail 2019–2021 comprendra un certain nombre d'évaluations de stratégies et programmes nationaux et régionaux, comparables à celles de la période 2016–2018. Globalement, IDEV prévoit de mettre en œuvre quatre ESPP chaque année et de procéder à une évaluation des stratégies et programmes d'intégration régionale sur la période 2019–2021 dans le scénario de référence. Cette procédure comprendra d'autres validations pilotes des rapports d'achèvement des DSP (Comores) et des évaluations à mi-parcours (Mauritanie). Le plan comprend également une validation du rapport d'achèvement du DSIR pour l'Afrique de l'Ouest (2011–2015) pour éclairer la prochaine génération de documents de stratégie d'intégration régionale. Les pays candidats aux ESPP sont sélectionnés en fonction d'un certain nombre de critères afin d'assurer une couverture appropriée en termes d'actualité, de types de pays et d'année de clôture du DSP. En effet, ces évaluations sont menées dans le but de recueillir des enseignements qui serviront à orienter la prochaine stratégie. La fréquence des ESPP sera déterminée par le risque et l'utilisation potentielle des informations tirées de l'évaluation.

Évaluations sectorielles et thématiques

Les évaluations sectorielles et thématiques occuperont une place prépondérante dans le programme de travail 2019–2021. IDEV prévoit de mettre en œuvre deux évaluations sectorielles et thématiques chaque année au cours des trois prochaines années dans le scénario de référence. La focalisation des évaluations sectorielles et thématiques sera guidée par les priorités établies par la Banque, de façon à pouvoir informer des changements possibles futurs. Les évaluations porteront également sur les secteurs qui font la promotion des « High 5 » de la Banque, notamment les secteurs de l'énergie renouvelable, de l'emploi des jeunes, du développement du secteur privé, et des partenariats de la Banque.

Évaluations institutionnelles

Les évaluations institutionnelles continueront à être des outils importants pour améliorer l'efficacité et l'efficacité globales de la Banque. IDEV prévoit la mise en œuvre de deux évaluations institutionnelles chaque année sur les trois prochaines années, conformément au scénario de référence.

Les évaluations institutionnelles s'intéresseront toujours aux stratégies clés et aux processus critiques pour l'efficacité institutionnelle et l'efficacité du développement, y compris la politique du Groupe de la Banque sur la revue et la restructuration du portefeuille, la politique de crédit modifiée de la Banque et la politique du Groupe de la Banque sur l'accumulation de créances non-concessionnelles, et le cadre de mesure des résultats de la Banque, toutes ces évaluations faisant partie du scénario de référence.

Synthèses d'évaluation

La synthèse d'évaluation est une approche efficace en termes de coûts qui tire parti des informations évaluatives déjà existantes au sein de la Banque et des autres institutions. En règle générale, elle se focalise sur un thème spécifique d'intérêt et rassemble les enseignements tirés de l'expérience qui peuvent avoir de la valeur pour la Banque et ses clients. La sélection du thème se fait sur la base du niveau d'information évaluative crédible et fiable disponible sur le thème et de l'utilité de la synthèse pour ses utilisateurs potentiels. Une synthèse d'évaluations peut fournir des leçons pertinentes pour la Banque à un moindre coût qu'une évaluation complète. Dans le scénario de référence, IDEV mettra à jour et parachèvera sa précédente synthèse sur l'intégration de la dimension genre avec une évaluation du portefeuille de la Banque et ses activités dans ce domaine et se concentrera sur la croissance inclusive et sur le soutien à la croissance et à la productivité des secteurs agricole et agro-alimentaire.

Gestion du savoir, diffusion et sensibilisation

IDEV s'est efforcée ces dernières années de faire en sorte que le partage des connaissances et la communication fassent partie intégrante de chacune de ses évaluations. Afin d'assurer l'utilisation des connaissances évaluatives, les activités de gestion du savoir, de diffusion et de sensibilisation d'IDEV continueront d'être une priorité du programme de travail 2019–2021. IDEV accordera une attention particulière au partage des connaissances, à l'apprentissage et à l'utilisation des évaluations dans la mesure du possible et les limites du budget.

IDEV envisage entre autres :

- De continuer de publier toutes les évaluations sur son site Web et d'en distribuer des copies électroniques et sur support papier ;
- De continuer à identifier et à développer des produits du savoir innovants émanant de ses évaluations, dont des vidéos et le partage internet du savoir (y compris les webinaires) ;
- De poursuivre le développement de l'infrastructure de partage des connaissances et de processus de communication et de partage des connaissances clairement définis pour assurer une gestion et un partage efficaces des connaissances d'évaluation ;
- De maintenir l'EVRD à jour grâce aux résultats des évaluations et produire un rapport MARS chaque année pendant les trois prochaines années ;
- D'organiser des activités de dissémination, de diffusion et de partage des connaissances aussi bien à l'interne de la Banque qu'au plan régional en vue de promouvoir l'apprentissage à partir des évaluations et de soutenir une culture de l'évaluation dans la Banque et dans les PMR. En plus des événements liés aux évaluations (tels que les ateliers de capitalisation pour les évaluations groupées de projets), ceci inclut également la Semaine de l'Évaluation ;
- De poursuivre la publication du magazine eVALUation Matters, une publication trimestrielle sur les connaissances en évaluation ; et
- De contribuer aux événements liés à l'évaluation et à l'acquisition des connaissances organisés par des partenaires, tels que la conférence de l'AfrEA en 2019.

Partenariats et développement des capacités en matière d'évaluation

Les partenariats et le développement des capacités en matière d'évaluation restent des priorités pour IDEV, en droite ligne de l'objectif de la Banque de collaborer plus étroitement avec les clients, de devenir un courtier de connaissances et d'améliorer sa focalisation sur les résultats. IDEV continuera à travailler et à soutenir les institutions d'évaluation, les PMR et les organisations en Afrique. IDEV continuera à soutenir (au cours des trois prochaines années) deux plateformes qu'elle a contribué à créer, à savoir l'APNODE et l'EPRADI, en mettant l'accent sur le renforcement de leurs effectifs et de leur empreinte, tout en encourageant la visibilité, la stratégie de marque et l'impact de ces initiatives.

De même, les efforts d'IDEV pour renforcer les systèmes nationaux d'évaluation dans les PMR seront recentrés, puisque les flux de financement actuels en faveur du renforcement des systèmes nationaux d'évaluation (Éthiopie et Tanzanie) du gouvernement finlandais arrivent à échéance en décembre 2018. Dans le cadre du programme de travail 2019–2011, IDEV favorisera le développement des systèmes de suivi-évaluation des pays par l'intermédiaire de l'initiative *Twende Mbele*, le mécanisme de partenariat Sud-Sud national (dont le Bénin, le Ghana, l'Afrique du Sud et l'Ouganda sont actuellement les partenaires principaux, et le Kenya et le Niger les partenaires collaborateurs).

D'autres collaborations telles qu'avec le PNUD ou CLEAR-AA seront davantage renforcées et étendues. Par exemple, le projet collaboratif d'élaboration de programmes d'études actuellement déployé par IDEV avec CLEAR-AA dans le cadre du partenariat *Twende Mbele* sera au cœur du programme de travail d'IDEV. Un soutien supplémentaire sera apporté à des organisations telles que CLEAR Global (scénario de référence) qui travaillent sur le développement des capacités d'évaluation, ainsi que de l'AfrEA (scénario haut).

Pour atteindre ses objectifs, IDEV ne devra pas se contenter de renforcer les alliances existantes. Elle cherchera également à développer de nouveaux partenariats stratégiques. Des efforts devront aussi être consentis pour améliorer, faire progresser et diversifier le portefeuille de ressources d'IDEV en matière de DCE. La collaboration avec l'UNICEF, ONU Femmes et le PNUD sera intensifiée pour faire progresser mutuellement les mandats de développement des capacités en évaluation de ces institutions. De même, les engagements pris avec EvalPartners devraient déboucher sur des collaborations mutuellement bénéfiques dans le cadre d'efforts visant à amener les parlementaires de toute l'Afrique à exiger et à utiliser systématiquement les connaissances en matière d'évaluation pour améliorer leur fonction de contrôle et, partant, la bonne gouvernance.

En interne, IDEV devra développer et exécuter un programme de formations pour doter l'IDEV des compétences nécessaires à la mise en œuvre de ce programme de travail. IDEV continuera d'améliorer la portée et la profondeur de ses webinaires, formations et événements d'apprentissage afin de développer les aptitudes et les compétences du personnel, ce qui aura pour effet de renforcer la culture de l'évaluation et de donner à son personnel de nouvelles perspectives et de nouvelles connaissances. En fin de compte, cette mesure permettra de recréer de nouvelles connaissances qui rendront l'équipe plus efficace et efficiente dans l'exécution du mandat d'IDEV. ■

False & Damaging

- Impair judgment
- Threat to integrity
- Threat to reputation and trust
- Not supported
- Not: Best of the interest rule
- Not: Best professional judgment

DEV

- Accountability
- Learning
- Honesty and Integrity

GO STAR

DEV1

Daniel

lotus

Besoin en ressources

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

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

Prévisions budgétaires

Les hypothèses de coûts du programme de travail ont été étudiées en tenant compte des leçons tirées de la mise en œuvre du programme de travail 2016–2018. Les hypothèses de coûts de personnel sont fondées sur la pratique et la définition des équipes pour le précédent programme de travail.

Les prévisions budgétaires pour chaque scénario sont détaillées dans le tableau 4. Pour assurer la comparabilité avec les chiffres budgétaires présentés dans le Plan glissant et budget 2019–2021 de la Banque, les estimations budgétaires sont définies en utilisant les hypothèses ci-après :

- Les coûts directs, tels que définis dans le document de programme et budget (PBD), comprennent tous les coûts directement sous le contrôle du département, y compris les services de consultants, les missions, les réunions/événements, le personnel temporaire (STS), les frais d'hôtellerie et de divertissement ;
- Les dépenses de personnel dans le Plan glissant et budget de la Banque sont présentées en incluant le salaire et les bénéfiques, et en excluant la contribution au Plan de Retraite du Personnel. Le même calcul a été appliqué pour obtenir une estimation des dépenses de personnel sur la même base ;
- Les dépenses de personnel dans le scénario de référence présentées dans le tableau 4 ont été basées sur le coût des positions existantes, et le coût relatif au personnel additionnel requis tel que décrit dans le tableau 5 ci-dessous a été ajouté ; et
- Le scénario de référence révisé reflète le budget pour 2019 tel qu'approuvé par le Conseil d'administration en date du 11 décembre 2018. Il n'inclut pas de postes supplémentaires.

Tableau 4: Vue d'ensemble de la proposition de budget 2019 (en millions d'UC) pour les trois scénarios

Lignes budgétaires	2018	Niveau d'utilisation du budget 2018	2019 Bas	2019 Référence	2019 Référence révisé	2019 Haut
Charge de travail (consultants + missions)	3,74	3,69	2,42	3,74	3,70	4,30
Dépenses de personnel (hypothèses PBD)	3,36	3,17*	2,07	3,78	3,03	5,43
Frais généraux (réunions)	0,87	0,83	0,77	0,77	0,77	0,77
Total	7,97	7,69	5,26	8,29	7,49	10,50
Variation en pourcentage par rapport à 2018			-34,03%	3,99%	-6,05%	31,69%

* Le Département du budget n'est pas en mesure de nous fournir le chiffre de l'utilisation réelle du budget 2018, en particulier les dépenses de personnel. Toutefois, leur estimation est d'environ 92 % des dépenses de personnel pour 2018. Ceci donne la figure de 3.17 indiquée dans le tableau 4 ci-dessus..

Le tableau 5 ci-dessous détaille les implications sur les capacités en personnel du scénario de référence. Ce tableau résume les implications finales de l'exercice d'estimation de la charge de travail nécessaires à la mise en œuvre du programme de travail proposé en 2019, pour laquelle les détails complets sont fournis en annexe 2. Les lacunes en personnel peuvent être comblées soit via des positions additionnelles soit via le recrutement de consultants à long terme, et elles sont exprimées dans le tableau en besoins en équivalent temps plein (ETP) pour chaque niveau.

Le 16 novembre 2018, CODE a validé le scénario de référence, y compris les 4 postes supplémentaires proposés, et a demandé à la Direction de la Banque d'inclure les incidences financières dans la prochaine version du PBD. Cependant, le PBD révisé proposait plutôt une réduction du budget d'IDEV, qui avait ensuite été approuvé par le Conseil le 11 décembre 2018. Au cours de la discussion, le Département du budget a confirmé que, malgré le budget réduit alloué aux dépenses du personnel, le nombre de postes du personnel à IDEV ne serait pas réduit et resterait le même qu'en 2018.

Tableau 5: Implications sur le personnel pour le scénario de référence

Niveau	Postes 01/18	ETP requis	Déficit	Commentaires
PL3	5	5	-	
PL4	11	12	1	1 niveau PL4 (Chargé de projet) ETP manquant
PL5-7	10	13	3	1 niveau PL5 (Chargé de projet) et 2 niveau PL6 (Analyste Supérieur) ETP manquant
GS8-7	6	6	-	

La non-approbation des 4 postes supplémentaires implique qu'IDEV ne sera pas en mesure de mettre en œuvre le programme de travail tel que proposé et que des ajustements devront être apportés. Concrètement, les options sont les suivantes :

- Renoncer à l'intensification prévue de l'engagement des parties prenantes et de la concentration sur l'utilité et sur les enseignements tirés des évaluations ;
- Maintenir l'intensification de l'engagement des parties prenantes, de l'utilité et de l'apprentissage et abandonner une évaluation à sa place ; ou
- Une combinaison des deux.

Nous conseillons la dernière option. Pour qu'IDEV respecte les montants relatifs aux coûts directs, aux coûts de personnel et aux frais généraux du budget approuvé (indiqué dans le scénario de référence révisé du tableau 4), nous proposons de réduire l'ESPP prévue pour les Comores à une validation du rapport d'achèvement du DSP. En outre, nous allons modérer l'intensification proposée de l'engagement des parties prenantes et de mettre davantage l'accent sur l'utilité et l'utilisation des évaluations.

Le Conseil d'administration de la BAD a approuvé le Programme de travail de l'Évaluation indépendante du développement pour la période 2019–2021, en particulier le scénario de référence révisé, le 5 février 2019. ■



IDEV

Independent Development Evaluation
African Development Bank

From experience
From knowledge
From action



Accountability

Learning





Annexes

Annexe 1 – Description indicative des évaluations proposées pour 2019–2021

Type d'évaluation	Activité principale	Alignement sur les besoins en information d'évaluation
-------------------	---------------------	--

Validation

<p>Validation de rapports d'achèvement de projets (RAP et RSE)</p> <p><i>DBDM : simplifier le processus opérationnel pour favoriser l'efficacité et l'efficience; promouvoir la culture de la performance et la responsabilisation</i></p>	<p>IDEV validera la performance de 65 projets achevés dans le secteur public et de 25 projets achevés dans le secteur privé, avec un rapport d'achèvement de projet ou un rapport de supervision élargi. IDEV évaluera aussi la qualité des RAP et des RSE, afin de produire des notes de validation des RAP et des RSE. IDEV effectuera par ailleurs des visites sur le terrain pour un échantillon des projets achevés ayant fait l'objet d'un rapport d'achèvement.</p>	<p>Fournir à la direction de la Banque des enseignements essentiels sur la mise en œuvre et l'efficacité des projets bénéficiant de l'appui de la BAD.</p>
<p>Rapport de synthèse annuel de la validation</p> <p><i>DBDM : simplifier le processus opérationnel pour favoriser l'efficacité et l'efficience; promouvoir la culture de la performance et la responsabilisation</i></p>	<p>IDEV produit annuellement un certain nombre de notes de validation des RAP et des RSE. IDEV résume les résultats des notes de validation des RAP et des RSE, sur une base annuelle, en vue de l'établissement de rapports sur la qualité de des rapports établis en interne à la Banque sur les performances des projets. IDEV tirera des leçons pertinentes et retiendra les bonnes pratiques que devront utiliser les personnels préposés aux opérations à la Banque. Les enseignements retenus et les bonnes pratiques seront aussi téléversés dans la base de données d'IDEV pour ce qui concerne les résultats d'évaluation et les leçons tirées, et feront l'objet d'une plus large diffusion.</p>	<p>Fournir à la direction de la Banque des enseignements essentiels sur la mise en œuvre et l'efficacité des projets bénéficiant de l'appui de la BAD, et fournir au Conseil un rapport annuel sur la qualité de l'auto-évaluation à la Banque.</p>

Evaluations groupées

2019

<p>Transport</p> <p><i>High 5 : industrialiser l'Afrique</i></p> <p><i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i></p>	<p>Cette évaluation portera sur l'aide que la Banque apporte à des projets dans le secteur des transports (routes, chemins de fer) dans des pays sélectionnés et permettra non seulement d'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et les résultats de ces projets, mais aussi de générer des leçons utiles qui serviront pour l'apprentissage.</p>	<p>Il fournira des enseignements pour la Politique du secteur des transports (1993), dont la révision devrait commencer l'année prochaine.</p>
---	---	--

Évaluation sectorielle	Validation et évaluation de projets individuels (secteur public)	Évaluation groupée de projets	Validation et évaluation de projets individuels (secteur privé)	Évaluation institutionnelle	Évaluation stratégie pays	Évaluation de stratégie d'intégration régionale	Évaluation thématique	Évaluation d'impact	Synthèse d'évaluation	Validation
------------------------	--	-------------------------------	---	-----------------------------	---------------------------	---	-----------------------	---------------------	-----------------------	------------

Type d'évaluation	Activité principale	Alignement sur les besoins en information d'évaluation
Appui de la Banque à la réponse des PMR aux effets du changement climatique <i>High 5 : nourrir l'Afrique</i>	La résilience au changement climatique fait partie intégrante des objectifs de la Stratégie décennale et un domaine d'appui croissant de la Banque. IDEV évaluera une grappe de projets par lesquels la Banque appuie les pays membres régionaux (PMR) dans leur riposte aux effets néfastes du changement climatique et dans leur transition vers la croissance verte en particulier. Plus précisément, l'évaluation s'efforcera de tirer les leçons de l'appui que la Banque apporte aux PMR dans leurs efforts pour s'adapter à l'impact du changement climatique et l'atténuer, le but étant d'informer les opérations futures.	Fournir à la direction de la Banque des enseignements crédibles pour la stratégie de gestion du risque climatique et d'adaptation du Groupe de la Banque qui doit être révisée.

2020

Études économiques et sectorielles (EES) conduites par la BAD <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	Ladite évaluation groupée porte plus précisément sur les processus et procédures utilisés en vue de la préparation des EES. La revue évalue également la performance des activités d'EES menées par la Banque sur la base d'un portefeuille de projets exécutés dans cinq pays sélectionnés.	Informer la Direction de la Banque de l'ampleur, de l'efficacité des processus et de l'utilité des EES. Elle guidera également la mise en œuvre de la stratégie de la BAD pour 2013–2022.
---	--	---

2021

Gestion des projets du Fonds africain de développement (FAD) dans les PMR <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	Le FAD contribue à la promotion du développement économique et social dans 40 pays africains les moins avancés en leur accordant un financement concessionnel en faveur de projets et programmes, et en leur proposant une assistance technique pour qu'ils puissent réaliser des études et des activités de renforcement des capacités. Cette évaluation portera sur une grappe de projets du FAD offrant des enseignements sur la gestion efficace des ressources, qui seront mis à contribution pour la conception et l'exécution futures.	L'évaluation fournira des enseignements utiles aux discussions sur la reconstitution du FAD en 2022.
Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique (TAAT) <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : simplifier les processus opérationnels pour favoriser l'efficacité et l'efficience</i>	Les technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique constituent une priorité majeure définie par la Banque africaine de développement dans son programme d'action pour la transformation agricole, encore désigné la stratégie Nourrir l'Afrique. Les TAAT sont essentiellement une réponse fondée sur le savoir et l'innovation qui a été apportée à la nécessité reconnue de déployer à grande échelle, à travers l'Afrique, des technologies éprouvées favorisant une productivité accrue et, partant, de rendre l'Afrique autosuffisante en produits de base essentiels. L'évaluation sera axée sur l'appui que la Banque apporte à la promotion de ces technologies et permettra non seulement de mesurer leur pertinence, leur efficience et leur efficacité, mais aussi de générer des enseignements que l'on pourrait utiliser pour l'apprentissage.	Générer des enseignements qui guideront la mise en œuvre et alimenteront également les revues à mi-parcours de la stratégie Nourrir l'Afrique (2016-2025) et de la stratégie de transformation de l'agriculture (2016–2025).

Type d'évaluation	Activité principale	Alignement sur les besoins en information d'évaluation
Impact		
2019		
Énergie <i>High 5 : éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	L'évaluation portera essentiellement sur les impacts du projet, notamment en ce qui concerne l'égalité entre les sexes, tout comme l'emploi, la productivité des ménages, le revenu et la pauvreté.	La politique du secteur de l'énergie du groupe de la Banque africaine de développement (2012) devra être révisée vers la fin de l'année 2019.
2020		
Appui institutionnel à la gouvernance <i>High 5 : améliorer la qualité de vie des populations africaines</i> <i>DBDM : améliorer la viabilité financière et l'impact des actions de développement</i>	L'évaluation mettra l'accent sur les impacts du projet, notamment sur la force et la qualité de la gouvernance, et sur l'utilisation des instruments de gouvernance.	Fournir à la Direction de la Banque des enseignements utiles sur la politique du Groupe de la Banque en matière de bonne gouvernance, qui doit être révisée.
2021		
Soutien au projet de formation technique, industrielle, professionnelle et dans le domaine de l'entrepreneuriat (TIVET) <i>High 5 : améliorer la qualité de vie des populations africaines</i> <i>DBDM : promouvoir la culture de la performance et la responsabilisation</i>	L'évaluation portera plus précisément sur les impacts du projet, notamment en ce qui concerne l'égalité entre les sexes, la productivité des ménages, le revenu et la pauvreté, l'emploi et les performances des apprenants.	Cette évaluation guidera la mise en œuvre du successeur de la Stratégie de développement du capital humain pour l'Afrique de la BAD pour 2014–2018, actuellement en cours de révision.
Stratégie et programme pays et d'intégration régionale		
2019		
Mauritanie, Comores, Djibouti, Algérie <i>High 5 : tous les «High 5»</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	Les documents de stratégie pays (DSP) et les documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR) constituent les cadres fondamentaux de la Banque pour collaborer avec les PMR et y mener des activités. Chaque année, certains DSP viennent à expiration et de nouveaux sont conçus, discutés et approuvés aux fins de mise en application. Étant donné que les nouveaux DSP de la Banque pour la Mauritanie, les Comores, Djibouti et l'Algérie devraient être examinés et approuvés par le Conseil en 2020, IDEV entamera en 2019 son évaluation des documents de stratégie pays de la Banque pour chacun de ces pays. Il s'agira d'un mélange d'ESPP entières, de notes de validation de rapports d'achèvement de DSP et d'évaluations à mi-parcours. Chaque évaluation de DSP portera sur la façon dont le DSP a été conçu (y compris le positionnement et la prise en compte des contraintes de développement les plus urgentes) et mis en œuvre	Les DSP de ces pays s'achèvent en 2020. Les évaluations fourniront des enseignements qui contribueront au développement des prochains DSP.

Type d'évaluation	Activité principale	Alignement sur les besoins en information d'évaluation
	et la mesure dans laquelle le DSP produit des résultats et contribue aux actions de développement national. L'évaluation permettra aussi de déterminer les aspects du DSP qui ont fonctionné, tout comme ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi.	
Stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Ouest – Validation du rapport d'achèvement <i>High 5: tous les « High 5 »</i> <i>DBDM: toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	Les nouveaux documents de stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Ouest (2020–2024) et l'Afrique australe (2020–2024) devraient être soumis à l'examen et à l'approbation du Conseil en 2019. L'intégration régionale par l'entremise des DSIR constitue l'une des priorités majeures énoncées dans la Stratégie décennale de la Banque. En 2019, IDEV procédera à la validation du rapport d'achèvement du DSIR pour l'Afrique de l'Ouest.	Cette évaluation alimentera la nouvelle stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Ouest (2020–2024), dont le développement doit commencer, ainsi que la politique et la stratégie d'intégration régionale du Groupe de la Banque (2014–2023) toujours en vigueur.

2020

Ouganda, Rwanda, Angola, Bénin, RCA <i>High 5: tous les « High 5 »</i> <i>DBDM: toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	En vue de fournir des éléments d'appréciation au Conseil lors des discussions concernant les nouveaux documents de stratégie pays pour l'Ouganda, le Rwanda, l'Angola, le Bénin et la République centrafricaine en 2021, IDEV commencera à évaluer les DSP actuels de ces pays en 2020. Il s'agira d'un mélange d'ESPP entières, de notes de validation de rapports d'achèvement de DSP et d'évaluations à mi-parcours. Les évaluations porteront précisément sur la pertinence, le positionnement, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les contributions aux actions de développement national.	Les DSP de ces pays s'achèvent en 2021. Les évaluations fourniront des enseignements qui alimenteront l'élaboration des prochains DSP.
---	---	--

2021

São Tomé et Príncipe <i>High 5: tous les « High 5 »</i> <i>DBDM: toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	IDEV évaluera le Document de stratégie pays de la Banque pour São Tomé et Príncipe en 2021 afin d'orienter les discussions sur le nouveau DSP programmé pour 2022. L'évaluation mettra l'accent sur la pertinence, le positionnement, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les contributions aux actions de développement national.	Le DSP de ce pays s'achève en 2022. L'évaluation fournira des enseignements qui alimenteront l'élaboration du prochain DSP.
--	---	---

Secteur et thème

2019

Évaluation des partenariats de la Banque (cofinancement, syndication, coordination) <i>High 5: tous les « High 5 »</i> <i>DBDM: toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	Le partenariat est une pierre angulaire de la Stratégie décennale de la Banque, et son évaluation fournira des informations précieuses qui permettront d'améliorer l'implication de la Banque dans les partenariats. L'évaluation portera plus précisément sur les partenariats de la Banque qui fonctionnent et sur ceux qui ne fonctionnent pas, et pourquoi, sans oublier la façon dont ils peuvent être améliorés. L'évaluation permettra aussi d'analyser les résultats et la pérennité des partenariats, de	Les enseignements et les recommandations générés serviront, entre autres, à orienter la politique et la stratégie de développement du secteur financier de la Banque pour la période 2014–2019, qui doivent être révisées.
---	---	--

Type d'évaluation	Activité principale	Alignement sur les besoins en information d'évaluation
	même que la viabilité du cofinancement, la syndication et la coordination, ainsi que leurs effets sur les résultats en termes de développement.	
Stratégie de développement du secteur privé <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	En 2019, en vue d'orienter l'élaboration d'une nouvelle stratégie de développement du secteur privé, IDEV évaluera dans quelle mesure la Banque a tenu les engagements qu'elle a souscrits au titre de la stratégie 2013–2017, afin de mettre en évidence les domaines où des succès ont été obtenus et ceux dans lesquels il y a encore du travail à faire.	Fournir des enseignements utiles et des recommandations pour la révision de la Stratégie de développement du secteur privé 2013–2017, prévue pour l'année prochaine.
Évaluation des résultats des fonds fiduciaires <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	L'évaluation permettra d'analyser les résultats des dépenses liées aux fonds fiduciaires et les politiques et stratégies globales de la Banque concernant la mobilisation et l'exploitation des ressources en rapport avec les fonds fiduciaires. L'évaluation aidera en outre à mettre en relief les leçons tirées au fil des années.	La BAD participe à la mobilisation active des ressources par le biais de fonds fiduciaires et il est important de fournir à la Direction des enseignements sur la mise en œuvre et l'efficacité des projets financés par ces fonds.

2020

Instruments de garantie de la Banque <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	L'évaluation permettra donc non seulement de mesurer la pertinence, l'efficacité, les résultats et la durabilité des instruments, mais aussi de tirer des leçons de l'expérience d'autres utilisateurs pertinents de ces instruments.	Cette évaluation conduira à une meilleure compréhension des instruments et guidera la mise en œuvre du Cadre stratégique et des directives opérationnelles pour l'instrument de garantie risque partielle du Fonds africain de développement (2011), qui est toujours d'actualité.
Évaluation des opérations non souveraines <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	L'évaluation portera plus précisément sur la politique et la stratégie de la Banque pour le développement des opérations non-souveraines dans tous les secteurs et régions, et permettra d'évaluer les résultats obtenus jusqu'à présent dans la mise en œuvre de ces opérations.	Informar la mise en œuvre (du successeur) de la stratégie de développement du secteur privé, qui doit être révisée.
Soutien de la Banque aux TIC <i>High 5 : industrialiser l'Afrique</i> <i>DBDM : simplifier les processus opérationnels pour favoriser l'efficacité et l'efficience</i>	Cette évaluation portera sur l'appui que la Banque apporte aux infrastructures de TIC, ainsi que sur les défis, les possibilités, les résultats et enseignements potentiels.	Orienter et fournir des enseignements utiles pour la stratégie en matière de TIC 2013–2015, qui doit être révisée.

2021

Stratégie de la Banque intitulée « Des emplois pour les jeunes en Afrique » <i>High 5 : améliorer la qualité de vie des populations africaines</i> <i>DBDM : améliorer la viabilité financière et l'impact des actions de développement</i>	Cette évaluation mettra l'accent sur la qualité de la stratégie et ses facteurs favorables/contraignants.	À mi-parcours de la stratégie, cette évaluation formative fournira des enseignements sur la mise en œuvre et l'efficacité de la stratégie, afin d'aider la Direction à améliorer la mise en œuvre pour le reste de la période.
--	---	--

Type d'évaluation	Activité principale	Alignement sur les besoins en information d'évaluation
<p>Appui de la Banque au secteur des énergies renouvelables (éolienne, hydraulique, géothermique)</p> <p><i>High 5 : éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie</i></p> <p><i>DBDM : se rapprocher des clients pour améliorer la prestation de services</i></p>	L'évaluation portera plus précisément sur l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité de l'assistance de la Banque à l'énergie éolienne, hydro-électrique et géothermique.	Fournir des enseignements qui guideront la mise en œuvre et l'efficacité de la stratégie énergétique de la BAD pour 2016–2025 et de la politique du secteur de l'énergie du Groupe de la Banque africaine de développement (2012), qui doit être révisée.
<p>Instruments de financement climatique à la Banque</p> <p><i>High 5 : « nourrir l'Afrique »</i></p> <p><i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i></p>	L'évaluation portera sur les projets visant à atténuer les effets du changement climatique et évaluera la pertinence, l'efficacité et les impacts pour la Banque de l'innovation dans le financement climatique, le Fonds vert pour le climat (FGC), le Fonds d'investissement climatique (FIC), y compris les problèmes d'accès, tout comme les priorités d'investissement des fonds.	Fournir à la direction de la Banque des enseignements crédibles sur la stratégie de gestion du risque climatique et d'adaptation du Groupe de la Banque, qui doit être révisée.

Institutionnel

2019

<p>Évaluation de la politique de revue et de restructuration du portefeuille du groupe de la Banque (1995)</p> <p><i>High 5 : tous les « High 5 »</i></p> <p><i>DBDM : améliorer la durabilité financière et l'impact des actions de développement.</i></p>	Cette évaluation examinera la pertinence, l'efficience et l'efficacité du financement supplémentaire, la politique de crédit, la supervision de portefeuille, et de l'utilisation d'épargne sur prêts et de l'annulation de prêts.	Informar la révision de la politique actuelle, qui doit être révisée pour refléter les révisions apportées aux politiques et directives suivantes: politique de complément de financement, politique de crédit, directives de surveillance du portefeuille, politique d'utilisation des économies d'emprunt, directives d'annulation de prêts.
<p>Évaluation de la collaboration de la Banque avec les acteurs non étatiques</p> <p><i>High 5 : tous les « High 5 »</i></p> <p><i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i></p>	Cette évaluation portera sur le type de collaboration, la nature des acteurs non étatiques, le champ d'action de la collaboration, les processus, les faiblesses et les forces, ainsi que les résultats. L'évaluation s'efforcera également de produire des enseignements potentiels pour l'apprentissage.	Informar de la révision du cadre/ de la stratégie des acteurs non-étatiques qu'il est prévu de réviser à partir de 2019.
<p>Dialogue de politique générale</p> <p><i>High 5 : tous les « High 5 »</i></p> <p><i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i></p>	L'évaluation portera sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des initiatives de dialogue politique de la Banque. Elle examinera également leur actualité et s'assurera de sa cohérence avec ce que font les autres BMD.	L'évaluation d'IDEV conduite en 2018 sur les Appuis budgétaires à révéler que la Banque avait sous-performée dans le domaine du dialogue politique. Cette évaluation aidera à approfondir la compréhension sur la question et à recommander des moyens pour la Banque de renforcer les stratégies d'engagement avec les PMR à l'avenir.

Type d'évaluation	Activité principale	Alignement sur les besoins en information d'évaluation
2020		
Évaluation de la politique de crédit modifiée de 2014 <i>High 5 : potentiellement tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : améliorer la viabilité financière et l'impact des actions de développement</i>	Cette évaluation examinera notamment le but, les objectifs, la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des termes et conditions, les directives de solvabilité et les normes d'éligibilité au crédit.	Donner des informations sur la révision de la politique actuelle, qui doit être révisée après l'approbation par la Direction de la recommandation d'un exercice d'évaluation interne de la politique.
Cadre de mesure des résultats à la Banque <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	Évaluer l'efficacité du cadre de mesure des résultats ; présenter des données factuelles sur les forces et les faiblesses de la Banque, afin de permettre à la Direction d'établir un plan d'action qui aidera la Banque à mettre en œuvre sa stratégie de la façon la plus efficace et efficace possible. Évaluer la capacité de la Banque à assurer le suivi des résultats tout au long du cycle du projet, en contrôlant les résultats en temps réel, en cartographiant le portefeuille des opérations en cours de la Banque, et en évaluant l'efficacité de cette institution en matière de développement.	À mi-parcours de la stratégie, cette évaluation formative fournira des enseignements sur la mise en œuvre et l'efficacité de la stratégie, afin d'aider la Direction à améliorer la mise en œuvre pour le reste de la période.
Études économiques et sectorielles (EES) conduites par la BAD <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	Ladite évaluation porte plus précisément sur les processus et procédures utilisés en vue de la préparation des EES. La revue évalue également la performance des activités d'EES menées par la Banque sur la base d'un portefeuille d'activités exécutés dans des pays sélectionnés.	Informar la direction de la Banque de l'ampleur, de l'efficacité des processus et de l'utilité des EES. Il guidera également la mise en œuvre de la stratégie de la BAD pour 2013–2022.
2021		
Évaluation de la politique d'accumulation de créances non-concessionnelles <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : améliorer la durabilité financière et l'impact des actions de développement</i>	Cette évaluation portera notamment sur l'octroi de dons et l'allègement de la dette aux pays éligibles au FAD, la viabilité de la dette, l'accumulation de nouvelles dettes à des conditions non-concessionnelles, les subventions croisées sur les nouveaux emprunts contractés auprès de prêteurs tiers à des conditions non-concessionnelles, entre autres.	Informar de la révision de la politique actuelle, qui devrait être révisée à la suite des tendances / dynamiques de la dette en cours dans les pays à faible revenu et de la récente révision par le FMI de sa politique en matière de limitation de l'endettement.
Stratégie de la Banque pour la période 2013–2022 <i>High 5 : tous les « High 5 »</i> <i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i>	En 2012, en toile de fond de l'objectif d'assurer une croissance plus inclusive et de faire en sorte que cette croissance inclusive soit durable, la Banque a adopté sa Stratégie pour la période 2013–2022. Les domaines d'intérêt particulier comprennent les États fragiles, l'agriculture et la sécurité alimentaire, tout comme le genre. Les priorités opérationnelles sont le développement des infrastructures ; l'intégration économique régionale ; le développement du secteur privé ; la gouvernance et la responsabilité ; ainsi que les qualifications et les technologies. En 2021, une année avant l'expiration de la stratégie actuelle, IDEV commencera à évaluer la SD de la Banque, en mettant l'accent sur ses principaux	À la suite de l'examen à mi-parcours par la Direction, fournir des enseignements utiles à l'élaboration du successeur de la stratégie de la Banque pour 2013–2022.

Type d'évaluation	Activité principale	Alignement sur les besoins en information d'évaluation
	objectifs, ses domaines d'intérêt particulier et ses priorités opérationnelles. Les leçons tirées de cette évaluation inspireront la voie à suivre.	

Synthèse d'évaluation

2019

<p>Mettre à jour et compléter la synthèse de la prise en compte des questions de genre</p> <p><i>High 5 : améliorer la qualité de vie des populations africaines</i></p> <p><i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i></p>	<p>IDEV mettra à jour la synthèse d'évaluations de l'intégration de l'égalité entre les sexes que le département a réalisée en 2012, et complètera cette synthèse par l'analyse du portefeuille et de la performance de la Banque tirées des sources de données existantes. IDEV s'inspirera également des meilleures pratiques d'autres organismes de développement pour assurer l'égalité entre les sexes dans les opérations.</p>	<p>Informer sur l'élaboration d'une nouvelle stratégie en matière de genre pour 2020–2024 entreprise au second semestre de 2019.</p>
<p>Synthèse des mesures d'atténuation des effets néfastes du changement climatique dans les PMR</p> <p><i>High 5 : nourrir l'Afrique</i></p> <p><i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i></p>	<p>Cette synthèse procèdera d'une revue de la littérature à l'intérieur comme à l'extérieur de la Banque, et permettra d'évaluer les efforts déployés pour lutter contre les effets du changement climatique dans les PMR. La synthèse portera sur la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et les résultats possibles et aidera à tirer les enseignements qui s'imposent.</p>	<p>Fournir à la Direction de la Banque des enseignements essentiels sur la stratégie de gestion des risques climatiques et d'adaptation du Groupe de la Banque (2009), qui doit être révisée.</p>

2020

<p>Réponse à la croissance inclusive</p> <p><i>High 5 : améliorer la qualité de vie des populations africaines</i></p> <p><i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i></p>	<p>L'évaluation devrait comprendre l'étude d'une grande panoplie d'interventions allant de composantes plus directes (développement des compétences, formation professionnelle, appui aux PME, microfinance, initiatives du secteur privé) à des composantes plus indirectes ou immatérielles (telles que les questions de gouvernance – l'environnement porteur ou encore les cadres réglementaires).</p>	<p>Donner des enseignements à la Direction sur l'efficacité des stratégies de croissance inclusive et donner suite aux notes d'information sur la stratégie à long terme de la BAD pour la stratégie de croissance inclusive - Note d'information 6–2012.</p>
<p>Synthèse des DSP pour les pays insulaires (Cabo Verde, Maurice)</p> <p><i>High 5 : tous les « High 5 »</i></p> <p><i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i></p>	<p>Ceci permettra de faire la synthèse des rapports de DSP de ces pays, de procéder à une analyse comparative et d'en tirer des leçons que l'on doit retenir pour l'apprentissage.</p>	<p>Fournir des enseignements utiles pour la prise de décision concernant les DSP des États insulaires.</p>

Type d'évaluation	Activité principale	Alignement sur les besoins en information d'évaluation
2021		
<p>Soutien pour l'agriculture et pour la croissance et la productivité de l'agro-alimentaire</p> <p><i>High 5 : nourrir l'Afrique</i></p> <p><i>DBDM : toutes les priorités énoncées dans le DBDM</i></p>	<p>Il s'agira d'une synthèse des évaluations ou revues pertinentes et crédibles de l'appui que la communauté internationale apporte à la croissance agricole et agro-alimentaire et de la productivité d'autres organismes de développement international. Cette synthèse sera couplée à la revue de la littérature pertinente, afin de tirer des leçons pertinentes pour la Banque mondiale et les autres parties prenantes.</p>	<p>Générer des enseignements qui orienteront la mise en œuvre de la stratégie Nourrir l'Afrique (2016–2025) et de la stratégie de transformation de l'agriculture (2016–2025).</p>

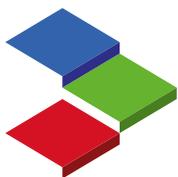
Annexe 2 – Estimation en charge de travail pour la mise en œuvre du programme de travail 2019 (personnes-jours)

Type	Unité	Nombre	PL3	PL4	PL5	PL6	GS8/7	GS6
Évaluations			1365	1703	1039	1848	1122	0
Thématique/Sectorielle	Thème	2	422	0	396	528	0	0
DSP/DSIR	Pays	4	422	898	0	528	898	0
Institutionnelle	Thème	2	211	449	396	396	0	0
Synthèse d'évaluation	Thème	1	198	132	0	132	224	0
REP/Groupée	Projet	1	5	0	22	0	0	0
Impact	Projet	1	106	224	224	264	0	0
Validation de RAP	RAP	65	34	343	0	172	0	0
Validation de RSP	RSP	25	26	264	0	132	0	0
Rapport de synthèse RAP, RSP	Rapport	1	198	66	0	132	0	0
Gestion des connaissances, diffusion et sensibilisation			0	850	132	386	278	0
Gestion des connaissances – Normes	Rapport	14	0	148	0	185	92	0
Gestion des connaissances – Principal	Rapport	1	0	16	0	16	8	0
Publicité	Publicité	1	0	26	0	0	26	0
Vidéo/brochure	Vidéo	1	0	40	0	0	13	0
Evaluation matters	Rapport	4	0	106	0	53	13	0
Édition	Rapport	15	0	0	0	0	26	0
Événements internes	Évènement	10	0	264	0	0	26	0
Événement externes	Évènement	2	0	132	0	53	33	0
Semaine de l'évaluation	Évènement	1	0	92	0	79	0	0
Rapport annuel	Rapport	1	0	13	79	0	13	0
Rapport MARS	Rapport	1	0	13	53	0	26	0
Partenariat et renforcement des capacités			0	541	0	26	93	0
Plateforme DCE	Plateforme	2	0	264	0	0	26	0
Pays DCE	Pays	2	0	211	0	0	26	0
Organisations DCE	Organisation	1	0	66	0	26	40	0
Qualité et méthodes			0	0	0	132	0	0
Entretien informatique	Système	3	0	0	0	132	0	0
Administration			0	0	0	0	2	792
Assistants	Personne	5					2	792
Charge de travail totale			1365	3094	1171	2392	1495	792
Capacité disponible			1320	2904	792	1848	1584	528
Écart (ETP)			0,2	0,7	1,4	2,1	-0,3	1,0
Écart (positions)			0	1	1	2	0	0



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Groupe de la Banque africaine de développement
Avenue Joseph Anoma 01 BP 1387, Abidjan 01 Côte d'Ivoire
Tél : +225 20 26 28 41
Courriel : idevhelpdesk@afdb.org



idev.afdb.org