



**STRATÉGIE 2021-2025 DE L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT
ET DES IMPACTS DES PROJETS FINANCÉS PAR LA BOAD**

DECEMBRE 2020

TABLE DES MATIERES

SIGLES, ACRONYMES ET ABREVIATIONS	I
GLOSSAIRE	II
RESUMÉ-CONCLUSION-RECOMMANDATION	III
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : BILAN DIAGNOSTIC DES ACTIVITES DE SUIVI ET D’EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DE 2012 A 2020	5
I. CONTEXTE D’ACTIVITES	5
1.1. CONTEXTE INTERNE EN MATIERE DE SUIVI ET D’EVALUATION	5
1.2. CONTEXTE INTERNATIONAL EN MATIERE DE SUIVI ET D’EVALUATION	5
II. BILAN DES ACTIVITES DE 2012-2020	6
2.1. MISE EN PLACE DES TEXTES ET OUTILS	6
2.2. RENFORCEMENT DE L’EVALUABILITE, DE L’EVALUATION, DE LA REDEVABILITE ET DE LA CAPITALISATION	7
2.3. MISE AUX STANDARDS INTERNATIONAUX ET PARTAGE D’EXPERIENCE	7
III. SYNTHESE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES	7
3.1. FORCES	4
3.2. FAIBLESSES	8
3.3. OPPORTUNITES	10
3.4. MENACES	10
DEUXIEME PARTIE : VISION, THEORIE DU CHANGEMENT ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2021-2025	9
I. VISION, THEORIE DU CHANGEMENT, APPROCHE DE SUIVI-EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT ET DES IMPACTS	9
1.1. VISION ET THEORIE DU CHANGEMENT	9
1.2. APPROCHES DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT ET DES IMPACTS PAR LA BOAD	11
II. ORIENTATIONS STRATEGIQUES	13
2.1. DEFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UN CADRE DE MESURE DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT ET DES IMPACTS DES PROJETS	13
2.2. PROMOUVOIR LES APPROCHES RAPIDES ET INNOVATRICES DE MESURE DES IMPACTS DES OPERATIONS DE LA BOAD	21
2.3. RENFORCER L’UTILISATION DES ENSEIGNEMENTS DES EVALUATIONS	18
III. ALIGNEMENT DES MOYENS ET DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION	21
3.1. MOYENS HUMAINS	21
3.2. MOYENS FINANCIERS	21
3.3. ORGANISATION	21
3.4. DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION	22

SIGLES, ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AFD	: Agence Française de Développement
AfrEA	: Association Africaine d'Evaluation
BAD	: Banque Africaine de Développement
BdD	: Base de Données
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CODE	: Comité des Opérations et pour l'Efficacité du Développement
COMPAS	: Système Commun d'Evaluation de la Performance
DERP	: Direction de l'Evaluation des Résultats de Développement des Projets
ECG	: Evaluation Cooperation Group
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
HIPSO	: Harmonized Indicators For Private Sector Operations
IEG	: Independent Evaluation Group
IFD	: Institutions de Financement du Développement
IPDET	: International Program for Development Evaluation Training
IRED	: Initiative Régionale pour l'Energie Durable
JBE	: Journée Béninoise de l'Evaluation
JRC	: Joint Research Center
MDBs	: Multilateral Development Banks
Mds	: Milliards
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OeEB	: Banque de Développement d'Autriche
PIFED	: Programme International de Formation en Evaluation du Développement
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PSERDI	: Plan Stratégique d'Evaluation des Résultats de Développement et des Impacts
RSE	: Responsabilité Sociale et Environnementale
SFI	: Société Financière Internationale
SWIFT	: Survey of Well-being via Instant and Frequent Tracking
ToC	: Théorie du Changement
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UERP	: Unité d'Evaluation Rétrospective des Projets
UO	: Unité Organisationnelle
WACIE	: West Africa Capacity building and Impact Evaluation

GLOSSAIRE

- Capitalisation** : processus de transformation du savoir acquis à travers l'évaluation des connaissances partagées aux différentes parties prenantes, en vue d'améliorer les actions en cours ou à venir.
- Durabilité** : persistance des bénéfices résultant d'un projet, d'un programme ou d'une politique après sa fin d'exécution. Il s'agit également d'une situation par laquelle les avantages nets issus de la mise en œuvre d'un projet/programme sont susceptibles de résister aux risques.
- Evaluabilité** : mesure selon laquelle une activité ou un programme est évalué de façon crédible. Cette mesure se fait à travers un processus rigoureux de collecte et d'analyse de données permettant de s'assurer que l'évaluation d'un projet ou d'un programme est réalisable.
- Evaluation** : appréciation systématique et objective de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un projet, d'un programme et d'une politique, en cours ou terminé.
- Evaluation d'impact** : appréciation systématique et objective d'un effet à long terme, positif et négatif, primaire et secondaire, induit par un projet financé, directement ou non, intentionnellement ou non.
- Evaluation de performance** : appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme et d'une politique permettant de déterminer sa pertinence, l'accomplissement des objectifs (efficacité), l'efficacité et la durabilité.
- Evaluation thématique** : appréciation systématique et objective de plusieurs projets ou programmes, tous orientés vers une priorité spécifique de développement, qui s'applique de façon transversale aux pays, aux régions et aux secteurs.
- Redevabilité** : obligation de rendre compte de façon claire et impartiale des performances d'un projet ou programme.

RESUMÉ-CONCLUSION-RECOMMANDATION

La BOAD a adopté, en septembre 2020, le Plan DJOLIBA dont la vision est « **BOAD, la Banque de référence, pour un impact durable sur l'intégration et la transformation de l'Afrique de l'Ouest** ». Dans le cadre de la mise en œuvre dudit plan, une stratégie d'évaluation est élaborée pour examiner les résultats de développement et les impacts attendus.

La vision du plan stratégique de l'évaluation des résultats de développement et des impacts (PSERDI) de la BOAD est « **BOAD, un catalyseur majeur pour la promotion de la culture de l'évaluation des résultats de développement et des impacts dans l'UEMOA** ». Son but est de permettre à la Banque de consolider ses succès et d'éviter la répétition des échecs passés en termes de financements et de mise en œuvre des projets. L'objectif visé est de renforcer la durabilité des impacts des projets financés. Le but et l'objectif s'inscriront dans la culture de la redevabilité et de la capitalisation aussi bien en interne qu'au niveau des parties prenantes des projets financés par la Banque.

Pour ce faire, la stratégie est déclinée en trois (03) orientations, à savoir :

- définir et mettre en œuvre un cadre de mesure des résultats de développement du portefeuille de projets dans le cadre de la mesure de l'impact des interventions de la Banque ;
- promouvoir les approches rapides et innovantes de mesure des impacts des opérations de la BOAD ;
- renforcer l'utilisation des enseignements des évaluations dans le cadre de la capitalisation.

Pour mettre en œuvre le PSERDI, la Banque pourvoira les fonctions de suivi et d'évaluation de ressources humaines en quantité et en qualité. En outre, elle devra poursuivre le renforcement des capacités. Par ailleurs, le financement des activités de suivi et d'évaluation sera un levier important. La budgétisation sera adossée au plan d'évaluation et au plan de collecte des indicateurs des résultats de développement et d'impact. Les moyens financiers s'inscriront dans le cadre des budgets programmes de la BOAD.

Le dispositif de suivi-évaluation des activités de la stratégie s'intègre à celui du plan DJOLIBA et du contrôle de gestion de la Banque, notamment le cadre fixé par les contrats de performance.

Recommandation

Sur la base des développements ci-dessus, le Président de la BOAD recommande qu'il plaise au Conseil d'Administration d'approuver la proposition du plan stratégique de l'évaluation des résultats de développement et des impacts des projets financés par la Banque Ouest Africaine de Développement.

INTRODUCTION

La BOAD a adopté, en 2020, le Plan DJOLIBA¹ dont la vision est « **BOAD, la Banque de référence, pour un impact durable sur l'intégration et la transformation de l'Afrique de l'Ouest** ». La Banque est ainsi orientée sur la gestion axée sur les résultats de développement. Elle s'engage à renforcer la planification, la mesure et l'évaluation des résultats de développement et des impacts des projets financés. Cette nouvelle dynamique vise à renforcer la convergence vers une redevabilité selon les normes internationales en la matière mais surtout de consolider l'apprentissage basé sur des succès et des échecs.

Dans ce contexte, il apparaît important d'explicitier les lignes directrices qui orienteront la planification des résultats de développement et les impacts ciblés, la collecte systématique des données pour le suivi, l'évaluation et l'utilisation des résultats desdites évaluations, en vue d'améliorer les projets et programmes de développement en cours ou à venir. Le Plan Stratégique d'Évaluation 2021-2025 des Résultats de Développement et des Impacts (**PSERDI**) a pour objectif de formuler les orientations majeures qui guideront l'activité de suivi et d'évaluation des résultats de développement et des impacts des projets financés par la BOAD.

Le **PSERDI** est organisé en deux (02) parties, à savoir : le bilan diagnostic des activités de suivi-évaluation des résultats de développement de 2012 à 2020 (première partie) et la vision, la théorie du changement et les orientations stratégiques 2021-2025 (deuxième partie). La première partie présente le contexte des activités, le bilan sur la période 2012-2020 et une synthèse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM). La seconde partie s'appesantit, d'une part, sur la vision, la théorie du changement, l'approche de suivi-évaluation des résultats de développement et des impacts. D'autre part, elle expose les orientations stratégiques, l'alignement des moyens et le dispositif de suivi-évaluation des activités.

¹ Plan stratégique 2021-2025 de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)

PREMIERE PARTIE : BILAN DIAGNOSTIC DES ACTIVITES DE SUIVI ET D’EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DE 2012 A 2020

I. CONTEXTE D’ACTIVITES

1.1. Contexte interne en matière de suivi et d’évaluation

La BOAD, à l’instar des autres agences et institutions multilatérales de financement du développement, a créé, en 1991, une structure chargée de l’évaluation rétrospective des projets. Toutefois, cette fonction était adossée à la fonction de contrôle interne. La fonction évaluative a fait l’objet d’un ajustement au cours de l’année 2012 avec la création de l’Unité d’Evaluation Rétrospective des Projets (UERP) à travers le règlement n°2012-001 en date du 08 mars 2012. Cette Unité ayant les mêmes caractéristiques qu’une Direction, est rattachée à la Présidence et a repris les activités d’évaluation rétrospective des projets initialement dévolues au Contrôle Général, auxquelles se sont ajoutées les activités de suivi-évaluation (S&E) des projets financés par la Banque. Par décision 2013-039 du 11 juin 2013, l’UERP a été érigée en « Direction de l’Evaluation Rétrospective des Projets » (DERP), avec deux Divisions : une en charge des évaluations rétrospectives et l’autre en charge du suivi-évaluation. Avec cette création, la BOAD s’est dotée d’une Unité Organisationnelle (UO) à même de prendre en charge l’essentiel des questions relatives à l’évaluation des résultats de développement. Afin d’entériner le fait que la fonction de suivi et d’évaluation n’est pas exclusivement rétrospective mais se déroule tout le long du cycle du projet, le règlement 2019-001 du 13 mai 2019, a modifié la dénomination de la Direction qui devient Direction de l’Evaluation des Résultats de Développement des Projets (DERP) sans modification des attributions.

La fonction de suivi et d’évaluation des résultats de développement a permis (i) une meilleure planification des résultats de développement lors de l’instruction des projets ; (ii) le démarrage de la consolidation des résultats de développement au niveau du portefeuille de projets financés ; (iii) la conception des Bases de Données (BdD) des indicateurs de résultats de développement et des recommandations, et (iv) la formalisation de la redevabilité et de la capitalisation. Bien que des améliorations aient été notées, il convient cependant, de conduire une consolidation pour répondre aux exigences du Plan DJOLIBA.

1.2. Contexte international en matière de suivi et d’évaluation

Au plan international, plusieurs bonnes pratiques ont émergé, au nombre desquelles le suivi-évaluation au cours de la conception et la mise en œuvre des projets se révèle être un prérequis indispensable à la conduite d’évaluations rétrospectives de qualité. En outre, des critères d’évaluations ont connu des évolutions sous l’égide de l’Evaluation Cooperation Group (ECG). De même, les Banques multilatérales de développement ont consolidé leur Système Commun d’Evaluation de la Performance (Common Performance Assessment System- COMPAS) pour conduire des analyses de portefeuille en termes de résultats de développement.

Au plan méthodologique, les évaluations d’impacts socio-économiques et les évaluations thématiques ont un intérêt grandissant. En outre, les évaluations de performance rétrospectives des projets prennent progressivement la forme d’évaluations groupées. Dans cette perspective, l’objectif recherché est de formuler des recommandations structurelles pour orienter les stratégies des institutions de financement de développement en portant un regard sur le portefeuille de projets et non sur des projets pris individuellement.

En matière de transfert de compétences, les canaux privilégiés sont apparus, notamment les groupes internationaux de travail, les partages d'expériences, la certification par le biais de programmes spécifiques reconnus au niveau des bailleurs de fonds de référence et le partenariat avec des centres de recherches (centres de recherche, laboratoires d'idées « think-tank », universités et grandes écoles de renommées).

La BOAD a intégré cette dynamique avec l'ajustement de ses procédures, l'initiation d'évaluation d'impacts et thématiques, le démarrage d'évaluations rétrospectives groupées et le renforcement de partenariats.

Ce contexte interne et externe a marqué le déroulement des activités de suivi et d'évaluation. Plusieurs résultats ont été atteints et le bilan synthétique est présenté dans la suite du document.

II. BILAN DES ACTIVITES DE 2012-2020

2.1. Mise en place des textes et outils

En vue de cadrer le suivi et l'évaluation des résultats des projets qu'elle finance, la Banque a mis en place sa Politique d'évaluation des résultats de développement des projets (2012), le manuel de procédures de suivi et d'évaluation des résultats de développement des projets (2014) et le manuel de procédures d'évaluation rétrospective des projets non marchands (2020). S'agissant du manuel de procédures d'évaluation rétrospective des projets marchands, il est en cours de finalisation.

Par ailleurs, afin de faciliter l'archivage des indicateurs et les enseignements des évaluations, deux (02) bases de données ont été mises en place. Il s'agit, de la base de données des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement qui est un outil d'archivage et d'analyse des résultats de développement (opérationnel depuis 2015) ; et de la base de données des enseignements des évaluations (mise en place et opérationnelle depuis 2018).

2.2. Renforcement de l'évaluabilité, de l'évaluation, de la redevabilité et de la capitalisation

La Banque a renforcé l'évaluabilité des projets à travers les activités de suivi-évaluation au cours de l'instruction de financement des projets. Au total, depuis 2015, quatre-vingt-six (86) projets ont bénéficié de cadre de mesure de résultats permettant d'améliorer le suivi et l'évaluation au cours de leurs mises en œuvre et de leurs exploitations. Elle a également conduit des activités de suivi-évaluation des résultats de développement des projets au cours de leur exécution. A cet effet, dans l'ensemble, cent-quatre-vingt (180) projets ont été examinés et trois-cent-trente-huit (338) micros, petites et moyennes entreprises (MPME) ont été interrogées.

En matière d'évaluation, la Banque a conduit, sur la période sous revue, trois (03) évaluations d'impacts, une (01) évaluation thématique, cinq (05) évaluations des performances rétrospectives des projets publics non marchands, sept (07) évaluations de performances rétrospectives des projets marchands dont trois (03) concernant les lignes des crédits et deux (02) évaluations de performance de portefeuille-pays de projets publics. Les rapports ont été communiqués au Conseil d'Administration et aux partenaires de la Banque. S'agissant spécifiquement des évaluations des projets publics, les synthèses sont diffusées sur le site internet de la Banque.

Pour renforcer la capitalisation, seize (16) Directives relatives aux recommandations des évaluations ont été publiées et cinq (05) réunions annuelles de capitalisation se sont déroulées avec les Directions impliquées dans le cycle de projet. Ces rencontres ont permis de renforcer l'appropriation des enseignements des évaluations et de faire l'état de mise en œuvre des recommandations à l'attention de la Haute Direction.

2.3. Mise aux standards internationaux et partage d'expérience

Dans la mise en place de son système de suivi et évaluation des résultats de développement, la Banque a renforcé sa coopération avec plusieurs institutions multilatérales de développement et a initié des démarches pour appartenir à des groupes de référence en matière de bonnes pratiques. Elle a également partagé son expérience avec d'autres institutions de financement en Afrique.

S'agissant de la mise aux normes en matière de suivi et d'évaluation, la Banque s'est inspirée des pratiques de l'Independent Evaluation Group (IEG) de la Banque Mondiale, de la Société Financière Internationale (SFI), de la Banque Africaine de Développement (BAD), du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et la Banque de Développement d'Autriche (OeEB). Ces différentes collaborations ont permis de mettre en place ou d'actualiser les textes et les outils des fonctions de suivi et d'évaluation des résultats de développement.

Concernant la mise aux normes en matière d'évaluation d'impacts socio-économiques, la Banque a intégré l'International Initiative for Impact Evaluation (3ie) et renforcé les capacités de ses ressources humaines en évaluation d'impact à travers, entre autres, l'International Program for Development Evaluation Training (IPDET) et le Programme International de Formation en Evaluation du Développement (PIFED).

Enfin, pour le partage d'expériences, la Banque a participé à plusieurs rencontres, notamment la semaine de l'évaluation de la BAD, de l'Association Africaine d'Evaluation (African Evaluation Association - AfrEA), le Forum International Francophone de l'Evaluation (FIFE) et la Journée Béninoise de l'Evaluation (JBE). Par ailleurs, les 1^{er} et 02 octobre 2013, la Banque a organisé à son siège un symposium conjoint BOAD-IEG-BAD sur les enjeux de l'évaluation et les solutions pour les banques sous régionales de développement et leurs partenaires. L'une des recommandations de la rencontre a permis de mettre en place la Plateforme d'évaluation pour les Institutions de développement régional de l'Afrique (West Africa Capacity building and Impact Evaluation : WACIE). Cette Plateforme a pour objectif de créer l'excellence en matière d'évaluation à travers la promotion de la culture de l'évaluation, en vue d'accroître les résultats de développement des Institutions régionales et sous régionales de financement du développement de l'Afrique.

Au total, la Banque a enregistré d'importants acquis au cours de la période 2012-2020 en matière de suivi et d'évaluation des résultats de développement. Toutefois, des menaces et des faiblesses apparaissent. Elles peuvent être mitigées par les forces et les opportunités qui se présentent.

III. SYNTHÈSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES

3.1. Forces

Les fonctions de suivi et d'évaluation bénéficient d'un fort soutien de la Haute Direction de la Banque. A cet égard, il a été créé une Unité Organisationnelle dédiée en 2012. En outre, la Banque s'est efforcée à mettre en place de nouvelles procédures et à actualiser

celles existantes, en vue de dynamiser le suivi et l'évaluation des résultats de développement des projets selon les normes internationales. De plus, les activités étant nouvelles ou en mutation au regard des évolutions récentes au niveau international, la Banque s'est donnée les moyens de renforcer les capacités du personnel dédié au suivi et à l'évaluation. Par ailleurs, dans la perspective d'optimiser l'archivage des indicateurs de suivi-évaluation et de faciliter l'analyse des résultats de développement, une base de données spécifique au suivi et à l'évaluation des résultats de développement a été mise en place. De même, pour rendre accessibles les enseignements des évaluations rétrospectives, une autre base de données a été conçue. Enfin, plusieurs partenariats ont été noués avec d'autres institutions africaines et internationales de financement du développement, en vue de partager les expériences et favoriser l'apprentissage mutuel.

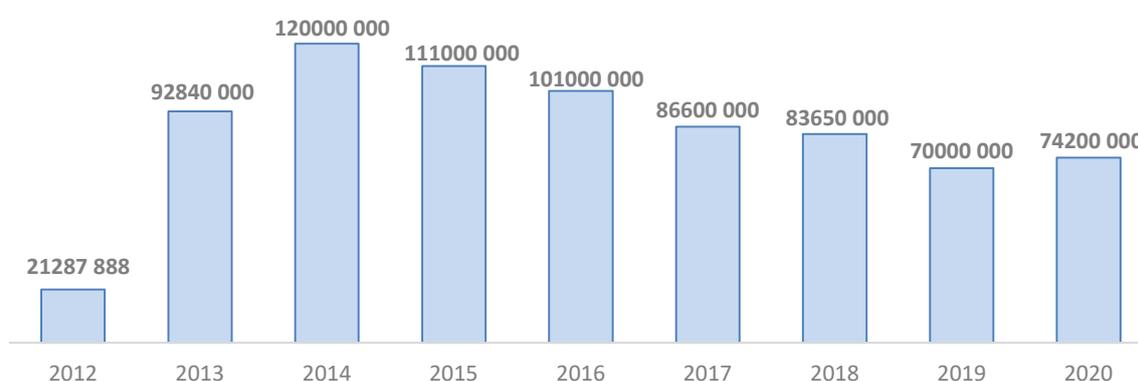
3.2. Faiblesses

Malgré les efforts entrepris et les atouts susmentionnés, la Banque reste confrontée à trois (03) faiblesses majeures pour la bonne mise en œuvre de son système de suivi et d'évaluation. Ces faiblesses sont relatives à des contraintes d'effectifs en ressources humaines eu égard au volume d'activités, la contrainte financière et des difficultés rencontrées dans la remontée des informations de suivi-évaluation des emprunteurs vers la Banque.

En matière de ressources humaines, l'effectif de l'Unité organisationnelle (UO) en charge du suivi et de l'évaluation est réduit. Cette faiblesse constitue une problématique rencontrée, généralement, par les structures d'évaluations des institutions régionales et sous régionales de développement. Dans le cadre de la présente stratégique, la première condition critique sera de doter l'UO en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement d'un effectif à la hauteur des ambitions du Plan DJOLIBA en matière d'impact.

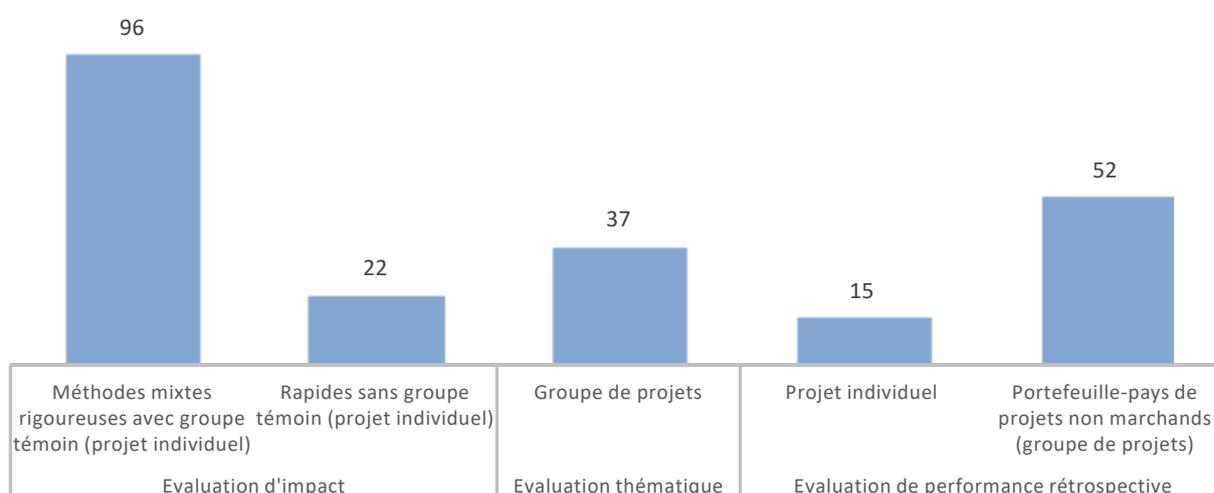
Au plan des ressources financières, la Banque a consenti des efforts sur la période sous revue, en vue de la mise en place de son système de suivi et d'évaluation des résultats de développement. Deux (02) appuis financiers externes ont pu être également mobilisés pour concevoir la base de données de suivi et d'évaluation de résultat de développement (40 millions FCFA) et la conduite de deux (02) évaluations d'impacts (273 millions FCFA). Le budget (hors charge du personnel et hors appuis extérieurs) des activités de suivi et d'évaluation des résultats de développement a connu trois (03) phases (graphique 1). Dans un premier temps, une tendance haussière de 21,2 millions à 120 millions FCFA entre 2012 et 2014. Dans un second temps, une baisse tendancielle, en passant de 120 millions FCFA à 70 millions FCFA entre 2014 et 2019. Enfin, une légère hausse en 2020 avec un budget de 74,2 millions FCFA.

Graphique 1 : budget de suivi et d'évaluation des résultats de développement (hors charge du personnel et appuis extérieurs) en FCFA



En dépit des efforts, il apparaît des difficultés relatives au financement des évaluations d'impacts socio-économiques. En effet, le coût moyen varie entre 65 millions et 1 milliard FCFA² dont 65% est dédié aux enquêtes auprès des bénéficiaires cibles. L'expérience de la BOAD montre que le coût des évaluations d'impacts des projets (méthodes mixtes rigoureuses avec groupe témoin) varie entre 96 millions FCFA et 177 millions FCFA³. Les évaluations d'impacts rapides sans groupe témoin fluctuent entre 15 millions et 23 millions FCFA. S'agissant des évaluations thématiques, la conduite de la première expérience de la BOAD a nécessité la mobilisation d'un budget de 37 millions FCFA. Concernant les évaluations rétrospectives de performance de projets, les coûts moyens sont de 18 millions FCFA pour les projets pris individuellement et 52 millions FCFA pour les portefeuilles des projets publics par pays. Les coûts minimums des différentes formes d'évaluation sur la base des évaluations conduites par la DERP de 2012 à 2020 sont synthétisés dans le graphique 2.

Graphique 2 : Budget minimum pour les évaluations sur la base de l'expérience de la BOAD (en million FCFA)



Au regard des coûts comparés aux budgets octroyés, la Banque devra œuvrer à mobiliser, en interne et auprès des partenaires, des ressources, en vue de soutenir la conduite des évaluations pour conforter son reporting des impacts et des résultats de développement.

Au niveau de la remontée des informations évaluatives des emprunteurs vers les évaluateurs de la BOAD, des insuffisances demeurent. Il est à noter que le suivi et l'évaluation sont effectués en suivant des grilles de notation, notamment celle du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) et de l'Evaluation Cooperation Group (ECG). Pour légitimer leurs appréciations, les évaluateurs ont nécessairement besoin de données issues, entre autres, des Unités de Gestion des Projets, des Ministères de tutelles et des entreprises. En général, ces informations sont consignées dans les rapports d'activités et les rapports d'achèvement. Il est constaté que ces documents ne sont pas régulièrement produits. Dans les cas où ils sont produits, généralement leurs organisations sont différentes de celles exigées et les

² Banque Mondiale (2011). L'évaluation d'impact en pratique, pages 161 et 163.

³ Evaluation d'impact de sept projets d'aménagement hydro agricole dans quatre pays de l'UEOMA (159 040 440 FCFA, financés par la BOAD) ; évaluation d'impact du projet d'aménagement hydro agricole de M'Bahiakro (96 068 500, financés par l'International Initiative for impact evaluation en 2014) et évaluation d'impact du projet d'aménagement hydro agricole de Matam au Sénégal (177 625 000 FCFA, financés par l'International Initiative for impact evaluation en 2014).

informations sont donc non exhaustives. La conséquence majeure de cette hétérogénéité est l'impossibilité d'analyser, par consolidation, les résultats de développement et les impacts des portefeuilles des projets financés (100% des projets financés) sous l'angle des impacts. De ce fait, le suivi et l'évaluation ont porté sur des sous portefeuilles. La Banque devra faire des efforts pour s'assurer que 100% des projets transmettent les documents majeurs de reporting dans un format harmonisé dans les délais contractuels. Cette disposition permettra d'obtenir plus d'informations pour examiner les résultats de développement et des impacts de la Banque à l'échelle de portefeuille.

3.3. Opportunités

Dans un contexte international marqué par des ressources financières limitées et la persistance des défis de développement, une attention particulière est donnée à l'efficacité du financement en matière d'atteinte des résultats de développement et des impacts. Les bénéficiaires, les sociétés civiles, les parlementaires, les bailleurs de fonds et les gouvernements scrutent plus que par le passé l'atteinte des impacts positifs des projets. Cet intérêt croissant vise à minimiser les échecs et à apprendre systématiquement de la mise en œuvre des projets de développement. Dans ce contexte, la mise en place et l'utilisation régulière des systèmes de suivi et d'évaluation des résultats de développement sont fortement encouragés.

Par ailleurs, un plaidoyer pour la crédibilité des informations transmises par les systèmes de suivi et d'évaluation des résultats de développement des projets est en cours. A cet égard, les bailleurs de fonds se fédèrent progressivement pour harmoniser et coordonner leurs systèmes de suivi et d'évaluation suivant les meilleures pratiques reconnues, en vue de garantir la qualité des informations fournies. Dans cette démarche, les institutions de référence en matière de qualité de leurs systèmes de suivi-évaluation des résultats de développement sont disposées à accompagner les autres institutions à développer des systèmes similaires et à conduire des évaluations conjointes.

3.4. Menaces

Deux (02) menaces majeures sont persistantes, à savoir : (i) l'intégration insuffisante du suivi et de l'évaluation dans les processus nationaux de conception, de mise en œuvre et d'exploitation des projets de développement et (ii) l'insécurité dans les zones concernées par la mise en œuvre des projets.

Les évaluations rétrospectives des projets financés par la BOAD ont mis en exergue les insuffisances des systèmes de suivi-évaluation nationaux. Ce constat est lié à la non systématisation du suivi et de l'évaluation des impacts dans les cycles nationaux de projets et programmes de développement. En effet, les études d'impacts ex-ante ne sont pas toujours conduites, les budgets de suivi-évaluation sont sujets à des plafonnements ne permettant pas de conduire avec plénitude l'ensemble des enquêtes auprès des bénéficiaires. En outre, la phase rétrospective des projets ne dispose pas d'allocation budgétaire pour l'évaluation des impacts, et le système de suivi des recommandations des évaluations reste à renforcer. En somme, la faible effectivité des outils de suivi-évaluation des résultats de développement et d'impacts au niveau national empêche la Banque de déployer tout le potentiel des activités de suivi-évaluation.

Par ailleurs, l'insécurité dans les zones de projets demeure une menace réelle. La majorité des Etats membres de la zone UEMOA est affectée par des épisodes de confrontation entre les populations ou entre les armées officielles et des groupes armées non officielles, rendant difficile l'accessibilité à certaines zones de projets. Cette situation engendre des difficultés de collecte de données, une faible qualité des données collectées et une

difficulté à conduire les activités de capitalisation.

Au regard du contexte, des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces sus-indiqués, la Banque se fixe des orientations, en vue de conforter et d'amplifier l'évaluation de l'impact de ses interventions au cours du prochain quinquennat.

DEUXIEME PARTIE : VISION, THEORIE DU CHANGEMENT ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2021-2025

I. VISION, THEORIE DU CHANGEMENT, APPROCHE DE SUIVI-EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT ET DES IMPACTS

1.1. Vision et théorie du changement

La vision du plan stratégique de l'évaluation des résultats de développement et des impacts de la BOAD est « **BOAD, un catalyseur majeur pour la promotion de la culture de l'évaluation des résultats de développement et des impacts dans l'UEMOA** ». Cette vision s'insère dans le plan stratégique 2021-2025, à savoir « **BOAD, la Banque de référence, pour un impact durable sur l'intégration et la transformation de l'Afrique de l'Ouest** ».

Le but de la stratégie d'évaluation est de permettre à la Banque de consolider ses succès et d'éviter la répétition des échecs passés en termes de financement et de mise en œuvre des projets. L'objectif visé est de renforcer la durabilité des impacts des projets financés. Le but et l'objectif s'inscriront dans la culture de la redevabilité et de la capitalisation aussi bien en interne qu'au niveau des parties prenantes des projets financés par la Banque. A cet effet, les objectifs à moyen terme sont :

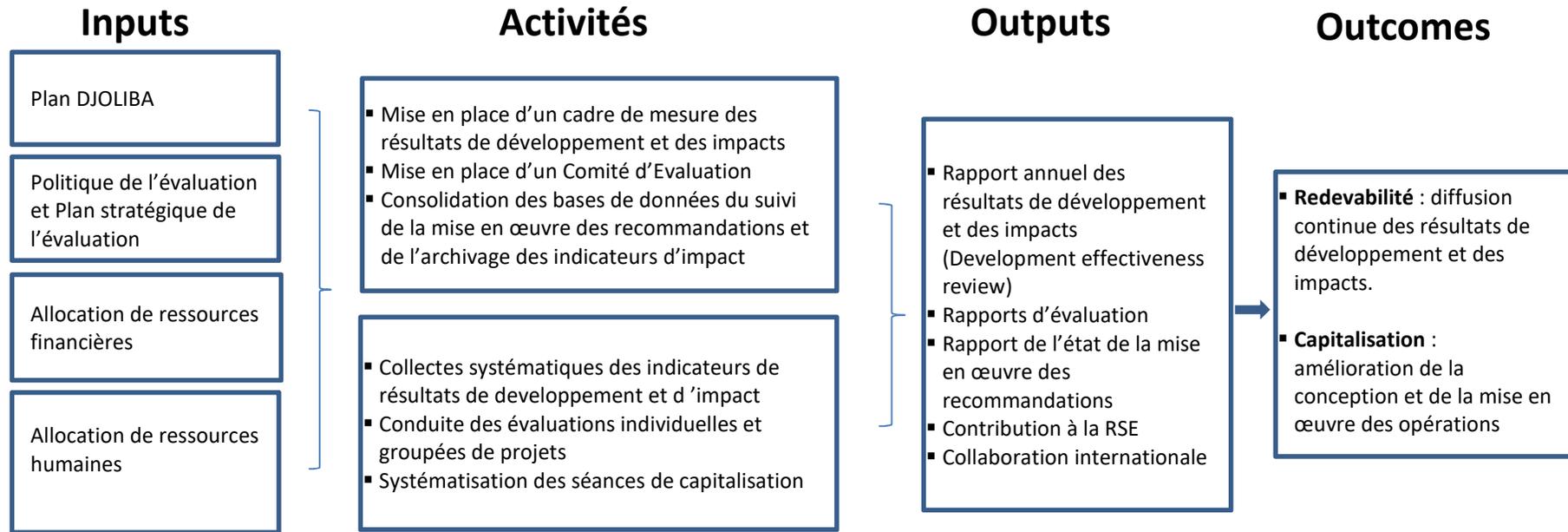
- renforcer le système d'évaluation des résultats de développement et des impacts des opérations, en vue de démontrer l'efficacité en matière de développement de la BOAD ;
- dynamiser la diffusion des résultats de développement et des impacts des opérations dans le cadre de la reddition des comptes ;
- mettre en place un environnement propice favorisant la prise en compte des enseignements des évaluations dans les nouvelles opérations ou l'ajustement des opérations en cours.

Pour ce faire, la stratégie est déclinée en trois (03) orientations stratégiques, à savoir :

- Orientation stratégique n° 1 : définir et mettre en œuvre un cadre de mesure des résultats de développement du portefeuille de projets dans le cadre de la mesure de l'impact des interventions de la Banque ;
- Orientation stratégique n° 2 : promouvoir les approches rapides et innovantes de mesure des impacts des opérations de la BOAD ;
- Orientation stratégique n° 3 : renforcer l'utilisation des enseignements des évaluations dans le cadre de la capitalisation.

Une théorie du changement (Theory of Change- ToC) sous-tend la stratégie d'évaluation. Elle fournit la cartographie du lien causal entre les inputs, les activités, les outputs et les outcomes issus des fonctions de suivi et d'évaluation des résultats de développement. La figure ci-dessous présente ladite ToC (figure 1).

Figure 1 : théorie du changement des fonctions suivi et évaluation des résultats de développement et des impacts



Hypothèses : (i) soutien de la Haute Direction à travers l'affectation de ressources humaines et financières adéquates ; (ii) renforcement du système de suivi-évaluation des résultats de développement et des impacts au niveau des Etats membres de l'UEMOA ; (iii) renforcement de la collaboration des Unités organisationnelles opérationnelles et des Missions Résidentes de la BOAD ; (iv) renforcement continu des capacités des cadres en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement et des impacts ; (v) maintien et renforcement des liens de collaboration avec les institutions de référence en matière de suivi et d'évaluation des résultats de développement et des impacts ; et (vi) renforcement de la sécurité dans les zones de projets.

1.2. Approches des résultats de développement et des impacts par la BOAD

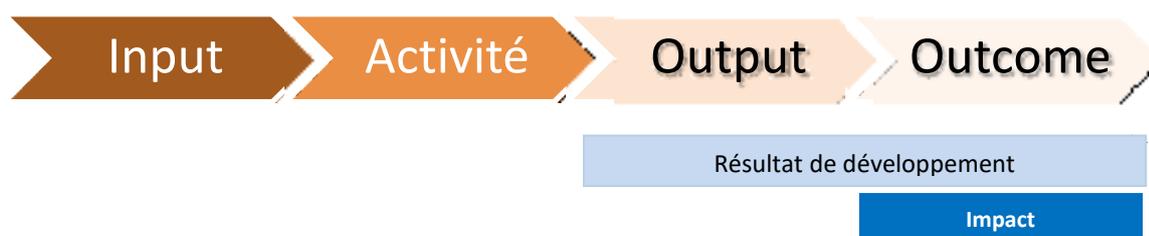
En vue de déployer sa théorie du changement qui sous-tend sa stratégie d'évaluation, la Banque s'inscrit dans des approches des résultats de développement et d'impact. Il est important de présenter ces approches afin d'éviter une confusion avec d'autres démarches en matière de suivi et d'évaluation.

Selon l'OCDE/CAD, l'action de développement est l'instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fonds ou non) en vue de promouvoir le développement. Cela peut concerner un projet/programme, ou porter sur des conseils en matière de politiques.

Dans le cadre de la présente stratégie d'évaluation de la BOAD, l'action de développement est un projet ou un programme spécifique financé par la BOAD. Le projet ou le programme est associé à une chaîne des résultats, définie comme une suite de relations de cause à effet qui mènent une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources (inputs), se poursuit par les activités (activities) et leurs extrants (outputs). Elle conduit aux effets (outcomes) qui permettent l'évaluation d'impacts, conduisant à une rétroaction (Cf. figure 2).

Les projets et les programmes ont un objectif de développement dont la réalisation permet d'obtenir les résultats de développement. Les résultats de développement sont des effets attendus, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté et d'un groupe de personnes. La BOAD définira l'impact comme « **un effet à court et moyen termes (inférieur ou égal à 5 ans après la fin d'exécution du projet), positif et négatif, primaire et secondaire, induit par un projet financé, directement ou non, intentionnellement ou non** ». L'ajustement de l'horizon temporel, comparativement à la définition du CAD/OCDE (Cf. encadré 1), permet de faire un minimum de reporting des impacts dans le temps, conformément à la mise en œuvre du plan stratégique 2021-2025.

Figure 2 : chaîne des résultats , résultats de développement et impacts



L'évaluation d'impact des projets et programmes de la BOAD utilisera généralement l'approche contributive au regard des types de projets financés (infrastructure en majorité). En effet, elle quantifiera le changement au niveau des effets socio-économiques et environnementaux à court et moyen termes avant et après la mise en œuvre du projet dans le groupe des bénéficiaires. Les thématiques se rapporteront à celles des Objectifs de Développement Durable (ODD). Toutefois, dans des cas spécifiques (lorsque les projets peuvent permettre d'identifier des groupes témoins stables sur le moyen terme et que le financement des évaluations d'impacts est disponible), l'évaluation d'impact sera attributive. Dans ce cadre, elle quantifiera le changement net des effets (outcome) à court et moyen termes dans le groupe des bénéficiaires en comparaison avec un groupe de non bénéficiaires (contrefactuel).

Encadré 1 : principaux concepts de la chaîne des résultats

Principaux concepts de la chaîne des résultats

La Banque adhère aux définitions suivantes du CAD/OCDE relative à la chaîne des résultats.

Ressources ou moyens ou intrants (inputs) : moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Activités : actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

Extrants ou produits (outputs) : biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement suite à la conduite des activités.

Réalisation ou effet direct (effets/outcomes) : ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action de développement. Ce changement vient de l'utilisation des extrants.

Résultat de développement ou objectif de développement : effet attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté et d'un groupe de personnes.

Impact : un effet à long terme, positif et négatif, primaire et secondaire, induit par un projet financé, directement ou non, intentionnellement ou non.

Source : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002, OCDE/CAD

Encadré 2 : diversité de la définition de l'impact en matière de développement

Diversité de la définition de l'impact en matière de développement

La définition de CAD/OCDE comprend plusieurs concepts entraînant plusieurs définitions par les Institutions de Financement du Développement.

Quelque fois, les impacts sont compris à travers un lien de causalité (attribution des résultats d'une intervention) et d'effets à long terme.

Certaines Institutions de Financement du Développement considèrent l'impact comme le « dernier maillon de la chaîne des résultats » ou le niveau le plus élevé des objectifs qu'une intervention a identifié, c'est-à-dire le résultat intentionnel ultime de l'intervention.

D'autres Institutions de Financement du Développement entendent par impacts, l'ensemble des objectifs de développement (objectifs de développement durable) et utilisent le terme « effets » (outcomes) pour traduire « les buts ou les objectifs du projet ».

D'autres Institutions de Financement du Développement (IFD) définissent l'impact comme un type spécifique de résultats qui a un intérêt particulier pour l'IFD, tels que le développement institutionnel, l'impact environnemental et/ou social qui peut ou non apparaître dans la chaîne de résultat du projet.

Enfin, la définition du terme « impact », quelque fois, est rattachée à l'unité d'analyse, notamment, le résultat mesuré dans un secteur, une région, au niveau d'un pays en opposition au résultat mesuré pour les bénéficiaires d'un projet. Cette définition est une variante de la définition du CAD/OCDE qui inclut les résultats attendus et inattendus.

Source : Good Practice Standards for the Evaluation of Public Sector Operations, 2012 Revised Edition, Evaluation Cooperation Group

II. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

La stratégie est déclinée en trois (03) orientations, à savoir :

- orientation stratégique n° 1 : définir et mettre en œuvre un cadre de mesure des résultats de développement du portefeuille des projets de la Banque pour mesurer l'impact ;
- orientation stratégique n° 2 : promouvoir les approches rapides et innovantes de mesure des impacts des opérations de la BOAD ;
- orientation stratégique n° 3 : renforcer l'utilisation des enseignements des évaluations.

2.1. Définir et mettre en œuvre un cadre de mesure des résultats de développement et des impacts des projets

Dans la perspective de renforcer la reddition des comptes et le processus d'apprentissage adossé aux projets financés, la Banque ajustera son système de suivi-évaluation des résultats de développement. Dans cette perspective, un cadre de mesure de résultats de développement (CMRD) sera mis en place. Il sera aligné sur le cadre international intitulé « Multilateral Development Banks (MDBs) Common Performance Assessment System (COMPAS) ». Ainsi, la Banque harmonisera, en partie, son cadre de mesure de résultats de développement à ceux d'autres bailleurs de fonds de référence⁴.

Le CMRD est organisé en quatre (04) niveaux basés sur la théorie du changement de la Banque.

Le niveau 1 permet de répondre à la question suivante : « **quels sont les progrès ciblés par les Etats membres de l'UEMOA en matière de développement ?** ». Il mentionne un nombre restreint d'indicateurs qui sont liés à la performance globale des Etats membres en lien avec la théorie de la croissance et du développement. Pour bâtir les preuves, le niveau 1 regroupe des indicateurs de développement auxquels la Banque souhaite contribuer à améliorer au sein des Etats membres de l'UEMOA. Ces effets ne sont pas attribuables à la BOAD. Cependant, elle y contribue.

Le niveau 2 permet de répondre à la question ci-après : « **quelle est la contribution de la BOAD aux progrès ciblés par les Etats membres de l'UEMOA en matière de développement ?** ». Il regroupe des indicateurs d'extrants (outputs) et des indicateurs d'effets à court et moyen termes de la BOAD. Généralement, ces indicateurs peuvent être reportés à la fin d'exécution des projets ou après l'utilisation par les bénéficiaires des biens et services produits par les projets financés par la BOAD.

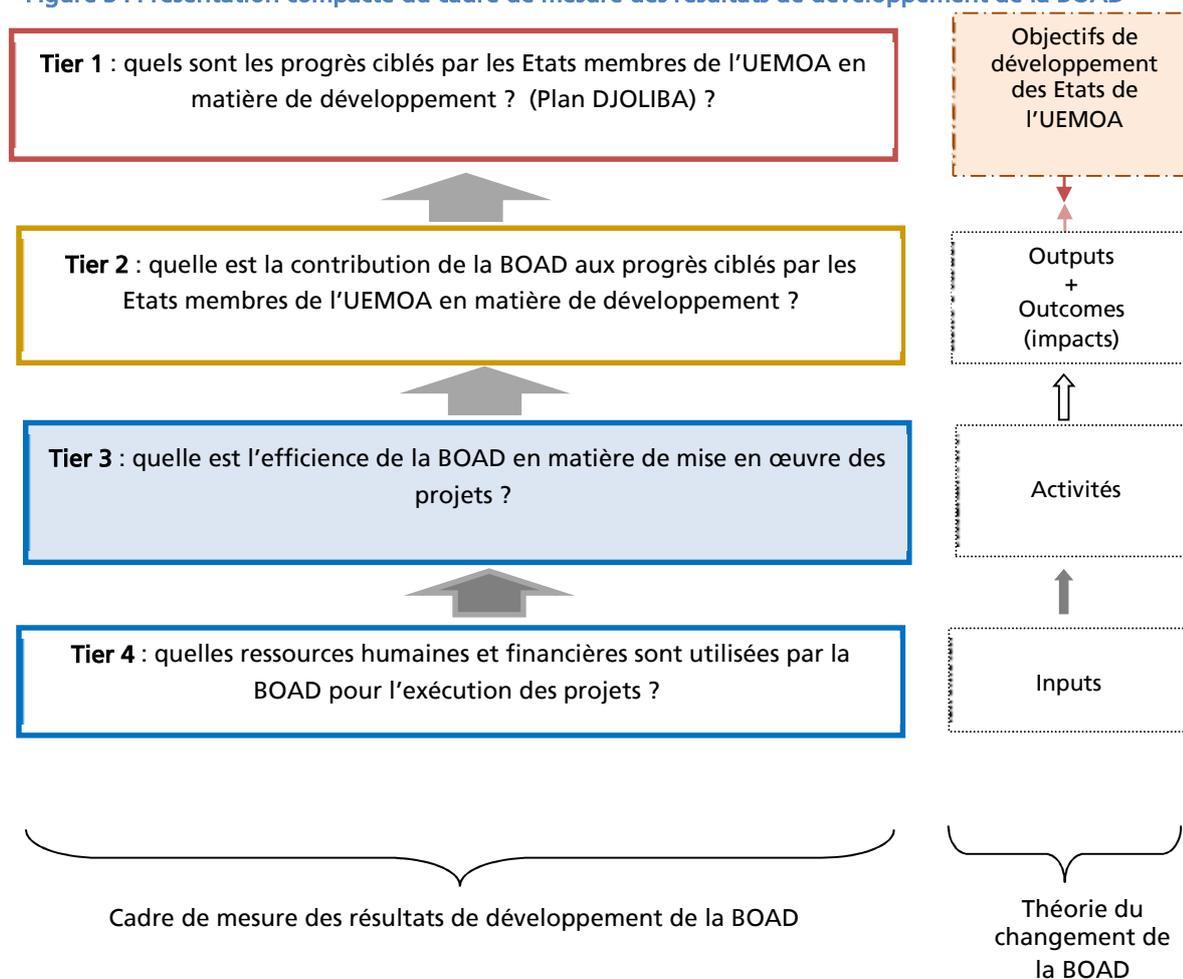
Le niveau 3 permet de répondre à la question ci-après : « **quelle est l'efficacité de la BOAD en matière de mise en œuvre des projets ?** ». Le niveau 3 regroupe des indicateurs de délais de mise en œuvre, d'exécution physique et de décaissement pour apprécier l'exécution du portefeuille de projets. L'examen de ces indicateurs permet d'identifier les facteurs précurseurs d'apparition ou non, dans les délais, des résultats de développement et des impacts.

⁴ Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, Banque Asiatique de Développement, Banque Inter-Américaine de développement, Banque Islamique de développement, Banque Européenne de Reconstruction et de Développement et Fonds International de Développement Agricole.

Le niveau 4 permet de répondre à la question ci-après : « **quelles ressources humaines et financières sont utilisées par la BOAD pour l'exécution des projets ?** ». Il regroupe des indicateurs de financement et des ressources humaines dédiés aux opérations.

Les indicateurs sélectionnés seront alignés sur les standards internationaux, notamment ceux des Objectifs de Développement Durable (ODD), du Groupe de travail international sur l'harmonisation des indicateurs (Harmonized Indicators for Private Sector Operations - HIPSO) et du Groupe de Coopération en Evaluation (Evaluation Cooperation group), le Fonds mondial pour l'environnement, le Fonds d'adaptation au changement climatique et le Fonds Vert pour le Climat.

Figure 3 : Présentation compacte du cadre de mesure des résultats de développement de la BOAD



2.2. Promouvoir les approches rapides et innovatrices de mesure des impacts des opérations de la BOAD

La nécessité de communiquer annuellement sur les résultats de développement et les impacts des projets financés par la Banque exige la conduite d'une série d'évaluations avec des approches innovantes de collecte et d'analyse des données. Ces innovations permettront de réduire les délais de réalisation des évaluations, mais également d'approfondir les analyses.

Il est à noter que l'innovation considérée dans la présente stratégie se définit comme « essayer de nouvelles approches pour conduire un changement positif dans son contexte, à travers un processus délibéré »⁵. Elle peut être technique au sens de l'ingénierie ou organisationnel. L'innovation n'est pas forcément une invention mais quelque chose de nouveau dans notre activité, notre région, notre audience ou pour nos bénéficiaires (Cels et al, 2012)⁶. Dans ce contexte, elle peut être prise en compte à la Banque en élargissant l'utilisation d'une approche innovatrice pilote (scaling up) ou en reproduisant des innovations mises en place par d'autres institutions (replication). Ces démarches innovatrices seront intégrées d'une part dans les évaluations (individuelles ou groupées) et d'autre part dans l'organisation des activités (planification et validation).

2.2.1. Evaluations individuelles de projets, évaluations groupées de projets et approches innovantes.

2.2.1.1. Evaluation individuelle de projet

Les évaluations individuelles prendront les trois (03) formes ci-après :

- **évaluation rétrospective de performance de projet** : cette forme d'évaluation a pour objectif d'évaluer un projet déjà achevé. Elle examine la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact, la performance de la BOAD et des emprunteurs.
- **évaluation formative de projet** : elle a pour objectif d'évaluer un projet au cours de sa mise en œuvre. Elle peut examiner un ou plusieurs des critères de l'évaluation rétrospective de performance de projet. Cette forme d'évaluation s'insère dans le suivi-évaluation au cours de la mise en œuvre des projets, notamment l'analyse de l'état d'exécution et des résultats de développement.
- **évaluation d'impact de projet** : elle a pour objectif d'examiner l'efficacité du projet dans l'atteinte des outputs et des outcomes qui ont été fixés dans les propositions de prêts approuvées par le Conseil d'Administration de la BOAD. Cette évaluation sera principalement contributive. Toutefois, dans la mesure du possible (disponibilité de financement et de groupe témoin stable), un nombre restreint de projets spécifiques fera l'objet d'évaluation d'impact attributive.

2.2.1.2. Evaluations groupées de projets

Dans les perspectives d'optimisation des coûts des évaluations et de renforcement de dialogue avec les gouvernements ainsi qu'avec les acteurs internes à la BOAD, des évaluations groupées seront conduites. Elles prendront les formes suivantes :

⁵ Cels, S., de Jong, J., & Nauta, F. (2012). Agents of change: strategy and tactics for social innovation. Brookings Institution Press.

⁶ Cels, S., de Jong, J., & Nauta, F. (2012). Agents of change: strategy and tactics for social innovation. Brookings Institution Press.

- **évaluation groupée de projets dans un Etat membre de l’UEMOA** : cette forme d’évaluation a pour objectif d’apprécier le mécanisme par lequel les financements de la Banque atteignent les résultats de développement/impacts prévus dans un Etat membre de l’UEMOA. Elle examine l’un ou l’ensemble des critères CAD/OCDE suivants : la pertinence, l’efficacité, l’efficience, la durabilité et l’impact. En plus, la performance de la BOAD et des emprunteurs sera traitée par les évaluateurs afin de préciser le degré d’implication des parties prenantes au projet/programme. Elle fait également ressortir les forces et les faiblesses des opérations financées.
- **évaluation thématique** : cette forme d’évaluation a pour objectif d’examiner un thème spécifique du développement durable dans un groupe de projets financés. Par ailleurs, elle peut examiner le processus de mise en œuvre des projets afin de mettre systématiquement en exergue les facteurs limitant la pertinence, l’efficience, l’efficacité/impact et la durabilité des projets (évaluation de processus).
- **évaluation annuelle des résultats de développement** (Development effectiveness review) : elle examine l’impact global de la Banque sur la base des objectifs de résultats de développement fixés dans les plans stratégiques successifs de la Banque. L’ensemble des évaluations individuelles et groupées contribue à l’évaluation annuelle des résultats de développement.

2.2.1.3. Approches innovantes à intégrer dans les évaluations

Dans le cadre de la présente stratégie, l’innovation sera la réplique des méthodes d’évaluations utilisées par les Institutions de Financement du Développement de référence en matière d’évaluation. Ces innovations seront insérées progressivement dans les différentes formes d’évaluations individuelles et groupées de projets. Il s’agira, entre autres, des formes de collecte et d’analyse ci-après :

- collecte de données à partir des images de satellites ;
- Survey of Well-being via Instant and Frequent Tracking (SWIFT);
- méthodes qualitatives rapides basées sur les techniques d’évaluations d’impacts participatives⁷ rapides;
- collecte de données à partir de plateformes internet ou des téléphones mobiles.

Dans ce cadre, la Banque renforcera sa collaboration avec des institutions ayant déjà expérimentées lesdites approches ou encore les faitières dans lesquelles elle est membre.

2.2.2. Innovations dans l’organisation des évaluations

Les innovations dans l’organisation des évaluations portent sur la validation des évaluations et la mise en place d’outils de planification des évaluations.

2.2.2.1. Validation des évaluations et collaboration technique

Au niveau de l’innovation organisationnelle, la fonction évaluative sera renforcée par un Comité de l’efficacité du Développement (CODE⁸) d’une part, et par des partenariats stratégiques pour conduire les évaluations d’autre part.

⁷ Catley, A., Burns, J., Abebe, D., Suji, O. (2013). Participatory Impact Assessment: A Design, Guide. Feinstein International Center, Tufts University.

⁸ Committee on Development Effectiveness (CODE) à la Banque Mondiale et à la BAD.

Le Comité de l'efficacité du Développement (CODE) aura pour objectif de valider techniquement les rapports d'évaluation à soumettre au Conseil d'Administration. La mise en place du CODE permettra de s'aligner sur les bonnes pratiques des institutions de référence, notamment la Banque Mondiale, l'AFD et la BAD. Des propositions de composition et d'attributions du CODE seront soumises, au moment opportun, à la Haute Direction de la Banque.

Encadré 3 : Comité des évaluations à la Banque Mondiale, l'AFD et la BAD

Rôle des Comités d'évaluation dans quelques institutions de référence

A la Banque Africaine de Développement, le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (Committee on Operations and Development Effectiveness: CODE) a pour mandat : (i) d'examiner les rapports du Département de l'évaluation des opérations ainsi que les réactions de la Direction à ces rapports ; (ii) d'identifier ou examiner les questions de politique générale à soumettre au Conseil ; (iii) de soumettre aux Conseils des évaluations d'opérations sélectionnées sur l'efficacité du développement ; et (iv) de suivre de près la mise en œuvre des décisions du Conseil concernant les questions relevant de son mandat .

Au niveau du Groupe de la Banque Mondiale, le Comité sur l'efficacité du développement (CODE) aide les Conseils à évaluer l'efficacité du Groupe de la Banque mondiale en matière de développement, en fournissant des orientations stratégiques à chaque institution membre du Groupe de la Banque mondiale, surveiller la qualité et les résultats des opérations du Groupe de la Banque mondiale et superviser ou assurer la liaison des travaux des entités qui font partie du cadre de responsabilisation du Groupe de la Banque mondiale (c'est-à-dire les unités concernées du Groupe d'évaluation indépendant).

Concernant l'Agence Française de Développement (AFD), le Comité des évaluations appui l'AFD dans l'exercice de sa mission de rendre des comptes et d'évaluer ses actions de façon crédible, indépendante et transparente. Le Comité conseille l'AFD sur sa politique et ses méthodes d'évaluation.

Source : Terms of Reference of the Committee on Development Effectiveness (CODE), July 15, 2009, IEG ; Banque Africaine de Développement, résolution B/BD/2002/02; Politique d'évaluation de l'AFD, 2013.

Les partenariats stratégiques pour l'accompagnement dans la conduite des évaluations innovantes ont pour objectif de collaborer avec des expertises disponibles dans des institutions ayant déjà conduit des évaluations innovantes. Ces partenariats s'inséreront dans le cadre de collaboration de la Banque en matière de suivi et d'évaluation des résultats de développement. Dans cette perspective, à l'image des institutions de référence en matière d'évaluation (Banque Mondiale, BAD, AFD, BEI, FIDA, etc.), la Banque renforcera sa collaboration, entre autres, avec International Initiative for Impact Evaluation (3ie), Joint Research Center (JRC) de l'Union Européenne, Harmonized Indicators For Private Sector Operations (HIPSO) member Group et les Départements Indépendants d'évaluations membres de « Evaluation Cooperation Group ». En outre, des Experts individuels seront également identifiés pour accompagner l'intégration des innovations, entre autres, en matière de modélisation d'équilibre général calculable et de collecte de données via internet et les téléphones mobiles.

2.2.2.2. Mise en place des outils de planification des évaluations

La Banque, dans la perspective d'accélérer le processus de la redevabilité et de la capitalisation, mettra en place des outils de gestion de la planification des évaluations et de leur budgétisation. A cet égard, des outils spécifiques seront mis en place pour la planification quinquennale glissante des évaluations, à savoir : (i) le tableau de bord de suivi de la fin d'exécution des projets et (ii) le plan d'évaluation.

Le tableau de bord de suivi de la fin d'exécution des projets est une matrice permettant de visualiser les dates de fin d'exécution des projets sous forme de tableaux et de graphiques. Son objectif est d'obtenir le nombre de projets prévus pour s'achever dans une année donnée, en vue de sélectionner les projets à évaluer. Cet outil permet de visualiser les projets entrant dans le périmètre de l'évaluation rétrospective. Pour mémoire, l'évaluation rétrospective est conduite au moins trois (03) ans après la fin d'exécution des projets. En outre, le tableau de bord permettra de faire des constats par rapport au retard des projets.

Le plan d'évaluation est un outil permettant de planifier les évaluations pendant une période donnée. La Banque élaborera un plan d'évaluation quinquennal glissant. Il sera basé sur le tableau de bord de suivi de la fin d'exécution des projets et les questions d'évaluations prioritaires identifiés par la Banque. Le plan d'évaluation servira aux discussions budgétaires et à la sélection des thématiques à évaluer. Cet outil met également en avant, l'appétence de la Banque pour les évaluations (demand-driven perspective).

2.3. Renforcer l'utilisation des enseignements des évaluations

Le renforcement de l'utilisation des enseignements du suivi et de l'évaluation des résultats de développement et des impacts se fera à travers les trois (03) axes suivants :

- renforcer la reddition des comptes pour une redevabilité systématique aux instances de décision et aux partenaires de la BOAD ;
- renforcer le processus de prise en compte des recommandations de suivi et d'évaluation dans les nouvelles opérations ;
- partager les impacts de nos projets avec les populations.

2.3.1. Renforcer la reddition des comptes pour une redevabilité systématique aux instances de décision et aux partenaires de la BOAD

La BOAD conduit ses activités opérationnelles en mobilisant des ressources financières autorisées par le Conseil d'Administration et le Conseil des Ministres de l'UEMOA. Ces ressources sont diverses et proviennent de plusieurs sources, à savoir :

- **les Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (actionnaires régionaux)** à travers leurs contributions au capital et à l'allocation de dotations annuelles ;
- **la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (actionnaire majoritaire)** par le renforcement du capital et des dotations spécifiques ou des facilités de mobilisations de ressources sur le marché des capitaux ;
- **les actionnaires non régionaux** qui soutiennent les actions de la Banque à travers leur participation au capital de la Banque ;
- **les partenaires internationaux (Institutions bilatérales ou multilatérales et acteurs de financement du développement)** octroyant des lignes de crédits à la Banque pour soutenir ses opérations ;

- **les investisseurs sur les marchés des capitaux (UEMOA et internationaux)** détenteurs (ou futurs détenteurs) de divers titres émis par la Banque pour financer ses opérations.

Pour leurs différentes actions au profit de la Banque, les rapports de suivi et d'évaluation leurs seront adressés en vue de les informer des résultats de développement et des impacts obtenus en utilisant les ressources mobilisées. Au moins un fois l'an, un reporting sera fait à travers les rapports annuels sur les résultats de développement (Development effectiveness review). En outre, des rapports d'évaluations d'impacts, d'évaluations thématiques et d'évaluations sectorielles plus ciblés seront également communiqués. Enfin, la Haute Direction de la Banque sera également informée à travers les divers rapports d'évaluations sur les tendances d'évolution des impacts des projets financés.

L'ensemble des recommandations approuvées par la Haute Direction et les Instances de décisions seront intégrées dans la base de données des évaluations. A l'instar des institutions de référence en matière d'évaluations (Banque mondiale, BAD, FIDA, etc.), la Banque renforcera le suivi de la mise en œuvre des recommandations des évaluations. A cet effet, une note annuelle sur l'état de mise en œuvre des recommandations sera transmise à la Haute Direction.

2.3.2. Renforcer le processus de prise en compte des recommandations de suivi et d'évaluation

L'utilité du suivi et de l'évaluation est, entre autres, la contribution à l'amélioration de l'instruction et la mise en œuvre de nouvelles opérations (projets, programmes et politiques de développement). Cette utilité se manifeste par l'intégration explicite et effective des recommandations dans le cycle d'instruction des projets/programmes.

Pour favoriser la prise en compte des recommandations, l'UO en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement participera activement aux réunions, notamment au cours de l'entrée en portefeuille des opérations et au cours de l'analyse technique des projets de propositions de prêt à soumettre au Conseil d'administration. Dans ce cadre, elle se prononcera sur la prise en compte effective des enseignements issus des évaluations des résultats de développement dans la formulation des projets en cours d'examen.

Par ailleurs, l'UO en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement organisera, de façon semestrielle, des rencontres annuelles avec les Unités organisationnelles impliquées dans la mise en œuvre des recommandations. Ces échanges viseront à renforcer la compréhension des enjeux opérationnels et stratégiques des recommandations en vue d'une meilleure appropriation. Des rencontres seront également conduites auprès des Etats en vue d'examiner les contraintes et les solutions pour améliorer la formulation des projets, leur exécution et leur exploitation durable. Enfin, des programmes de renforcement de capacités seront organisés à l'attention des Chefs de projets pour partager les expériences et renforcer la capitalisation des enseignements du suivi et de l'évaluation des résultats de développement.

2.3.3. Partager les impacts de nos projets avec les populations

Afin de renforcer la communication des impacts aux populations bénéficiaires des projets financés par la Banque, des actions spécifiques seront conduites dans le cadre de la Politique de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) de la Banque.

En particulier, il sera mis en œuvre un plan d'actions pour le partage d'informations autour

des impacts des projets. Pour répondre à cet objectif, il sera entrepris un ensemble d'activités, à savoir : (i) la sélection des projets dont les impacts seront partagés ; (ii) la catégorisation des bénéficiaires ; (iii) la mise en place d'un système de dialogue ; (iv) la mise en place d'un reporting dédié ; (v) l'édition des rapports et des différents supports de communications ; (vi) l'organisation des ateliers ; et (vii) la dissémination par voie électronique des rapports et des plaquettes de suivi et d'évaluation des résultats de développement.

L'UO en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement travaillera en étroite synergie avec les Unités organisationnelles de la Banque en charge de la RSE, de la Communication et du système d'information.

III. ALIGNEMENT DES MOYENS ET DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

La mise en œuvre du plan stratégique d'évaluation nécessitera des conditions d'accompagnement relatives aux ressources humaines, aux moyens financiers et à l'organisation ainsi qu'un dispositif de suivi-évaluation.

3.1. Moyens humains

Pour mettre en œuvre la stratégie d'évaluation, la Banque pourvoira la fonction de suivi et d'évaluation de ressources humaines en quantité et en qualité. En effet, le suivi et l'évaluation de plus de trois-cent (300) projets requièrent un minimum de personnes pour préparer et mettre en œuvre les plans de suivi et d'évaluation des résultats de développement.

Au regard des enjeux liés au reporting et à la capitalisation, l'équipe devrait comprendre des personnes qualifiées en statistique, en économie, en gestion de projets, en analyse financière et en question d'atténuation/adaptation. Le « référentiel de compétences » facilitera la définition des compétences « métiers » requises en matière de suivi et d'évaluation. Les descriptifs des postes pourront préciser les types d'expériences nécessaires, les outils et méthodologies à maîtriser, les connaissances théoriques et académiques indispensables. Cette planification permettra un équilibre entre les recrutements internes et les recrutements externes.

Dans la perspective de conserver une forte capacité en interne afin d'être en mesure de conduire des évaluations innovantes et de garantir la qualité des rapports produits, l'effort sera maintenu pour le renforcement des compétences et le respect des principes directeurs en matière d'évaluation (annexe 1). Le maintien et l'amélioration d'un niveau d'expertise permettra également à la Banque d'assister les Etats membres de l'UEMOA et les Unités de Gestion des Projets financés lors de la mise en place et l'utilisation des systèmes de suivi et d'évaluation des résultats de développement.

3.2. Moyens financiers

Le financement des activités de suivi et d'évaluation sera un levier important pour mettre en œuvre le présent plan stratégique. La budgétisation sera adossée au plan d'évaluation, de collecte et d'analyse des indicateurs de résultats de développement et d'impact. Les moyens financiers s'inscriront dans le cadre des budgets programmes de la BOAD. Globalement, la tendance des allocations budgétaires sera en hausse, comparée à la période 2012-2020. Les sources de financement seront majoritairement assurées par les ressources de la Banque. Toutefois, des actions de mobilisation de subventions auprès de partenaires seront conduites.

3.3. Organisation

L'Unité Organisationnelle (UO) en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement, tout en maintenant son rôle de leadership au niveau de la fonction évaluative, renforcera sa synergie d'actions avec les autres UO de la Banque tout le long du cycle du projet. En outre, elle renforcera ses relations avec les Ministères en Charge de l'économie et ceux en charge du développement et des volets sectoriels.

Au cours de l'instruction de financement (de l'entrée en portefeuille à l'approbation des projets), un appui sera fourni aux Unités organisationnelles, en vue de l'élaboration des systèmes de suivi-évaluation des projets devant être soumis au Conseil d'Administration.

Au cours de la mise en œuvre des projets (de la date d'approbation à la date de transmission de rapport de fin d'exécution), l'UO en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement sollicitera l'appui des UO opérationnelles pour la collecte décentralisée des informations sur l'état d'exécution des projets et le niveau d'avancement des indicateurs d'extrants et d'effet. En cas de nécessité, les UO en charge des affaires juridiques, des risques et des engagements ainsi que les Missions résidentes seront sollicitées. Des actions seront conduites, en vue d'élaborer un répertoire centralisé des contacts des points focaux de la BOAD sur les projets. Par ailleurs, avec l'appui de l'UO en charge du système d'information, il sera créé un mailing list des chargés de suivi évaluations des Unités de Gestion des Projets. Ces actions permettront de renforcer le partage d'expériences et l'optimisation de la transmission des informations de la Banque vers les chargés de suivi-évaluation des projets.

Au cours de la phase d'exploitation des projets (après la fin d'exécution des projets), en synergie avec l'ensemble des acteurs internes et externes intervenant dans le cycle du projet, l'UO en charge du suivi et de l'évaluation des résultats de développement conduira les évaluations rétrospectives. En outre, des réflexions seront conduites pour le renforcement des systèmes nationaux de suivi-évaluation. A ces égards, la synergie d'actions sera renforcée avec la Commission de l'UEMOA et les Etats membres de l'Union pour l'élaboration de textes communautaires.

3.4. Dispositif de suivi-Evaluation

Le dispositif de suivi-évaluation s'intègre à celui du plan DJOLIBA et du contrôle de gestion de la Banque, notamment le cadre fixé par les contrats de performance. Les axes stratégiques de l'évaluation seront panifiés et suivis à partir des jalons précisés dans la déclinaison du plan DJOLIBA (annexe 2). Ce cadre sous-tendra l'élaboration du programme d'activités annuelles et du budget annuel. Il permettra également d'élaborer le contrat de performance de l'UO en charge du suivi et de l'évaluation.

ANNEXE 1 : RAPPELS DE QUELQUES PRINCIPES DIRECTEURS EN MATIERE D'ÉVALUATION

Les évaluations sont soutenues par des principes directeurs au nombre desquels :

- un mandat est établi pour chaque évaluation, qui indique clairement et en détaille le type d'évaluation, la manière dont elle sera conduite et les parties prenantes. Les évaluations sont conçues de manière à produire des informations actuelles, de bonnes qualités et fiables ;
- les personnes effectuant les évaluations doivent posséder individuellement ou collectivement les connaissances et compétences (et expérience) requises pour satisfaire aux exigences relatives aux travaux ayant trait à l'évaluation concernée ;
- les évaluateurs doivent faire preuve d'intégrité dans leurs rapports avec tous les intervenants. Les évaluations sont conduites de manière impartiale, transparente et ouverte, en associant autant que faire se peut, les parties prenantes à l'ensemble du processus. Les divergences de vue des parties prenantes seront mentionnées et annexées dans le rapport d'évaluation ;
- tous les travaux d'évaluation doivent comporter des équipes mixtes ou des Consultations de nature appropriée et conforme aux exigences, et le cas échéant, mettre en application les conseils et l'orientation fournis par des spécialistes ou autres personnes compétentes ;
- les travaux d'évaluation doivent produire, grâce à des méthodes objectives de collecte et d'analyse des données, des conclusions et des résultats opportuns, pertinents et crédibles dont les recommandations sont susceptibles d'être mis en œuvre ;
- les évaluations sont menées dans le respect des convictions, des modes de fonctionnement et des habitudes des parties prenantes. L'anonymat et la confidentialité des parties prenantes sont garantis par des mesures appropriées ;
- les rapports d'évaluation doivent présenter les constatations (résultats), conclusions et recommandations d'une manière claire, accessible et objective.

ANNEXE 2 : DECLINAISON DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE SUIVI ET DE L'EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT ET DES IMPACTS

Orientation stratégique en suivi et évaluations	Echéance	Indicateurs de performance	Cibles	Conditions critiques
<p>Orientation stratégique n° 1 :</p> <p>Définir et mettre en œuvre un cadre de mesure des résultats de développement du portefeuille des projets de la Banque pour mesurer l'impact</p>	2025	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapports du cadre de résultats de développement de la BOAD • Nombre de systèmes de collecte par internet et par téléphone mobile • Nombre de rapports des résultats de développement et des impacts de la BOAD • Nombre de plaquettes des impacts prévisionnels des financements de la BOAD 	<p>01</p> <p>01</p> <p>05</p> <p>05</p>	<p>Disponibilité de ressources humaines et de budget</p>

Orientation stratégique en suivi et évaluations	Echéance	Indicateurs de performance	Cibles	Conditions critiques
<p>Orientation stratégique n° 2 :</p> <p><i>Promouvoir les approches rapides et innovantes de mesure des impacts des opérations de la BOAD</i></p>	2025	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapports de méta-évaluation • Nombre de rapports d'évaluation de Programmes Régionaux (Programme d'Urgence de l'IRED et Programme Spécial Sécurité alimentaire) • Nombre de rapports d'évaluation d'impact rapide de projets • Nombre de rapports d'évaluation des impacts directs, indirects et induits des financements de la BOAD dans chaque Etat membre de l'UEMOA • Nombre de rapports méthodologiques d'évaluation d'impact par images satellites • Nombre de rapports d'évaluation d'impact par images satellites 	<p>01</p> <p>02</p> <p>05</p> <p>02</p> <p>01</p> <p>01</p>	Disponibilité de ressources humaines et de budget
<p>Orientation stratégique n° 3 :</p> <p><i>Renforcer l'utilisation des enseignements des évaluations</i></p>	2025	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'ateliers dans le cadre de la RSE et de séances de capitalisation • Nombre de Réunions annuelles sur la mise en œuvre des recommandations des évaluations • Nombre de participation aux réunions internationales de capitalisation et aux travaux techniques internationaux avec les institutions partenaires de la BOAD 	<p>10</p> <p>05</p> <p>25</p>	Disponibilité de ressources humaines et de budget