

eVALUation Matters

Publication trimestrielle de connaissances sur l'évaluation du développement



Évaluation Globale des Résultats de Développement: Dans les coulisses

Deuxième trimestre 2017

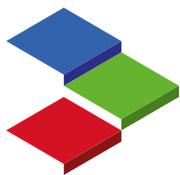


GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

*De l'expérience à la connaissance...
De la connaissance à l'action...
De l'action à l'impact*

eVALUation Matters

est un magazine trimestriel de l'Évaluation Indépendante du Développement du groupe de la Banque Africaine de Développement. Il offre différentes perspectives et perceptions sur les problématiques liées à l'évaluation et au développement.

Rédacteur en chef:

Jacqueline Nyagahima, consultante en gestion des connaissances.

Remerciements:

IDEV remercie tous les contributeurs, réviseurs, éditeurs et relecteurs qui ont travaillé sur ce numéro, en particulier:

- Kobena Hanson, consultant en gestion des connaissances
- Aminata Kouma, consultante Junior
- Najade Lindsay, consultante junior
- Karen Rot-Munstermann, chef de division, IDEV 3
- Prosper Yepdi, traduction française et édition

Conception & mise en page:

Visual Identity Creative Ltd.
Directeur: Jonathan Newham
Conception éditoriale: Francisco Marrero

À propos de l'Évaluation Indépendante du Développement

La mission de l'Évaluation Indépendante du Développement de la BAD est d'améliorer l'efficacité des initiatives de l'institution au sein de ses pays membres régionaux, à travers des évaluations indépendantes et pertinentes ainsi que des partenariats pour le partage des connaissances.

Avertissement:

Les opinions exprimées dans cette publication appartiennent uniquement aux auteurs, et pas nécessairement à l'employeur, à l'organisation ou à d'autres groupes ou individus.

Évaluateur général:

Rakesh Nangia r.nangia@afdb.org

Chefs de division:

Rafika Amira r.amira@afdb.org
Samer Hachem s.hachem@afdb.org
Karen Rot-Munstermann k.rot@afdb.org

Des questions?

Téléphone (IDEV):
+225 2026 2041

Téléphone (Standard téléphonique BAD):
+225 2026 4444

Nous écrire: 01 BP 1387
Avenue Joseph Anoma,
Abidjan 01, Côte d'Ivoire

Courriel: idevhelpdesk@afdb.org

Web: idev.afdb.org
afdb.org



L'actualité en images, page 58

4 Mot de l'Évaluateur général

Rakesh Nangia, Banque africaine de développement

Les évaluateurs sont submergés par diverses méthodes d'approche des évaluations complexes, et un nombre tout aussi élevé de guides pour la mise en œuvre. Cette édition d'eVALUation Matters met l'accent sur la méthode mise en œuvre dans l'Évaluation globale des résultats de développement de la Banque africaine de développement – une opération complexe de laquelle nous avons tiré des leçons et des enseignements.

10 Évaluation de dix années d'appui de la BAD à l'Afrique

Jacqueline Nyagahima, Banque africaine de développement

Entre 2004 et 2013, la Banque a accordé environ 32,9 milliards d'UC de prêts pour 1319 projets et programmes mis en œuvre dans ses pays membres régionaux. Cet article décrit la réalisation de l'Évaluation globale des résultats de développement de la Banque afin de répondre à la nécessité d'évaluer cette décennie, et d'examiner les performances passées de la Banque afin d'améliorer ses futures interventions et leurs impacts.

18 Le cheminement de l'EGRD

Daniel Kofi Andoh et Jacqueline Nyagahima, Banque africaine de développement

En 2016, IDEV a réalisé l'Évaluation globale des résultats de développement 2004–2013 (EGRD) du Groupe de la Banque africaine de développement, parmi d'autres évaluations de haut niveau. L'EGRD est l'évaluation la plus complexe et la plus importante jamais entreprise par IDEV, pour ce qui est de sa portée et de son ampleur. C'est pourquoi elle a nécessité et utilisé d'énormes ressources financières et humaines, et beaucoup de temps. L'exercice a duré trois ans et mobilisé tout le personnel d'IDEV. Il a fallu modifier le programme de travail du Département et trouver des ressources supplémentaires pour la réaliser. Le présent article retrace le déroulement de l'EGRD et l'expérience vécue par IDEV dans la réalisation de cette évaluation tout en restant fidèle aux principes de l'évaluation. L'article s'intéresse moins à l'objectif qu'au déroulement de cette opération.

30 169 nuances de gris: Comment avons-nous géré la variabilité entre les évaluateurs?

Penelope Jackson, Banque africaine de développement

Vu la portée de l'EGRD (plus de 200 évaluations de projet réalisées dans le cadre de 14 évaluations pays), les données ont été fournies par diverses équipes d'évaluation. Il a fallu assurer la cohérence de l'évaluation entre les pays et les équipes, et résoudre la question de la variabilité entre les évaluateurs pour assurer l'intégrité de la synthèse de l'EGRD.

Cet article met l'accent sur la stratégie mise en œuvre pour faire face à cette dure réalité, et pour être franc, la manière différente dont nous procéderions si l'occasion nous était à nouveau donnée.

38 Surmonter les obstacles liés à la recherche sur le terrain en évaluation: Leçons tirées de l'EGRD

Najade Lindsay et Kobena T. Hanson, Banque africaine de développement

En évaluation, il faut toujours entreprendre des activités de terrain, qu'il s'agisse de collecte de données (quantitatives ou qualitatives), de réunions consultatives, d'observations, etc. Le présent article met en lumière les expériences vécues sur le terrain dans le cadre de l'Évaluation globale des résultats de développement de la BAD et les stratégies mises en œuvre par les évaluateurs pour trouver un compromis et un accord afin de conduire au mieux l'évaluation. Il s'inspire à la fois de la littérature existante, des connaissances et des anecdotes tirées des expériences collectives vécues sur le terrain par l'équipe d'évaluation d'IDEV.

48 Recherche du consensus et travail d'équipe dans les évaluations complexes: Points de vue de l'équipe de l'EGRD de la BAD

Aminata Kouma et Kobena T. Hanson, Banque africaine de développement

Dans la recherche sur le terrain en matière d'évaluation, la recherche du consensus et le travail d'équipe efficace sont déterminants pour diverses raisons, dont la qualité des résultats, l'éthique et la fidélisation. Le présent article veut examiner en quoi consistent la recherche du consensus et le travail d'équipe dans les évaluations complexes, en utilisant l'EGRD comme étude de cas. L'accent est mis sur les membres de l'équipe qui ont travaillé sans relâche, individuellement et collectivement, pour mener à bien l'évaluation.

« Vu l'incertitude et la complexité croissantes auxquelles nous sommes confrontés tous les jours, je suis convaincu que la nécessité d'évaluer les interventions complexes et les leçons que l'on en tire vont croître sans cesse ».

Mot de l'Évaluateur général de la BAD, page 4

eVALUation Matters

Publié en juin 2017

Calendrier éditorial 2017

Q3 2017

Les évaluations à l'ère des ODD

Q4 2017

Les évaluations comme moteur de réforme dans les Institutions Financières Internationales

Q1 2018

Accroître l'offre et la demande pour les évaluations en Afrique

Appel à contributions:

Evaluation Matters est un magazine d'information trimestriel publié en anglais et en français par IDEV, l'Évaluation indépendante du développement de la BAD. Nous acceptons des articles sur des sujets d'actualité issus des œuvres originales des auteurs et c'est avec plaisir que nous examinerons les contributions sur les thèmes indiqués dans le calendrier éditorial qui figure ci-dessus. Pour plus de détails, veuillez consulter ce lien: <http://idev.afdb.org/fr/document/calendrier-editorial-2017>



<http://idev.afdb.org/fr/page/evaluation-matters-magazine>



Mot de l'Évaluateur général

L'importance croissante accordée à la transparence et l'apprentissage à partir des résultats a rendu nécessaires des approches d'évaluation susceptibles de permettre d'établir non seulement si les politiques, projets ou programmes fonctionnent bien, mais aussi comment ils fonctionnent (au cas où ils fonctionnent), et (s'ils ne fonctionnent pas) ce qui peut être fait pour améliorer leurs résultats. C'est pourquoi les évaluateurs sont submergés de nombreuses méthodes pour approcher les évaluations complexes, et par une multitude de guides pour la mise en œuvre de ces méthodes.

La question qui revient souvent est celle de savoir ce qui fait la complexité d'une évaluation. Est-ce la portée, l'échelle, les ressources (financières et humaines) ou le temps nécessaires? Ou s'agit-il d'une question de méthodes et de méthodologies?

Même s'il s'avère que la complexité en évaluation est liée aux résultats attendus, les choses ne seraient pas aussi simples dans la réalité. Nos expériences laissent croire que la vie quotidienne est caractérisée par des circonstances sans cesse changeantes dans un contexte marqué par des opinions, des positions, et des objectifs variés et parfois divergents, des parties prenantes. ►

► On peut en dire de même de nos expériences professionnelles. Dans cette optique, il est rassurant de savoir que la complexité en évaluation ne se limite pas à la prévision des résultats ou de leurs causes à travers un seul prisme ou de multiples chaînes causales simultanées. La complexité est aussi le résultat d'un contexte; un modèle spécifique de théorie du changement peut être efficace dans un contexte et pas dans un autre.

La vaste perspective offerte par les évaluations complexes revêt une importance capitale pour les décideurs. Toutefois, leur ampleur et leur complexité posent des difficultés pratiques et méthodologiques. L'Évaluation globale des résultats de développement (EGRD) de la Banque africaine de développement (BAD) a nécessité l'examen d'un grand ensemble d'interventions utilisant divers instruments et ciblant plusieurs catégories de bénéficiaires dans des secteurs variés. Une lourde tâche en soi, sans oublier des termes de référence très ambitieux. Pour bien appréhender notre contexte, nous avons dû apporter des réponses à de nombreuses questions, notamment: quelles sont les parties de l'évaluation pour lesquelles nous devons recruter des consultants, et quelles sont celles que nous devons gérer en interne? Comment recruter de bons consultants? Quelles ressources financières devons-nous consacrer à l'opération? ►

« Les évaluations complexes... sont celles dont les résultats sont identifiés à travers des boucles de rétroaction non linéaires et qui ont des effets émergents – avec des mesures qui ne peuvent être déterminées d'avance... »

(Rogers 2008)



► À mesure de l'élaboration du cheminement de l'EGRD, l'équipe a mis à profit la marge de manœuvre dont elle disposait pour concevoir l'approche la mieux adaptée aux besoins et aux exigences de la Banque et des parties prenantes, en matière d'information, en tenant compte de nos ressources et de notre calendrier. La nécessité de rester fidèle à nos principes fondamentaux que sont l'utilité, le réalisme et la crédibilité, a été au centre du processus.

Cette édition d'eVALUation Matters est consacrée à l'évaluation des interventions complexes et s'inspire des résultats et de l'expérience issus de l'EGRD – un processus consultatif, répétitif qui a fait la part belle à l'engagement et l'implication de toutes les principales parties prenantes tout au long de l'exercice afin de surmonter les difficultés induites par une initiative aussi complexe.

Cette édition fait la synthèse des points de vue et réflexions de l'équipe d'évaluation en s'inspirant de la vaste littérature sur les évaluations complexes, les défis du terrain, le travail d'équipe, et intègre des données empiriques, des anecdotes, ainsi que des histoires personnelles provenant du terrain, afin de mettre en évidence l'expérience de l'EGRD dans toute sa complexité et sa diversité. Chaque article donne un aperçu de la dynamique d'une évaluation complexe. Les auteurs contributeurs contextualisent les aspects essentiels du processus, tout en examinant la dynamique entre les évaluateurs, ainsi que la dynamique entre les évaluateurs et les nombreuses parties prenantes rencontrées durant le processus à travers les pays membres régionaux. Vus sous cet angle, les articles de ce numéro constituent, individuellement et collectivement, un ensemble d'analyses ►

- ▶ *pragmatiques, souvent chevauchantes, des défis et opportunités de l'EGRD.*

Les auteurs qui ont contribué à ce numéro mettent l'accent sur le cheminement de l'évaluation et sur la façon dont IDEV est resté fidèle à ses principes tout au long du processus; les difficultés rencontrées pendant l'exercice; les conclusions et les avancées, à la fois prévues et imprévues; les liens tissés et l'esprit de camaraderie. Le but recherché n'est pas tant la destination que les péripéties du cheminement de cette évaluation, et les leçons durables tirées de cette expérience.

Vu l'incertitude et la complexité croissantes auxquelles nous sommes confrontés dans nos vies quotidiennes, je suis convaincu que la nécessité d'évaluer les interventions complexes et les leçons que l'on en tire ne va cesser de croître. Les priorités stratégiques de la Banque – mieux connues sous le vocable Top 5 – nous imposent elles-mêmes de réfléchir de manière stratégique pour nous adapter à la complexité du développement et de la transformation de l'Afrique. À cet égard, j'ai la ferme conviction que les leçons et les enseignements tirés de l'EGRD nous aideront à nous frayer un chemin – un chemin sur lequel nous pourrions compter sur les résultats antérieurs dus à la qualité de notre portefeuille, l'utilisation efficace de nos ressources, et un ajustement de nos opérations et procédures découlant des connaissances, des évaluations et de l'apprentissage.

Je vous invite à lire cette édition d'eVALUation Matters et je vous encourage à nous envoyer vos opinions, commentaires et réflexions sur les impressions et expériences ici répertoriées.

Bonne lecture !

À propos de l'Évaluateur général

Rakesh Nangia est l'Évaluateur général de l'Évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement. Avant d'entrer à la Banque, il a passé 25 ans au service de la Banque mondiale où il a occupé divers postes, notamment celui de directeur de la stratégie et des opérations pour le Réseau du développement humain et celui de vice-président par intérim de l'Institut de la Banque mondiale. Ancien étudiant de l'Institut indien de technologie à New Delhi et de Harvard, il est détenteur de diplômes en administration des affaires et en ingénierie.



Évaluation de dix années d'appui de la BAD à l'Afrique¹

Entre 2004 et 2013, la Banque a accordé environ 32,9 milliards d'UC² de prêts pour 1319 projets et programmes mis en œuvre dans ses pays membres régionaux. Cet article décrit comment l'Évaluation Globale des Résultats de Développement de la Banque a été réalisée afin de répondre au besoin d'évaluer ces dix années, et à la nécessité pour la Banque d'examiner ses performances passées afin d'améliorer ses interventions et son impact futurs.

Jacqueline Nyagahima, Banque africaine de développement

« **L**a Banque africaine de développement (BAD) évalue ses propres réussites en fonction des améliorations que son travail apporte à la vie des Africains³. Il s'agit de la contribution de ses opérations à la création d'emplois, l'amélioration de l'accès à des services publics efficaces, la stimulation de la compétitivité du secteur privé, l'amélioration de la balance des paiements des pays, le renforcement de la stabilité et de la croissance du secteur financier, la hausse des échanges à l'intérieur des pays et entre eux, le renforcement de la confiance vis-à-vis du gouvernement, et les progrès accomplis dans les secteurs de la santé et de l'environnement.

En 2013, au moment où elle se lançait dans la mise en œuvre d'une nouvelle Stratégie décennale (2013–2022), la haute Direction de la Banque a demandé une évaluation approfondie des investissements de la Banque en Afrique au cours de la décennie précédente. La Banque avait besoin d'évaluer ses performances passées afin de renforcer son impact futur, compte tenu de ses missions et de ses ressources, et un contexte marqué par les mutations rapides de l'aide au développement. L'Afrique faisait encore face à un large éventail de difficultés économiques, sociales et environnementales, et l'économie mondiale était en outre confrontée à des obstacles et à l'incertitude qui avaient des répercussions plus néfastes sur les économies africaines par rapport à d'autres. La Direction voulait avoir des preuves concrètes de

l'utilisation des ressources de la Banque et pour quels résultats de développement.

Pour répondre à cette demande, l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) a été chargé de réaliser une Évaluation globale des résultats de développement de la Banque (EGRD). Cette opération a été lancée en fin 2013, et le rapport de cette évaluation devait être publié avant la reconstitution du FAD en 2016.

L'EGRD visait à répondre à trois questions clés concernant la Stratégie décennale 2004–2013:

- La Banque a-t-elle atteint ses objectifs?
- La Banque a-t-elle proposé des stratégies et des programmes axés sur les résultats?
- La Banque s'est-elle positionnée comme un partenaire de choix au niveau des pays?

L'EGRD avait pour autre objectif d'identifier des leçons et des recommandations afin de guider la mise en œuvre des priorités stratégiques de la Banque, le Top 5⁴.

L'EGRD couvrait l'ensemble du portefeuille de la Banque: toutes les interventions (prêts et hors prêts) approuvées entre 2004 et 2013. L'aide au développement apportée par la BAD provient de plusieurs instruments⁵ financés par diverses sources au sein de la BAD dont les guichets BAD (prêts non concessionnels) ►



► et FAD (prêts concessionnels) sont les plus importants. Les interventions de la BAD (projets ou opérations) couvrent un éventail de secteurs et une large proportion est consacrée aux infrastructures – transport, énergie, eau et assainissement. Les autres secteurs d'opérations étant notamment l'agriculture, la finance, l'industrie et l'exploitation minière, ainsi que les secteurs sociaux.

L'évaluation d'un vaste ensemble d'interventions comprenant divers instruments et visant plusieurs catégories de bénéficiaires dans différents secteurs a été une tâche difficile⁶. Ni la BAD ni aucune autre banque multilatérale de développement (BMD) n'avait jamais entrepris un tel exercice. Toute de l'équipe d'IDEV a dû

être mobilisée, et le programme de travail d'IDEV modifié pour tenir compte des besoins en ressources. En trois ans, IDEV a pu produire le Rapport de synthèse de l'EGRD dans le délai imparti.

L'EGRD s'est basée sur des évaluations réalisées dans 14 pays africains: Afrique du Sud, Burundi, Cameroun, République démocratique du Congo, Éthiopie, Ghana, Maroc, Mozambique, Nigéria, Sénégal, Tanzanie, Togo, Tunisie, et Zambie (Figure 1). Les prêts bancaires accordés à ces pays représentaient presque 60% des approbations entre 2004 et 2013. L'ensemble de leur portefeuille concorde largement avec la composition du portefeuille de la Banque en termes d'équilibre régional, de langue, de fragilité et d'éligibilité aux ►►

► différents créneaux de financement de la Banque (Figure 2). Pour chacun des 14 pays, les stratégies et les programmes ont été examinés, et l'ensemble des projets achevés ou en voie d'achèvement (169 en tout) ont été passés en revue.

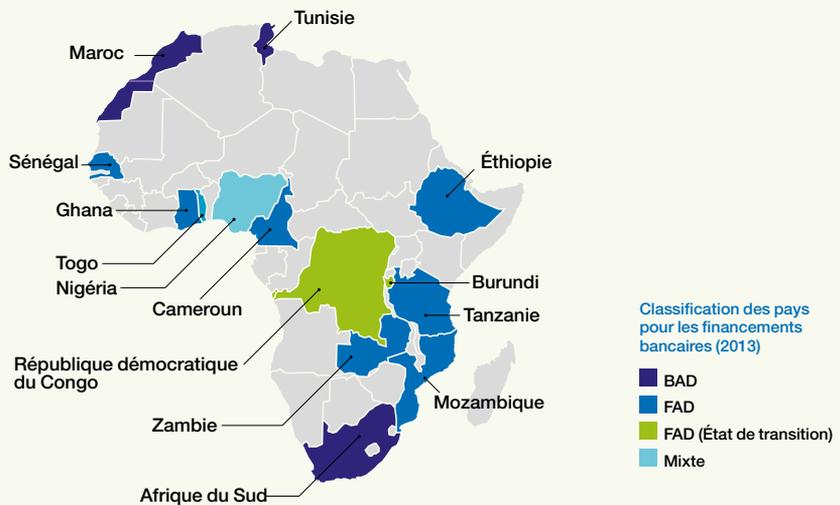
Globalement, l'évaluation a conclu que la Banque a atteint de modestes résultats de développement ayant changé des vies. Les deux-tiers environ (64%) des projets financés par la Banque ont produit ou pourraient produire des avantages positifs pour les bénéficiaires. Toutefois, seulement 27% des interventions évaluées ont atteint, ou étaient susceptibles d'atteindre les résultats attendus. L'on s'attendait à ce que 30% des interventions atteignent moins de la moitié des résultats attendus.

L'évaluation a conclu que la non réalisation des objectifs était attribuable à la fois à la Banque et aux pays bénéficiaires. Du côté de la Banque, les facteurs limitatifs identifiés sont la mauvaise conception des projets, qui n'a pas permis d'identifier correctement les risques contextuels, et

la supervision insuffisante. Du côté des pays, les carences en matière de leadership, d'appropriation, et de capacités de mise en œuvre ont été relevées. L'EGRD a constaté que la Banque a identifié des poches d'activités où la combinaison optimale de dialogue, de connaissances et d'instruments de financement a permis d'atteindre de bons résultats, par exemple à travers de bons partenariats public-privé. Elle a aussi reconnu que la Banque est largement considérée comme un bon partenaire au développement dans les pays où des relations de longue durée ont bâti la confiance et permis à la Banque de jouer le rôle de conseiller. Certes, la présence physique de la Banque (sous la forme de bureaux nationaux) a été utile, en général, mais elle ne lui a pas permis d'avoir des performances optimales lorsque les conditions du pays étaient moins favorables.

La durabilité des interventions de la Banque a été jugée insuffisante. Seulement 28% des projets évalués avaient mis en place de solides mécanismes économiques et financiers afin de préserver ►

Figure 1: Les 14 pays impliqués dans l'EGRD



► les produits et résultats atteints après la fin du projet. La durabilité des résultats des projets était liée à l'appropriation des pays et l'intégration d'une vision à long terme dans les stratégies sectorielles. La Banque a réussi à créer les conditions d'amélioration de la durabilité par une conception de projet adéquate, par le développement des capacités institutionnelles, et la coordination avec d'autres partenaires au développement.

L'efficacité des interventions de la Banque a été aussi jugée insuffisante. Alors que les indicateurs d'efficacité en termes de coûts étaient globalement positifs, le non-respect du calendrier a compromis l'efficacité globale de l'appui de la Banque. Il est vrai que les indicateurs d'efficacité-coût étaient assez positifs, mais les dépassements de coûts ont réduit l'efficacité totale de la Banque. Presque la moitié des projets évalués ont enregistré des retards d'un an ou plus. Les problèmes de conception de certains projets ont réduit

« Pour chacun des 14 pays, les stratégies et les programmes ont été examinés, et l'ensemble des projets achevés ou en voie d'achèvement (169 en tout) ont été passés en revue ».

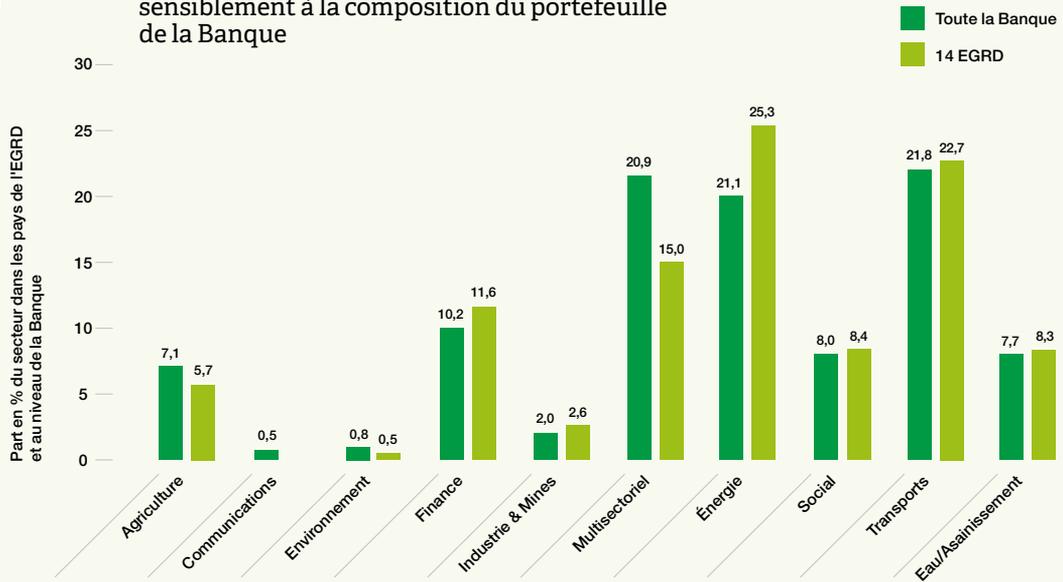
leur efficacité et conduit à des résultats insuffisants ou tardifs. Les retards enregistrés dans les projets ont été aussi associés à de longues procédures de la Banque et des arrangements complexes avec d'autres partenaires au développement. Pour ce qui est des opérations du secteur privé, la supervision et l'administration ont été les composantes les plus faibles en matière d'efficacité.

L'EGRD a fait des recommandations à la Banque dans les domaines ci-après:

le positionnement contextuel, l'amélioration des services institutionnels et l'amélioration de la prestation des services.

1. **Se positionner dans le contexte:** La Banque poursuit des objectifs variés et fait face à différents objectifs en fonction du contexte des PMR. Elle doit mieux analyser et clarifier le rôle stratégique qu'elle doit jouer pour ajouter de la valeur et rechercher des partenariats efficaces pour la réalisation du Top 5 au niveau des pays. Ces partenariats ne peuvent être établis que s'ils sont au préalable analysés, en identifiant les rôles stratégiques à jouer, les contributions et les obstacles, ainsi que les menaces et les opportunités. La Banque doit aussi procéder à une profonde analyse des risques liés à la mise en œuvre et à la durabilité de ses interventions. En plus d'une définition claire des rôles et de partenariats potentiels, cette analyse doit former la base du cadrage des stratégies, programmes et projets autour de résultats clés sélectionnés. Dans ce contexte, la Banque doit mettre davantage l'accent sur les leçons apprises et les rendre plus utiles dans les projets et au niveau stratégique dans les pays. Enfin, la Banque doit s'assurer qu'elle peut efficacement mettre en œuvre les stratégies au sein des PMR avec un accent sur les États en transition.
2. **Améliorer les services institutionnels:** La Banque doit s'assurer que ses stratégies institutionnelles sont basées sur une théorie du changement bien conçue, et partagée avec les parties prenantes, et que ses procédures sont assez flexibles pour répondre rapidement aux besoins spécifiques des pays. Un accent particulier doit être mis sur les États en transition où la Banque peut envisager la consolidation de ►►

Figure 2: L'échantillon des pays de l'EGRD correspondait sensiblement à la composition du portefeuille de la Banque



- ▶ plusieurs sources de financement et la rationalisation de fonds fiduciaires pour éviter les retards et des perturbations. Chaque fois qu'elle peut combler les carences des connaissances dans les domaines liées à ses stratégies, la Banque doit être en mesure de proposer une combinaison pertinente de travail analytique, de dialogue, et d'instruments de financement au pays bénéficiaire, en s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes.
- 3. Améliorer la prestation de services:** La Banque doit renforcer les cadres et processus de responsabilisation, ainsi que sa culture de la performance. Elle doit améliorer la qualité et la profondeur de la supervision pour ce qui est des opérations du secteur public et du secteur privé. L'EGRD a relevé que dans les cas où des mesures (changements) sont déjà mises en œuvre à la Banque, les recommandations peuvent servir pour l'intégration des leçons apprises dans les processus et contribuer à l'identification des questions prioritaires. Les recommandations de l'EGRD sont déjà mises en œuvre. En

2016, guidée par le nouveau Modèle de développement et de prestation de services (DBDM), la Banque a lancé un processus de transformation visant à améliorer sa capacité à mettre en œuvre ses priorités stratégiques, appelées le Top 5. Les changements opérés sont notamment une restructuration de la Banque en rapprochant les opérations des clients dans les PMR et en décentralisant la prise de décisions vers les pôles régionaux. Précédemment, les décisions étaient prises au siège à Abidjan en Côte d'Ivoire. Le DBDM cherche à instaurer une culture de la performance, ainsi qu'une amélioration et une évolution des prestations de services, et de l'apprentissage institutionnel. La transformation vise à rendre la Banque plus flexible (et plus réactive aux besoins de développement de ses PMR), afin d'améliorer son efficacité, et accroître son impact sur le développement.

eVALU



Notes de bas de page

- 1 L'auteur remercie M. Samer Hachem pour les informations, les données et éclairages précieux ayant permis la rédaction de cet article; et Mme Najade Lindsay pour ses précieux conseils éditoriaux sur un premier projet.
- 2 1 Unité de compte (UC) = 1,54 dollar des EU en décembre 2013.
- 3 Cadre de mesure des résultats du Groupe de la Banque africaine de développement pour la période 2016–2025.
- 4 Le Top 5 renvoie aux priorités stratégiques de la BAD: (i) Éclairer et fournir de l'énergie à l'Afrique; (ii) Nourrir l'Afrique; (iii) Intégrer l'Afrique; (iv) Industrialiser l'Afrique et (v) Améliorer la qualité de vie des Africains.
- 5 Les interventions de la BAD sont: les prêts aux projets, les prêts d'ajustement structurel, les prêts d'investissement sectoriel, les prêts d'ajustement sectoriel, l'assistance technique, les activités dans le domaine du savoir et le dialogue sur les politiques. Les interventions hors prêts sont l'assistance technique, les activités dans le domaine du savoir et dialogue sur les politiques. www.afdb.org.
- 6 Pour plus de détails, voir dans ce numéro l'article intitulé « Le cheminement de l'EGRD ».

Références

Cadre de mesure des résultats du Groupe de la Banque africaine de développement pour la période 2016–2025

Le Top 5 de la BAD: Un fait nouveau qui change la donne dans le discours sur le développement de l'Afrique. Disponible à l'adresse: <https://www.afdb.org/fr/the-high-5/>

BAD, les types d'instruments financiers. Disponible à l'adresse: <https://www.afdb.org/fr/topics-and-sectors/sectors/private-sector/types-of-financial-instruments/>

IDEV (2016) Évaluation globale des résultats de développement du Groupe de la Banque africaine de développement pour la période 2004–2013

Profil de l'auteur

Jacqueline Nyagahima, consultante en gestion des connaissances, a rejoint l'Évaluation indépendante de la BAD en 2016. En plus de la communication et de la gestion des connaissances, elle est spécialiste de l'analyse et de la conception des processus opérationnels, de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies, de la formulation et de la documentation des politiques et procédures, de la formation et de la facilitation. Jacqueline est titulaire d'un MBA de l'Université Heriot-Watt au Royaume-Uni; d'un mastère en sciences, option informatique de l'Université de Makerere en Ouganda; ainsi que d'une licence en sciences de l'éducation de la même université. Avant son arrivée à IDEV, elle a été responsable de la communication et des relations publiques de l'Association pour le renforcement de la recherche agricole en Afrique orientale et centrale (ASARECA). Parmi ses réalisations, elle a amélioré l'image de la gestion de la communication et du savoir au Secrétariat de l'ASARECA et dans les systèmes nationaux de recherche agricole des membres. Sans oublier le programme de mastère en informations agricoles et gestion de la communication proposé aujourd'hui par plusieurs universités, à savoir l'Université de Nairobi et l'Université Egerton au Kenya, l'Université de Haramaya, en Éthiopie; et l'Université de Makerere en Ouganda. Elle fait partie de l'équipe de base qui a mis au point ce programme.



Le cheminement de l'EGRD

En 2016, IDEV a réalisé l'Évaluation globale des résultats de développement 2004–2013 (EGRD) du Groupe de la Banque africaine de développement, parmi d'autres évaluations de haut niveau. L'EGRD est l'évaluation la plus complexe et la plus importante jamais entreprise par IDEV, pour ce qui est de sa portée et de son ampleur. C'est pourquoi elle a nécessité et utilisé d'énormes ressources financières et humaines, et beaucoup de temps. L'exercice a duré trois ans et mobilisé tout le personnel d'IDEV. Il a fallu modifier le programme de travail du Département et trouver des ressources supplémentaires pour la réaliser. Le présent article retrace le déroulement de l'EGRD et l'expérience vécue par IDEV dans la réalisation de cette évaluation tout en restant fidèle aux principes de l'évaluation. L'article s'intéresse moins à l'objectif qu'au déroulement de cette opération.

Daniel Kofi Andoh et Jacqueline Nyagahima, Banque africaine de développement

D'où sommes-nous partis?

CHAQUE voyage commence par le premier pas, et avec du recul, la surprise est qu'une évaluation d'une telle ampleur n'ait pas été réalisée plus tôt. L'Évaluation globale des résultats de développement (EGRD) de la Banque africaine de développement (BAD ou la Banque) a été différente de toutes les évaluations jamais réalisées par l'Évaluation indépendante du développement (IDEV). S'agissant de sa portée, l'EGRD couvrirait toutes les interventions approuvées par la BAD entre 2004 et 2013. Ce fut une tâche colossale et complexe que d'évaluer un vaste ensemble de projets financés par divers instruments et ciblant plusieurs catégories de bénéficiaires dans différents pays et secteurs¹.

Rakesh Nangia, l'évaluateur général, fait la genèse de l'EGRD: « lors d'une réunion du Conseil, une demande a été soumise à IDEV par les plénipotentiaires du Fonds africain de développement (FAD) et le Conseil d'administration de la BAD qui souhaitent savoir comment les ressources de la Banque avaient été utilisées et pour quels résultats de développement »². Conscient de l'importance de cette question dans l'appui apporté à la Banque pour l'amélioration de son efficacité du développement, il a naturellement accepté d'engager IDEV afin de répondre à cette demande. Lorsqu'il réfléchit aujourd'hui au tumulte engendré par l'EGRD, il

affirme qu'il hésiterait à se lancer, si c'était à refaire.

Leçon 1: « Ne pas s'engager à réaliser une évaluation sans y avoir mûrement réfléchi ».

Cette décision a déclenché un processus de consultations internes et externes ayant abouti à la présentation au Conseil d'administration d'un memorandum intitulé: *Réaliser une évaluation globale de la Banque africaine de développement: Note explicative*³. Ce memorandum expliquait la portée de l'évaluation et proposait six options au Comité des opérations et de l'efficacité du développement (CODE). C'est ainsi qu'est née l'EGRD.

Limitation de la portée

Ne nous emballons pas, regardons de plus près le processus de consultation. La Banque a dû dans un premier temps examiner de manière critique son propre contexte afin d'identifier le type d'évaluation qui serait le plus utile à la BAD en tant qu'institution à un tournant aussi décisif de son histoire.

Au moment de la conception de l'EGRD, les difficultés auxquelles la Banque faisait face étaient liées à sa nouvelle orientation stratégique, aux événements et changements à venir, ainsi qu'aux risques de perturbation d'autres activités en cours par l'EGRD. Il fallait prendre en compte ►

► tous ces facteurs dans l'approche à adopter. Certes, les évaluations sont rétrospectives, mais dans le cas d'espèce, l'EGRD devait être réalisée de manière à ce que les leçons apprises soient adaptées afin d'aider la Banque à mettre en œuvre sa stratégie pour l'avenir. Nous reviendrons plus en détail dans la dernière partie de cet article sur les événements et les changements attendus à cette époque à la BAD.

Donc, étant donné qu'il n'existe pas une définition stricte de ce qu'est une « évaluation globale », IDEV avait la latitude de concevoir une approche qui répondait aux besoins spécifiques de la Banque et de ses parties prenantes en matière d'information. Naturellement, elle s'est appuyée sur l'expérience d'autres organisations et son engagement dans la Plateforme de partage des connaissances en évaluation globale⁴ pour déduire les facteurs clés de la réussite d'une évaluation globale. Il faut aussi noter que la Banque n'était pas totalement novice en la matière, elle avait déjà réalisé une évaluation globale, quoique de plus petite ampleur. Il s'agissait de l'évaluation « Stepping up to the future »⁵ de 2004. Même si cette évaluation ne s'est pas penchée sur les résultats de développement des investissements de la Banque⁶, elle couvrait une période de trois cycles du Fonds africain de développement (FAD)⁷. Sur la base de ces revues, expériences et consultations, IDEV a isolé trois facteurs clés de la réussite d'une évaluation globale : l'utilité, le réalisme et la crédibilité du processus.

■ **L'utilité** : L'EGRD devait être alignée sur la future orientation stratégique afin qu'elle coïncide avec les possibilités d'une réforme d'envergure (notamment le changement de leadership ou du processus de financement) et fournisse des informations pertinentes en temps utile qui répondent aux exigences des principales parties prenantes.

■ **Le réalisme et/ou la faisabilité** : Appréciation de l'évaluabilité pour s'assurer de la disponibilité des données requises, surtout en termes de résultats pour justifier l'exercice. Il fallait fixer des délais réalistes⁸, bien délimiter la portée de l'évaluation, et intégrer pleinement l'EGRD dans l'évaluation plus large du travail d'IDEV afin de garantir une coordination et une utilisation plus efficaces des ressources⁹.

■ **La crédibilité** : Elle nécessitait l'engagement et l'adhésion des parties prenantes internes et externes, une bonne gouvernance et l'indépendance de l'EGRD, une équipe indépendante, talentueuse et multidisciplinaire, ainsi qu'un besoin de suivi.

L'option retenue sur les six proposées

Ayant défini les critères d'évaluation, l'équipe d'IDEV a proposé les six options ci-après :

1. **Évaluation institutionnelle** – la principale question à laquelle cette évaluation devait répondre était de savoir si la Banque se gère et gère efficacement son aide au développement.
2. **Évaluation de la mise en œuvre des réformes par la Banque (engagements liés à la reconstitution du FAD et à l'augmentation générale du capital VI)** – la question principale à laquelle cette évaluation devait répondre était de savoir si la Banque avait tenu ses engagements extérieurs.
3. **Évaluation des résultats accomplis** – la principale question à laquelle cette option devait répondre était celle de savoir si la Banque obtenait les ►►





- ▶ résultats envisagés. Surtout, elle devait aussi expliquer pourquoi la Banque obtenait ou non ces résultats.
4. **Réalisation de deux produits distincts:**
 - i) *Un plus petit rapport sur les résultats et ii) une évaluation complète des engagements et des réformes* –
 - i) Un premier rapport axé sur les résultats synthétiserait les conclusions des évaluations réalisées au cours des deux dernières années – y compris les évaluations pays, sectorielles et thématiques.
 - ii) Une deuxième évaluation évaluerait les progrès accomplis dans la mise en œuvre des réformes liées aux engagements extérieurs du FAD et du GCI. Il s'agissait de deux produits distincts.
 5. **Réalisation de deux produits distincts:**
 - i) *Une revue de la mise en œuvre des engagements; et ii) une évaluation complète des résultats* – Cette option avait pour objectif de permettre à IDEV de mettre l'accent sur une évaluation axée sur les résultats globaux, tout en mettant à disposition un produit distinct moins volumineux et à temps, à la fois pour la revue à mi-parcours du FAD et l'arrivée de nouveaux dirigeants à la tête de la Banque.
 - i) IDEV devait réaliser une revue indépendante à mi-parcours des réformes mises en œuvre dans le cadre des engagements externes.
 - ii) Un rapport complet des résultats devait être aussi produit, et les deux rapports devaient être des produits distincts. ▶

- **6. Réalisation de deux produits distincts: i) Évaluation du processus de reconstitution du FAD; et ii) Évaluation complète des résultats** – Cette option avait des objectifs similaires à ceux de l'option précédente, avec des changements au niveau des produits.
- i) Avec cette option, IDEV devait réaliser une évaluation indépendante du processus de reconstitution du FAD en temps utile pour la revue à mi-parcours. ii) Un rapport complet sur les résultats devait aussi être réalisé, et les deux rapports devaient être des produits distincts.

À la fin des délibérations, lors d'une réunion du CODE¹⁰, les membres du Comité ont retenu l'option 5 parce qu'elle était la plus globale. Il s'agissait d'une option hybride qui mettait l'accent sur les engagements et les résultats. Parvenir à ce résultat n'a pas été simple, car tous les membres du comité n'étaient pas convaincus de l'utilité et de la pertinence d'une évaluation globale.

En guise de soutien à l'option 5, le CODE a recommandé qu'elle soit pratique, utile et justifie l'investissement consenti. IDEV fut invité à préparer des documents¹¹ sur la portée, le calendrier, et le coût de l'évaluation, ainsi que les conséquences sur son propre programme de travail qui a été par la suite examiné, modifié et adopté. L'EGRD venait ainsi de voir le jour – un projet avec une portée, un budget et un calendrier définis.

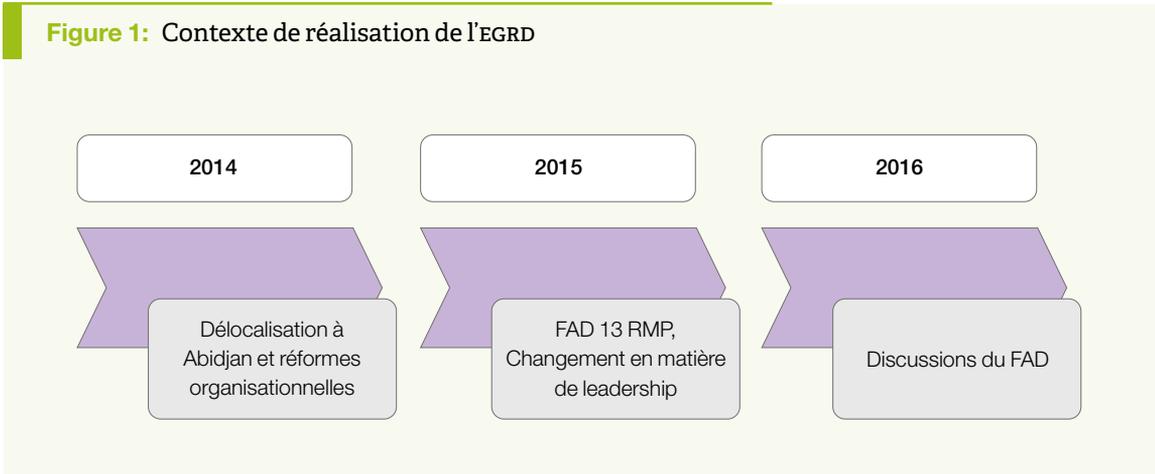
Leçon 2: « Ne pas présenter trop de choix dans un document d'options ».

Le contexte de l'EGRD

Le calendrier est un facteur essentiel qui permet de garantir l'impact des évaluations majeures. Quand on sait qu'en plus de plusieurs processus de réforme institutionnelle, la Banque était sur le point de procéder à un changement organisationnel

majeur, il faut reconnaître que le calendrier de l'EGRD était sensible. Parmi les changements en cours à la BAD à cette époque, on peut citer (voir Figure 1):

- A. La revue à mi-parcours et l'achèvement du 13^e cycle du FAD.
- B. Un changement imminent était attendu à la tête de la Banque courant septembre 2015.
- C. Le déménagement de Tunis pour Abidjan était en cours et on espérait que ce processus serait achevé courant 2014, ce qui mettrait la pression sur le personnel, y compris les services institutionnels et les équipes opérationnelles.
- D. Par ailleurs, d'autres revues étaient programmées par différentes sections de la Banque et s'intéressaient aux processus de l'organisation, en particulier la revue « Good to Great »¹² commandée par la Direction de la Banque afin d'évaluer la structure et les processus de l'institution, et dont les résultats qui n'étaient pas encore publiés à cette date étaient susceptibles d'entraîner des changements majeurs. Le résultat de la revue à mi-parcours de la mise en œuvre de la feuille de route pour la décentralisation était encore plus imminent (attendu en fin 2013)¹³.
- E. IDEV elle-même devait modifier son programme de travail pour assurer qu'il concorde avec l'option retenue de procéder à une évaluation globale. En effet, d'autres évaluations étaient en cours à la Banque, notamment l'évaluation des centres régionaux de ressources, etc. Sans oublier plusieurs autres revues qui étaient envisagées ou en cours et axées sur le fonctionnement de l'organisation et ses processus. Le programme de travail glissant proposait de réaliser un plus grand nombre d'évaluations de stratégies pays, ►

Figure 1: Contexte de réalisation de l'EGRD

- en plus de l'évaluation de la sécurité alimentaire, de l'énergie et de l'égalité du genre. En ce qui concerne les évaluations institutionnelles, d'autres propositions avaient été faites pour évaluer la décentralisation, les centres de ressources régionales, les procédures d'acquisition, et les fonds fiduciaires, entre autres.

Réalisation de l'EGRD

La mise en œuvre de l'option 5 a posé de multiples problèmes. Vu la taille et la complexité de l'EGRD, tout le personnel d'IDEV a été impliqué dans l'exercice. Le souci majeur était d'éviter d'augmenter la pression sur le personnel et la Direction de la Banque en cette période déjà surchargée, alors que la priorité était de boucler le retour à Abidjan en perturbant le moins possible les activités opérationnelles.

Le processus de l'EGRD a été conduit par un groupe de conseillers indépendants comprenant d'éminents experts de l'évaluation et du développement qui ont relevé d'énormes difficultés méthodologiques que l'équipe a dû surmonter.

Dès la phase de conception, il est apparu que la portée de l'évaluation était trop large, et à mesure que l'évaluation progressait,

il se posait de plus en plus de problèmes logistiques et méthodologiques. Le personnel d'IDEV a dû apprendre sur le tas, en innovant, en se répétant, et en s'adaptant à mesure que l'évaluation avançait. IDEV a exécuté les diverses tâches d'évaluation par des équipes, et la plupart des membres de son personnel était membres de plus d'une équipe.

Chemin faisant, nous avons dû réviser le document présentant les diverses options d'évaluation et de nouveaux instruments ont été introduits dans l'exercice. Les ERP (évaluation des résultats de projet) ont été une source extrêmement utile d'informations pendant l'évaluation. Par ailleurs, durant le processus, de nombreux événements sont survenus. C'est ainsi, par exemple, que certains pays qui avaient été choisis pour l'évaluation ont connu des troubles politiques et civils, ce qui a compliqué la collecte de données dans ces pays.

Néanmoins, l'équipe d'IDEV a réussi à faire décoller l'opération grâce à sa ferme détermination et une résilience à toute épreuve. Tout le personnel d'IDEV a joué un rôle essentiel en travaillant en équipe et dans la même direction. L'esprit d'équipe a été exemplaire et l'enthousiasme au travail s'est répandu à toutes les divisions d'IDEV ». ►►

► **Leçon 3: « Vouloir c'est pouvoir Le défi est de susciter la motivation des collaborateurs ».**

L'EGRD et le personnel d'IDEV

Pour ce qui est des impressions du personnel d'IDEV, nous allons rapporter ici les propos de certains d'entre eux. Nous avons demandé à quelques membres du personnel de partager l'expérience vécue durant l'ensemble du processus de l'EGRD. Voici leurs impressions:

« Travailler dans l'équipe de synthèse n'a pas été aisé puisque je n'étais pas habituée à la méthode d'analyse qualitative comparée (QCA). Cette analyse couvrait 14 études de cas de la performance pays. La méthode nécessitait des données d'un certain niveau dont certaines n'avaient pas été collectées par des équipes d'évaluation de DSP. Les retards dans la livraison des rapports sur les études de cas de la performance pays ont mis la pression sur les pairs évaluateurs désignés et sur l'équipe de synthèse. Finalement, les évaluateurs d'IDEV ont travaillé en équipe pour trouver des solutions et s'accorder, à certaines étapes, sur les formats et l'approche adéquats afin de respecter les délais et atteindre les objectifs fixés ».
Akua ARTHUR-KISSI

« Il est rare qu'une organisation fasse évaluer son travail par ses pairs. Durant l'EGRD, nous avons défini des critères qualitatifs sur la base desquels nous avons évalué nos évaluations pour parvenir à une forme de normalisation des processus et au niveau de qualité recherché. ...Les recommandations découlant de ces auto-évaluations ont été bien acceptées dans l'ensemble et prises en compte par les auteurs des évaluations ».
Michel Tano AKA

« Dans le cadre de l'EGRD, j'ai réalisé deux évaluations de DSP et j'ai été le rapporteur de la revue générale du portefeuille. Tout en continuant de m'acquitter de mes tâches habituelles. La charge de travail était très lourde, ponctuée de missions sur le terrain. Les délais de livraison des rapports étaient très courts entraînant d'énormes contraintes de temps. Néanmoins, s'asseoir sous un arbre à discuter avec les bénéficiaires des projets et recueillir leurs avis a été une expérience enrichissante ».
Girma KUMBI

« La chose la plus intéressante est d'avoir collaboré avec d'autres collègues et évalué des ERP dans divers secteurs, avec un style de rédaction qui varie d'une ERP à une autre ».
Latefa C. CAMARA

« Il m'a été demandé d'examiner en tant que pair 20 rapports d'ERP au total et suivant le processus d'assurance qualité « nouvellement défini » exclusivement pour l'EGRD, alors que j'étais déjà submergé par d'autres tâches. Le délai imparti était très court. À cause d'autres tâches urgentes (concurrentes), j'ai dû travailler la nuit et même les week-ends. Le processus d'assurance qualité exigeait qu'au moins deux pairs évaluateurs internes analysent chaque ERP. Compte tenu de cette règle, la coordination et la communication avec d'autres pairs évaluateurs ont été essentielles pour l'achèvement de la revue des ERP dans les délais ».
Hajime ONISHI

« IDEV a dû assurer la qualité et la conformité des résultats de chaque évaluation de projet avant son inclusion dans la synthèse. Au 1er avril 2016, les résultats du tiers des évaluations de projet étaient encore attendus ! Pourtant, malgré les délais courts et la pression, nos propres équipes d'évaluateurs ont collaboré et atteint cet objectif, ►►



- *et au bout du compte, nous avons pu tenir les délais* ». **Samer HACHEM, Chef de projet pour la synthèse EGRD.**

Conclusion

L'EGRD a été conçue en tant que synthèse d'études d'évaluation (briques constitutives) entreprises au niveau pays. Grâce à une stratégie d'échantillonnage par choix raisonné, des pays ont été sélectionnés pour l'évaluation avec comme objectif de représenter une part significative du portefeuille de la Banque et refléter autant que possible sa composition pour ce qui est des régions, des langues, de l'éligibilité à différentes sources de financement et du niveau de fragilité. Les prêts accordés par la Banque à l'échantillon des 14 pays¹⁴ représentaient presque 60% des approbations entre 2004 et 2013.

Malgré des débuts difficiles de l'EGRD, IDEV a réussi à mener cette opération à terme et livrer le rapport de synthèse et 14 rapports d'évaluation de DSP dans les délais. En mettant à profit les forces de l'équipe, dans les limites des ressources disponibles, et en surmontant les difficultés inhérentes au processus de l'EGRD, IDEV a pu atteindre les objectifs qui lui étaient fixés. Cette évaluation a été rendue possible grâce à l'alignement de toute l'équipe sur une vision commune, la confiance mutuelle et un intérêt commun. La créativité, la capacité d'adaptation, l'apprentissage pratique, et le partage d'expérience ont permis le développement des capacités de l'ensemble de l'équipe. Pour finir, le panel d'éminents experts en évaluation et en développement a conclu son intervention en accordant à l'équipe d'évaluation « le mérite d'avoir fourni des réponses crédibles aux questions stratégiques soulevées ».

Leçon finale « C'est une question de personnes ».

eVALU

Notes de bas de page

- 1 Vous trouverez plus de détails dans l'article de ce numéro intitulé : « Évaluation de dix années d'appui de la BAD à l'Afrique ».
- 2 Relaté par Rakesh Nangia pendant la Retraite de l'EGRD le 14 juillet 2017.
- 3 Soumis le 17 octobre 2013.
- 4 La plateforme de partage des connaissances en évaluation globale a été mise sur pied par un groupe de départements d'évaluation indépendante, notamment toutes les institutions financières internationales, certains organismes spécialisés de l'ONU et des fonds mondiaux. L'objectif visé est le partage des connaissances et par conséquent, l'amélioration des pratiques.
- 5 Stepping up to the future: An independent evaluation of ADF vii, viii. ix. Malgré ce titre, cette évaluation n'était pas axée uniquement sur les FAD, elle visait les difficultés auxquelles la BAD dans son ensemble faisait face.
- 6 Elle couvrait spécifiquement les fonds FAD à la différence de l'EGRD qui couvrait à la fois le FAD et les fonds BAD.
- 7 Guichet concessionnel du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD). Les ressources du Fonds sont constituées des contributions puisées sur les ressources internes de la Banque et des reconstitutions périodiques par les donateurs, tous les trois ans, en général.
- 8 La plupart des délais étaient compris entre 18 mois et deux ans.
- 9 Il ressort des revues réalisées par IDEV que ces évaluations coûtaient en moyenne 1,5 million de dollars EU.
- 10 Tenue le 29 octobre 2013.
- 11 Deux documents ont été préparés sur l'approche dont l'un sur les engagements et l'autre pour l'EGRD, étant donné qu'il s'agissait de deux évaluations distinctes.
- 12 L'objectif du travail confié à McKinsey est de « réaliser une étude diagnostic des procédures opérationnelles de la Banque et de la structure organisationnelle de la Banque..., afin de faire le point sur l'état et l'efficacité des réformes en cours et proposer un solide plan d'ajustement afin de réaligner les procédures opérationnelles et la structure organisationnelle de la Banque avec sa stratégie à long terme ».
- 13 Voir le document du Conseil intitulé « Mise en œuvre de la feuille de route de décentralisation; termes de référence pour une revue à mi-parcours ». ADF/BD.IF/2013/151.
- 14 Cette édition présente les 14 pays dans l'article intitulé « Évaluation de dix années d'appui de la BAD à l'Afrique ».

Références et Bibliographie

BAD; Département OPEV (Octobre 2013); Réaliser une évaluation globale de la Banque africaine de développement: Note explicative.

Rapport de la réunion du Comité de l'évaluation des opérations et de l'impact sur le développement (CODE) tenue le 29 octobre 2013, AFD/BD/CODE/2013/16.

BAD, IDEV (2016), Politique d'évaluation indépendante. Disponible à l'adresse: <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/Revised%20Independent%20Evaluation%20Policy%20%28Rev%204%29%20-%20APPROVED.4-13.pdf>

BAD, IDEV (2016), Stratégie de l'évaluation indépendante (2013–2017). Disponible à l'adresse : <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/African%20Development%20Bank%20Independent%20Evaluation%20Strategy%202013%20-%202017.pdf>

IDEV (2017), Retraite d'apprentissage portant sur le rapport de l'évaluation globale des résultats de développement.

Daniel Andoh est actuellement consultant en renforcement des capacités évaluatives auprès de la Division 3 de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV). Avant son arrivée à IDEV, Daniel a été consultant en management et réalisé des consultations en gestion de programmes, renforcement des capacités, mobilisation des ressources et suivi-évaluation. Au cours des 15 dernières années, il a travaillé notamment pour le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Société financière internationale (SFI), la Société des services de gestion pour l'Afrique (AMSCO), la Fondation africaine pour le renforcement des capacités (ACBF), l'Union africaine (UA), le Marché commun de l'Afrique australe (COMESA), KPMG, PwC et l'Institut de la société civile de l'Afrique de l'Ouest (WACSI). Il est formateur certifié Business Edge de la SFI et membre de la Société américaine de l'évaluation. Il est aussi l'un des membres fondateurs du Forum du suivi-évaluation du Ghana. Daniel a étudié à l'Université des sciences et technologies de Singapour, à l'École des hautes études commerciales (HEC) en France. Il est diplômé en management et en biochimie.



Jacqueline Nyagahima, consultante en gestion des connaissances, a rejoint l'Évaluation indépendante du développement de la BAD en 2016. En plus de la communication et de la gestion du savoir, elle est spécialiste de l'analyse et de la conception des processus opérationnels, de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies, de la formulation et de la documentation des politiques et procédures, de la formation et de la facilitation. Jacqueline est titulaire d'un MBA de l'Université Heriot-Watt au Royaume-Uni; d'un mastère en sciences, option informatique de l'Université de Makerere en Ouganda; ainsi que d'une licence en sciences de l'éducation de la même université. Avant son arrivée à IDEV, elle a été responsable de la communication et des relations publiques de l'Association pour le renforcement de la recherche agricole en Afrique orientale et centrale (ASARECA). Parmi ses réalisations, elle a amélioré l'image de la gestion de la communication et du savoir au Secrétariat de l'ASARECA et dans les systèmes nationaux de recherche agricole des membres. Sans oublier le programme de mastère en informations agricoles et gestion de la communication proposé aujourd'hui par plusieurs universités, à savoir l'Université de Nairobi et l'Université Egerton au Kenya, l'Université d'Haramaya, en Éthiopie; et l'Université de Makerere en Ouganda. Elle fait partie de l'équipe de base qui a mis au point ce programme.



169 nuances de gris:

Comment avons-nous géré la variabilité entre les évaluateurs?

Compte tenu de la portée de l'EGRD (plus de 200 évaluations de projets dans le cadre de 14 évaluations de programmes pays), des données probantes ont été fournies par différentes équipes d'évaluation. Il était important d'assurer la cohérence de l'évaluation entre les pays et entre les équipes, et la question de la variabilité inter-évaluateurs était fondamentale pour la fiabilité de la synthèse de l'EGRD.

Le présent article met l'accent sur les mesures que nous avons prises pour faire face à cette dure réalité, la manière dont nous nous y sommes pris, et de façon honnête, la manière différente dont nous le procéderions si l'occasion se présentait à nouveau.

Penelope Jackson, Banque africaine de développement

Introduction

« **L**e verre est-il à moitié vide ou à moitié plein? » Récemment, nous avons pu vérifier la justesse de ce vieil adage à l'occasion de la synthèse des résultats de l'Évaluation globale des résultats de développement (EGRD).

La résolution de la question de la variabilité entre les évaluateurs a été essentielle pour la fiabilité de la synthèse de l'EGRD et dans le cadre de ce processus, les données fournies par diverses équipes d'évaluation ont été regroupées.

Le présent article met l'accent sur les mesures que nous avons prises pour faire face à cette dure réalité, la manière dont nous nous y sommes pris, et de façon honnête, la manière différente dont nous le procéderions si l'occasion se présentait à nouveau.

Les évaluations de pays ont été les piliers de l'EGRD, s'inspirant des évaluations des résultats de projet (ERP). Les projets sont les pièces constitutives de nos programmes nationaux – après tout, la BAD est fondamentalement une banque dont les activités sont basées sur les projets. L'immense majorité de ces ERP ont été réalisées dans le cadre des 14 évaluations de pays qui ont permis d'évaluer plus de 200 projets.

L'approche utilisée par les ERP va bien au-delà de la validation du rapport d'achèvement de projet réalisé par de

nombreux départements d'évaluation indépendante, surtout les banques multilatérales de développement (BMD). Toutefois, elle est rarement aussi approfondie que nos évaluations complètes de projet – et, par exemple, très peu comportent une enquête sur les nouveaux bénéficiaires. En évaluant la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, en utilisant plusieurs sources, elle fournit suffisamment d'informations à utiliser: à la fois pour les évaluations de pays et pour l'EGRD.

Étant donné que l'objectif ultime était de synthétiser les résultats des ERP pour l'EGRD, l'importance de la compatibilité de l'évaluation entre les pays et entre les équipes s'est avérée évidente, d'entrée de jeu. Après une expérimentation initiale, un modèle standard comportant des orientations détaillées sur la manière d'évaluer et de noter les principaux sous-critères, (conformément aux directives en vigueur de l'ECG et de l'OCDE-CAD) élaborés pour les opérations du secteur public. Ces sous-critères ont été immédiatement suivis de directives semblables ciblant les opérations du secteur privé (ou non souveraines). Ces dernières ont posé un défi intéressant compte tenu de la différence d'approche dans l'évaluation des opérations du secteur public et de celles du secteur privé; du moins parmi les membres de l'ECG. Pour les besoins de l'EGRD, il a fallu concevoir une méthode de comparaison et de compilation de ces deux types d'opérations. Cette méthode devait en plus être alignée sur les ►

► pratiques actuelles et les directives de l'ECG.

Une fois de plus, par souci de cohérence, l'approche ERP a été déployée à travers l'organisation de plusieurs ateliers avec le personnel pour discuter de chaque aspect et aplanir d'éventuelles différences de compréhension. Malheureusement, cet outil a été introduit trop tard et par conséquent, il a été utilisé pour un nombre limité d'évaluations pays. En réalité, les nouvelles données collectées ont dû être incorporées aux ERP. L'autre groupe d'évaluations pays était constitué d'évaluations pilotes et d'autres modifications ont été apportées aux directives dont la compréhension variait d'une équipe à l'autre. Le processus d'assurance qualité a été mis à l'essai avec 17 ERP, avant d'être déployé plus tard dans les 14 pays africains représentant tous les stades de développement, régions et langues. En résumé, plus de 200 ERP étaient prêtes à être utilisées dans la synthèse de l'EGRD. Mais quel degré de confiance pouvait-on accorder à ces ERP en ce qui concerne leur rigueur en matière d'analyse, de triangulation des sources de données, et de cohérence dans la notation.

Avant d'intégrer les ERP dans la base de données de synthèse (à la fois pour les notes et pour les données qualitatives), nous les avons soumises à un processus de contrôle de qualité. Par ailleurs, pour garantir la qualité des divers rapports, le processus a été conçu de manière à veiller à la cohérence ou, à tout le moins, réduire les incohérences nées de la variabilité entre les évaluateurs.

À ce stade, nous nous attendions à peu de variation, mis à part quelques données aberrantes. Après tout, nous avons suivi les mêmes directives détaillées, et pris part aux mêmes ateliers. Dans les faits, on constate une importante variation résiduelle entre les équipes, en ce qui concerne à la fois la rigueur ou la générosité de leur évaluation,

ainsi que le niveau des données probantes fournies à l'appui des conclusions.

Pourquoi malgré toutes ces mesures de précaution, il a subsisté autant de variation? Pour certains critères, comme l'obtention des résultats et certains aspects de l'efficacité, les notes sont basées sur un calcul numérique (à savoir, le pourcentage de livraison des produits attendus avec une échelle de notation claire montrant le pourcentage qui relève de chaque note). Dans ces cas, le rôle du contrôle qualité consiste à s'assurer que des éléments factuels peuvent être cités, que le calcul est bien effectué et la note appropriée attribuée, en conséquence. Toutefois, d'aucuns estiment que l'évaluateur doit exercer son jugement, c'est-à-dire procéder à une évaluation qualitative pour justifier les notes attribuées. Il est vrai que ceci est normal en évaluation, mais cette décision génère des variations, surtout entre les équipes d'évaluation. Malgré les nombreuses directives, un évaluateur peut y voir un verre à moitié plein et un autre, un verre à moitié vide, et avec une échelle de notation à six points, cela peut véritablement changer les résultats.

Alors comment avons-nous pu identifier les variations et quelles mesures avons-nous prises? D'abord et fort heureusement, nous avons mis en place un processus permettant d'identifier ces variations et de voir les critères qui étaient susceptibles de varier le plus dans l'évaluation, notamment la pertinence de la conception et les aspects relatifs aux critères de durabilité.

Voici concrètement comment nous avons procédé. Le responsable des évaluations pays a soumis les ERP à un contrôle qualité. Ensuite, chaque ERP a été évaluée par un membre du groupe d'assurance qualité n'ayant aucun lien avec le pays ou le projet concerné (même si cette tâche a été attribuée dans certains cas aux membres de l'équipe uniquement sur la base de leurs compétences dans le secteur ►

Encadré 1: Critères et conclusions de l'assurance qualité

L'équipe d'assurance qualité a examiné chaque ERP au regard des critères ci-après:

- Conception de l'évaluation: utilisation efficace de la théorie du changement ou de la logique d'intervention.
- Clarté et rigueur de l'analyse: notes et utilisation de différentes sources de données.
- Validité et fiabilité des données: récolte et référencement des données.

Chaque ERP a ensuite été classée dans l'une des quatre catégories, suivant les critères ci-après:

- A. Si l'ERP atteint le seuil minimal de qualité, elle est incluse dans la synthèse et aucune recommandation n'est formulée pour son amélioration.
- B. Si l'ERP atteint le seuil minimal de qualité, elle est incluse dans la synthèse. Des recommandations susceptibles d'améliorer davantage l'ERP sont formulées.
- C. Avant l'inclusion de l'ERP dans la synthèse, des ajustements spécifiques sont nécessaires pour qu'elle atteigne le seuil minimum de qualité.
- D. Si l'ERP n'atteint pas le seuil minimum de qualité, elle est exclue de la synthèse. Il faudrait abattre un travail supplémentaire considérable pour qu'elle atteigne le seuil minimum de qualité.

► concerné). Durant la phase pilote, deux évaluateurs ont examiné chaque ERP avant de se retrouver pour la synthèse en une seule évaluation. Dans la pratique, on a estimé que cette approche prenait trop de temps et apportait une valeur ajoutée limitée. Par conséquent, chacune des ERP restantes a été confiée à un seul évaluateur et chaque évaluateur a été encouragé à partager son expérience avec ses pairs. Les critères de l'évaluation sont énoncés dans l'Encadré 1.

L'évaluateur et le responsable de l'ERP se retrouvaient ensuite pour discuter

des conclusions de l'évaluation, et l'évaluateur formulait des observations sur les carences et des propositions sur les changements à apporter, et attribuait une note. Chaque ERP a été classée dans l'une des quatre catégories (voir Encadré 1). La majorité des ERP ont été classées dans les catégories B et C – c'est-à-dire que l'évaluateur a recommandé des changements, et dans de nombreux cas, il a souligné la nécessité de procéder à ces changements avant d'inclure l'ERP concernée dans la synthèse – c'est-à-dire atteindre ce que l'équipe a appelé de seuil minimal de qualité. Rares ont été les ERP notées ►►

► A – c'est-à-dire sans recommandation d'un quelconque changement avant leur inclusion dans la synthèse. Toutefois, plus de 30 ERP ont été soit fournies hors délai ou classées en catégorie D – ce qui signifie qu'elles ont été exclues de la synthèse parce qu'il aurait fallu procéder à des modifications profondes pour les adapter à la norme.

Tous les points de désaccord ou les aspects sur lesquels les évaluateurs et les gestionnaires manquaient de clarté ont été portés à l'attention des coordonnateurs du processus de contrôle qualité. Les coordonnateurs ont aussi accordé une attention particulière aux ERP ayant reçu les meilleures notes ou les plus mauvaises notes, ainsi qu'à la prise en compte effective par les responsables des tâches des observations formulées par l'évaluateur.

À la fin de l'exercice, le nombre total d'ERP disponibles pour la synthèse finale a été réduit à 169. Malgré la réduction de la représentativité statistique de l'échantillon de projets disponibles pour la synthèse, cette situation était de loin préférable à la prise en compte des évaluations de moins bonne qualité dans l'échantillon.

À la fin du processus, l'équipe avait un niveau raisonnable de confiance dans la comparabilité et la qualité des ERP prises en compte dans la synthèse – et par conséquent, dans la synthèse elle-même. Toutefois, toutes les personnes impliquées ont reconnu que le processus était loin d'être parfait et que la variabilité n'a jamais été totalement éliminée. Cependant, le processus a été mené dans la précipitation et l'équipe a dû faire des heures supplémentaires dans une situation de stress ►



► élevé. Les leçons apprises de cette expérience par l'équipe sont, notamment:

- Si dès le départ vous ne fixez pas un seuil minimal de qualité à vos équipes, ne soyez pas surpris si elles ne l'atteignent pas toutes. Certes, les directives des ERP ont été détaillées, mais elles auraient été davantage renforcées si on avait d'emblée défini les critères spécifiques sur la base desquels la qualité de chaque ERP serait assurée, ce qui aurait permis aux équipes de planifier en conséquence, au lieu de les énoncer après coup. Cette expérience offre aussi quelques leçons sur le contenu du document de l'ERP, surtout en ce qui concerne l'explication de la méthodologie utilisée et une indication claire des sources.

« À la fin du processus, l'équipe avait un niveau raisonnable de confiance dans la comparabilité et la qualité des ERP prises en compte dans la synthèse – et par conséquent, dans la synthèse elle-même. »

- Prévoir assez de temps non seulement pour permettre aux évaluateurs de faire un bon travail mais aussi, permettre aux gestionnaires de tenir compte des observations de fond. Vu le délai très court imparti pour l'assurance qualité, les évaluateurs ont formulé des recommandations minimales sur les changements à apporter par les équipes ou des données supplémentaires à collecter pour atteindre le seuil minimal de qualité. Il faut allouer

suffisamment de temps pour procéder à des améliorations substantielles.

- **Échelonner le processus.** Dans notre expérience, le processus d'assurance qualité a été lancé au moment où presque toutes les ERP avaient déjà été réalisées avec un délai extrêmement court fixé pour l'examen et la révision des 200 ERP. Ce processus a eu deux conséquences; i) il a généré une grosse charge de travail sur une période très courte, même pour les évaluateurs; et ii) certaines ERP venaient d'être achevées avec des changements faciles à intégrer parce que les résultats avaient déjà été transmis à l'étape supérieure dans les projets de rapport d'évaluation des stratégies et programmes pays (ESPP).
- **Procéder à des essais – probablement la phase la plus importante du processus.** Le processus d'assurance qualité a été mis à l'essai avec 17 ERP, avant son lancement pour le reste des ERP. Cet essai a débouché sur l'organisation d'un atelier d'une journée pour permettre à tous les évaluateurs de partager leurs expériences et préoccupations, et donner l'occasion aux coordonnateurs de souligner les différences initiales dans l'approche. Ce qui a permis de progresser davantage vers le consensus, réviser les directives et le processus d'assurance qualité (AQ), évaluer collectivement à la fois la faisabilité du plan initial (avec pour conséquence le passage d'une approche à deux réviseurs à une approche à un réviseur) et mieux comprendre comment appliquer les critères et les recommandations. Après l'essai, les évaluateurs avaient davantage confiance en leur approche et le travail a avancé beaucoup plus vite. ►►

► Globalement, le processus est loin d'avoir été parfait, il a été assez solide pour inspirer une certaine confiance du personnel d'IDEV, de la Direction et du groupe des évaluateurs de l'EGRD en la qualité et la comparabilité des résultats d'évaluation des projets. L'effort de contrôle qualité nous a permis de passer du spectre complet des nuances de gris à une gamme acceptable dont toutes les ERP relevaient, en ce qui concerne à la fois la qualité et la cohérence

des notes. Toutefois, nous avons identifié des aspects sur lesquels nous procéderions différemment si nous avions eu suffisamment de temps – notamment l'intégration des critères d'AQ dans le processus dès le départ et l'allocation de plus de temps à l'ensemble du processus. En outre, il faut ajouter que les modifications apportées aux ERP sont en cours d'adaptation pour être utilisées dans divers types d'évaluation.

eVALU

Profil de l'auteure

Penelope Jackson est Chargée d'évaluation en chef à l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement. Avant son arrivée à la Banque en février 2012, elle a été membre de l'équipe de revue et d'évaluation de l'OCDE, où elle a conduit de nombreuses revues de programmes bilatéraux avec notamment le Japon, l'UE, le Portugal, la Corée du Sud, et la Suède. Sa première expérience en évaluation remonte à l'époque où elle était spécialiste du développement et auditaient les performances du Département du développement international du Royaume-Uni, pour le compte du National Audit Office. Précédemment, elle a été assistante parlementaire au Royaume-Uni et en Afrique, et piloté plusieurs initiatives de recherche pour le compte de groupes parlementaires. Elle a aussi travaillé au Kenya, et piloté des missions de collecte des données dans plusieurs pays d'Afrique et ailleurs. Elle est spécialiste de la collecte et de l'analyse de données qualitatives solides, de la planification, et de l'élaboration des stratégies. Elle s'intéresse particulièrement à l'optimisation des ressources et œuvre pour que chaque dollar consacré au développement soit utilisé le plus efficacement possible. Elle est titulaire d'un mastère en science (2001, avec mention) en « Violence, conflit et développement » de l'École d'études orientales et africaines de l'Université de Londres.



Surmonter les obstacles liés à la recherche sur le terrain en évaluation: Leçons tirées de l'EGRD¹

En évaluation, il faut toujours entreprendre des activités de terrain, qu'il s'agisse de collecte de données, de réunions consultatives, d'observations, etc. Le présent article met en lumière les expériences vécues sur le terrain et les stratégies mises en œuvre par les évaluateurs pour trouver un compromis et un accord afin de conduire au mieux l'évaluation. Il s'inspire à la fois de la littérature existante, des connaissances et des anecdotes tirées des expériences collectives de l'équipe d'évaluation d'IDEV.

Najade Lindsay et Kobena T. Hanson, Banque africaine de développement

Introduction

« **E**n évaluation du développement, il existe plusieurs méthodes de travail bien définies mais différentes. Ces méthodes incluent des entretiens formels et informels, l'observation directe, l'implication des parties prenantes, les discussions de groupe, l'analyse de documents personnels élaborés lors des enquêtes, les résultats d'activités menées en ligne ou hors ligne, et enfin des anecdotes personnelles et des histoires vécues.

Selon le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG)², une évaluation a pour objet: d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité de l'intervention.

En évaluation, il faut toujours entreprendre des activités de terrain, qu'il s'agisse de collecte de données (quantitatives ou qualitatives), de réunions consultatives, d'observations, etc. Cependant, la nature et / ou la portée des activités de terrain dans une évaluation est fonction du type d'évaluation

et de son objet. Dans cette optique, la méthodologie d'évaluation adoptée reflètera l'ampleur du travail sur le terrain, la taille de l'échantillon, le calendrier des activités, les ressources (humaines et budgétaires) disponibles, et les nombreux partenaires, bénéficiaires, et parties prenantes du projet / programme à impliquer.

Une évaluation cherchera à vérifier une gamme de facteurs, y compris les actions, les résultats, les produits, les effets / impacts, les méthodes et méthodologies de triangulation, les sources d'information et la transparence dans la gestion des ressources. Cette vérification est essentielle pour la crédibilité de l'évaluation. La sélection de l'échantillon est une autre étape importante dans la méthode, avec une incidence sur les facteurs énoncés ci-dessus. En plus des contraintes de ressources, de temps et de portée, il faut aussi tenir compte des facteurs humains tels que la disponibilité, la capacité à communiquer et le niveau précis de collaboration. Compte tenu de la multiplicité des interactions avec plusieurs acteurs, parties prenantes, bénéficiaires, etc., le procédé nécessite un certain doigté. Généralement, un évaluateur fait face à de nombreux obstacles qui ne peuvent être surmontés que par une négociation subtile afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation.

L'importance des résultats de la recherche sur le terrain en évaluation est fonction de la qualité des données récoltées sur le terrain, lesquelles dépendent à leur ►►

► tour de l'évaluateur, de son niveau d'engagement et de sa capacité à remarquer des choses que d'autres pourraient ne pas voir. Plus l'évaluateur est réceptif aux idées, techniques et concepts nouveaux, mieux il s'adapte aux difficultés imprévues rencontrées sur le terrain. En plus de ces outils et techniques, il faut aussi une meilleure compréhension de la dynamique particulière qui prévaut dans le secteur et des effets d'une intervention sur la vie des bénéficiaires. Pour y parvenir efficacement, il faut de la flexibilité, de la créativité et une capacité d'adaptation aux approches et méthodes en fonction des difficultés externes.

Vus les facteurs qui précèdent, le présent article met en lumière les expériences vécues sur le terrain et les stratégies mises en œuvre par les évaluateurs pour trouver un compromis et un accord afin de conduire au mieux l'évaluation. Il s'inspire à la fois sur la littérature existante, des connaissances et des anecdotes tirées des expériences collectives vécues sur le terrain dans les initiatives de la BAD.

« L'enquête a conclu que la Banque a atteint des résultats, mais pas à la hauteur de ses capacités, particulièrement en ce qui concerne l'obtention de résultats durables. En se redéfinissant comme une institution d'apprentissage axée sur les résultats, la BAD est maintenant fermement engagée sur la bonne voie. »

L'EGRD de la BAD

L'Évaluation globale des résultats de développement (EGRD) de la Banque africaine de développement vise à fournir une

évaluation indépendante, fiable et basée sur les résultats de la Banque entre 2004 et 2013 et en particulier sur la façon dont les interventions de la Banque ont fait une différence en Afrique. En plus d'évaluer les résultats, l'EGRD identifie les leçons et fait des recommandations afin de guider la mise en œuvre des nouvelles priorités stratégiques de la Banque, le Top 5.³

L'évaluation couvre toutes les activités de la Banque (prêt et hors-prêt) qui ont été approuvées entre 2004 et 2013. Dans un souci d'efficacité, l'EGRD se fonde sur des études d'évaluation effectuées sur 14 pays africains. Tous ensemble, ces pays représentent presque 60% du portefeuille de la Banque, basé sur les approbations de la période 2004–2013, et concordent largement avec la composition du portefeuille de la Banque en termes d'équilibre régional, de langue, de fragilité et d'éligibilité aux différents créneaux de financement de la Banque. Pour chaque pays de l'échantillon, nous avons procédé à une évaluation des stratégies et programmes pays (ESPP) de la Banque⁴. Cet effort a été complété par 169 Évaluations des résultats de projet (ERP). Un impératif puisque l'EGRD a été conçue comme une synthèse de briques constitutives.

De façon générale, cette évaluation a conclu que la Banque a atteint des résultats, mais pas à la hauteur de ses capacités, particulièrement en ce qui concerne l'obtention de résultats durables. Toutefois, le programme de réformes ambitieux dans lequel s'est engagée la Banque pour se transformer en une institution d'apprentissage axée sur les résultats l'a mise sur la bonne voie. L'évaluation recommande à la Banque de clarifier son rôle stratégique au sein de ses pays membres régionaux, d'améliorer la flexibilité de ses procédures institutionnelles, de concevoir des stratégies, des programmes et des projets conscients des obstacles à l'atteinte de la durabilité; et de renforcer ses performances et ses cadres et processus de responsabilisation. ►



► **Obstacles de terrain en évaluation**

La réalisation des travaux (quantitatif ou qualitatif) de terrain, n'est jamais une chose aisée. Elle passe par l'implication de plusieurs parties prenantes, la gestion des « sentinelles », la recherche de l'équilibre entre les contraintes de temps et de ressources tout en gardant conscience des délais impartis. L'évaluation, comme toutes les formes de recherche appliquée, nécessite patience et créativité, d'autant plus que les obstacles surviennent souvent de manière inattendue et au moment le plus inopportun. Ces obstacles sont nombreux, et comprennent entre autres l'incapacité d'accéder aux répondants ciblés, les troubles politiques ou civils, l'accès – ou plutôt le manque d'accès – à l'information et aux données, les malentendus avec l'équipe locale ou parmi les membres de l'équipe d'évaluation, la subjectivité du chercheur, les obstacles liés à la conception sur le terrain, les différences ethnoculturelles, les barrières linguistiques, les contraintes financières et de temps, etc. Ils peuvent avoir un impact sur une évaluation, individuellement ou collectivement, ce qui fait de la recherche sur le terrain et de la collecte de données, des activités difficiles et qui nécessitent beaucoup de temps (Lennie et Tacchi 2015).

Invariablement, les interruptions, « la confusion, les frustrations et la mauvaise communication sont [une] partie intégrante de la recherche appliquée » (Border Criminologies 2013). Les obstacles rencontrés sur le terrain, comme ceux énoncés ci-dessus, peuvent avoir plusieurs causes. Parfois, ils reflètent la résistance institutionnelle. D'autres fois, ils traduisent les difficultés culturelles et institutionnelles. Comme le consentement éclairé, l'accès doit être sans cesse recherché et obtenu. Nos échecs nous rappellent surtout notre position en tant qu'évaluateurs. Nous sommes toujours à la fois des privilégiés, mais dépendants et vulnérables (Border Criminologies 2013).

En tant qu'évaluateur, il est très facile d'estimer qu'on a le droit à l'accès. Pourtant, nous demandons un peu trop à ceux qui nous permettent d'entrer autant dans leur vie privée que dans leurs activités professionnelles. Même s'il est extrêmement humiliant et frustrant d'arriver sur le terrain et de se voir « refuser l'accès par les sentinelles », les obstacles de terrain et les frustrations liées à l'exécution de travaux de recherche sur le terrain, « sont une occasion de réfléchir sur des concepts plus larges et plus profonds, comme le pouvoir et la responsabilité, ainsi que l'objet et la justification de notre évaluation. C'est peut-être aussi l'occasion d'être créatif, un rappel de la nécessité de concevoir de nouveaux modes d'accès et de recherche, et un moment pour réfléchir à ce que nous pouvons apporter à ceux qui travaillent avec nous » (Border Criminologies 2013). Comme l'a remarqué Blackman (2007), le progrès des approches plus réflexives exige que les chercheurs sur terrain soient plus conscients et plus francs concernant les obstacles et les opportunités rencontrés sur le terrain.

Pour surmonter au mieux les obstacles liés au travail sur le terrain et renforcer la conception des évaluations, la littérature recommande d'adopter une bonne méthode mixte de conception, combinant à la fois l'approche quantitative et l'approche qualitative (voir Bamberger et White 2007). Il est étonnant de constater que les obstacles rencontrés sur le terrain sont peu documentés. Les évaluateurs tentent toujours de surmonter les obstacles rencontrés sur le terrain, mais leurs observations ou leurs réflexions critiques sur le processus ont tendance à être ignorés dans les rapports publiés. Peut-être parce qu'ils sont pris pour acquis. Quoiqu'il en soit, d'innombrables connaissances et leçons sont ignorés sur le contexte des techniques de collecte des données, les méthodes et méthodologies de recherche en évaluation. (Weller and Kinder-Kurlanda 2015; Kubisch et al. 2011). Il est par conséquent important de ►►

► réfléchir aux obstacles rencontrés sur le terrain, non seulement pour élaborer des stratégies sur la façon de les surmonter et les gérer, mais aussi pour bien les comprendre. Plus important encore, en agissant ainsi, cela favorisera l'apprentissage mutuel et le partage d'expériences. Cette réflexion est particulièrement importante en ce qui concerne les évaluations complexes comme l'EGRD qui transcende les barrières nationales, culturelles et linguistiques, implique plusieurs équipes et où l'accès aux données et les processus d'analyse d'interprétation risquent d'être encore plus compliqués.

Dans la partie suivante, nous mettons en lumière certains obstacles auxquels les évaluateurs impliqués dans l'EGRD ont été confrontés. Deux obstacles rencontrés sur le terrain sont abordés à l'aide des cas de pays comme le Burundi et le Mozambique. Il s'agit pour le Burundi de tensions politiques sur le terrain qui se sont soldées par l'incapacité à accéder aux répondants et aux données primaires; et, pour le Mozambique, de problèmes linguistiques nées de l'incapacité à communiquer avec des consultants nationaux.

L'expérience D'IDEV-BAD

Compte tenu de la multitude d'obstacles qui peuvent survenir pendant la recherche sur le terrain, il est toujours recommandé d'avoir des protocoles sous forme de triangulation de sorte que, si cela est possible, l'information soit collectée auprès de multiples sources, et les données recoupées les unes des autres et vérifiées avant l'élaboration du rapport. En effet, indépendamment de son niveau ou de son expérience, l'évaluateur est inévitablement confronté à l'inconnu et à l'inattendu une fois sur le terrain, particulièrement lors de l'exécution d'une évaluation couvrant plusieurs pays et impliquant plusieurs langues.

Sur la base des expériences vécues sur le terrain par les équipes de l'EGRD au Burundi

et au Mozambique, le présent article identifie les problèmes et les obstacles rencontrés et les solutions qui y ont été apportées.

« La mission de l'IDEV s'est vite rendu compte que « les entretiens avec les parties prenantes avaient lieu sous fond d'appréhension et de méfiance ».

a. Burundi – Afrique de l'Est

La crise socio-politique survenue au Burundi à la suite des élections présidentielles de 2015 a entraîné des troubles civils, des attaques et des représailles entre les partisans du Président et l'opposition, et des manifestations de rue violemment réprimées. Ces événements ont coïncidé avec la mission préparatoire de la BAD dans ce pays. Le climat était, par conséquent, marqué par une profonde suspicion, surtout lorsque des « étrangers » posent des questions. La mission de l'IDEV s'est vite rendu compte que « les entretiens avec les parties prenantes avaient lieu sous fond d'appréhension et de méfiance ». Plusieurs responsables de l'opposition avaient été révoqués de la fonction publique. La tension était à son comble et les répondants ne souhaitaient pas être en train de s'entretenir avec des étrangers, car cela pourrait être mal interprété tant par les observateurs que par les autorités. En outre, ceux qui avaient accepté de s'entretenir avec la mission « donnaient des réponses peu objectives ». Pour s'adapter à la situation, l'équipe a dans un premier temps décidé de tenir les entretiens dans les locaux du bureau national de la Banque au Burundi, plutôt que dans les bureaux des répondants. Cette innovation dans la stratégie de collecte de données, a permis à l'équipe « de terminer les entretiens, aussi bien que les visites sur le terrain » dans les sites et institutions cibles. ►



► Malheureusement, durant la période comprise entre la mission préparatoire et la mission de collecte de données proprement dite, la situation dans le pays s'est considérablement détériorée, compromettant ainsi l'ensemble du processus d'évaluation. Ces événements ont soulevé un certain nombre de questions: Que faut-il faire? Faut-il exclure le pays de l'évaluation? Comment IDEV doit-il procéder dans ce contexte? Après réflexion et consultation entre les membres de l'équipe, ainsi qu'avec les responsables d'IDEV, il a été convenu de continuer en utilisant un inventaire de données / documents produits par le pays, des partenaires au développement et de mener des consultations sur tous les documents et données secondaires disponibles sur les secteurs concernés. L'équipe a également passé en revue toutes les études disponibles menées par la Banque et pertinentes pour les objectifs de l'évaluation. Elle a ensuite recruté un consultant local pour mener tous les entretiens dans le pays.

L'équipe d'IDEV a réussi à rester en contact avec le terrain grâce à la technologie – en organisant une conférence virtuelle de trois jours – puisqu'il n'était ni possible ni sûr de se rendre au Burundi pour la collecte des données de la mission. La vidéoconférence de trois jours dont l'objectif était de réunir le personnel de la BAD au Burundi, les OSC et le gouvernement a été coordonnée avec le bureau national de la Banque à

Bujumbura. Malgré les difficultés, en raison du climat politique, et malgré l'incertitude quant à l'aboutissement des appels, l'équipe a persévéré.

Au final, la ténacité, le dévouement, la créativité et la flexibilité des membres de l'équipe, individuellement et collectivement, ont permis de recueillir les données, réaliser les entretiens, tenir les discussions (même virtuelles) et produire le rapport dans le délai. Le processus – bien que décourageant et jonché de nombreux obstacles parfois omniprésents – confirme le constat de Kubisch et al. (2013) selon lequel « le processus itératif d'apprentissage et de pratique contribue à faire de l'évaluation un outil d'amélioration de la pratique et stimulation du changement à tous les niveaux. Il renforce [davantage] l'appropriation ... et augmente la probabilité que les résultats soient utiles, pertinents et crédibles pour les potentiels utilisateurs » (2013: 147). Ces événements ont également démontré la valeur des méthodes et méthodologies de triangulation tout en faisant preuve de flexibilité et volonté de s'adapter (cf.: *Border Criminologies* 2013, Bamberger et White 2007). Une fois de plus, l'importance de consulter les travaux existants dans une évaluation a été soulignée car, si ces travaux n'avaient pas existé, il aurait été presque impossible de recueillir suffisamment de données empiriques pour finaliser l'étude. ►

► Comme l'a résumé brièvement un membre de l'équipe, « en tant qu'évaluateurs, nous devons avoir suffisamment de marge de manœuvre pour adapter la méthodologie au contexte ». Un autre membre a tout simplement déclaré, « flexibilité est le maître mot. Dans la vie tout court comme dans la vie professionnelle, des événements viennent toujours modifier un plan établi. Il est donc indispensable de pouvoir s'y adapter ».

b. Mozambique, Afrique Australe

Au Mozambique, le travail d'IDEV a été mené principalement dans la capitale, Maputo, avec des missions sur le terrain dans le nord et le sud du pays. L'approche consistait à utiliser les services de consultants locaux pour effectuer les enquêtes de terrain. Cependant, lorsque l'équipe d'IDEV a rencontré l'équipe locale, il s'est très vite avéré que cette dernière parlait peu l'anglais. Après les entretiens, un autre problème s'est posé. Les qualifications des consultants et leurs compétences en évaluation n'étaient pas à la hauteur des attentes de l'équipe d'IDEV. Le problème de communication ajouté aux compétences et capacités insuffisantes des consultants locaux imposaient la nécessité de repenser la voie à suivre car les consultants locaux n'étaient clairement pas les personnes compétentes pour la tâche à accomplir.

La conséquence de cela est que la mission conçue à l'origine comme une mission de supervision, devait maintenant faire face à la perspective d'être transformée en une mission de collecte des données. Comme l'a déclaré un membre de l'équipe d'IDEV, « avant, nous étions préparés à une certaine charge de travail puisqu'il s'agissait d'une supervision élémentaire. Sur le terrain, nous avons compris que nous devons prendre les choses en main et faire tout le travail. » Comme au Burundi, l'équipe a dû se redéfinir, s'adapter à la situation à laquelle elle a été confrontée et définir la voie à suivre. D'abord, l'équipe a demandé et reçu l'autorisation de proroger

la durée de la mission. Ensuite, elle a pris les devants pour conduire le processus: en travaillant en étroite collaboration, en gérant les barrières linguistiques et les difficultés de communication et d'échange avec les consultants locaux. Ce qui a nécessité le passage d'une « supervision élémentaire » à une « supervision totale » en suivant chaque étape du processus.

S'appuyant sur leur formation, la dynamique d'équipe et leur capacité à s'adapter aux circonstances changeantes, comme en témoigne leur volonté d'être flexibles dans les horaires de travail et les protocoles, la mission a réussi à atteindre les objectifs qui lui étaient fixés. Bien que la mission ait été redoutable, elle a également été une occasion d'apprendre. Les membres de l'équipe ont déclaré:

« Nous avons beaucoup appris en termes d'évaluation et de travail en équipe, en particulier lorsqu'il était question de communiquer et d'interagir avec l'autre... et comment tirer le maximum de nos collègues de travail ». Cette expérience « nous a aussi appris à nous adapter aux réalités locales parce que nous avons dû accomplir des missions et conduire des réunions auxquelles nous n'étions pas très habitués. Nous avons beaucoup appris en ce qui concerne la gestion du stress ».

Conclusion

Les expériences du Burundi et du Mozambique montrent clairement que la créativité, la flexibilité et le sens du compromis sont les qualités essentielles dans le succès d'une évaluation. Même si cet article essaie de mettre en évidence les obstacles et les problèmes rencontrés dans la collecte et l'analyse des données et informations évaluatives, il est important d'assurer la crédibilité, la fiabilité, et le processus de recherche sur le terrain doit être objectif et transparent. Cet équilibre délicat repose sur la ►

- réflexivité, une conscience approfondie de ses forces, faiblesses et convictions.

Comme le démontrent l'expérience des membres de l'équipe de la Banque qui a mené l'EGRD, le fait d'être: a) flexible, c'est-à-dire disposé à modifier les instruments utilisés dans la collecte de données et prêt à modifier les méthodes de collecte des données, et prendre en compte les points de vue et des suggestions des membres de l'équipe; b) créatif, c'est-à-dire ouvert à la réflexion et à l'action hors des sentiers battus; c) réflexif – en réfléchissant à l'objectif visé par votre travail, mais en restant conscient de sa faisabilité dans des contextes particuliers; et d) ouvert à l'adaptation, a joué un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs fixés à l'équipe. Les études de cas soutiennent également la position de la littérature sur l'importance du travail d'équipe, de la communication et de capacité à changer d'orientation après l'entame de l'étude.

Les leçons apprises du Burundi et du Mozambique démontrent encore l'importance du partage de l'expérience vécue sur le terrain pour les initiatives futures. Non seulement elles renforcent la crédibilité à la nécessité impérieuse de faire évoluer la pratique de l'évaluation pour accorder la priorité à l'apprentissage, mais elles mettent aussi en évidence l'essence de la réflexion stratégique – la capacité à identifier les menaces, les opportunités et les possibilités sur le terrain et de procéder à des ajustements, en conséquence. Comme le soulignent Kubisch et al. (2011: 147), le « processus itératif d'apprentissage et de pratique contribue à faire de l'évaluation un outil d'amélioration de la pratique et de stimulation du changement à tous les niveaux ». Non seulement il renforce l'appropriation et l'adhésion, mais il accroît aussi la probabilité que les conclusions, résultats et effets soient reconnus comme pertinents, crédibles et utiles.

eVALU

Notes de bas de page

- 1 Nous remercions les évaluateurs de l'EGRD – Mme Eglantine Marcelin, M. Clément Banse et Mme Carla Silva, pour avoir pris le temps de partager leurs expériences de terrain sans lesquelles cet article n'aurait pas pu être rédigé. Nous remercions aussi M. Daniel Andoh pour sa contribution à l'élaboration au projet de l'article. Nous assumons l'entière responsabilité de toute erreur / omission.
- 2 Le Groupe d'évaluation des Nations Unies (GENU) est un réseau professionnel interorganisations réunissant les unités d'évaluation du système des Nations Unies, y compris des services, des organismes spécialisés, des fonds et des

programmes des Nations Unies, ainsi que des organisations affiliées. Actuellement il compte 46 membres et observateurs.

- 3 Les Top 5 représentent les cinq domaines d'action prioritaires de la BAD: « Eclairer l'Afrique; Nourrir l'Afrique; Industrialiser l'Afrique; Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des Africains ».
- 4 Pour en savoir plus sur l'EGRD de la BAD, lire le rapport complet, y compris la méthodologie à l'adresse suivante: <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/IDEV%20BAD%20EGRD%20Rapport%20Novembre%202016.pdf>

Références et Bibliographie

BAD (2016): Évaluation globale des résultats de développement du Groupe de la Banque africaine de développement 2004–2013 Rapport de synthèse. Abidjan, BAD. Disponible à l'adresse: <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/IDEV%20BAD%20EGRD%20Rapport%20Novembre%202016.pdf> (consulté le 10 juillet 2017).

Bamberger, M. and White, H. (2007) 'Using Strong Evaluation Designs in Developing Countries: Experience and Challenges.' *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, Vol. 4 (8), pp. 58–73.

Blackman, S.J. (2007) 'Hidden ethnography': Crossing emotional borders in qualitative accounts of young people's lives. *Sociology*, Vol. 41, pp. 699–716.

Border Criminologies (2013) *The Challenges of Fieldwork: When Things Don't Go According to Plan*. Disponible à: <http://bordercriminologies.law.ox.ac.uk/the-challenges-of-fieldwork/> (Consulté le 15 juillet 2017).

Dorion, R. and Asselin, M. (2015) 'Ethical Dilemmas for Researchers Working in International Contexts.' *School Libraries Worldwide*, Vol.21, Number 2, (July), pp. 1–10

Kubisch, A., Auspos, P., Brown, P., Buck, E., and Dewar, T. (2011) « Voices From the Field III: Lessons and Challenges for Foundations Based on Two Decades of Community-Change Efforts. » *The Foundation Review*: Vol. 3: Iss. 1, Article 12. DOI: <https://doi.org/10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-11-00010> Disponible à l'adresse: <http://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol3/iss1/12> (Consulté le 20 juillet 2017).

Lennie, J. and Tacchi, J. (2015) 'Tensions, Challenges and Issues in Evaluating Communication for Development: Findings from Recent Research and Strategies for Sustainable Outcomes.' *Nordicom Review*, Vol. 36 (Numéro spécial), pp. 25–39.

Weller, K. and Kinder-Kurlanda, K.E. (2015) 'Uncovering the Challenges in Collection, Sharing and Documentation.' *Standards and Practices in Large-Scale Social Media Research: Papers from the 2015 ICWSM Workshop*, pp. 28–37.

Sources internet

SkillsYouNeed – <https://www.skillsyouneed.com/ips/negotiation.html>

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation – <http://www.uneval.org/>

Profils des auteurs

Najade Lindsay, consultante en gestion des connaissances, communication et évènementiel auprès de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la BAD. Avant son arrivée à la BAD en 2016, Najade a travaillé pendant deux ans au bureau de l'UNICEF en Mauritanie à Nouakchott, où elle était chargée de l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication et de plaidoyer en faveur des droits des enfants et des femmes de Mauritanie. Najade a conduit diverses autres actions de communication dans son parcours professionnel passé au sein d'organisations telles que l'Association ouvrière des Compagnons du Devoir, Paris (2012–2014) et le groupe Hilton Worldwide. Najade est titulaire d'un Master 2 en langues étrangères appliquées au management.



Kobena T. Hanson est consultant en gestion des connaissances auprès l'Évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement. Avant de rejoindre la BAD en 2016, il a été consultant indépendant en gestion des connaissances, évaluation et apprentissage. Les écrits de Kobena sont largement publiés et portent sur des problématiques liées au renforcement des capacités, la gestion des connaissances, et les politiques publiques. Parmi ses publications les plus récentes figurent "From MDGs to SDGs – Rethinking African Development" (Routledge, 2017), "Contemporary Regional Development in Africa" (Ashgate, 2015), "Managing Africa's Natural Resources: Capacities for Development" (Palgrave, 2014), et "Rethinking Development Challenges for Public Policy: Insights from Contemporary Africa" (Palgrave, 2012).



Recherche du consensus et travail d'équipe dans les évaluations complexes: Points de vue de l'équipe de l'EGRD de la BAD¹

Dans la recherche sur le terrain en matière d'évaluation, la recherche du consensus et le travail d'équipe sont déterminants pour la qualité des résultats, l'éthique et la fidélisation. Le présent article veut examiner en quoi consistent la recherche du consensus et le travail d'équipe dans les évaluations complexes, en utilisant l'EGRD comme étude de cas. L'accent est mis sur les membres de l'équipe qui ont travaillé sans relâche, individuellement et collectivement, pour mener à bien l'évaluation.

Aminata Kouma et Kobena T. Hanson, Banque africaine de développement

Introduction

La recherche du consensus et le travail d'équipe efficace sont des qualités essentielles très valorisées dans la recherche sur le terrain en matière d'évaluation. La capacité à travailler efficacement en tant que membre d'une équipe est déterminante pour la qualité des résultats, l'éthique et la fidélisation. Le travail d'équipe favorise aussi l'esprit d'innovation et la créativité pour la production de nouvelles connaissances, la pensée productive, tout en renforçant la motivation et l'enthousiasme personnels à apprendre et résoudre les problèmes ensemble (Rousseau et al. 2006). Toutefois, ces compétences ne s'acquièrent qu'au bout de l'effort. Elles doivent être développées, ce qui nécessite l'instauration d'une culture qui attache de l'importance à la collaboration. Dans le cadre d'une équipe, les individus sont conscients que la réflexion, la planification, la prise de décisions ainsi que les actions sont meilleures lorsqu'elles sont réalisées dans un esprit de collaboration.

Le travail d'équipe contribue en outre à la promotion de l'apprentissage profond à travers l'interaction, la résolution des problèmes, le dialogue, la coopération et la collaboration, avec comme résultat la production du savoir. La vision et l'approche du travail d'équipe et de la transmission du savoir a également évolué avec l'émergence de concepts tels que « l'apprentissage par la pratique » (Aldrich 2005),

les « X-teams » (Ancona and Bresman 2007), et la « théorie U » (Scharmer 2007). Tout en reconnaissant la valeur de ces approches innovantes, nous n'entendons pas nous y attarder dans le présent article en raison de sa portée limitée. Par contre, nous adoptons la conceptualisation du travail d'équipe selon Scarnati (2001) en tant que processus coopératif permettant à des gens ordinaires de réussir des choses extraordinaires. Scarnati (2001) considère le travail d'équipe comme un processus synergique dans lequel les efforts du groupe dépassent ceux de l'individu. Il estime que l'interdépendance est la caractéristique distinctive des équipes performantes².

Certes, il n'existe pas de formule magique pour bâtir une équipe efficace, mais la recherche a pu identifier quelques-unes des conditions nécessaires à la réussite d'une équipe. Les conditions essentielles sont: a) l'engagement pour le succès de l'équipe et des objectifs communs; b) l'interdépendance des membres; c) les qualités relationnelles; d) la communication ouverte et la rétroaction positive; d) la confiance; et e) l'engagement à respecter les processus de l'équipe, le leadership, de la reddition des comptes. D'après Bennett et Gadlin (2012), la confiance fait partie des éléments les plus critiques qui influent sur la cohésion de l'équipe (voir aussi Haas et Mortensen 2016; Rousseau et al. 2006). Après tout, même si un groupe d'individus peut constituer une équipe pour travailler sur une initiative collaborative « sans ►►

► avoir au préalable bâti la confiance, il est très difficile qu'une équipe continue à travailler ensemble pour un objectif commun sans bâtir cette confiance » (Bennett and Gadlin 2012: 774). Lorsque la confiance et le respect mutuel sont érigés en norme, la délégation de pouvoirs est une option susceptible d'être utilisée. Si le niveau de confiance est faible, il faudra toujours une participation plus active – ce qui permet un meilleur contrôle et offre des possibilités d'exercer de l'influence. La communication joue aussi un rôle capital et pour toutes les conditions énumérées ci-dessus.

Vu le rôle central de la confiance dans le succès d'une collaboration, Gratton et Erickson (2007) font valoir que « la constitution des équipes qui tirent avantage des relations ou de « l'héritage » préexistants, améliore les chances de réussite d'un projet ». Les membres de l'équipe de l'EGRD ont été choisis au sein des divisions d'IDEV et associés aux consultants pour mener conjointement l'évaluation. C'est dans cette perspective que l'on peut affirmer que pour l'EGRD, il y avait une relation ou un « héritage » préexistant.

C'est dans ce contexte que le présent article veut examiner en quoi consiste la recherche du consensus et le travail d'équipe dans les évaluations complexes, en utilisant l'EGRD comme exemple. L'accent est mis sur les membres de l'équipe qui ont travaillé sans relâche, individuellement et collectivement, pour mener à bien l'évaluation. L'objectif étant de montrer comment les membres de l'équipe ont utilisé une combinaison de compétences relationnelles, communicationnelles, et de résolution des problèmes pour travailler ensemble dans un objectif commun. Le travail d'équipe est intimement lié et subordonné à des interactions sociales, des processus de communication et des réalités de terrain complexes qui s'imbriquent. Comprendre comment les membres de

l'équipe ont mis à profit et surmonté ces difficultés complexes au lieu de mettre l'accent sur leurs différents caractères devrait aider à mieux appréhender le rôle joué par la nature humaine et servir de leçon aux autres évaluateurs et aux chercheurs sur le terrain.

L'article est structuré comme suit: après cette introduction, les autres parties a) présentent brièvement l'exercice qu'a été l'EGRD et ses réalisations; et b) s'inspirant de la littérature disponible sur l'évaluation, la recherche sur le terrain et le travail d'équipe, mettent en lumière les expériences individuelles des membres de l'équipe BAD-IDEV qui a réalisé l'EGRD. L'article met aussi en lumière le rôle que la collaboration a joué au sein des équipes, les leçons apprises, et la manière dont les expériences (individuelles et collectives) reflètent, contredisent, ou renforcent les conclusions de la recherche sur le rôle et l'importance du travail d'équipe sur le terrain; et c) il tire des conclusions finales.

Le consensus et le travail d'équipe en évaluation: l'expérience vécue par IDEV à travers l'EGRD

L'EGRD de la BAD³

L'Évaluation globale des résultats de développement (EGRD) de la Banque africaine de développement (BAD ou la Banque) vise à fournir une évaluation indépendante, fiable et basée sur les résultats de la Banque entre 2004 et 2013 et en particulier sur la façon dont les interventions de la Banque ont fait une différence en Afrique. En plus de contribuer à la responsabilité, l'EGRD identifie les leçons et fait des recommandations afin de guider la mise en œuvre des nouvelles priorités stratégiques de la Banque, appelées le Top 5.

L'évaluation couvre toutes les activités de la Banque (prêt et hors-prêt) qui ont été approuvées entre 2004 et 2013. Dans ►►



► un souci d'efficience, l'EGRD se fonde sur des études d'évaluation effectuées dans 14 pays africains. Tous ensemble, ces pays représentent presque 60% du portefeuille de la Banque, si l'on se fie aux approbations de la période 2004–2013, et concordent largement avec la composition du portefeuille de la Banque en termes d'équilibre régional, de langue, de fragilité et d'éligibilité aux différents créneaux de financement de la Banque. Une évaluation des stratégies et programmes par pays a été réalisée pour chacun des pays de l'échantillon, de même qu'un certain nombre d'évaluations de résultats de projets (169 en tout) réalisées impérativement puisque l'EGRD est une synthèse de ces pièces constitutives.

L'évaluation s'est fortement appuyée sur les notes cumulées à travers les projets et les pays. Toutes les banques multilatérales de développement adoptent une approche similaire qui utilise les évaluations des

projets comme briques constitutives des évaluations thématiques, institutionnelles et nationales. Quatorze évaluations au niveau des pays ont été menées afin de parvenir à une évaluation globale de la performance de la Banque.

De façon générale, selon cette évaluation, la Banque a atteint des résultats, mais pas à la hauteur de ses capacités, particulièrement en ce qui concerne l'obtention de résultats durables. Toutefois, le programme de réformes ambitieux dans lequel s'est engagée la Banque pour se transformer en une institution d'apprentissage axée sur les résultats l'a mise sur la bonne voie. L'évaluation a recommandé à la Banque de clarifier son rôle stratégique dans les pays membres régionaux, d'améliorer la flexibilité de ses procédures institutionnelles, de concevoir des stratégies, des programmes et des projets en tenant compte des obstacles à l'atteinte de la durabilité; et de renforcer ses ►



- performances et ses cadres et processus de responsabilité.

Expériences de terrain et leçons apprises

Grâce à un effort concerté destiné à valoriser le savoir et l'apprentissage, des entretiens ont été organisés avec les membres du processus de l'EGRD et il leur a été demandé de relater l'expérience, l'événement ou l'activité qui les a le plus marqués dans l'EGRD. Nous voulions savoir ce qui les a le plus inspiré et ce dont ils étaient fiers, ou leurs déceptions; nous voulions aussi savoir s'ils avaient appris quelque chose de nouveau ou vu quelque chose d'étrange, et ce qui les a le plus frustré. Dans cette partie, l'article donne la parole aux membres de l'équipe et examine leur participation à l'auto-évaluation, l'assurance qualité et le respect des recommandations des rapports d'évaluation de projet, ainsi que leur participation aux missions sur le terrain.

La synthèse des données issues de chaque rapport de résultats d'évaluation de projet (ERP) est essentielle pour l'EGRD.

Malgré le recrutement d'un cabinet pour l'accomplissement de cette tâche, le délai imparti était court puisque le tiers des ERP devait être livré au plus tard le 1er avril. Face à cette réalité, les évaluateurs d'IDEV ont décidé de procéder à une revue interne des ERP afin de garantir la qualité et la conformité des résultats de chaque évaluation avant sa transmission au cabinet recruté pour la synthèse. Ce processus a connu notamment la participation de « deux collègues qui ont examiné chaque ERP, discuté des points de désaccord, et ensuite décidé s'il fallait procéder à d'autres ajustements, inclure le rapport dans la synthèse, ou s'il fallait l'écarter parce qu'il n'était pas conforme aux critères d'un bon ERP ». Les collègues chargés de l'examen des ERP devaient suivre la même logique afin de garantir l'objectivité de la comparaison.

Il ressort de la littérature que la réussite du travail d'équipe dépend étroitement des synergies entre tous ses membres pour créer un environnement où chacun veut contribuer et participer. L'adoption de cette approche permet de promouvoir ►►

► et de protéger un climat de collaboration positif et efficace (Gratton et Erickson 2007). Cette idée est aussi soutenue par les évaluateurs de l'EGRD qui ont été sur le terrain. Comme l'a noté un collègue, « l'atmosphère était marquée par la mobilisation de tous, et le soutien mutuel ». Un autre a non seulement révélé que l'exercice, « a permis des échanges poussés entre tous les collègues, mais aussi le rapprochement, créant ainsi une atmosphère plus cordiale », mais il a ajouté qu'il a aussi permis de bâtir « une équipe soudée et motivée par la réalisation de l'objectif commun [grâce auquel] nous avons pu accomplir une tâche si énorme en un temps record ». Il a aussi souligné que même si le processus d'assurance qualité consistant à examiner les ERP a été quelque chose de nouveau mis en place spécifiquement pour l'EGRD, il a « considérablement amélioré la communication avec d'autres parties prenantes ».

Le fait de bénéficier de l'appui adéquat constitue l'autre facteur essentiel qui contribue à l'efficacité d'une équipe (Haas and Mortensen 2016). L'importance de cet aspect ressort dans les impressions des évaluateurs qui ont été sur le terrain. Les membres de l'équipe de l'EGRD ont tous utilisé des expressions telles que « atmosphère cordiale » et « travaillé ensemble dans une bonne atmosphère », pour souligner l'environnement propice, caractérisé par le soutien mutuel, la confiance, et l'esprit de collaboration. Surtout, l'environnement et la dynamique d'équipe ont permis que tout le monde soit sur le même pied d'égalité en ce qui concerne l'information. Par ailleurs, il y'a eu beaucoup d'apprentissage entre des pairs et de mentorat informel que le processus de l'EGRD a favorisé, renforcé et fait progresser. Ces événements, quoique subtils, confirment un point de vue largement répandu dans la littérature selon lequel « le partage des connaissances est la pierre angulaire de toute collaboration efficace; il crée un cadre de référence pour

un groupe, lui permet d'interpréter les situations et décisions correctement, aide les gens à mieux se comprendre mutuellement, et améliore considérablement l'efficacité » (Haas and Mortensen 2016). Ces caractéristiques reflètent aussi les conclusions de Gratton et Erickson (2007) sur la collaboration au sein des équipes, qui affirment que « admirer les autres, être capable d'engager des conversations ciblées, résoudre les litiges de manière productive et créative » est essentiel pour renforcer la collaboration. Un membre de l'équipe de l'EGRD a affirmé que « ...c'était une expérience très enrichissante, et c'est la première fois que je participe à tel exercice ».

« Ces impressions renforcent les résultats de la recherche et soulignent le fait que la collaboration se renforce lorsque les rôles des divers membres de l'équipe sont clairement définis et bien compris – lorsque les individus ont le sentiment qu'ils peuvent s'acquitter d'une bonne partie de leur tâche en toute indépendance ».

Ces impressions renforcent les résultats de la recherche et soulignent le fait que la collaboration « se renforce lorsque les rôles des divers membres de l'équipe sont clairement définis et bien compris – lorsque les individus ont le sentiment qu'ils peuvent s'acquitter d'une bonne partie de leur tâche en toute indépendance » (voir Gratton et Erickson 2007). Dans le cas d'espèce, chaque membre de l'équipe de l'EGRD connaissait son (ses) rôle (s) en tant qu'évaluateur des ERP, membre d'une équipe de DSP, etc., confirmant ainsi le constat de Haas et Mortensen (2016) ►



► selon lequel les équipes ne peuvent pas être inspirées si elles ne savent pas dans quel objectif elles travaillent et si des objectifs spécifiques ne leur sont pas fixés.

S'agissant des compétences acquises, des capacités renforcées et des leçons apprises, tous les membres de l'équipe reconnaissent, sans exception, ces bénéfices. Les réactions telles que « le travail d'équipe a été très intéressant en raison de la précieuse contribution de tous », et « la communication large et en toute confiance avec les autres pairs évaluateurs internes [BAD] a aidé mon équipe à achever le contrôle qualité bien avant le délai fixé » traduisent la reconnaissance des

évaluateurs et témoignent de l'importance de cet exercice. Ces réactions en disent aussi long sur le processus de l'EGRD, les leçons apprises et les capacités renforcées.

Toutefois, cet article ne serait pas équilibré si l'on ne relevait pas les frustrations, les peurs et la lassitude vécues et traduites de manière saisissante par les évaluateurs interrogés. Comme l'un d'eux le résume si bien, « les pays pour lesquels j'ai réalisé des ESPP attendaient nos contributions, ce qui a généré d'énormes contraintes de temps », et « nous avons été obligés de travailler la nuit et les weekends ». Un autre a été laconique en déclarant simplement ►

► « J'étais débordé ». Toutefois, un autre a estimé que « la charge de travail était très importante, quoique lourde, et ponctuée de missions sur le terrain...Il me restait très peu de temps pour produire les livrables [rapports de mission sur le terrain] dans le délai imparti ». Ces tensions ne sont pas l'apanage de l'équipe de la BAD et on doit s'y attendre si on entreprend une évaluation dans un délai très court (Scarnati 2001; Lingard et al. 2012).

Il est évident que même si ces impressions des évaluateurs descendus sur le terrain mettent en lumière la complexité et les défis de la recherche sur le terrain, elles traduisent aussi leur détermination et montrent des aptitudes et compétences personnelles que ce processus a permis de renforcer et développer. Toutes les personnes interrogées ont évoqué l'esprit d'équipe, la collaboration mutuelle, et le respect dans leurs réponses. Elles ont aussi souligné l'importance de l'apprentissage et la manière dont les membres de l'équipe – individuellement et collectivement – ont dû improviser face aux réalités du terrain. L'un d'eux résume le mieux cette expérience, et la fierté de l'équipe en ces termes: « Nous avons réussi à produire les rapports...en temps utile, grâce au travail d'équipe. Les équipes des différentes divisions, des différents niveaux, et les consultants...ont coopéré dans une bonne atmosphère. La leçon que nous avons retenue est que le travail d'équipe paie ».

Pour qu'une évaluation soit adoptée et utilisée pour résoudre des problèmes complexes, elle doit mettre l'accent sur la collecte de données qui permettent d'apprendre; elle ne doit pas être bridée par la peur de l'échec. L'EGRD a atteint cet objectif: comme en témoignent les extraits des impressions des évaluateurs, la capacité et la détermination à se placer à la hauteur d'un défi et à s'attaquer à quelque chose de nouveau, a contribué à

forger de nouveaux liens de collaboration à l'intérieur des divisions d'IDEV et entre elles, renforcé les liens de coopération existants, et permis de renforcer et de développer une culture de mentorat, l'apprentissage mutuel, et le partage d'expérience.

Observations finales

Plusieurs facteurs de la dynamique du terrain et d'équipe contribuent à la réussite ou non de toute évaluation complexe. Malheureusement, il n'existe pas de méthode spéciale pour bâtir une collaboration fructueuse. Certains facteurs cités ci-dessus (confiance, collaboration, ressources, temps, leadership, objectifs communs, planification, etc.) contribuent à la création de la bonne dynamique et de l'esprit d'équipe. Cet article met l'accent sur le rôle essentiel joué par la collaboration et la recherche du consensus dans le processus de l'EGRD de la BAD. Il s'appuie sur les impressions des évaluateurs qui ont été sur le terrain et sur la littérature disponible. Son message clé repose sur le processus de l'EGRD: un sens élevé du « collectif » fait de confiance et d'esprit d'équipe. Par conséquent, les membres de l'équipe ont réussi à cultiver un sens élevé du travail en équipe, de la confiance mutuelle dans les intentions des uns et des autres, ainsi que la confiance et la capacité à être efficace collectivement.

Les membres de l'équipe de l'EGRD interrogés ont utilisé des expressions telles que « engagement ferme de tous » et « bonne contribution de tous » pour décrire leur expérience. Invités à expliquer pourquoi ils estiment que l'opération a été globalement un succès, d'autres ont relevé qu'il y a eu « une communication large et en toute confiance avec les autres », et que « l'exercice de l'EGRD a permis le rapprochement et la création d'une atmosphère cordiale ». ►►

► Ces voix d'évaluateurs qui ont été sur le terrain ajoutent du poids aux conclusions que l'on retrouve dans la littérature sur la recherche sur le terrain, le travail d'équipe, la collaboration et la confiance dans le domaine de l'évaluation (cf. Haas et Mortensen 2016; Gratton et Erickson 2007, Rousseau et al. 2006). Vue de cette perspective, l'importance des avis des équipes de

l'EGRD « réside non pas dans leur généralisabilité, mais plutôt dans leur résonance, leur capacité à transporter les lecteurs dans les moments vécus dans le travail d'équipe et à produire une sensation de déjà vu qui traduit une expérience sociale partagée et suscite une réflexion profonde » (Lingard et al. 2012: 872).

eVALU

Notes de bas de page

- 1 IDEV remercie les évaluateurs de l'EGRD – Mme Latefa Camara, et MM. Girma Kumbi, Hajime Onishi, et Samer Hachem – d'avoir bien voulu partager leurs expériences de terrain et leurs impressions sans lesquelles cet article n'aurait pas été possible. Nous sommes entièrement responsables de toutes les déclarations inexactes, erreurs ou omissions.
- 2 Pour en savoir plus sur le travail d'équipe, voir: Scarnati, J. T. (2001) 'On becoming a team player.' *Team Performance*

Management: An International Journal, 7(1/2), p. 5 – 10.
<https://doi.org/10.1108/13527590110389501>

- 3 Pour en savoir plus sur l'EGRD de la BAD, consultez le rapport complet, y compris la méthodologie à l'adresse: <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/IDEV%20BAD%20EGRD%20Rapport%20Novembre%202016.pdf>

Références et Bibliographie

BAD (2016): Évaluation globale des résultats de développement du Groupe de la Banque africaine de développement 2004–2013 Rapport de synthèse. Abidjan, BAD. Disponible à l'adresse: <http://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/IDEV%20BAD%20EGRD%20Rapport%20Novembre%202016.pdf> (consulté le 10 juillet 2017).

Ancona, D.G. and Bresman, H. (2007) *X-Teams: How to build teams that lead, innovate and succeed*. Boston, Harvard Business School Press.

Bennett, L.M. and Gadlin, H. (2012) 'Collaboration and Team Science: From Theory to Practice.' *Journal of Investigative Medicine*, Vol. 60, No. 5 (June) 2012.

Cope, J. and Watts, G. (2000) 'Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning.' *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol 6 (3), pp. 104–24.

Gratton, L. and Erickson, T.J. (2007) 'Eight Ways to Build Collaborative Teams.' *Harvard Business Review* (November), pp. Disponible à l'adresse: <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams> (Consulté le 26 juillet 2017).

Haas, M. and Mortensen, M. (2016) 'The Secret of Great Teamwork.' *Harvard Business Review* (June), pp.70–76. Disponible à l'adresse: <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork#comment-section> (Consulté le 26 juillet 2017).

Lingard, L., McDougall, A., Levstik, M., Chandok, N., Spafford, M.M., and Schryer, C. (2012) 'Representing complexity well: a story about teamwork, with implications for how we teach collaboration.' *Medical Education*, 46, pp. 869–877. doi:10.1111/j.1365-2923.2012.04339.x

Rousseau, V., Aubé, C., and Savoie, A. (2006). 'Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks.' *Small Group Research*. 37(5), pp. 540–70

Scarnati, J. T. (2001) 'On becoming a team player.' *Team Performance Management: An International Journal*, 7(1/2), pp. 5 – 10. <https://doi.org/10.1108/13527590110389501>

Scharmer, C.O. (2007) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Cambridge, MA: The Society for Organizational Learning, SoL Press.

Aminata Kouma est consultante en gestion des connaissances, communication et événementiel auprès de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la BAD. Elle a été précédemment Chef de pool événementiel et responsable clientèle à l'Agence Bravo. Un peu plus tôt dans sa carrière, elle a travaillé au « Marketing services » de Nestlé CI., dans le secteur ivoirien des télécommunications, chez un opérateur, puis au sein de l'Agence nationale du Service universel des télécommunications / TIC (ANSUT) où elle a élaboré les bases et participé à la mise en œuvre de la stratégie de communication interne, institutionnelle et projet. Aminata est titulaire d'un mastère en marketing opérationnel de l'Institut britannique de management et de technologie et d'une licence professionnelle en publicité / marketing de l'Institut des sciences et techniques de la communication de Côte d'Ivoire.



Kobena T. Hanson est consultant en gestion des connaissances auprès de l'Évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement. Avant de rejoindre la BAD en 2016, il a été consultant indépendant en gestion des connaissances, évaluation et apprentissage. Les écrits de Kobena sont largement publiés et portent sur des problématiques liées au renforcement des capacités, la gestion des connaissances, et les politiques publiques. Parmi ses publications les plus récentes figurent « From MDGs to SDGs – Rethinking African Development » (Routledge, 2017), « Contemporary Regional Development in Africa » (Ashgate, 2015), « Managing Africa's Natural Resources: Capacities for Development » (Palgrave, 2014), et « Rethinking Development Challenges for Public Policy: Insights from Contemporary Africa » (Palgrave, 2012).



① IDEV publie son rapport annuel 2016: Une année pas comme les autres



IDEV a publié son **Rapport annuel 2016**, année marquée par la publication d'un rapport exceptionnel, l'Évaluation globale des résultats de développement (EGRD) de la Banque, et d'un processus de transformation pour répondre aux nouveaux besoins en évaluation. Au total, IDEV a réalisé 11 évaluations de haut niveau, y compris l'EGRD, sept évaluations de stratégie et programme pays, une étude de cas pays, une évaluation de la stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Est, et une synthèse d'évaluation du développement du secteur privé. Il a en outre réalisé deux évaluations d'impact de programmes pays d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en milieu rural. Par ailleurs,

IDEV a organisé plusieurs activités d'apprentissage et fourni un solide appui au renforcement des capacités d'évaluation sur le continent.

« Le monde du développement international évolue, la BAD aussi. 'Une année pas comme les autres' est le titre indiqué pour le Rapport annuel 2016 de IDEV », selon Rakesh Nangia, Évaluateur général de la BAD. IDEV s'est adapté au contexte changeant, s'est positionné comme moteur du changement, et se transforme pour répondre aux nouveaux besoins en évaluation à l'ère des ODD et des cinq domaines prioritaires de la Banque ».

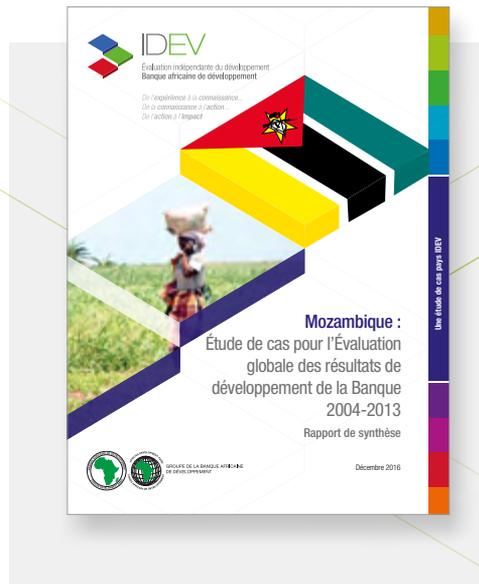
🌐 <http://idev.afdb.org/fr/news/%C2%AB-une-ann%C3%A9e-pas-comme-les-autres-%C2%BB-pour-l%E2%80%99%C3%A9valuation-ind%C3%A9pendante-de-la-bad-indique-le-rapport>

2 Nouvelles évaluations

L'étude de cas du Mozambique pour l'Évaluation globale des résultats de développement de la Banque

examine l'aide de la BAD au Mozambique entre 2004 et 2013 (période durant laquelle la Banque a approuvé des prêts d'un montant total de 674 millions d'UC pour 30 projets dans huit secteurs), et représente en même temps une contribution à l'EGRD. Elle s'intéresse à la manière dont la Banque a géré ses opérations, et les leçons tirées des facteurs contextuels positifs ou négatifs ayant eu un impact sur la performance. Les évaluateurs ont triangulé un certain nombre de méthodes et de méthodologies, notamment des évaluations de projet, des revues du portefeuille de stratégies et d'activités hors prêt, des entretiens semi-directifs, et des discussions de groupe lors des visites sur les sites de certains de projets.

De façon globale, l'évaluation conclut que les stratégies et le portefeuille de projets de la Banque ont été adaptés aux priorités de développement du Mozambique, mais que la Banque n'a pas été suffisamment sélective dans ses interventions, et qu'il y a eu des problèmes dans la conception des projets. Malgré les résultats positifs des interventions de la



Banque dans divers domaines, la performance globale a été affectée négativement par l'importance insuffisante attachée aux résultats. Par ailleurs la BAD est toujours considérée beaucoup plus comme un partenaire financier plutôt qu'un pourvoyeur de connaissances.

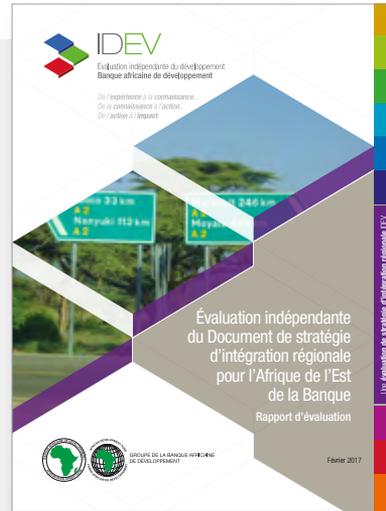
🌐 <http://idev.afdb.org/fr/document/mozambique-%C3%A9tude-de-cas-pour-l%E2%80%99%C3%A9valuation-globale-des-r%C3%A9sultats-de-d%C3%A9veloppement-de-la>



L'évaluation du Document de stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Est

examine 24 opérations approuvées par la Banque et dont le montant s'élève à 1,4 milliard d'UC afin d'évaluer la mesure dans laquelle les résultats de développement ont été obtenus et proposer des améliorations potentielles susceptibles d'orienter la préparation de la prochaine Stratégie d'intégration régionale. Les évaluateurs ont utilisé plusieurs méthodes d'investigation, notamment des revues documentaires, une revue de la littérature, des revues du portefeuille, des entretiens avec des interlocuteurs clés, et des évaluations de résultats de projet. Dans l'ensemble, l'évaluation conclut que le DSIR pour l'Afrique de l'Est et les opérations de la Banque ont été alignés sur les besoins des pays membres régionaux et les priorités stratégiques de la Banque mais sans intégrer l'objectif plus général d'intégration régionale. Le déficit de compétences, en particulier au sein des communautés économiques régionales, a négativement affecté l'efficacité et la durabilité, ainsi que la gestion axée sur les résultats.

<http://idev.afdb.org/fr/document/evaluation-independante-de-la-strategie-dintegration-regionale-pour-lafrique-de-l-est-de-la>



L'évaluation de la stratégie et du programme de la Banque au Ghana

examine l'impact de l'appui de la Banque au Ghana dont le montant s'élève à 1,3 milliard d'UC pour la période 2002–2015. Les évaluateurs ont procédé par une triangulation de données provenant de quatre sources différentes: i) revue documentaire des projets; ii) revue de la littérature; iii) entretiens avec les parties prenantes; et iv) des visites de sites. L'évaluation conclut que globalement les stratégies et les interventions de la Banque ont été pertinentes pour les besoins du Ghana en matière de développement et, que dans l'ensemble, l'appui de la Banque a été efficace. Cependant, d'importants retards ont été enregistrés dans la mise en œuvre des projets, et leur durabilité est menacée par des risques variés.

<http://idev.afdb.org/fr/document/ghana-évaluation-du-programme-et-de-la-stratégie-de-la-banque-2002-2015>



L'évaluation de la stratégie et du programme de la Banque en République démocratique du Congo (RDC)

examine l'aide de la Banque à la RDC, dont le montant s'élève à 1,2 milliard d'UC pour la période 2004–2015. Les évaluateurs se sont appuyés sur les données et les informations recueillies auprès de diverses sources, notamment des revues documentaires, des entretiens avec des sources d'information clés et des visites de sites. Les secteurs ciblés par l'étude sont: l'agriculture et le développement rural, les transports, l'énergie, l'eau et l'assainissement. Dans l'ensemble, l'évaluation conclut que les stratégies de la BAD ont soutenu le pays dans sa transition d'une situation « post-conflit » à une situation « de pays en développement ». Cependant, elles n'ont pas suffisamment examiné tous les facteurs de fragilité du pays. Les interventions de la Banque ont été les plus efficaces dans les secteurs des transports et du développement social, alors que son implication dans le dialogue sur les politiques a été insuffisante.

<http://idev.afdb.org/fr/document/rdc-évaluation-du-programme-et-de-la-stratégie-de-la-banque-2002-2015>



Autres nouvelles évaluations



3 Initiatives de renforcement des capacités et de partage des connaissances



Les acteurs du secteur privé se rencontrent au Kenya pour le réseautage, l'apprentissage par les pairs et le partage d'expériences.

IDEV et le Département de l'évaluation de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement,

ont organisé, en partenariat avec la Direction régionale de l'Afrique de l'Est de la BAD, un forum de deux jours tenu les 3 et 4 avril 2017 à Nairobi au Kenya sur le partage des connaissances et l'apprentissage par les pairs avec comme thème: « **Vers une croissance tirée par le secteur privé: Leçons de l'expérience** ». Les activités du forum étaient constituées de discours, de débats d'experts et d'exposés portant sur les menaces, opportunités et possibilités auxquelles le développement tiré par le secteur privé fait face en Afrique. L'événement a attiré plus de 60 participants venus des secteurs public et privé kényans, des organismes bilatéraux et multilatéraux de développement, le corps diplomatique accrédité à Nairobi, des praticiens du développement, la société civile et les médias, ainsi que les responsables et le personnel de la BAD.

IDEV a organisé une retraite de deux jours sur l'esprit d'équipe à Abidjan les 10 et 11 avril 2017. Cette retraite facilitée par le Département des ressources humaines de la BAD avait pour objectif d'améliorer les méthodes et le cadre de travail, ainsi que le renforcement des compétences non techniques du personnel d'IDEV.

<http://idev.afdb.org/fr/news/team-building-de-l%C3%A9quipe-didev-%C3%A0-abidjan-10-11-avril-2017>



Team Building de l'équipe d'IDEV à Abidjan, 10-11 avril 2017

Représenté par l'Évaluateur général de la BAD, Rakesh Nangia, IDEV a participé aux **réunions de haut niveau sur l'assainissement et l'eau pour tous (SWA)** tenues à Washington D.C., aux États-Unis, du 19 au 20 avril 2017. M. Nangia a prononcé un discours lors de la réunion des ministres du secteur sur l'état de l'efficacité du développement dans le secteur « eau, hygiène et assainissement » (WASH) en Afrique.

<http://idev.afdb.org/fr/news/assainissement-et-eau-pour-tous-r%C3%A9unions-de-haut-niveau-2017>

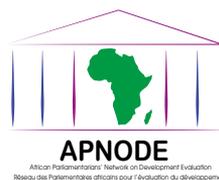


Entretien de Rakesh Nangia d'IDEV avec Caroline Heider de l'IEG

Le 20 avril 2017, l'Évaluateur général, Rakesh Nangia a eu un entretien avec Caroline Heider, Directrice du Groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale sur l'essence des évaluations et certaines questions clés, dont les évaluations de pays et de programmes, comment relever les défis systémiques ou la conduite des analyses profondes, ainsi que l'importance du dialogue stratégique avec la Direction.

<http://idev.afdb.org/en/media/rakesh-nangia-idev-speaks-caroline-heider-ieg>

Représenté par Karen Rot-Munstermann, Chef de division, IDEV a participé au Troisième Forum mondial de l'évaluation d'EvalPartners qui s'est tenu du 25 au 28 avril 2017 à Bishkek au Kirghizistan, et dont l'objectif était d'examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'EvalAgenda 2020, en particulier dans l'appui des ODD. Le Sénateur Roger Mbassa Ndine et l'honorable Evelyn Mpagi-Kaabule, membres du Comité exécutif de l'APNODE ont aussi pris part à cette rencontre. Le forum a réuni plus de 150 délégués, y compris des représentants de gouvernements, des parlementaires, des partenaires au développement, des fondations, le secteur privé, des universitaires, la société civile, et la communauté de l'évaluation.



<http://idev.afdb.org/fr/page/réseau-des-parlementaires-africains-pour-levaluation-du-développement-apnode>



Premier trimestre 2017: *Les défis en matière d'évaluation du développement: comment y faire face?*

L'évaluation du développement existe depuis un certain temps maintenant. Cependant, force est de constater qu'elle n'arrive pas à atteindre le niveau d'influence attendu. Pourquoi l'assimilation des leçons apprises et des recommandations issues de l'évaluation est-elle si faible? D'où émanent réellement les problèmes? Est-ce des utilisateurs des évaluations, ou des évaluateurs? Est-ce de la politique ou du procédé?

<http://idev.afdb.org/fr/document/les-defis-en-matiere-devaluation-du-developpement-comment-y-faire-face>

Quatrième trimestre 2016: *spécial Semaine de l'évaluation*

La transformation nécessite non seulement des investissements et des politiques, mais aussi un changement de mentalité. Dans cette perspective, nous, à IDEV, avons organisé la Semaine de l'évaluation du développement de la BAD 2016 sur le thème " Accélérer la transformation de l'Afrique ". Cette édition d'Evaluation Matters résume l'évènement à travers les images, les débats et les interventions des experts.



<http://idev.afdb.org/fr/document/evaluation-matters-quatri%C3%A8me-trimestre-2016-semaine-de-l%C3%A9valuation>



Troisième trimestre 2016: *L'optimisation des ressources dans le développement*

Le concept d'optimisation des ressources dans le travail du développement fait l'objet de beaucoup de débats et de confusion. Dans l'analyse de l'optimisation des ressources par les agences de développement, quatre termes clés connus sous le nom des 4 E sont souvent utilisés. Ces termes sont économie – en réduisant les coûts; efficacité – en obtenant plus de résultats en fonction des coûts; efficacité – en réussissant à atteindre les résultats visés, et équité – en atteignant différents groupes. Comment ces termes sont-ils interprétés et appliqués par les praticiens du développement?

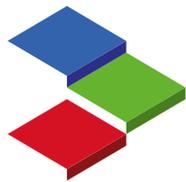
<http://idev.afdb.org/fr/document/evaluation-matters-troisieme-trimestre-2016-loptimisation-des-ressources-dans-le>

Deuxième trimestre 2016: *Évaluation de l'aide au développement du secteur privé*

Ce numéro d'eVALUation Matters examine les défis et les opportunités ainsi que les nouvelles tendances du développement du secteur privé.



<http://idev.afdb.org/fr/document/evaluation-de-l%E2%80%99aide-au-developpement-du-secteur-privé>



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



idev.afdb.org

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