

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



## **DIRECTIVES REVISEES**

# **EN MATIERE D'ELABORATION DE LA NOTE DE L'EVALUATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP) ET DU RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCE DE PROJET (REPP)**

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS  
(OPEV)**

**10 mai 2001**

**DIRECTIVES REVISEES EN MATIERE D'ELABORATION DE LA NOTE DE  
L'EVALUATION DU RAPPORT  
D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP) ET DU RAPPORT D'EVALUATION DE PERFORMANCE  
DE PROJET (REPP)**

**Note sur les changements proposés**

**1. Contexte**

1.1 Le rapport du Groupe de travail du Comité du développement sur les banques multilatérales de développement (BMD) intitulé « Au service d'un monde en mutation », daté du 15 mars 1996, a identifié différentes questions afférentes à l'évaluation rétrospective de la performance en matière d'élaboration et de mise en œuvre de projets d'intérêt général pour les BMD et les institutions financières multilatérales, et a recommandé que les BMD, pour assurer la compréhension et la comparabilité de leurs résultats, prennent les actions suivantes : (i) développer une méthodologie commune de l'évaluation rétrospective de leurs portefeuilles ; (ii) identifier et diffuser les meilleures pratiques en matière de techniques de l'évaluation rétrospective ; (iii) s'attacher à harmoniser les indicateurs de performance et les critères de l'évaluation, en tenant compte des circonstances particulières de chaque institution.

1.2 Dans le droit fil des recommandations du Groupe de travail, les chefs des départements de l'évaluation dans les BMD, soucieux d'élargir et de renforcer leur collaboration en la matière, ont établi en 1996 le Groupe de coopération en matière d'évaluation rétrospective (GCE). Le travail entrepris au sein du Groupe a permis de préciser le sens des catégories de performance utilisées, à savoir, entre autres, la pertinence, la réalisation des objectifs ou l'efficacité, l'efficience, le développement institutionnel ainsi que la notation globale des performances. Le GCE a produit en 2000 un rapport sur l'« harmonisation des critères de l'évaluation », et il a été recommandé de poursuivre l'harmonisation et l'amélioration des critères et des notations de l'évaluation quant à l'appréciation de l'efficacité des projets et programmes financés par les BMD.

1.3 En application des recommandations du GCE des BMD, OPEV a entrepris de revoir les directives et méthodologies de l'évaluation et les systèmes de notation des performances en vigueur à la Banque. Le nouveau système de l'évaluation assure l'articulation nécessaire entre les performances et résultats à l'exécution des projets et programmes et les objectifs et stratégies du Groupe de la Banque tels qu'ils s'inscrivent dans la Vision de la Banque.

1.4 Les révisions et changements effectués quant aux directives<sup>1</sup> de l'évaluation des performances sont spécifiées ci-dessous.

**2. La note de l'évaluation du RAP**

2.1 Pour renforcer la fonction responsabilisation mais aussi améliorer les leçons puisées au fil du temps, on a procédé à la révision du processus de préparation de la note de l'évaluation du RAP. L'examen indépendant du RAP par OPEV répond avant tout au souci d'évaluer l'objectivité des notations et la validité des enseignements à tirer. L'examen critique et/ou l'ajustement des notations et des indicateurs de performance, accompagnés d'une rétroaction destinée au département-pays concerné, font partie du processus. La proposition de savoir si le projet doit être soumis à l'évaluation de performance, au processus de recommandations issues des études sectorielles ou thématiques, est formalisée avec l'indication des domaines prioritaires et des centres d'intérêt.

---

<sup>1</sup> Il s'agit des chapitres 7, 8 et 9 des « Directives et méthodologies de l'évaluation » (ADB/BD/IF/96/267 – ADF/BD/IF/214 du 21 novembre 1996).

2.2 La note de l'évaluation (deux ou trois pages maximums), fiche de notation du RAP à l'appui (telle qu'amendée pour prendre en considération les questions et notations de l'évaluation) sera envoyée pour observations au département-pays avant sa finalisation. Ainsi que recommandé par le Comité des opérations et l'efficacité du développement (CODE)<sup>2</sup>, OPEV évaluera de temps à autre, par échantillonnage, la qualité et la pertinence des rapports d'achèvement de projets. Cette approche devrait permettre au département de l'évaluation des opérations d'assurer le suivi annuel et de rendre compte de ses observations quant à l'évaluation de la qualité des RAP reçus au cours de l'année.

2.3 Le responsable de l'évaluation, en se fondant sur ses propres appréciations et jugement, réexamine et corrige la notation de performance globale, autrement dit, la notation globale ne sera pas calculée (comme une moyenne simple des indicateurs) mais laissée à l'appréciation du responsable de l'évaluation qui justifiera dûment sa notation.

2.4 La note de l'évaluation, accompagnée de la notation du RAP et de la notation de performance corrigée du projet, sera communiquée au département-pays concerné et enregistrée dans la base de données de l'évaluation, établie dans le réseau Intranet de la Banque et introduite dans le système d'information de projet (SAP R/3).

### 3. **Le rapport d'évaluation de performance de projet**

3.1 Les principaux changements dans le processus d'élaboration du rapport d'évaluation de performance (REPP) sont le fruit du processus d'harmonisation entre les BMD et concernent les critères de l'évaluation et les systèmes de notation.

3.2 La table des matières du REPP a été réaménagée en vue de limiter la longueur du rapport à un maximum d'une vingtaine de pages. Les résultats et finalités du projet/programme retiendront davantage l'attention et feront l'objet d'un examen approfondi et d'une analyse de fond. Recommandation est faite de limiter les données de base du projet aux données essentielles sélectionnées, excluant les descriptions faites dans le RAP. La notation sommaire sera placée au début du rapport (avant la préface) et le résumé de l'évaluation fera partie du rapport. Les deux documents seront enregistrés tels quels dans la base de données textuelle et dans le réseau Intranet ainsi que dans le système d'information de projet (SAP R/3).

3.3 Le corps du rapport sera constitué de cinq chapitres consacrés essentiellement à l'analyse de la notation et de l'évaluation de la performance, mais aussi de tous les critères de l'évaluation, y compris la notation de la performance du processus (performances de la Banque et de l'Emprunteur). Ce chapitre comprend une nouvelle section où sont examinés les principaux facteurs affectant l'efficacité de l'exécution et les résultats du projet. On compte ainsi examiner plus en profondeur les problèmes d'exécution récurrents et faire des analyses de corrélation des causes/facteurs à l'origine du succès ou de l'échec des projets. En raison de leur importance au regard de l'évaluation, les systèmes de gestion, d'information et de suivi et les résultats de l'évaluation du projet occupent une large place dans le chapitre relatif à l'efficacité de l'exécution. On a ajouté au chapitre consacré aux leçons et recommandations une nouvelle section concernant le mécanisme de rétroaction et la stratégie recommandée en vue de la diffusion des résultats de l'évaluation. De cette façon, les enseignements et résultats issus de l'évaluation et consignés dans le rapport pourront être utilisés ultérieurement par les départements opérationnels et/ou OPEV pour favoriser l'étude des politiques sectorielles, les examens par pays, comme entrées dans la base de données des meilleures pratiques, etc.

---

<sup>2</sup> Rapport de la réunion du CODE tenue le 28 janvier 2000 (ADB/BD/CODE/2000/2 – ADF/BD/CODE/2000/2)

3.4 Le problème de la couverture de performance indépendante (nombre de projets achevés à soumettre à la revue indépendante de l'OPEV) n'a pas été posé étant donné qu'aucune décision du Conseil n'a été prise à cet égard. Toutefois, de l'avis d'OPEV, toutes les opérations achevées ne doivent pas être soumises à l'évaluation de performance indépendante. Il convient plutôt de donner la priorité aux projets susceptibles de dégager de plus riches enseignements pratiques ou de donner lieu à des études sectorielles, thématiques et/ou des examens par pays. La sélection portera également en priorité sur les projets complexes et de grande envergure, les projets innovateurs ou sur les projets délicats, portant sur de sérieux problèmes sujets à controverse. Parfois, les projets sont sélectionnés parce qu'ils se prêtent à classification en analyse typologique avec d'autres qui sont similaires, permettant de tirer des enseignements plus utiles. Des projets achevés sont également sélectionnés en vue de l'évaluation rétrospective indépendante lorsque le RAP est considéré comme généralement faible.

3.5 Les directives révisées compilent les chapitres des projets et programmes (notamment les opérations de prêt à l'appui de réformes) qui méritent de retenir particulièrement l'attention.

3.6 Les critères de l'évaluation rétrospective sont les suivants :

- Pertinence et évaluation de la qualité à l'entrée (14 composantes) ;
- Réalisation des objectifs et finalités « efficacité » (7 composantes et 52 sous-composantes possibles). Cette situation est essentiellement due à la multiplicité des objectifs et des bénéficiaires et à la complexité des nouvelles opérations ;
- Efficacité (3 composantes principales assorties de sous-composantes le cas échéant) ;
- Impact sur le développement institutionnel (17 composantes) ;
- Durabilité (8 composantes ou facteurs) ;
- Performance de l'Emprunteur (5 composantes et 9 sous-composantes) ;
- Performance de la Banque (4 composantes et 19 sous-composantes).

3.7 Cela revient à dire que l'exercice de l'évaluation rétrospective doit être fait sérieusement pour renforcer la justification de l'indicateur de performance globale et la notation de performance globale. De ce fait, il sera possible d'entreprendre d'autres études économétriques et analyses de corrélation ainsi qu'une agrégation des notations en vue du calcul ultérieur de l'indice de l'efficacité du développement.

3.8 L'indicateur de performance globale du projet et la notation globale seront mis en œuvre par le responsable de l'évaluation sur la base de ses propres appréciations et jugement et de l'importance qu'il(elle) accorde à chaque élément des critères de l'évaluation, autrement dit, la notation globale ne sera pas calculée (comme une moyenne simple) mais laissée à l'appréciation de l'évaluateur(trice) qui justifiera dûment sa notation, en particulier quant à l'indicateur de performance globale et la notation de performance globale.

**DIRECTIVES REVISEES EN MATIERE DE PREPARATION DE LA NOTE DE  
L'EVALUATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)**

| <b>SOMMAIRE</b>                                | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| 1. Introduction                                | 5           |
| 2. Portée de l'évaluation                      | 6           |
| 3. Notations de l'évaluation                   | 6           |
| 4. Note de l'évaluation du RAP                 | 6           |
| 5. Structure de la note de l'évaluation du RAP | 7           |

**Annexes**

A1 : Formulaires de notation des RAP

A2 : Méthodologie d'évaluation de la qualité des R

## 1. Introduction

OPEV est responsable de l'évaluation rétrospective indépendante des projets. Il examine tous les RAP achevés en vue de :

- a) Valider les notations de la performance du RAP ;
- b) Compiler les informations concernant le projet en vue de leur entrée dans la base de données de l'évaluation d'OPEV ;
- c) Enregistrer les notations validées par OPEV et les résumés de l'évaluation des RAP dans le système d'information de projet (SAP R/3) ;
- d) Evaluer l'adéquation des indicateurs de performance décrits dans le RAP en vue du suivi des opérations et de l'impact sur le développement ;
- e) Contrôler la qualité du RAP et rendre compte au Conseil, à la Haute Direction et au personnel des départements opérationnels ;
- f) Conseiller les départements-pays au sujet des RAP porteurs d'enseignements et participer de façon sélective aux missions afférentes à ces RAP ; et
- g) Fournir une rétroaction, du point de vue de la Banque, sur les enseignements puisés.

Dès que OPEV reçoit un RAP, il l'affecte à un chargé de l'évaluation rétrospective en vue de l'évaluation de la qualité du rapport, de l'objectivité des notations et des observations et de la validité des enseignements à tirer. L'évaluateur(trice) entreprend l'examen critique de tous les RAP. Chaque RAP est examiné par OPEV en vue de la validation et de la révision des notations de performance, en se fondant sur le descriptif de projet, le rapport d'achèvement et autres documents opérationnels. L'évaluateur(trice) résume ses observations dans une note de l'évaluation. La note porte indication des notations, des observations sur les enseignements à tirer, évalue la qualité du rapport d'achèvement de projet et propose que le projet soit soumis à l'évaluation de performance, à une étude d'évaluation sectorielle ou thématique ou à un examen-pays/sectoriel.

Le personnel des départements opérationnels a la possibilité de faire des observations sur la note de l'évaluation avant sa finalisation. OPEV introduit ses observations et notations, accompagnées d'une fiche de référence, dans la base de données du système d'information de projet (SAP R/3) et la note de l'évaluation est enregistrée dans le réseau Intranet de la Banque.

Les rapports d'achèvement de projet sont transmis aux Conseils d'administration, pour information, dès finalisation, par les Départements des opérations, avant même la revue ou l'évaluation rétrospective de OPEV.

## 2. **Portée de l'évaluation**

2.1 L'évaluation se situe à un niveau purement administratif au travers de la revue de la documentation du projet : rapports d'identification, de préparation et d'évaluation ; rapports et résumés de la supervision ; rapports d'examens à mi-parcours et d'audit ; rapports d'achèvement de l'Emprunteur ; accord de prêt ; grand livre ; profils des décaissements, etc.

2.2 La qualité d'un RAP est appréciée au travers d'une évaluation de la qualité de ses chapitres individuels, de son objectivité et sûreté de jugement, de l'utilité et de l'adéquation du champ d'investigation, de l'insertion de données fondamentales et de pièces justificatives, de l'adéquation de l'analyse présentée (enseignements puisés inclus), de la cohérence et de la qualité de présentation, ainsi que des notations de performance et de résultats. A ces multiples égards, les Directives en matière de préparation des rapports d'achèvement de projet constituent la référence incontournable.<sup>3</sup>

## 3 **Notation de l'évaluation**

3.1 Sur la base d'un barème de notation à 4 points, tout projet ou programme est apprécié à l'aide du formulaire RAP1. Le jugement de la qualité d'ensemble du RAP est fonction de la moyenne simple, non pondérée, des notes attribuées aux chapitres qu'il contient, considérés comme autant d'indicateurs partiels, lesquels sont à leur tour évalués sur la base de la moyenne simple, non pondérée, des sous-sections respectives, considérées comme autant de sous-indicateurs.<sup>4</sup>

3.2 La justification des notes attribuées donne lieu à une brève explication écrite dans la colonne « observations » du formulaire RAP1.

3.3 Le formulaire RAP1 servira de base, pour l'ensemble des RAP de l'année, aux formulaires de notation RAP2 et RAP3. RAP2 sera établi par Division/Secteur et RAP3 par année d'approbation du projet ou programme. Ceci permettra à OPEV d'effectuer des évaluations globales et des analyses de tendance de la qualité des RAP.

## 4. **Note de l'évaluation du RAP**

La note de l'évaluation du RAP consistera en l'annotation succincte, fiches détaillées de notation à l'appui, des conclusions de l'évaluation qualitative d'un RAP en vue de renforcer la fonction responsabilisation mais aussi d'améliorer les leçons puisées au fil du temps. L'examen indépendant du RAP par OPEV répond avant tout au souci d'évaluer l'objectivité des notations, la validité des enseignements à tirer et la qualité du rapport. L'examen critique et l'ajustement des notations et des indicateurs de performance, accompagnés d'une rétroaction destinée au département-pays concerné, font partie du processus. La proposition de savoir si le projet doit être soumis à l'évaluation de performance, au processus de recommandations issues des études d'évaluation sectorielle ou thématique, est formalisée avec l'indication des domaines prioritaires et des centres d'intérêt.

---

<sup>3</sup> cf. Manuel des opérations (juin 1999), Chapitre 9, Section 900

<sup>4</sup> Pour de plus amples détails au sujet de la Méthodologie de l'évaluation de la qualité des RAP, cf. Annexe 2.

## 5. **Structure de la note de l'évaluation du RAP**

La note de l'évaluation du RAP comprend les grandes lignes suivantes :

1. Le projet : Objectifs, résultats attendus, extrants, activités et intrants, bénéficiaires ciblés et portée.
2. Conclusions et appréciations du succès du RAP : Principales conclusions du RAP, notation de la performance et leçons et recommandations, futur plan opérationnel et avantages potentiels et leur durabilité, développement institutionnel et notations du succès global.
3. RAP de l'Emprunteur et contribution au RAP de la Banque : Validité, fiabilité et qualité globale du RAP de l'Emprunteur et de sa contribution au RAP de la Banque.
4. Notation de la qualité du RAP : Objectivité et sûreté de jugement du RAP, utilité et adéquation de la couverture des notations et critères de performance, adéquation des analyses y compris enseignements puisés et recommandations, cohérence et qualité de présentation des notations de performance et des résultats.
5. Degré de priorité du projet en vue du rapport d'évaluation de performance, de l'étude d'impact, des examens par pays/secteur ou des études d'évaluation thématiques avec indication des domaines de priorité et des centres d'intérêt.

Annexe : Formulaire de notation

**FORMULAIRES DE NOTATION DES RAP**Formulaire de notation RAP1

Prêt n°

Intitulé

Pays

Secteur

| CRITERE DE L'EVALUATION DU RAP   | NOTATION<br>(Echelle à 4 points) | OBSERVATIONS |
|--|----------------------------------|--------------|
| 1. Adéquation de l'analyse des finalités et objectifs et de la formulation du projet, (y compris les indicateurs vérifiables, cohérence avec l'évaluation et les révisions ultérieures)  |                                  |              |
| 2. Adéquation de l'analyse de l'exécution du projet (y compris les problèmes d'acquisition, les décaissements, l'établissement des rapports de l'Emprunteur, et l'évaluation du suivi des résultats de l'évaluation rétrospective)   |                                  |              |
| 3. Sûreté de jugement au sujet de la performance et des résultats du projet (y compris les résultats à l'exploitation, économiques et financiers et les conditions et conventions connexes et leur exécution, institutionnels, la performance des consultants des entreprises, des fournisseurs et d'autres parties) |                                  |              |
| 4. Adéquation de l'analyse des incidences sociales et environnementales  |                                  |              |
| 5. Sûreté de jugement au sujet de la durabilité du projet, du plan relatif aux futurs programme d'entretien et phase des opérations du projet  |                                  |              |
| 6. Sûreté de jugement au sujet de la performance de la Banque, de l'Emprunteur et des Cofinanciers   |                                  |              |
| 7. Cohérence de la notation globale avec les notations des composantes individuelles   |                                  |              |
| 8. Adéquation de l'analyse et de la clarté des conclusions, des leçons tirées et des recommandations   |                                  |              |
| 9. Autre (Spécifier)   |                                  |              |
| <b>Notation globale</b>  |                                  |              |
| <b>OPEV et le Département-pays approuvent/n'approuvent pas la notation de la performance du projet oui/non</b>   |                                  |              |

**RAP de l'Emprunteur et contribution au RAP de la Banque** (qualité du RAP de l'Emprunteur, examens des problèmes d'exécution du projet, plan des futures opérations, observations de l'Emprunteur au sujet du RAP):

**Conclusion :**

**Degré de priorité du projet quant au rapport d'évaluation de performance, l'étude d'impact, l'examen par pays/secteur ou l'étude d'évaluation thématique : ( x )**

- Le projet est une opération d'ajustement
- Le projet est le premier de son genre dans le sous-secteur
- Le projet fait partie d'une série et se prête à une évaluation typologique
- Le projet a des aspects innovateurs, est de grande envergure ou complexe
- Le projet a obtenu des résultats hautement satisfaisants ou largement insatisfaisants
- Le projet jouit d'une grande priorité en matière d'évaluation rétrospective de l'impact
- Le RAP est incomplet/ peu satisfaisant
- Les examens par pays/sectoriels appellent une évaluation de performance
- Etudes thématiques ou spéciales (Spécifier )

Questions d'intérêt spécial dans le rapport d'évaluation de performance :

- a)
- b)
- c)

**Mesure/décision de suivi :**

Formulaire de notation RAP2

## Secteur A

| Pays                | Intitulé du projet | Notation |
|---------------------|--------------------|----------|
| -----               | -----              | -----    |
| 1.                  |                    |          |
| 2.                  |                    |          |
| 3.                  |                    |          |
| .                   |                    |          |
| .                   |                    |          |
| .                   |                    |          |
| -----               |                    |          |
| Moyenne sectorielle |                    |          |
| -----               |                    |          |

1.

2.

3.

.

.

.

-----  
Moyenne sectorielle

## Secteur B

1.

2.

3.

.

.

-----  
Moyenne sectorielle

## Secteur C

1.

2.

3.

.

.

.

-----  
Moyenne sectorielle-----  
Moyenne intersectorielle

Notes: chaque portefeuille de pays/région donnera lieu à une notation globale de RAP, fondée sur la notation individuelle de RAP enregistrée au RAP1.

Formulaire de notation RAP3Année 1..

| <u>Pays</u> | <u>Intitulé du projet</u> | <u>Notation</u> |
|-------------|---------------------------|-----------------|
| 1.          |                           |                 |
| 2.          |                           |                 |
| 3.          |                           |                 |
| .           |                           |                 |
| .           |                           |                 |
| .           |                           |                 |

---

Moyenne annuelle

Année 2..

- 1.
- 2.
- 3.
- .
- .
- .

---

Moyenne annuelle

Année 3..

- 1.
- 2.
- 3.
- .
- .
- .

---

Moyenne annuelle

---

Moyenne globale

---

## **METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION DE LA QUALITE DES RAP**

### **1. Cadre de l'évaluation des RAP**

L'évaluation se situe à un niveau purement administratif au travers de la revue de la documentation du projet. La qualité d'un RAP est appréciée au travers d'une évaluation de la qualité de ses chapitres, de son objectivité et sûreté de jugement, de l'utilité et de l'adéquation du champ d'investigation, de l'insertion de données fondamentales et de pièces justificatives, de l'adéquation des analyses, enseignements puisés inclus, de la cohérence et de la qualité de présentation, ainsi que des notations de performance et de résultats. A ces multiples égards, les Directives en matière de préparation des rapports d'achèvement de projet constituent la référence incontournable.

### **2. Indicateurs composants**

2.1 A titre de référence, l'évaluation qualitative des indicateurs décrits ci-après s'appuiera essentiellement sur les Directives régissant la préparation des rapports d'achèvement de projet par le personnel de la Banque (cf. Manuel des opérations, chapitre 9, section 900, Annexe 2).

#### **a. Objectifs et élaboration du projet**

2.2 Il conviendra de déterminer si le lien causal entre les apports du projet et les objectifs ultimes de production et de développement, d'une part, et les principaux changements qualitatifs ayant exercé le plus fort impact sur les prévisions de production, d'autre part, a été identifié à la faveur du rapport. Seront également vérifiées la présence, dans le rapport, d'un descriptif précis de MPDE (Méthodologie pour la conception et l'évaluation de projets) ou de cadre logique, ainsi que la mention de la réalisation ou non des objectifs institutionnels et sociaux, ainsi que leur importance relative par rapport aux objectifs de production. L'évaluation de ce chapitre sera opérée sur la base de la moyenne arithmétique des éléments d'appréciation suivants :

- (a) Une matrice MPDE ou une matrice élaborée a posteriori a-t-elle été incorporée au RAP ?
- (b) Y a-t-il eu descriptif du programme de développement à long terme des emprunteurs, dans le cadre duquel s'insère le projet, et mention de l'importance du projet par rapport à l'ensemble du secteur concerné et de l'économie régionale?
- (c) Les principales hypothèses à la base des prévisions ont-elles été analysées ?
- (d) Les volets de la coordination entre entités interdépendantes ou liées, ainsi que les investissements ou actions de complémentarité dans l'évaluation envisagée du projet, sont-ils décrits dans le rapport?
- (e) La description du projet, sous ses aspects matériel, financier, institutionnel et autres est-elle véritablement appropriée?
- (f) Les origines du projet ont-elles été convenablement mises en lumière ?
- (g) La qualité, l'adéquation et la valeur du descriptif des phases suivantes : préparation, évaluation, négociation et approbation.

**b. Réalisation du projet**

2.3 La valeur qualitative de ce chapitre du RAP sera évaluée à l'aune de la qualité, adéquation, et valeur de traitement des volets suivants :

- a) Efficacité et lancement : Analyse des effets des conditions d'entrée en vigueur ;
- b) Modifications : Analyse des changements et de leurs effets sur les calendriers d'exécution ;
- c) Calendrier d'exécution : Analyse des problèmes, causes et effets des retards ;
- d) Rapports divers y compris les résultats du système de suivi et d'évaluation ;
- e) Acquisition des biens et services ;
- f) Sources de financement et décaissements.

**c. Performance et résultats du projet**

2.4 La qualité de cette section du RAP sera évaluée sur la base des éléments d'appréciation suivants :

- a) Evaluation globale ;
- (b) Résultats à l'exploitation ;
- (c) Performance institutionnelle : Efficacité en termes de gestion et d'organisation ; recrutement, formation et valorisation du personnel ; performance des consultants, entrepreneurs, fournisseurs et emprunteurs ; consultants en gestion ; conditions et conventions ;
- d) Performance financière : Adéquation de l'analyse des résultats financiers, taux de rentabilité, conditions et conventions financières et leur réalisation ;
- e) Performance économique : Il conviendra d'évaluer les éléments suivants : le RAP comporte-t-il une nouvelle estimation du taux de rentabilité économique (TREI) ; l'opportunité et l'adéquation de la méthodologie adoptée et des évaluations effectuées au niveau des coûts et des données ; l'identification et l'analyse de la contribution de facteurs endogènes et exogènes dans les variations enregistrées ; l'évaluation de la qualité et de la clarté d'analyse en vue d'établir la comparaison entre les taux de rentabilité signalés à l'évaluation et ceux consignés dans le RAP.

**d. Incidences sociales et environnementales**

2.5 La qualité de ce chapitre est susceptible d'être évaluée sur la base des Directives énoncées dans le Manuel des opérations au chapitre exploitation et entretien (section 900, annexe 2). Il importe notamment d'établir si les résultats sont énoncés clairement et si tous les aspects (rôle des femmes dans le développement inclus), ont été pris en compte. Il convient d'évaluer la profondeur d'analyse de l'impact environnemental des inputs/outputs de tout projet. Pour les projets ayant donné lieu à une évaluation de l'impact sur l'environnement, il

importe de juger l'adéquation de l'analyse, les coûts de réalisation, l'efficacité et le résultat des mesures correctives.

**e. Durabilité**

2.6 La qualité de ce chapitre du RAP devra reposer sur une appréciation de l'identification ou non de tous les problèmes de durabilité, avec mention succincte de leur impact. Ledit chapitre devra signaler si les volets institutionnels de la durabilité sont également entrés en ligne de compte.

**f. Performance de la Banque, de l'Emprunteur et d'autres bailleurs de fonds**

2.7 La qualité de ce chapitre du RAP sera déterminée en fonction des éléments d'appréciation suivants :

- (a) Objectifs du projet et justification.
- (b) Réalisation du projet et issue de l'exploitation.

**g. Notation globale**

2.8 La qualité de ce chapitre sera évaluée sur la base de la cohérence de la notation globale avec la notation des indicateurs composants individuels.

**h. Conclusions, enseignements et recommandations**

2.9 La qualité de ce chapitre devra être mesurée à la lumière des éléments d'appréciation suivants :

- a) Conclusions - Il conviendra d'apprécier l'adéquation de la notation utilisée pour évaluer la performance globale du projet. La clarté de jugement du succès ou de l'échec global du projet devra également être appréhendée. Il conviendra par ailleurs de vérifier si la question du réalisme, au stade de l'évaluation, des objectifs, stratégies et hypothèses, d'une part, et la performance réalisée au regard des risques décelés à ce même stade, d'autre part, ont été rigoureusement appréciés.
- b) Enseignements et recommandations - La valeur qualitative des enseignements et recommandations, et leur utilité en vue d'une exploitation claire au service du perfectionnement des opérations futures, mérite d'être évaluée.

Notes :

1. Ce formulaire sera préparé pour chaque projet soumis à revue et servira de base à l'élaboration des RAP2 et RAP3.
2. La note d'évaluation du RAP reposera sur un barème à 4 points, défini comme suit :
  - (i) 4 = Hautement satisfaisant : Absence de problèmes
  - (ii) 3 = Satisfaisant : Problèmes mineurs mais généralement acceptables

- (iii) 2 = Peu satisfaisant : Sérieux problèmes nécessitant des améliorations sensibles
  - (iv) 1 = Très peu satisfaisant : Problèmes majeurs, pas d'amélioration attendue.
3. Un barème identique servira à la notation de tous les chapitres (sous chapitres inclus) des RAP.
  4. Sur la base du barème de notation à 4 points, un rapport distinct de qualité du RAP, sous présentation RAP1, sera élaboré pour chaque projet ou programme, avec notation de chacun des critères d'évaluation rétrospective de la qualité du RAP.
  5. Les sous-chapitres seront jugés sur un pied d'égalité, la notation qualitative totale de tout chapitre résultant de la moyenne arithmétique des notations des sous-chapitres entrant dans sa composition.
  6. Une brève justification écrite des différentes notations attribuées devra figurer dans la colonne " observations ".
  7. La notation globale est une notation discrète (de 1 à 4) tenant compte des notations et résultats de l'évaluation de tous les critères d'évaluation de la qualité du RAP.

**DIRECTIVES REVISEES EN MATIERE DE PREPARATION DE RAPPORT  
D'EVALUATION DE PERFORMANCE DE PROJET/PROGRAMME (REPP)**

SOMMAIRE

|   | <u>Page</u> |
|---|-------------|
| 1. Objectif, chronologie et couverture  | 17          |
| 2. Portée   | 18          |
| 3. Elaboration d'un document de synthèse  | 19          |
| 4. Contenu et présentation des REPP   | 20          |
| A. Généralités  | 20          |
| B. Intitulé du projet/programme   | 20          |
| C. Page de couverture et de garde   | 21          |
| D. Sommaire   | 21          |
| E. Structure du rapport   | 21          |
| F. Notations  | 21          |
| G. Préface  | 22          |
| H. Données de base du projet/programme  | 22          |
| I. Résumé de l'évaluation   | 22          |
| J. Rapport d'évaluation de performance  | 22          |
| K. Annexes  |             |
| L. Pièces jointes   |             |
| 5. Considérations spéciales en matière d'évaluation des prêts à l'appui de réformes | 39          |

Liste des annexes

|     |  |
|-----|--|
| A1  | Présentation des pages de couverture et de garde et des taux de change                           |
| A2  | Sommaire des REPP  |
| A3  | Exemplaire de fiche de données de base   |
| A4  | Critères d'évaluation rétrospective  |
| A5  | Performance de l'Emprunteur  |
| A6  | Performance de la Banque   |
| A7  | Facteurs affectant la réalisation et l'issue   |
| A8  | Matrice rétrospective du projet  |
| A9  | Sources de données, techniques de mesure et imputation des avantages                             |
| A10 | Indicateurs des buts et objectifs fondamentaux des opérations à l'appui de réformes sectorielles |
| A11 | Enquêtes "bénéficiaires à la production" d'un PAS Secteur industriel                             |
| A12 | Volets sociaux de l'ajustement se prêtant à évaluation   |

## **1. Objectif, chronologie et couverture**

1.1 Les REPP répondent au souci d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités de prêt de la Banque et l'efficacité des projets ou programmes financés. Un REPP est l'aboutissement d'une évaluation indépendante des actions spécifiques entreprises par le Groupe de la Banque, y compris l'énoncé objectif des résultats du projet ou du programme par rapport aux attentes définies au stade de l'évaluation ; un examen critique des attentes en question à la lumière de la comparaison ainsi effectuée ; l'évaluation de la manière dont la Banque aurait pu être plus utile ; un jugement rétrospectif sur le point de savoir si les objectifs du projet ont été réalisés ou sont susceptibles de l'être et si l'issue ou les résultats atteints sont durables ou susceptibles de l'être.

1.2 Le REPP apporte un commentaire analytique et un complément au RAP, en s'attachant, de manière sélective, aux problèmes méritant une attention particulière. L'élaboration du REPP est entamée dès lors qu'a été arrêtée la décision concernant le type de l'évaluation rétrospective à choisir (évaluation de performance, examen par pays/secteur, étude thématique ou spéciale).

1.3 Le REPP constitue la base de données de toutes les études spéciales et de l'impact. La vérification et actualisation des données informatives, en cours de l'évaluation rétrospective, renforce la base de données et favorise l'identification des domaines exigeant des études approfondies de l'évaluation.

1.4 Le REPP est normalement élaboré après achèvement matériel du projet ou programme et finalisation d'un rapport d'achèvement de projet (RAP). L'espérance de vie économique des projets de développement étant relativement longue, la chronologie de l'évaluation rétrospective est déterminante. Si, à l'achèvement de tout projet, les coûts réels de l'investissement et l'expérience acquise en cours de réalisation sont connus, les coûts d'exploitation et d'entretien ainsi que les bénéfices à tirer demeurent incertains. En effet, si l'évaluation rétrospective est effectuée dès l'achèvement du projet ou programme, l'absence probable de données opérationnelles interdit toute prévision fiable quant aux coûts et avantages futurs, d'où la difficulté d'une évaluation objective de la performance du projet. En revanche, si une longue période s'écoule avant la rédaction du REPP, les opérations d'identification et d'imputation des coûts et d'attribution des avantages s'en trouveront compliquées. En cas de l'évaluation rétrospective trop tardive après exécution de tout projet, la collecte de certaines données de base et l'imputation des avantages peuvent également se révéler complexes, l'occasion étant ainsi perdue d'appliquer rapidement les enseignements pratiques à de nouveaux projets. Le Groupe de la Banque estime, en général, que l'évaluation rétrospective doit être effectuée pas moins de deux ans après l'entrée en service du projet ou programme, dès lors qu'une évaluation significative de la performance est possible.

1.5 Toutes les opérations ne pouvant être soumises à une évaluation de performance, la sélection portera en priorité sur les projets complexes et de grande envergure, sujets à de sérieux problèmes, les projets innovateurs ou ceux qui portent sur des aspects extraordinaires, et sont susceptibles de dégager des enseignements plus riches.

1.6 Parfois, les projets sont sélectionnés parce qu'ils se prêtent à classification en analyse typologique avec d'autres qui sont similaires, permettant de tirer des enseignements plus utiles. Des projets achevés sont également sélectionnés en vue de l'évaluation rétrospective indépendante lorsque le RAP est considéré comme généralement faible.

1.7 Un juste équilibre, fondé sur les priorités définies dans le programme des opérations du Groupe de la Banque, doit également être respecté pour le choix des secteurs, régions et sources de financement (BAD, FAD, FSN).

## 2. Portée

2.1 Le REPP constitue la base de données de toutes les études spéciales et de l'impact. La vérification et actualisation des données informatives, en cours de l'évaluation rétrospective, renforce la base de données et favorise l'identification des domaines exigeant des études approfondies de l'évaluation.

2.2 Tout REPP évalue la performance des projets ou programmes sur la base des critères d'évaluation suivants :

1. **PERTINENCE** : Cohérence du projet avec : la stratégie de développement globale du pays et la stratégie d'aide de la BAD en faveur dudit pays (exposée dans le DSP) ; et (ii) les obligations statutaires, l'avantage comparatif et les grandes priorités de la Banque. La valeur de l'évaluation est fonction des circonstances du moment, c'est-à-dire qu'elle est basée sur les considérations énoncées en (i) et (ii) ci-dessus telles qu'elles s'établissent à l'époque de l'évaluation, et au moment de l'approbation du Conseil, si elles sont différentes. Il convient alors de tenir compte de toutes les modifications apportées au projet après l'approbation du Conseil.
2. **REALISATION DES OBJECTIFS ("EFFICACITE")** : L'étendue de la réalisation par le projet des objectifs de développement stipulés au stade de l'évaluation et définis dans des catégories telles qu'objectifs politiques, aspects matériels, financiers, institutionnels, sociaux et environnementaux, prenant compte de tout changement introduit au projet depuis l'approbation du Conseil.
3. **EFFICIENCE** : Dans quelle mesure les avantages du projet, réels ou attendus au stade de l'évaluation, sont à la mesure des inputs, eu égard au coût et à la durée d'exécution. Il convient d'utiliser les taux de rentabilité économique et financière ou, à défaut, d'autres mesures du rapport coût-efficacité.
4. **DURABILITE** : Probabilité que les résultats du projet, réels et attendus au stade de l'évaluation, seront maintenus pendant la durée de vie prévue de l'opération (noter, le cas échéant, le besoin de cohérence entre la durée de vie prévue et le calcul du TRE). Les huit facteurs à prendre en considération pour l'établissement de la durabilité probable (hors de tout classement prioritaire intentionnel) sont : (1) la validité technique ; (2) la volonté politique des autorités, y compris un cadre légal/réglementaire favorable ; (3) le soutien socio-politique ; (4) la viabilité économique ; (5) la viabilité financière ; (6) l'efficacité des institutions, de l'organisation et de la gestion ; (7) l'incidence environnementale ; et (8) la résistance aux facteurs exogènes.

Nota : Les éléments énumérés ci-dessus sont également applicables aux critères 1 à 3.

5. **IMPACT INSTITUTIONNEL** : L'étendue de la contribution du projet au perfectionnement ou autres changements dans les normes et pratiques (capacités institutionnelles, cadre de politique, etc.) permettant au pays de faire une utilisation plus efficace de ses ressources humaines, financières et naturelles, que ces changements soient voulus dans le cadre des objectifs du projet ou non.
6. **INDICATEUR DE PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET** : Une mesure unique de la performance globale du projet prenant en considération les résultats issus de l'évaluation dans le cadre des critères énumérés de 1 à 5 ci-dessus.
7. **PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR** : Adéquation des hypothèses sous-tendant l'exercice du contrôle et des responsabilités de l'Emprunteur durant toutes les phases du projet. Faire ressortir les mesures efficaces prises par l'Emprunteur pour établir les bases de la durabilité du projet, notamment – et dès le stade de l'identification – en encourageant la participation des parties prenantes, en plus de son propre soutien.
8. **PERFORMANCE DE LA BANQUE** : Qualité des services fournis par la Banque durant toutes les phases du projet. Faire ressortir clairement le rôle joué par la Banque pour assurer la qualité à l'entrée du projet, et que des dispositions efficaces ont été prises en vue de la mise en œuvre satisfaisante et du fonctionnement futur du projet.

### 3. Elaboration d'un document de synthèse

3.1 La préparation d'un exposé des problèmes constitue la première étape du REPP. Il s'agit, dans l'exposé des problèmes, sur la base de la note de l'évaluation du RAP, de formuler des recommandations au sujet des principaux thèmes méritant examen, de leur nécessité et du calendrier d'une mission sur le terrain et de la composition et justification de l'éventuelle intervention de consultants.

3.2 D'éventuelles initiatives complémentaires ne pourront être prises qu'en fonction des directives et instructions données par OPEV au sujet de l'exposé des problèmes. Les Directives détaillées relatives à la préparation de l'exposé des problèmes sont énoncées au chapitre 7, Directives et Méthodologie de l'évaluation (novembre 1996 – ADB/BD/IF/96/267 – ADF/BD/IF/96/214).

3.3 Durant l'évaluation rétrospective, OPEV doit prendre en considération les audits des projets conduits durant le cycle du projet. Il doit évaluer l'étendue et le succès de la mise en œuvre des résultats de l'audit, des mesures correctives, du plan de gestion sociale et environnementale, et des recommandations issues de l'évaluation, en particulier dans les sections concernant la pertinence de l'évaluation, l'efficacité, la durabilité et l'impact institutionnel. Les conclusions et recommandations de l'audit entrent pour une part dans la notation de l'évaluation attribuée aux indicateurs composants des critères de l'évaluation.

## **4. Contenu et présentation des REPP**

### **A. Généralités**

4.1 Les sections ci-après fournissent des directives détaillées quant à la structure et teneur des REPP. Si ces directives doivent généralement être respectées, des écarts mineurs seront toutefois tolérés dans le respect global de l'esprit et des objectifs, et ce, en fonction de la nature des projets et du secteur concerné.

4.2 Tout REPP, rédigé impérativement avec clarté et concision, énoncera des résultats et conclusions logiques dûment étayés. La présentation des faits alliera franchise, exactitude et objectivité totale. Les observations à caractère général seront à bannir. S'il s'avère nécessaire d'exprimer un avis sur la base d'informations imprécises, mention en sera faite dans le rapport. Les points de vue des emprunteurs, bénéficiaires et du personnel opérationnel de la Banque, devront, le cas échéant, y figurer, soit dans le corps soit dans les annexes. Les rapports dresseront le bilan équilibré des difficultés ou circonstances inhabituelles, rencontrées par les artisans de la réalisation du projet. En cas d'informations passées sous silence en raison de leur confidentialité, les rapports le préciseront et en fourniront la justification.

4.3 Tout REPP sera aussi complet que possible. Afin d'éviter de reproduire le contenu du RAP, il conviendra de faire sélectivement référence aux volets technique, opérationnel et de réalisation du RAP qui recoupent le REPP. Tout REPP devra essentiellement : (i) mettre en lumière les thèmes principaux touchant la performance, la réussite, l'impact institutionnel et la durabilité ; (ii) tirer des enseignements pratiques ; et (iii) identifier les éventuelles mesures correctives susceptibles d'améliorer la performance du projet ou du programme, ainsi que les problèmes exigeant des études plus poussées. Il n'est nullement question de critiquer, de blâmer ou d'insister lourdement sur ce qui a été jadis accompli d'une certaine manière par rapport aux différentes modalités actuelles.

4.4 Le volume des rapports, évaluation sommaire incluse, sera fonction des thèmes abordés. A l'ordinaire, tout rapport, exclusion faite des annexes, comportera de quinze à vingt pages (interligne simple), sans jamais dépasser les vingt pages.

4.5 L'uniformité générale de présentation et de contenu sera respectée, dans un souci de cohérence et d'accès rapide à l'information. Des aménagements mineurs pourront toutefois être apportés pour répondre aux besoins spécifiques des projets ou programmes en différents secteurs. Il conviendra de ne pas perdre de vue que les informations et analyses offertes dans les RAPP seront, par la suite, incorporées à la base de données gérée par OPEV, au réseau Intranet/Internet de la Banque et au système d'information de projet (SAP R/3) et qu'elles serviront à l'élaboration du rapport annuel d'activité du Département de l'évaluation des opérations, du bilan annuel des résultats de l'évaluation rétrospective, d'extraits de rapports de performance de projets ou de programmes, de rétrospectives et de rapports spéciaux, ainsi qu'à l'examen des actions de suivi.

### **B. Intitulé du projet/ programme**

4.6 Le titre du projet utilisé dans le REPP sera identique à celui indiqué dans le rapport de l'évaluation, l'accord de prêt ou l'assistance technique.

C. Pages de couverture et de garde

4.7 La présentation des pages de couverture et de garde du REPP, du tableau des taux de change en page intérieure, est indiquée en annexe 2.

D. Sommaire

4.8 La configuration du sommaire des REPP est tracée en annexe 3.

E. Structure du rapport

4.9 Tout REPP devra être structuré comme suit :

Page de couverture

Page intérieure de garde (taux de change, abréviations)

Notations

Préface

Sommaire

Données de base du projet

RESUME DE L'EVALUATION

LE PROJET/PROGRAMME

L'EVALUATION

PERFORMANCE D'EXECUTION

NOTATIONS ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE

LECONS ET RECOMMANDATIONS

Annexes

Supplément OBSERVATIONS DE L'EMPRUNTEUR/ORGANE D'EXECUTION

4.10 Les notes explicatives relatives au contenu de chaque section et sous-section du rapport figurent ci-après

F. Notations

4.11 Cette section présente la fiche récapitulative des notations pour les cinq critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficacité, développement institutionnel et durabilité) et des notations de la performance globale et des performances de l'Emprunteur et de la Banque. La fiche se présente comme suit :

|  | Critères d'évaluation                  | RAP | REPP |
|--|--|-----|------|
|  | Pertinence                             |     |      |
|  | Réalisation des objectifs "Efficacité" |     |      |
|  | Efficience                             |     |      |
|  | Impact institutionnel                  |     |      |
|  | Durabilité                             |     |      |
|  | Indicateur de performance globale      |     |      |
|  | Performance de l'Emprunteur            |     |      |
|  | Performance de la Banque               |     |      |

G. Préface

4.12 Il s'agit de la note introductive du REPP énonçant le projet ou programme, les finalités, le plan et les références (à savoir, RAP, note de l'évaluation du RAP, mission de REPP etc.). Il sera notamment question de l'examen des dossiers de la Banque, des échanges de vues avec des représentants des organes de l'emprunteur, autres institutions et personnes, ainsi que des observations suscitées par le projet de rapport. La préface ne devra pas dépasser une page (interligne simple)

#### H. Données de base du projet/programme

4.13 Cette section offre en résumé les données et informations essentielles relatives au prêt, péripéties et dates importantes du projet, sources de financement et décaissements estimés et réels. Doivent également y figurer les détails concernant les missions et toutes informations utiles concernant les autres programmes et projets financés par le Groupe de la Banque dans le pays concerné (cf. annexe 4 à titre d'illustration).

4.14 Il importe de veiller à ce que les données informatives contenues dans la fiche de données de base coïncident avec celles fournies dans les REPP. La fiche de données de base du REPP ne devra pas comporter de données informatives issues du RAP qui n'auraient pas été confirmées par l'évaluation rétrospective du projet. Les évaluations relatives au TREI et au TRFI seront celles de la mission de l'évaluation rétrospective ou leur confirmation des estimations du RAP. Toutefois, si la mission de l'évaluation rétrospective ne procède pas à une nouvelle estimation du TREI/TRFI du projet ou n'appuie pas le TREI/TRFI réestimé par le RAP, il sera spécifié, dans la fiche de données de base, que le TREI " n'a pas été calculé ".

#### I. Résumé de l'évaluation

4.15 Cette section exposera, en deux pages au maximum, les éléments saillants de l'évaluation, de manière concise et équilibrée concordant avec les résultats et conclusions d'ensemble du rapport. Le lecteur devra être placé en mesure de saisir les résultats et conclusions les plus significatifs, tant positifs que négatifs. Les caractéristiques principales des méthodologies utilisées ainsi que les sources des données seront indiquées.

4.16 Afin de faire coïncider le mode de présentation des rapports et de faciliter l'enregistrement des données, dans le réseau Intranet/Internet, le résumé sera scindé en rubriques distinctes intitulées comme suit : (i) le projet ; (ii) l'évaluation rétrospective (iii) conclusions et notations de l'évaluation ; (iv) leçons et recommandations ; et (v) rétroaction.

#### J. Rapport d'évaluation de performance

##### Chapitre 1    Le projet

4.17 Le projet devra être succinctement placé dans son contexte économique national, antérieur et actuel, y compris les conditions, politiques et priorités initiales et actuelles et leur rapport avec la stratégie d'aide du Groupe de la Banque dans tel secteur du pays donné. Cette section mettra en lumière la situation économique nationale, les politiques et priorités gouvernementales, les principales contraintes au développement dans le secteur, telles qu'identifiées au stade de la préparation ou de l'évaluation, ayant une incidence, directe ou indirecte, sur la performance du projet.

4.18 Cette section comportera également toutes les données de base concernant l'organe d'exécution (domiciliation, statut juridique, zone d'action, traits caractéristiques et prêts anciennement consentis par le Groupe de la Banque). Le site du projet et son association éventuelle à d'autres projets du Groupe de la Banque seront signalés.

4.19 L'historique et le contenu essentiel des précédentes opérations réalisées, dans ce même secteur, par le Groupe de la Banque et autres bailleurs de fonds seront brièvement retracés. En tant que de besoin, une annexe en dressera la liste.

## 2. Formulation du projet

4.20 Cette section s'attachera essentiellement à illustrer le rôle joué par le Groupe de la Banque et l'emprunteur au niveau de la formulation du projet. Il s'agira de déterminer si l'identification, la préparation et l'évaluation du projet ont porté sur les véritables problèmes, si l'emprunteur et les organes d'exécution ont dûment participé, si le projet leur appartient juridiquement, et si les questions institutionnelles et de direction ont été convenablement abordées. Seront également examinées l'adéquation des ressources financières et humaines mises à disposition lors de la confection des rapports de faisabilité et, en lieu opportun, la qualité des directives fournies en vue de la définition des mandats des consultants, de leur sélection et intervention. Seront par ailleurs abordés les retards évitables, apparus aux différentes phases du projet, les causes afférentes et les possibilités éventuelles de les éviter.

## 3. Objectifs et champ de l'évaluation (cadre logique)

4.21 L'articulation précise des objectifs de développement et des indicateurs de réalisation en phase de préparation, ainsi que la relation inputs/objectifs et finalités de développement sont vitales pour tout projet. La Banque fait usage du Cadre logique (Méthodologie pour la conception et l'évaluation de projets, dite MPDE) à titre d'outil de planification pour assurer la préparation, gestion, réalisation et supervision de toutes ses opérations.

4.22 Cette section précisera les finalités principales du projet et son importance pour l'ensemble du secteur concerné, en décrivant les volets et l'envergure du projet sous les rubriques matérielle, financière et institutionnelle. Il s'agira en outre de broser le cadre logique en exposant les finalités majeures du projet (par exemple, accroître la production vivrière, promouvoir des réseaux efficaces de soins sanitaires), et de décrire les principaux inputs (matériels, financiers et institutionnels spécifiques), et extrants (par exemple développement des réseaux de distribution d'engrais, accélération de l'amortissement, etc.), et de formuler les hypothèses importantes et risques au stade de l'évaluation. Les autres investissements ou actions complémentaires par rapport à la situation du projet à l'évaluation, seront signalés.

## 4. Dispositions financières (Banque et autres)

4.23 Cette section fournira les détails relatifs aux volumes prêtés, aux dispositions financières impliquant d'autres bailleurs de fonds, ainsi qu'aux engagements financiers gouvernementaux.

## Chapitre 2 L'évaluation rétrospective

### 1. Méthodologie et approche de l'évaluation

4.24 Cette section s'attachera à décrire succinctement les contraintes enregistrées au niveau de la disponibilité et de la collecte de données, ainsi que les sources et méthodes de collecte de données primaires et secondaires, les types d'entretiens menés, les techniques de mesure adoptées et les techniques de l'évaluation utilisées. Les méthodes analytiques et de l'évaluation adoptées visant à déterminer l'imputabilité des avantages tirés (projet, bailleurs de fonds) seront notamment énoncées (pour de plus amples détails concernant les sources de données, les techniques de mesure et l'imputabilité des avantages, cf. annexe 6).

### 2. Indicateurs de performance clés

4.25 Cette section décrira également les indicateurs de performance clés, prévus et réels, utilisés pour mesurer les objectifs et réalisations, résultats, et impacts et à quel point les critères ou indicateurs de performance destinés à juger la réalisation des objectifs ou extrants ont été bien quantifiés au stade de l'évaluation. Une matrice rétrospective du projet, présentant les indicateurs de performance vérifiables (projetés et réels), figurera en annexe (cf. Annexe 8). Les audits financiers conduits durant un cycle du projet, l'étendue et le succès de la mise en œuvre des conclusions de l'audit, des mesures correctives, du plan de gestion social et environnemental et des recommandations issues de l'évaluation, devront retenir particulièrement l'attention.

## Chapitre 3. Réalisations du projet

### 1. Mise en vigueur du prêt, lancement et exécution (respect des conditions et conventions, acquisition des biens et services, modification de l'envergure du projet)

4.26 Les conditions régissant l'efficacité et leur impact sur le lancement opportun et adéquat du projet, d'une part, et le calendrier de réalisation, d'autre part, seront examinés. Le bilan de l'application des conditions et conventions opérationnelles, financières et institutionnelles principales méritera d'être dressé. Dans les cas d'adhésion incomplète ou insatisfaisante, il s'agira d'en examiner l'impact et d'identifier les contraintes principales ainsi que les perspectives de respect absolu. Les réactions de la Banque face au non-respect des conventions seront scrupuleusement examinées. Sachant que dans le passé, certains REPP ont fait apparaître que les prêts assortis de conditions vagues, irréalistes, en nombre excessif, et/ou dont il est exigé qu'elles soient remplies simultanément, donnaient de piètres résultats, les REPP devront commenter la clarté, pertinence et le réalisme des conditions et conventions majeures.

4.27 Cette section sera consacrée à la description des réalisations concrètes et aux modifications apportées au projet, sous ses volets matériel, financier et institutionnel, après signature du prêt, et à l'examen des causes, de l'opportunité et de l'impact au niveau des coûts et de la réalisation des objectifs et finalités. Il s'agira notamment de déterminer si lesdites modifications sont imputables à une préparation inadéquate du projet ou à une conception médiocre, et si elles auraient pu être évitées.

4.28 Il conviendra de confronter les résultats avec le calendrier d'exécution défini à l'évaluation, en vue de la réalisation effective de l'ensemble du projet et de ses principales composantes matérielles, institutionnelles et financières. Les causes des retards, imputables qu'ils

soient à des problèmes de conception, institutionnels, financiers ou d'acquisition des biens et services, ainsi que leur impact au niveau des coûts et avantages du projet, seront examinés en profondeur. On déterminera également si le calendrier d'exécution initial était réaliste et reflétait l'expérience sectorielle ou du pays.

4.29 Il conviendra d'examiner, à la faveur de cette section, le respect scrupuleux des procédures d'acquisition des biens et services prévues par le/les organe(s) d'exécution, et l'apparition éventuelle de problèmes sérieux au niveau de leur acquisition. La nature des problèmes sera également analysée ; il s'agira par ailleurs de déterminer si leur apparition est imputable, soit à un conflit entre les directives de la Banque et les lois et procédures nationales, soit à la méconnaissance de/des organe(s) d'exécution à leur endroit, soit à des procédures bureaucratiques restrictives et à l'absence de délégation de pouvoirs, soit à toute autre cause. Il sera indiqué selon quelles modalités les problèmes relevés ont été résolus, et si la Banque a été en mesure de prêter un concours opportun. Les problèmes jugés endémiques et susceptibles de compromettre gravement la réalisation de projets futurs de la Banque, mériteront, à défaut d'un examen dans le RAP, une analyse plus fouillée.

## 2. Coûts du projet, décaissements et dispositions financières

4.30 Les coûts réels et estimés des projets, par composante importante, seront présentés sous la forme tabulaire où ils apparaissent dans le rapport de l'évaluation et les rapports de supervision subséquents. Seront également rapportées, l'exactitude des coûts enregistrés et les mesures correctives qui auraient pu, à l'évaluation, être arrêtées par la Banque. Le calcul des coûts réels globaux en monnaie locale fera intervenir la conversion des coûts libellés en devises étrangères selon le taux de change en vigueur, l'année en question. La comparaison sera établie entre les dépenses réelles et les montants des offres et des coûts, calculés au moment de l'évaluation (compte tenu des aléas matériels et de prix), par projet et composante. Seront examinées, à défaut d'avoir été analysées dans le RAP, les raisons des dépassements ou des économies de coûts apparus à la suite de changements conceptuels et quantitatifs, de majorations de prix, et de fluctuations des taux de change. Dans l'éventualité d'écarts importants entre coûts réels et escomptés, l'adéquation des dispositions relatives aux aléas matériels et physiques ainsi que l'opportunité de la méthodologie de l'évaluation, seront alors examinées. La source du financement des dépassements de coûts et la réalisation d'économies devront alors être expliquées.

4.31 Les décaissements effectifs par source de financement seront comparés aux estimations initiales, et les divergences dûment notées. Un tableau ou graphique illustrant l'échelonnement évalué et réel des décaissements de la Banque sera conçu et analysé. La part relative de la Banque et des autres concours financiers, au niveau des coûts du projet et de ses composantes, sera examinée.

4.32 Seront examinés les retards significatifs de décaissement de la Banque, apparus depuis le lancement du projet, et leurs effets sur la réalisation du projet. Seront également examinés, faits circonstanciés à l'appui (en leur absence dans le RAP) l'assistance et le rôle de la Banque ou leur absence, en ce qui concerne le bon ordonnancement des décaissements, en vue d'étayer l'analyse ultérieure des questions et conclusions se rapportant à l'efficience et à l'efficacité du projet.

### 3. Gestion du projet, communication de rapports, résultats du suivi et de l'évaluation

4.33 La mise en œuvre et les arrangements institutionnels en vue de la gestion du projet sont de la responsabilité de l'Emprunteur qui, généralement, crée une "Cellule d'exécution de projet" (CEP) ou un organe distinct – notamment lorsqu'il s'agit d'activités génératrices de revenu – et nomme le personnel clé possédant les qualifications et l'expérience satisfaisantes, dont l'efficacité de gestion du projet sont un aspect important de la performance de l'Emprunteur. Il s'agira d'évaluer la qualité actuelle de gestion de l'emprunteur, de la comparer à l'estimation qui en a initialement été faite, d'indiquer les raisons principales des écarts constatés et d'apprécier les modifications apportées aux structures organiques, leurs causes et leur impact sur la réalisation du projet.

4.34 Seront examinés dans quelle mesure les règles prescrites par la Banque en matière de communication de rapports ont été respectées par l'Emprunteur ainsi que la qualité des rapports sur l'état d'avancement et plus particulièrement des systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) mis en place, le rôle qu'ils ont joué ou auraient pu jouer pour aider à la réalisation des objectifs de développement du projet. L'étendue de l'utilisation des indicateurs de performance inclus au système de S&E et d'autres données pour surveiller l'état d'avancement et adapter les activités ou composantes et outputs du projet au caractère évolutif des circonstances retiendra particulièrement l'attention.

#### Chapitre 4. Notations et évaluation de performance

4.35 Ce chapitre, le plus important pour les REPP, s'attache à l'examen des volets de l'évaluation du projet par référence aux critères de l'évaluation rétrospective décrits au paragraphe 2.2, section 2 ci-dessus.

##### 1. Pertinence et évaluation de la qualité à l'entrée

4.36 Cette section examine si les finalités et objectifs du projet s'accordent avec les plans nationaux, la stratégie de développement global du pays et la stratégie d'aide de la Banque en faveur du pays d'une part, et les grands objectifs de la Banque en matière de réduction de la pauvreté, de protection de l'environnement, d'encouragement de l'égalité des sexes, de valorisation des ressources humaines, de renforcement des institutions, de développement du secteur privé et de promotion de l'intégration économique régionale d'autre part. La valeur de l'évaluation est fonction des circonstances du moment, c'est-à-dire qu'elle est basée sur les considérations ci-dessus telles qu'elles s'établissent à l'époque de l'évaluation, et au moment de l'approbation du Conseil, si elles sont différentes. Il convient alors de tenir compte de toutes les modifications apportées au projet après l'approbation du Conseil.

4.37 Il s'agira d'examiner, à la faveur de l'évaluation de la qualité à l'entrée, si les objectifs avaient été définis de façon précise et réaliste et s'ils étaient importants pour le pays ou le secteur, et s'ils prenaient en compte la situation particulière et les priorités de développement de l'emprunteur. La qualité de la conception, la plausibilité des hypothèses au sujet des facteurs externes pertinents et des risques du projet seront également examinées et comparées aux notations de la qualité à l'entrée au stade de l'évaluation et après l'approbation (le cas échéant). Sera notamment examinée dans quelle mesure on pouvait raisonnablement penser que le projet atteindra ses objectifs en dépit des facteurs de risque connus tels que le manque d'engagement de l'emprunteur, l'insuffisance des fonds de contrepartie ou tout autre facteur externe. Les difficultés, la complexité et les risques affrontés par l'emprunteur ou l'organe d'exécution du fait du projet seront aussi examinés. Les difficultés s'entendent l'étendue des contraintes que le projet

est susceptible d'exercer sur les ressources économiques, institutionnelles et humaines de l'Etat et des organes d'exécution, cependant que la complexité renvoie à des facteurs tels que la gamme des perfectionnements des politiques et des institutions attendues, le nombre d'institutions en jeu, le nombre de composantes et de sites du projet, et le nombre de cofinanciers, tandis que les risques s'entendent la probabilité que le projet, tel que conçu, ne débouche sur une issue insatisfaisante.

## 2. Réalisation des objectifs et des outputs : "Efficacité"

4.38 Cette section examine l'étendue de la réalisation des objectifs de développement du projet tels qu'articulés au stade de l'approbation et définis sous les rubriques objectifs politiques (politiques sectorielles ou macro-économiques), matérielles, financières, institutionnelles sociales et environnementales, prenant en considération tout changement apporté au projet depuis l'approbation du Conseil.

### a) Objectifs en matière de politiques

4.39 Cette section abordera l'évaluation rétrospective distincte de la réalisation des finalités et objectifs de la politique macro-économique ou sectorielle du projet et les effets de ces politiques sur le projet (taux de change, contingents commerciaux, contrôles des tarifs et des prix). Il s'agit, par exemple, de la stabilisation macro-économique, des investissements et des dépenses publiques, des réformes monétaires, de la gestion de la dette, de la réglementation du secteur privé, de la réforme du secteur bancaire, de la réforme de la fonction publique, de l'efficacité de la fixation des prix, de la réglementation sectorielle, de la législation du travail, des politiques d'acquisition, etc.

### b) Extrants physiques

4.40 Les objectifs et extrants physiques incluront l'expansion des capacités, le niveau de production, et autres extrants physiques. Il conviendra de confronter la performance effective du projet à l'exploitation aux estimations afférentes ou aux spécifications des appels d'offre. A titre d'illustration, pour un projet de centrale électrique, les indicateurs chiffrés de comparaison seront la puissance produite (exprimée en mégawatts) ou l'énergie générée (exprimée en kW/h), pour un projet de production d'engrais, il s'agira de la production quotidienne/mensuelle/annuelle de la quantité requise d'engrais, et ainsi de suite. Les raisons des écarts apparus et les mesures de redressement, prises par les fournisseurs, entrepreneurs, consultants et par l'emprunteur/organe(s) d'exécution, ne manqueront pas d'être abordées.

### c) Objectifs financiers

4.41 Les objectifs financiers incluront la viabilité financière, la récupération des coûts et le rendement de l'investissement, les fonds propres, la restructuration financière, etc. Les résultats financiers réels et les principaux indices (taux de rentabilité des biens de capital fixe, ratio de liquidité générale, ratio du service de la dette, ratio dette-équité, ratio d'autofinancement et niveau des comptes prêts, seront comparés aux projections arrêtées à l'évaluation ; ce faisant, il s'agira de déterminer si les objectifs financiers (niveaux appropriés d'autofinancement des investissements inclus) ont été réalisés. L'impact de l'inflation et des fluctuations des taux de change sur les résultats financiers sera évalué. L'analyse sera faite des écarts séparant les résultats effectifs des estimations initiales, des causes sous-jacentes et de l'utilité éventuelle de mesures anticipées de redressement. Les cas de dérive majeure appelleront l'examen de la validité et de l'adéquation des estimations initiales.

d) Objectifs de développement institutionnel

4.42 Il s'agira de déterminer le degré de réalisation des objectifs d'institutionnalisation et de mise en place de dispositifs institutionnels nouveaux, et d'indiquer s'ils sont conformes aux attentes nourries au stade de l'évaluation. L'appréciation des résultats obtenus au regard des objectifs d'institutionnalisation se fera à l'aune des capacités nationales ou des organismes en matière de planification, de gestion, de perfectionnement des cadres, etc.

e) Objectifs sociaux et bénéficiaires

4.43 La protection des groupes vulnérables, la réduction des disparités entre les revenus, l'égalité des sexes et le renforcement de l'équité, l'amélioration de l'accès et de la qualité des services, la sécurité nutritionnelle et alimentaire, l'amélioration de la santé des pauvres, etc. feront partie des objectifs sociaux. L'impact socio-économique du projet de lutte contre la pauvreté, de réduction des disparités de revenus et d'amélioration de la qualité de la vie des catégories à faibles revenus et autres catégories défavorisées devra être évalué. Seront également examinés l'impact du projet, aux niveaux de la création et de la ventilation d'emplois, de toutes les questions liées à la problématique homme-femme, ainsi que l'intérêt porté au niveau et à l'accessibilité des services aux personnes démunies et aux femmes. En de nombreux cas, un lien causal pourra être établi entre les éléments suivants: tarifs, amortissement, prix liés à ceux du marché, déréglementation etc., d'une part, et les considérations d'ordre socio-économique (volet accessibilité des prix inclus). C'est au REPP qu'incombera l'examen et la mise en lumière appropriés d'un lien de cette nature.

4.44 En ce qui concerne les questions liées à la problématique homme-femme, les indicateurs de résultats devront être mesurés par des indicateurs de performance spécifiques tels que l'augmentation des inscriptions des filles dans les écoles, la réduction de la mortalité de la mère et de l'enfant, l'accès accru des femmes au crédit.

f) Objectifs environnementaux

4.45 L'évaluation de l'impact sur l'environnement revêt de l'importance. Les objectifs majeurs des politiques de développement, s'agissant du volet environnement, sont axés sur les éléments suivants : gestion des ressources naturelles, préservation de la diversité biologique, maintien de la qualité de l'air, de l'eau, du sol, etc. Mais on reconnaît que pour les projets antérieurs n'ayant pas dûment pris en compte les préoccupations environnementales, des difficultés ont surgi. Il devra toutefois être possible d'effectuer une évaluation générale et, à cette fin, la mission de REPP doit impérativement consulter amplement l'Unité chargée de l'environnement, au sein de la Banque, avant de s'engager sur le terrain, en vue d'identifier les questions et volets particuliers méritant examen. Pour les opérations ayant donné lieu à des évaluations de l'impact sur l'environnement, à l'évaluation, le degré d'application des mesures correctives définies devra être examiné, et la comparaison coûts-estimations être effectuée. L'efficacité des mesures prises et ce qui demeure à faire sera apprécié. Cette section devrait examiner également les effets fortuits positifs ou négatifs de quelque importance s'ils sont prévisibles, et leur influence sur le fonctionnement du projet.

## g) Développement du secteur privé

4.46 Les objectifs de développement du secteur privé porteront sur la création d'un climat des affaires propice au perfectionnement et au renforcement du rôle du secteur privé dans l'économie, la restructuration du secteur public ou la privatisation des entreprises publiques, et l'amélioration de la mobilisation des ressources grâce au développement du secteur financier. Le perfectionnement du cadre légal et d'incitation visant à promouvoir le secteur privé ou le secteur financier et les avancées découlant de l'intervention directe des autorités ou de l'assistance technique fournie au secteur privé devront être évalués également.

3. Efficacité

4.47 L'efficacité se définit comme le rapport de proportionnalité entre les avantages du projet, réels ou attendus au stade de l'évaluation, et les inputs, compte tenu des circonstances de coûts et de durée de réalisation du projet.

## a) Taux de rentabilité financière

4.48 Le taux de rentabilité financière interne du projet fera l'objet d'une estimation nouvelle<sup>5</sup>. Il sera fait état de la méthodologie adoptée, des avantages, flux de coûts et hypothèses de coûts, de même que des indications détaillées concernant les dérives majeures enregistrées par rapport à l'évaluation. Les causes principales, tant internes qu'externes, des divergences apparues entre les taux de rentabilité évalués initialement et rétrospectivement, devront être expliquées, en indiquant clairement si elles sont imputables à des variations de performance ou si elles découlent de différences au niveau de la méthodologie et des hypothèses de départ.

4.49 Il sera procédé à une évaluation globale de la performance financière, comportant les causes des écarts enregistrés et l'indication que les objectifs déclarés étaient réalistes et réalisables ou non.

b) Performance économique

4.50 Le taux de rentabilité économique interne du projet sera soumis à une évaluation nouvelle. Jusqu'à l'année de l'évaluation, les coûts et avantages réels seront utilisés, mais en revanche, de nouvelles projections seront réalisées concernant la durée d'exploitation du projet, sur la base des données récentes disponibles quant aux coûts et avantages<sup>6</sup>. Les flux réels des avantages et coûts (à prix courants), présents et futurs, devront tous être alignés sur une même année de référence afin de gommer les effets inflationnistes.

---

<sup>5</sup> Si les taux de rentabilité financière et/ou économique interne se prêtent à une nouvelle estimation, en phase de l'évaluation rétrospective, les détails afférents seront fournis dans le cadre d'annexes appropriées. Celles-ci détailleront les taux de rentabilité, les hypothèses sous-jacentes et la méthodologie adoptée. L'analyse de sensibilité indiquera les principales variables utilisées, leurs principes de base et les hypothèses justifiant leur emploi. En cas de recours à des données séquentielles dans les projections, celles-ci devront figurer en annexe sous forme tabulaire.

<sup>6</sup> Si les taux de rentabilité financière et/ou économique interne se prêtent à une nouvelle estimation, en phase de l'évaluation rétrospective, les détails afférents seront fournis dans le cadre d'annexes appropriées. Celles-ci détailleront les taux de rentabilité, les hypothèses sous-jacentes et la méthodologie adoptée. L'analyse de sensibilité indiquera les principales variables utilisées, leurs principes de base et les hypothèses justifiant leur emploi. En cas de recours à des données séquentielles dans les projections, celles-ci devront figurer en annexe sous forme tabulaire.

4.51 Devront être signalés la méthodologie adoptée, les flux des coûts et avantages et les hypothèses utilisés ainsi que les indications détaillées relatives aux écarts majeurs par rapport à l'évaluation. Les causes principales, tant exogènes qu'endogènes, des divergences apparues entre les taux de rentabilité à l'évaluation et la réalité, devront être expliquées, en indiquant clairement si elles sont imputables à des variations de performance ou si elles découlent de différences au niveau de la méthodologie et des hypothèses de départ. Par ailleurs, le taux de rentabilité économique réévalué (sur la base d'une nouvelle estimation des coûts et avantages) et le coût d'opportunité des ressources utilisées devra être examiné.

c) Indicateurs du rapport coût-efficacité

4.52 Pour les projets sectoriels suivants : éducation, santé, eau et assainissement etc., où le taux de rentabilité économique interne n'a pas été calculé, à l'évaluation, ou ne peut être estimé à nouveau, il sera procédé à une évaluation qualitative du degré de réalisation des objectifs et finalités sectoriels, et de durabilité des avantages<sup>7</sup>. Des indicateurs du rapport coût-efficacité serviront à déterminer, l'existence, le cas échéant, de modalités coût-efficacité d'estimation, plus performantes, permettant des prestations spécifiques de services ou de répondre à un niveau validé de la demande. Dans certains cas, l'analyse bénéfice-coût sera préconisée en lieu et place. Il sera également procédé à l'évaluation rétrospective globale de la validité du projet.

4. Impact sur le développement institutionnel

4.53 L'impact sur le développement institutionnel se définit comme le degré de contribution du projet au perfectionnement ou autres changements dans les normes et pratiques (capacités institutionnelles, cadre de politique, etc.) permettant au pays de faire une utilisation plus efficace, équitable et durable de ses ressources humaines, financières et nationales, et si ces changements étaient voulus dans le cadre des objectifs du projet ou non. L'évaluation de l'impact sur le développement institutionnel est entreprise même en l'absence d'objectifs de développement explicites et peut inclure les effets intentionnels et non intentionnels du projet.

4.54 Pour juger de l'impact du projet sur le développement institutionnel, il s'agira de déterminer si le bilan au plan du développement institutionnel s'est soldé par le perfectionnement ou la détérioration de l'environnement juridique, réglementaire, d'action gouvernementale, macro-économique ou des conditions financières, et si ces résultats ont amélioré le comportement qui se rapporte aux ressources économiques, sociales ou nationales.

4.55 Il s'agira également de déterminer si par suite de la restructuration ou de l'établissement d'une nouvelle organisation, les organes d'exécution ont vu s'accroître durablement leur capacité de planification, d'analyse des politiques ou de prestation de services grâce à (i) une définition, stabilité, transparence, force exécutoire et prévisibilité améliorées des dispositions institutionnelles et/ou (ii) une meilleure harmonisation de la mission et des capacités d'une organisation avec son mandat, qui découle de ces dispositions institutionnelles.

---

<sup>7</sup> La méthodologie de calcul du TIRE devra, de manière générale, concorder avec les Orientations de la Banque en matière de calcul du TIRE en phase de l'évaluation. Les projections, en matière de prix des produits de base et de progression/inflation des prix, dans les années à venir (généralement appelées unités de valeur manufacturière (UVM) , conçues et publiées par la Banque mondiale, serviront au calcul du TIRE, sauf raisons valables de s'en écarter, ce qui devra d'ailleurs être signalé. Pour de plus amples détails, cf. la note de bas de page afférente au paragraphe 8.5.40.

4.56 Les causes des problèmes de développement institutionnel et les anicroches, au niveau de la réalisation, devront être identifiées, à savoir si, rétrospectivement, l'analyse des problèmes institutionnels, aux stades de la préparation et de l'évaluation, était correcte, et les solutions appropriées, réalistes et réalisables.

4.57 Le perfectionnement progressif des capacités institutionnelles peut notamment être mesuré à l'aune du développement des capacités internes de l'agence d'exécution, ce dont témoigne la réduction correspondante des concours techniques étrangers nécessaires, au niveau de la conception et de la réalisation des projets ultérieurs de développement. Dans cet ordre d'idées, il conviendra de procéder à l'évaluation qualitative du degré de transfert progressif de technologie des consultants vers leurs homologues de l'organe d'exécution, aux stades de la conception et de la réalisation de projets dont le financement est assuré par la Banque. Autre indicateur en ce sens : l'aptitude de l'organe d'exécution à circonscrire la rotation du personnel dans des limites susceptibles d'être gérées. Il conviendra d'évaluer le degré de succès en matière de dotation de personnel et d'efforts de formation, y compris les homologues. Il faudra examiner aussi dans quelle mesure les réformes convenues ou attendues dans les politiques sectorielles et structures ont été menées à bien.

4.58 Il s'agira d'évaluer la qualité actuelle de gestion de l'emprunteur, de la comparer à l'estimation qui en a initialement été faite, d'indiquer les raisons principales des écarts constatés, et d'apprécier les modifications apportées aux structures organiques, leurs causes et leur impact. Les autres facteurs à étudier sont les suivants : création de capacités appropriées de planification de projets à long terme et de formation de personnels ; systèmes financiers, contrôles et procédures budgétaires ; systèmes de facturation et comptables, et inventaires ; dispositifs d'audit interne et externe ; systèmes et procédures d'exploitation et d'entretien ; systèmes de stockage de l'information et d'accès. Seront également soumis à examen le démantèlement de structures centralisées à l'excès et la réalisation d'une décentralisation plus poussée. Dans le cadre de cette analyse, il s'agira également d'évaluer les facteurs responsables de l'amélioration ou de la détérioration constatée.

## 5. Durabilité

4.59 La durabilité est définie comme la probabilité que les résultats du projet, réels et attendus au stade de l'évaluation, seront maintenus pendant la durée de vie prévue de l'opération (noter, le cas échéant, le besoin de cohérence entre la durée de vie prévue et le calcul du TREI). Elle est définie également comme la probabilité du maintien dans le long terme des flux permanents des avantages et la résilience au risque des flux des avantages nets du projet au fil du temps (actif, compétences, installations ou services améliorés).

4.60 Huit facteurs sont à prendre en considération pour juger de la durabilité d'un projet :

- (a) Validité technique : Les résultats dépendent-ils de l'utilisation efficiente des inputs par une technologie fiable, source de gains de productivité ?
- (b) Engagement des autorités à l'égard de l'avenir du projet, y compris la mise en place d'un cadre légal/réglementaire assorti de l'application transparente des lois et règlements ;
- (c) Soutien socio-politique : La participation des communautés et les mesures d'encouragement des bénéficiaires sont-elles suffisantes pour maintenir la série des avantages du projet de sorte que le gouvernement et les bénéficiaires s'en

“approprié” les bienfaits et dans quelle mesure la réduction de la pauvreté et l’amélioration de la situation des femmes et des groupes vulnérables qui en découlent ont-elles des chances d’être durables ? y a-t-il risque d’interruption de la série des avantages du fait de l’instabilité politique ?

- (d) Viabilité économique : Les succès de l’opération dépendent-ils du caractère approprié des situations ou politiques macro-économiques et sectorielles en place ? La nouvelle estimation des critères économiques et financiers ou les indicateurs du rapport coût-efficacité reposent-ils sur des hypothèses solides ?
- (e) Viabilité financière : Les politiques financières, notamment les politiques d’amortissement sont-elles adéquates ? Peut-on s’attendre à ce que l’opération dégager des revenus suffisants pour l’exploitation et l’entretien ou bénéficie à l’avenir de dotations budgétaires suffisantes, après examen de l’évolution probable de la situation financière du pays ?
- (f) Efficacité des institutions, de l’organisation et de la gestion : Les dispositions institutionnelles au niveau du projet et du ministère technique ou à l’échelon supérieur sont-elles suffisantes pour assurer une distribution durable des avantages du projet ?
- (g) Impact environnemental : L’environnement et/ou les ressources renouvelables et non renouvelables sont-ils affectés par le projet ? et
- (h) Résistance aux facteurs exogènes : Les réalisations dépendent-elles des facteurs exogènes tels que les termes de l’échange, les prix du marché mondial ou la situation politique dans les pays voisins ?

#### 6. Indicateur de performance globale

4.61 L’indicateur de performance globale du projet est la mesure unique de la performance globale du projet prenant en considération les conclusions de l’évaluation menée dans le cadre des critères 1 à 5 ci-dessus. Cette évaluation part de la base puisqu’elle débute par l’évaluation de chaque sous-indicateur, en fonction d’un barème à quatre points, la notation de chaque indicateur principal correspondant à la moyenne arithmétique, non pondérée, des notes obtenues par les sous-indicateurs. D’autres sous-indicateurs peuvent venir s’y ajouter si, dans l’esprit du responsable de l’évaluation, les conditions particulières à tel ou tel programme les rendent nécessaires pour éviter de fausser la vision des choses.

4.62 Après notation de tous les indicateurs, en application dudit système, la notation globale de l’indicateur de performance globale du projet sera obtenue par notation descriptive comme suit :

- 4- Hautement satisfaisant (HS) : Le projet a atteint ou est susceptible d’atteindre ou a dépassé tous ses objectifs majeurs, y compris les objectifs de développement institutionnel, et dégagera probablement des résultats de développement durables.

- |    |                              |  |
|----|------------------------------|--|
| 3. | Satisfaisant (S) :           | Le projet a atteint ou est susceptible d'atteindre ses objectifs majeurs, y compris les objectifs de développement institutionnel, en faisant ressortir peu de points faibles ou de problèmes de durabilité. |
| 2. | Peu satisfaisant (PS) :      | Le projet n'a pas réussi à atteindre la plupart de ses objectifs majeurs et n'a pas produit de résultats de développement significatifs ou durables.   |
| 1. | Très peu satisfaisant (TPS): | Le projet n'a atteint aucun de ses objectifs majeurs.  |
7. Performance de l'Emprunteur

4.63 Cette section contiendra l'évaluation de l'adéquation de la prise en charge par l'emprunteur du contrôle et des responsabilités durant toutes les phases du projet. Il s'agira de faire ressortir les mesures effectivement prises par l'emprunteur pour établir le fondement de la durabilité du projet, surtout – et dès le stade de l'identification – en encourageant la participation des parties intéressées, en plus de son propre soutien. Il s'agira aussi d'évaluer les compétences techniques et de gestion apparues en cours de réalisation du projet, le respect des conventions, l'acquisition des biens et services, le contrôle d'ensemble du projet assuré par l'organe d'exécution, et de signaler d'éventuelles lourdeurs et complexités, aux niveaux décisionnel ou des processus d'approbation, susceptibles d'avoir freiné la mise en œuvre du projet.

4.64 En examinant la performance de l'emprunteur, le concours et le soutien du gouvernement et des organes d'exécution, aux stades de la préparation et de la mise en œuvre du projet donnera lieu à une évaluation du point de vue des facteurs suivants : politiques et création de conditions favorables aux niveaux macro-économique et sectoriel, nomination d'un personnel clé chevronné pour la réalisation du projet, financement de contrepartie en temps opportun, procédures administratives afférentes à l'acquisition des biens et services, utilisation efficace de l'assistance technique, participation des bénéficiaires à l'exécution du projet et/ou empêcher les hausses de coûts évitables ou réalisation d'économies. Sera évaluée, la performance de l'emprunteur et de/des agence(s) d'exécution, aux plans du suivi du programme, des rapports et consultations avec la Banque, et de la capacité à procéder à des ajustements en milieu de parcours. Il devra également être établi si l'organe d'exécution a noué, avec les consultants, entrepreneurs et fournisseurs, des relations saines, confiantes et de communication aisée.

4.65 L'évaluation globale de la performance de l'emprunteur part de la base puisqu'elle débute par l'évaluation de chaque sous-indicateur, en fonction d'un barème à quatre points, la notation de chaque indicateur principal correspondant à la moyenne arithmétique, non pondérée, des notes obtenues par les sous-indicateurs. D'autres sous-indicateurs peuvent venir s'y ajouter si, dans l'esprit du responsable de l'évaluation, les conditions particulières à tel ou tel programme les rendent nécessaires pour éviter de fausser la vision des choses.

4.66 La performance de l'emprunteur sera évaluée en fonction des indicateurs composants suivants :

1. Qualité de la préparation, y compris maîtrise du projet, participation, engagement des autorités, politiques macro-économiques et sectorielles, dispositions institutionnelles ;
2. Qualité de l'exécution (affectation du personnel clé, performance de gestion, assistance technique, ajustement en milieu de parcours, respect du calendrier et des coûts) ;
3. Application des conditions et conventions de prêt ;
4. Adéquation des systèmes de suivi et d'évaluation et d'établissement de rapports, y compris consultations et communications avec la Banque, les consultants et entrepreneurs ;
5. Opérations satisfaisantes (le cas échéant) ou fourniture d'un plan d'exploitation par les organes d'exécution.

4.67 Après notation de tous les indicateurs, en application dudit système, la notation globale de l'indicateur de performance de l'emprunteur sera obtenue par notation descriptive comme suit :

- 4- Hautement satisfaisant (HS) : La performance de l'emprunteur est jugée hautement satisfaisante du point de vue de trois au moins des cinq indicateurs énumérés ci-dessus et satisfaisante pour les autres.
- 3- Satisfaisant (S) : La performance de l'emprunteur est jugée satisfaisante du point de vue de trois au moins des cinq indicateurs ci-dessus.
- 2- Peu satisfaisant (PS) : La performance de l'emprunteur est jugée peu satisfaisante sur au moins trois des cinq indicateurs ci-dessus.
- 1- Très peu satisfaisant (TPS) : La performance de l'emprunteur est jugée très peu satisfaisante sur au moins trois des cinq indicateurs ci-dessus.

#### 8. Performance de la Banque

4.68 La performance de la Banque sera évaluée à l'aune de la qualité des services qu'elle fournit durant toutes les phases du projet. Il s'agira de faire ressortir le rôle de la Banque pour assurer la qualité à l'entrée du projet, et déterminer si des dispositions efficaces ont été prises en vue de la mise en œuvre satisfaisante et du fonctionnement futur du projet.

4.69 Seront jugées, l'efficacité et l'adéquation du concours prêté par la Banque au règlement de problèmes liés aux points suivants : acquisition des biens et services, décaissements, application des conventions etc. La participation de la Banque a-t-elle été inadéquate, appropriée ou excessive ? Devront également être jugés l'attention et le concours prêtés par le Groupe de la Banque à l'évaluation des capacités institutionnelles, au sein des PMR, et au renforcement et développement appropriés, à court et moyen terme, avant réalisation ou dans le cadre du projet. Les efforts déployés par la Banque, au plan de la mise en valeur des

capacités locales, au sein des PMR, en matière de consultation et de passation de contrats, mériteront également examen.

4.70 Pour ce qui est de la performance de la Banque au stade de l'identification, il s'agira de déterminer si le projet a été identifié à bon escient, s'il s'inscrit dans une stratégie bien conçue d'aide au pays, et représente une contribution susceptible de promouvoir les objectifs de développement prioritaires fondés sur des études sectorielles et économiques approfondies. Au stade de la préparation, l'évaluation déterminera si le concours prêté par la Banque s'est révélé efficace, pertinent, opportun et de bonne qualité.

4.71 En ce qui concerne la performance de la Banque au stade de l'évaluation, il s'agira de déterminer si les enseignements pratiques issus des projets antérieurement mis en œuvre dans le pays ou le secteur ont été pris en considération ; si des investigations adéquates ont été menées et les compétences pertinentes appliquées pour parvenir à la décision de soutenir le projet, si les objectifs de développement ont été correctement établis et les conventions appropriées faisant état des conditions essentielles nécessaires à la réalisation de tels objectifs ont été définies. Devra également donner lieu à une évaluation, la qualité des analyses économiques, financières, techniques, institutionnelles, sociales et environnementales qui sont à la base de la décision de financer le projet. Les investigations sur l'adaptation de l'instrument de prêt, la prise en compte des risques du projet et des variables fondamentales, l'applicabilité du montage financier et la suffisance de son montant, et la qualité de la coordination ou de la consultation avec d'autres donateurs et partenaires, seront aussi évaluées. Sera également examinée, la performance de la Banque quant au bien-fondé des plans d'exécution et de supervision, y compris les indicateurs de performance vérifiables, les systèmes de suivi et d'évaluation et les rapports à fournir, adaptés et répondant aux besoins des opérations.

4.72 Dans le cadre de la responsabilité de la Banque dans le processus de supervision, il s'agira, à la faveur de l'évaluation, de déterminer si les ressources appropriées (compétences, temps et continuité) ont été mobilisées pour mener à bien le travail de supervision et si la Banque a été sensible à l'évolution de la conjoncture, a fourni de bons conseils, et a mis à exécution les conditions ayant force obligatoire. Il s'agira aussi de déterminer si les notations de performance données à la Revue de performance du portefeuille-pays et à la Revue annuelle de performance du portefeuille étaient réalistes, si une attention suffisante a été accordée à l'impact probable sur le développement et à la durabilité, si les problèmes liés à la mise en œuvre ont été rapidement identifiés et traités de façon proactive, et si les actions convenues ont fait l'objet d'un suivi adéquat.

4.73 L'évaluation globale de la performance de la Banque part de la base puisqu'elle débute par l'évaluation de chaque sous-indicateur, en fonction d'un barème à quatre points, la notation de chaque indicateur principal correspondant à la moyenne arithmétique, non pondérée, des notes obtenues par les sous-indicateurs. D'autres sous-indicateurs peuvent venir s'y ajouter si, dans l'esprit du responsable de l'évaluation, les conditions particulières à tel ou tel programme les rendent nécessaires pour éviter de fausser la vision des choses.

4.74 La performance de la Banque sera évaluée en fonction des indicateurs composants suivants :

1. Au stade de l'identification (y compris la qualité du DSP, les études économiques et sectorielles) ;

2. Concours prêté au stade de la préparation (aide de la Banque en temps opportun et soutien durant la préparation) ;
3. Evaluation (qualité des analyses techniques, économiques, financières, institutionnelles, sociales, environnementales, conditions et conventions, y compris les procédures de traitement du prêt, plans d'exécution et de supervision) ;
4. Qualité de la supervision (compétences et temps du personnel, sensibilité au changement de conjoncture, résolution des problèmes, etc.).

4.75 Après notation de tous les indicateurs, en application dudit système, la notation globale de l'indicateur de performance de la Banque sera obtenue par notation descriptive comme suit :

- 4- Hautement satisfaisant (HS) : La performance de la Banque est jugée hautement satisfaisante du point de vue de trois au moins des cinq indicateurs énumérés ci-dessus et satisfaisante pour les autres.
3. Satisfaisant (S) : La performance de la Banque est jugée satisfaisante du point de vue de trois au moins des cinq indicateurs ci-dessus.
2. Peu satisfaisant (PS) : La performance de la Banque est jugée peu satisfaisante sur au moins trois des cinq indicateurs ci-dessus.
1. Très peu satisfaisant (TPS) : La performance de la Banque est jugée très peu satisfaisante sur au moins trois des cinq indicateurs ci-dessus.

9. Facteurs importants touchant la performance et les résultats du projet

4.76 Cette section devrait être consacrée à l'évaluation des facteurs importants qui ont influencé la performance du projet au stade de l'exécution, les résultats et les objectifs/extrants. Il s'agira aussi de déterminer, à la faveur de l'évaluation, dans quelle mesure ces facteurs ont ainsi influencé la performance du projet, justifiant les notations globales du projet et la performance des parties concernées. Les facteurs touchant la réalisation des objectifs et extrants importants seront divisés comme suit :

- (a) Facteurs échappant au contrôle de l'emprunteur, du gouvernement ou des organes d'exécution, comme l'évolution des prix du marché mondial, les catastrophes naturelles, la guerre civile, la performance de la Banque, des cofinanciers, autres partenaires, entrepreneurs, consultants ;
- (b) Facteurs relevant généralement de l'autorité du gouvernement, comme les politiques macro-économiques, les politiques sectorielles, l'engagement des pouvoirs publics, la gouvernance, la nomination du personnel clé, la mise à disposition des fonds de contrepartie et les procédures administratives ;
- (c) Facteurs généralement sujets au contrôle des organes d'exécution tels que l'efficacité de la gestion financière du projet, la dotation en personnel, les changements de coûts, les retards d'exécution, l'utilisation de l'assistance

technique, l'adéquation des systèmes de suivi et d'évaluation, et la participation des bénéficiaires pour assurer la continuité des avantages du projet.

4.77 Les facteurs importants touchant la performance d'exécution (calendrier, coûts et financement) seront analysés et mesurés (en termes d'importance), en particulier :

- modifications de l'envergure/échelle/conception du projet
- surestimation/sous-estimation des intrants matériels, des coûts unitaires de base
- insuffisance des provisions pour hausse des prix
- modification des taux de change, dans les dispositions financières et institutionnelles
- calendrier d'exécution irréaliste
- qualité de la gestion, y compris la gestion financière
- retards dans la sélection du(des) personnel/consultants/entrepreneurs et la réception des fonds de contrepartie
- inefficacité de l'acquisition et des décaissements, etc.

## Chapitre 5    Leçons et recommandations

4.78 La section " leçons et recommandations " ne devra récapituler (avec dues références au texte), que les enseignements importants, tant positifs que négatifs, présentant un intérêt pour les opérations futures, lesquels seront communiqués, par le truchement du système de rétroaction, au sein de la Banque et aux emprunteurs, cofinanciers et partenaires. Les résultats spécifiques à tel ou tel projet et dénués d'intérêt général n'apparaîtront pas dans cette section. Cette section devra faire apparaître, de manière distincte, à l'intention de la Banque et des organes d'exécution et du gouvernement, les points exigeant une action spécifique de suivi. De cette façon, il n'y aura ni duplication ni répétition entre les deuxième et troisième sous-sections.

4.79 La sous-section sur la rétroaction mettra en évidence la stratégie de diffusion et d'utilisation des résultats de l'évaluation, des leçons et recommandations, en particulier l'utilisation possible de ces éléments dans les futures opérations, les études thématiques ou spéciales, les revues d'aide-pays ou de politique sectorielle, les bases de données concernant les meilleures pratiques et enseignements pratiques, et la liaison possible à la future gestion des points de décision.

### K.    Annexes

4.80 Seules, les annexes indispensables pour étayer et éclairer les résultats, sont à incorporer au rapport, avec indication systématique des sources : données statistiques pertinentes, présentations tabulaires financières et informations techniques. Les deux plus importantes annexes sont celles exposant en détail le TREI et le TRFI, lorsque semblables évaluations peuvent être réalisées.

4.81 La liste des annexes figurera en fin de texte du rapport, suivie des annexes numérotées.

## L. Supplément

4.82 Viendra s'ajouter une copie des observations, formulées par l'Emprunteur/organe d'exécution, au sujet du projet de rapport.

### 5. Evaluation des opérations de prêt à l'appui de réformes

5.1 Les opérations d'ajustement ont des aspects qui méritent qu'on leur accorde une attention particulière tant dans le RAP que le REPP. L'évaluation rétrospective des opérations d'ajustement a pour but d'évaluer dans quelle mesure les initiatives d'orientation et les réformes institutionnelles convenues ont été mises en œuvre et de déterminer si les réformes ont permis de résoudre les problèmes structurels ou sectoriels qu'elles étaient censées traiter.

5.2 Les travaux analytiques, économiques et sectoriels, sur lesquels repose le programme de réforme et la participation gouvernementale à l'analyse des questions, à la conception des programmes et à la formulation d'un plan d'action, ainsi que l'engagement signifié dans la lettre de politique de développement, seront exposés. Le degré de réalisation, par l'emprunteur, de l'ensemble de réformes sera signalé. Les concours extérieurs à la formulation du programme, ceux de la Banque inclus, seront spécifiés, et leur qualité et adéquation jugées. Le rôle dévolu au dialogue de politique, au sein de la Banque, dans la définition de la portée et du contenu du programme sera brièvement récapitulé.

5.3 Le RAP/REPP exposera brièvement la nécessité du projet, les motivations sous-jacentes et le niveau des objectifs. La raison de l'adoption de ce mode de prêt sera exposée dans le contexte des initiatives gouvernementales, au moment de l'évaluation, et de la portée et priorité du programme aux yeux de la Banque. Sera également indiqué le rôle du programme dans le règlement des questions et problèmes et la réalisation des objectifs sectoriels, y compris l'articulation du programme sur les priorités des plans de développement du pays. Toutes les influences exceptionnelles sur la conception du programme (sécheresse, troubles de l'ordre public) devront être signalées. Si le programme constitue une réédition, son évolution depuis la première version sera alors expliquée.

5.4 L'articulation précise des objectifs de développement et des indicateurs de réalisation en phase de préparation, ainsi que la relation entre les mesures des réformes et les finalités de développement sont vitales pour tout programme<sup>8</sup>. La Banque fait usage du Cadre logique (Méthodologie pour la conception et l'évaluation de projets, dite MPDE) à titre d'outil de planification pour assurer la préparation, gestion, réalisation et supervision des prêts à l'appui de réformes et de tous les prêts-projets.

---

<sup>8</sup> Le paragraphe 4.3.3 de la revue des résultats de l'évaluation des opérations (1992-1993), établie par le Bureau de l'évaluation des opérations, offre une explication convaincante quant à la formulation d'une matrice de cadre logique, au stade préparatoire d'une opération de prêt à l'appui de réformes : " la définition d'une base conceptuelle destinée à favoriser les liens de causalité entre les intrants et les mutations politiques, ainsi que les effets, est indispensable à la qualité de conception du programme, à l'instauration du dialogue de politique, ainsi qu'à la formulation des conditions et accords. A l'évaluation, il conviendra d'examiner soigneusement les conditions permettant de définir le volume du prêt, les coûts des ajustements et les facteurs dont on escompte qu'ils influenceront les résultats ou les indicateurs de l'impact. A cet égard, une matrice de cadre logique, outre l'intérêt qu'elle présente au plan de la formulation du programme et de l'enchaînement des réformes, facilite largement les opérations ultérieures de supervision, de suivi et de l'évaluation.

5.5 Les finalités principales du programme et son importance pour l'ensemble du secteur concerné seront précisées, en décrivant les volets et l'envergure du projet sous les rubriques matérielle, financière et institutionnelle. Il décrira le cadre logique en exposant les finalités majeures du projet (par exemple, accroissement de la production vivrière, promotion de systèmes de soins sanitaires), et les principaux intrants (par exemple des réformes de politique spécifiques), et extrants (par exemple développement des réseaux de distribution d'engrais, amélioration des systèmes de recouvrement des coûts) et les hypothèses. Les autres investissements ou actions complémentaires par rapport à l'évaluation, seront signalés. Les éventuelles révisions de l'échelle du projet, apportées en cours de réalisation, seront également exposées. La matrice détaillée du projet sera communiquée en annexe au rapport.

Le chapitre sur la réalisation et les résultats du programme décrira la performance d'exécution et les réalisations du programme, et fournira des compléments d'information lorsque le RAP est incomplet, inadéquat ou inapproprié. L'évaluation de l'impact ne sera toutefois incorporée qu'au chapitre de l'évaluation et de l'impact du programme. Ce chapitre offrira une présentation succincte et équilibrée, sans répétition inutile du contenu du RAP.

5.7 S'agissant de la conformité avec les stratégies et politiques de la Banque et du pays, il conviendra de déterminer si l'ensemble des réformes marque un pas significatif et utile sur la voie de la compatibilité entre les stratégies de la Banque et du pays<sup>9 10</sup>, la politique sous-jacente et le cadre institutionnel. Les réformes prévues au programme devront s'inscrire pleinement dans le cadre de la stratégie sectorielle convenue. Les éventuelles incohérences ou mesures politiques conflictuelles ressortant du programme, seront identifiées et expliquées. L'éventuelle conformité du programme avec les mesures macro-économiques et les mesures d'ajustement structurel, sera également soumise à examen.

5.8 La promotion de la coopération régionale et sous-régionale constitue un objectif explicite, dans le cadre des opérations de la Banque, lequel ne cesse de gagner en importance, ces dernières années, notamment avec la publication, en 1994, d'une étude consacrée à l'intégration économique en Afrique australe. Le rapport passera en revue la coordination et la coopération sectorielles des investissements au service de projets, la politique d'harmonisation dans les domaines suivants : énergie, transports, télécommunications, gestion de bassins fluviaux, gestion de l'environnement, partage de la technologie agricole et de la recherche agronomique, rationalisation régionale de la production alimentaire, mise en valeur des principales ressources minérales régionales et enrichissement des minerais, essor touristique régional, et mise en place d'un réseau régional de banques commerciales, de financement du développement et d'institutions axées sur les marchés de capitaux. Le rapport procédera également à l'examen de la question de " l'intégration des marchés ", y compris les réductions tarifaires et " un large éventail de questions liées à l'élimination des barrières non tarifaires et à la réalisation d'une meilleure convergence et stabilité des politiques fiscales, monétaires et de leurs résultats, des objectifs dans les domaines de l'inflation, des taux de change et des régimes de convertibilité"<sup>11</sup>. Le rapport s'attachera à analyser le degré de prise en compte et de contrôle,

---

<sup>9</sup> La compatibilité avec les documents de stratégie par pays (DSP) de la Banque devra, par exemple, être examinée.

<sup>10</sup> Au nombre des principaux documents de politique par pays figurent le document énonçant le cadre de politique économique et le plan de développement national.

<sup>11</sup> Les opérations de prêt à l'appui de réformes pourront également agir sur les objectifs d'intégration régionale, en ce qui concerne notamment l'intégration des marchés. A titre d'illustration, les réformes entreprises dans un PMR pourront exercer un impact négatif sur la production et la circulation des produits commercialisables d'un autre PMR.

aux stades de la conception et de la réalisation des programmes, des objectifs de l'intégration régionale.

5.9 Les indicateurs des principaux buts et objectifs, à caractère global et structurel, destinés à mesurer les effets, à l'échelle nationale et sectorielle, serviront à une analyse "avant-après". Ces objectifs porteront habituellement sur les questions suivantes : réformes fiscales et réduction du déficit fiscal<sup>12</sup>, lutte contre l'inflation, assouplissement de l'encadrement des taux d'intérêt et des autres restrictions frappant les institutions financières, établissement de liens porteurs entre secteurs moderne et traditionnel, politique monétaire et réformes du secteur financier, dévaluation en termes réels, abaissement des barrières tarifaires, restrictions aux investissements étrangers directs et déséquilibre des exportations/importations, privatisation des entreprises publiques<sup>13</sup>, assouplissement des restrictions commerciales, réformes de la fonction publique<sup>14</sup>, et valorisation des ressources humaines, à savoir éducation et formation aux capacités techniques et de gestion. En ce qui concerne les prêts à l'ajustement sectoriel (SECAL), la liste des indicateurs d'un programme industriel figure, à titre d'illustration, en annexe 4.

5.10 Deux observations sont à comparer pour chacun desdits indicateurs : l'une concernant la période "avant", à savoir la moyenne annuelle pour les quatre ans précédant immédiatement l'entrée en vigueur du prêt ; l'autre portant sur la période "après", c'est à dire la moyenne annuelle couvrant une période de quatre années (les deux dernières années de réalisation du prêt à l'appui de réformes et les deux premières faisant immédiatement suite à l'entrée en vigueur)<sup>15</sup>. En l'absence d'objectifs quantitatifs pour les indicateurs, la mesure des résultats et des effets ne sera possible qu'en termes d'orientation plutôt que de degré.

5.11 Des études préliminaires sélectives quant aux bénéficiaires auront pour effet de largement consolider les REPP des opérations de prêt en faveur de réformes. Cela constituera, de la part du Groupe de la Banque, une contribution distincte (de celle des autres donateurs) à l'évaluation des prêts à l'appui de réformes. L'annexe 11 met en lumière les principes de base et certains types d'information susceptibles d'être glanés à la lecture de ces enquêtes sur les producteurs/bénéficiaires.

---

<sup>12</sup> Les opérations à l'appui de réformes précisent généralement les objectifs en matière de dépenses et de recettes, lesquels peuvent être affinés en termes de plafonds sectoriels de dépenses, et d'objectifs de recettes par source. L'indicateur communément utilisé pour apprécier la performance dans le domaine des recettes est l'élasticité de croissance des recettes gouvernementales.

<sup>13</sup> Les données d'expérience invitent à aborder les problèmes en réponse aux questions suivantes : a) un environnement porteur, économique et de politique, était-il en place ou a-t-il été créé ? b) y-a-t-il eu adhésion du public à une privatisation durable ? c) un organe spécial d'exécution du programme a-t-il été mis en place ? d) un organisme ou cadre de contrôle a-t-il été instauré avant la privatisation ? e) les opérations de privatisation ont-elles été transparentes ? f) un milieu propice à l'exercice de la concurrence a-t-il été créé en vue de la promotion des marchés ? et g) une entreprise publique monopolistique a-t-elle été scindée en petites unités afin d'éviter de remplacer un monopole de secteur public par un monopole privé.

<sup>14</sup> Cela englobera l'évaluation de la réalisation des objectifs quantitatifs, en matière de réduction des effectifs de la fonction publique, et les réformes complémentaires visant à en relever l'efficacité (rationalisation des structures salariales et instauration de systèmes transparents, fondés sur le mérite, en matière de recrutement, promotion et maintien dans l'emploi).

<sup>15</sup> Selon une étude menée par la Banque mondiale, intitulée " World Bank Structural & Sectoral Adjustment Operations " (juin 1992), la période " après " est ainsi définie : les quatre années faisant immédiatement suite à la période d'ajustement ; cette étude puisait toutefois des données dans la période d'ajustement elle-même. L'approche ainsi proposée dans cette étude consiste à chevaucher en partie les périodes d'ajustement et de l'évaluation rétrospective. Dans la mesure où sont disponibles les données relatives aux investissements privés, ou celles concernant l'investissement manufacturier, celles-ci peuvent être comparées aux données relatives à l'investissement total.

5.12 L'évaluation de la performance de l'Emprunteur/Organe d'exécution portera sur les capacités d'engagement et administratives du gouvernement et des principales institutions sectorielles, chargées de l'exécution et du maintien des réformes proposées, et signalera d'éventuels processus décisionnels ou d'approbation lourds et complexes, susceptibles d'avoir entravé les mesures convenues aux niveaux de la formulation, de l'approbation et de la mise en œuvre. Au nombre des indicateurs d'engagement figurent : le niveau d'adoption des mesures de réforme, par les PMR, avant approbation de l'opération de prêt, la participation active des PMR à la conceptualisation et à la conception des réformes, le niveau de consultation des catégories susceptibles d'être touchées (entre autres, afin d'identifier les politiques et facteurs connexes qui pourraient contrarier les objectifs du programme), l'application des conditions et conventions, et l'adhésion résolue aux mesures de réforme à tous les échelons gouvernementaux du PMR concerné. La performance de l'Emprunteur et de/des organe(s) d'exécution, au niveau du suivi du programme, de la communication avec la Banque et de sa consultation, et de la capacité de procéder à des ajustements à mi-parcours, devra être évaluée. Il sera également utile d'examiner les capacités institutionnelles du pays dans le sens de l'exécution de certaines tâches (analyses économiques et financières sectorielles, suivi du programme et conseils)

5.13 La nécessité d'étayer les réformes par des études économiques et sectorielles préalables a été reconnue, d'autant que semblables analyses avant les négociations de prêt "renforcent la crédibilité et la réputation politiques du Groupe de la Banque, favorisent un dialogue efficace et engendrent souvent une bien meilleure compréhension de questions controversées ou politiquement délicates"<sup>16</sup>. C'est ainsi que l'évaluation qualitative des travaux d'analyse économique et sectorielle, menée par le Groupe de la Banque, avant la mise au point d'un ensemble de réformes, revêt une très grande importance. Le degré d'analyse et de considération des principes de base, politiques et économiques, du cadre de pré-réforme et les dimensions politiques des réformes, devront être examinés. Tel est également le cas de la fréquence et qualité du dialogue, des missions de supervision et des actions nécessaires de suivi.

5.14 Le rapport évaluera et établira si l'ensemble de réformes marque un pas significatif et utile dans le sens de la compatibilité de la stratégie sectorielle convenue, d'une part, et de la politique sous-jacente et du cadre institutionnel, d'autre part. Les réformes prévues au programme devront pleinement appuyer la stratégie sectorielle définie, les incohérences ou mesures conflictuelles contenues dans le programme devant être identifiées et expliquées.

5.15 L'évaluation des impacts économiques, d'ordre structurel, sectoriel et sur la production sera largement privilégiée dans cette partie du rapport<sup>17</sup>. L'accent sera mis sur la performance sectorielle présente et future. S'agissant des prêts en faveur de réformes ne se prêtant habituellement pas à l'analyse exhaustive du rapport coûts - avantages, on s'efforcera d'identifier les avantages escomptés des réformes politiques et institutionnelles, inscrites au programme, et de les évaluer par rapport aux coûts afférents (à savoir, les coûts sociaux du délestage de main-d'œuvre).

---

<sup>16</sup> Cf. Revue des résultats des opérations de l'évaluation (1992-93), paragraphe 4.3.2.

<sup>17</sup> Au nombre des indicateurs macro-économiques susceptibles d'être abordés dans cette section figurent l'état de la balance des paiements, la dette extérieure et la gestion fiscale du pays. En de nombreux cas les données analytiques peuvent s'avérer inadéquates, à telle enseigne que l'évaluation peut, en grande partie, être fonction du jugement de l'analyste.

5.16 La Banque, à l'instar des autres donateurs, se préoccupe vivement de l'impact socio-économique, délibéré ou non, des mesures de réforme sur des catégories bénéficiaires spécifiques et ciblées, ainsi que sur d'autres, notamment les couches défavorisées. En effet, un impact social négatif opéré au détriment des classes moyennes et des catégories défavorisées peut souvent faire capoter un processus de réformes, par ailleurs solide. Le document de la Banque intitulé " Stratégie et programme d'action de lutte contre la pauvreté " (novembre 1992), offre le cadre à respecter en vue de compenser les effets défavorables des programmes d'ajustement sur les catégories défavorisées.

5.17 C'est ainsi que le suivi et l'évaluation de la dimension sociale de l'ajustement constitue l'élément crucial des rapports de l'évaluation rétrospective. Les principaux bénéficiaires des améliorations apportées au cadre politique doivent être nommés, sur la base de données issues, le cas échéant, d'études de suivi des avantages et d'enquêtes de l'évaluation. De même, les principaux impacts défavorables du processus de réforme seront débattus. Le degré de prise en compte, par le processus de réforme, des allocations et dépenses au titre des secteurs sociaux, méritera analyse. L'adéquation des mesures prévues au stade de l'évaluation, ou de celles adoptées ultérieurement, dans l'intérêt des catégories vulnérables, en cours de processus, sera analysée (cf. annexe 12 pour de plus amples détails au sujet de certains volets des dimensions sociales de l'ajustement méritant examen à l'évaluation rétrospective).

5.18 Il conviendra d'évaluer le degré de contribution du programme au développement de capacités, au sein des PMR, pour satisfaire aux besoins de la comptabilité de base et de la communication de rapports, participer aux trains de réformes et à leur conception, mettre en œuvre, suivre, ajuster le programme et assurer la continuité des réformes au-delà de l'opération de prêt à l'appui de réformes.

PRESENTATION DES  
PAGES DE COUVERTURE ET DE GARDE ET DES TABLEAUX DES TAUX DE  
CHANGE

(cf. les Directives régissant les REPP)

SOMMAIRE DES REPP

Page de couverture et de garde  
Sommaire  
Taux de change et abréviations  
Notations  
Préface  
Données de base du projet  
Résumé de l'évaluation  
Rapport d'évaluation de performance

## Chapitre 1. Le Projet

1. Contexte économique national/sectoriel
2. Formulation du projet
3. Objectifs et portée à l'évaluation (cadre logique)
4. Dispositions financières (Banque et autres)

## Chapitre 2. L'évaluation

1. Méthodologie et approche de l'évaluation
2. Principaux indicateurs de performance

## Chapitre 3. Performance d'exécution

1. Entrée en vigueur du prêt, lancement et exécution
2. Respect des coûts du projet, décaissements et dispositions financières
3. Gestion du projet, communication de rapports, suivi et évaluation

## Chapitre 4. Evaluation de performance et notations

1. Pertinence des finalités et objectifs et évaluation de la qualité à l'entrée
2. Réalisation des objectifs et extrants ("Efficacité")
3. Efficience
4. Impact sur le développement institutionnel
5. Durabilité
6. Notation de performance globale
7. Performance de l'Emprunteur
8. Performance du Groupe de la Banque
9. Facteurs touchant la performance et les résultats

## Chapitre 5. Leçons et recommandations

1. Leçons
2. Recommandations et actions de suivi
3. Rétroaction (utilisation des résultats de l'évaluation)

Annexes

Supplément

EXEMPLAIRE DE FICHE DE DONNEES DE BASE DE PROJET/PROGRAMME**Données préliminaires**

Pays :  
 Projet :  
 Numéro du prêt :  
 Emprunteur :  
 Garant :  
 Bénéficiaire :  
 Organe d'exécution:

**A- Données du prêt**PrévisionsRéels

Montant du prêt (millions d'UC)

Date d'approbation du prêt

Date de signature du prêt

Date d'entrée en vigueur

**B – Données du projet/programme**

Plan de financement (Equivalents millions d'UC)

| Prévisions |         |     |       |   | Réels   |     |       |   |
|------------|---------|-----|-------|---|---------|-----|-------|---|
| Source     | Devises | M.L | TOTAL | % | Devises | M.L | TOTAL | % |
|            |         |     |       |   |         |     |       |   |
|            |         |     |       |   |         |     |       |   |
|            |         |     |       |   |         |     |       |   |
| Total (%)  |         |     |       |   |         |     |       |   |

PrévisionsRéels

Date du premier décaissement

Date du dernier décaissement

**C – Indicateurs de la performance d'exécution**

|  | <u>(millions d'UC)</u> | <u>(%)</u> | <u>(millions ML)(%)</u> |
|--|------------------------|------------|-------------------------|
| Dépassement /surestimation de coûts                        |                        | (%)        | (%)                     |
| Retard/avance par rapport au calendrier                    | mois                   | (%)        |                         |
| Dérapiage de l'entrée en vigueur                           | mois                   |            |                         |
| Dérapiage du premier décaissement                          | mois                   |            |                         |
| Nombre de prolongations de la date du dernier décaissement |                        |            |                         |
| Etat d'avancement du projet                                |                        |            |                         |

**D-Missions**

| No | Types de mission                                      | Nbre de missions | Date | Nbre de personnes | Personne/ jours |
|----|---|------------------|------|-------------------|-----------------|
| 1  | Identification  |                  |      |                   |                 |
| 2  | Préparation   |                  |      |                   |                 |
| 3  | Evaluation  |                  |      |                   |                 |
| 4  | Lancement, supervision, suivi et examen à mi-parcours |                  |      |                   |                 |
| 5  | Achèvement  |                  |      |                   |                 |
| 6  | Evaluation rétrospective                              |                  |      |                   |                 |

**E - Décaissements (000 UC)**

Décaissements annuels (Equivalent 000 UC)

Prévisions      Réels

Décaissements annuels

**F – Autres projets finances par le Groupe de la Banque dans le pays/secteur**

| No | Secteur   | Nbre d'opérations par instrument de prêt | Prêts, dons, prises de participation cumulés | Projets achevés (nombre, montants des prêts) | Projets actifs (nombre, montants des prêts) |
|----|---|--|--|--|---|
| A  | Agriculture et développement rural                        |  |  |  |   |
| B  | Industrie, mines et carrières (lignes de crédit incluses) |  |  |  |   |
| C  | Environnement   |  |  |  |   |
| D  | Transports  |  |  |  |   |
| E  | Eau et assainissement                                     |  |  |  |   |
| F  | Energie   |  |  |  |   |
| G  | Communications  |  |  |  |   |
| H  | Finance   |  |  |  |   |
| I  | Social  |  |  |  |   |
| J  | Développement urbain                                      |  |  |  |   |
| K  | Multisectoriel  |  |  |  |   |

CRITERES D'EVALUATION

| No.   | Indicateurs composants  | Note<br>(1 à 4) | OBSERVATIONS |
|-------|---|-----------------|--------------|
| 1     | <b><u>Pertinence et évaluation de la qualité à l'entrée</u></b>     |                 |              |
| i)    | Conformité avec la stratégie de développement global du pays        |                 |              |
| ii)   | Conformité avec la stratégie d'aide de la Banque                    |                 |              |
| iii)  | Politique macro-économique  |                 |              |
| iv)   | Politique sectorielle   |                 |              |
| v)    | Réforme de la politique gouvernementale                             |                 |              |
| vi)   | Réduction de la pauvreté  |                 |              |
| Vii)  | Social et égalité des sexes   |                 |              |
| Viii) | Préoccupations environnementales                                    |                 |              |
| ix)   | Valorisation des ressources humaines                                |                 |              |
| x)    | Développement institutionnel  |                 |              |
| xi)   | Développement du secteur privé                                      |                 |              |
| Xii)  | Intégration économique régionale                                    |                 |              |
| Xiii) | Qualité à l'entrée (y compris exigences, complexité, risques, etc.) |                 |              |
| Xiv)  | Autre (spécifier)   |                 |              |

|      |  |  |  |
|------|--|--|--|
| 2    | <b>Réalisation des objectifs et résultats (“Efficacité”)</b>   |  |  |
| i)   | <p>Objectifs de l’action publique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilisation macro-économique</li> <li>- Investissements et dépenses publics</li> <li>- Réforme monétaire</li> <li>- Gestion de la dette</li> <li>- Réglementation du secteur privé</li> </ul> <p>et mesures d’encouragement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réforme du secteur bancaire</li> <li>- Réforme de la fonction publique</li> <li>- Efficacité de la tarification</li> <li>- Réglementation sectorielle</li> <li>- Législation du travail</li> <li>- Politiques de passation de marchés</li> <li>- Autre (spécifier.....)</li> </ul> |  |  |
| ii)  | Objectifs matériels (extrants)   |  |  |
| iii) | <p>Objectifs financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilité financière</li> <li>- Recouvrement des coûts</li> <li>- Restructuration</li> <li>- Autre (spécifier):</li> </ul>  |  |  |

|     |  |  |  |
|-----|--|--|--|
| iv) | <p>Objectifs de développement institutionnel</p> <p>Capacités nationales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion économique</li> <li>- Réforme de la fonction publique</li> <li>- Gouvernance</li> <li>- Atténuation de la pauvreté</li> <li>- Intermédiation financière</li> <li>- Système juridique</li> <li>- Soutien au secteur privé</li> <li>- Environnement &amp; ressources naturelles</li> <li>- Capacité sectorielle</li> <li>- Autre (spécifier):</li> </ul> <p>Organe d'exécution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de la planification/politique</li> <li>- Gestion financière</li> <li>- Amélioration des compétences</li> <li>- Gestion du personnel</li> <li>- Système d'information de gestion</li> <li>- Restructuration de l'organisme</li> <li>- Autre (spécifier):</li> </ul> |  |  |
| v)  | <p>Objectifs sociaux et bénéficiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atténuation de la pauvreté</li> <li>- Protection des groupes vulnérables</li> <li>- Réduction des disparités de revenus</li> <li>- Développement communautaire &amp; participation</li> <li>- Égalité des sexes</li> <li>- Accès &amp; qualité des services</li> <li>- Nutrition &amp; sécurité alimentaire</li> <li>- Habitat/Réinstallation</li> <li>- Amélioration de la santé</li> </ul>  |  |  |

|           |  |  |  |
|-----------|--|--|--|
| Vi)       | Objectifs environnementaux<br>- Gestion des ressources naturelles<br>- Protection de la diversité biologique<br>- Protection de la qualité du sol, de l'air, de l'eau<br>- Qualité de l'environnement urbain<br>- Autre (spécifier)  |  |  |
| vii)      | Développement du secteur privé<br>- Cadre juridique du secteur privé<br>- Restructuration/Privatisation des E.P<br>- Développement du secteur privé<br>- Assistance technique au secteur privé   |  |  |
| <b>3)</b> | <b>Efficiencie</b>   |  |  |
| i)        | Taux de rentabilité économique<br>Estimations de l'évaluation .....%<br>Nouvelle estimation à l'achèvement (RAP/REPP).....%  |  |  |
| ii)       | Taux de rentabilité financière<br>Estimations de l'évaluation .....%<br>Nouvelle estimation à l'achèvement (RAP/REPP) .....%   |  |  |
| iii)      | Indicateurs du rapport coût-efficacité (spécifier....)<br>-  |  |  |
| <b>4</b>  | <b>Impact sur le développement institutionnel (DI)</b>   |  |  |
| i)        | <u>Capacités nationales</u><br>- Gestion économique<br>- Réforme de la fonction publique<br>- Gouvernance<br>- Atténuation de la pauvreté<br>- Intermédiation financière<br>- Système juridique<br>- Soutien au secteur privé<br>- Environnement & ressources naturelles<br>- Capacité sectorielle<br>- Autre (spécifier): |  |  |

|       |  |  |  |
|-------|--|--|--|
| ii)   | <u>Organe d'exécution</u><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de la planification/politique</li> <li>- Contrôle et audit de gestion</li> <li>- Formation/amélioration des compétences</li> <li>- Transfert de technologie</li> <li>- Gestion du personnel<br/>(&amp; rotation du personnel)</li> <li>- Système d'information de gestion</li> <li>- Systèmes financier, budgétaire, d'exploitation &amp; d'entretien</li> <li>- Restructuration de l'organisme (décentralisation)</li> </ul> Autre (spécifier): |  |  |
| 5     | <b>Durabilité</b>  |  |  |
| i)    | Validité technique (y compris facilitation E&E, disponibilité de financement récurrent, de pièces de rechange, d'ateliers de travail, etc.)  |  |  |
| ii)   | Engagement durable de l'Emprunteur (cadre légal/réglementaire inclus)  |  |  |
| iii)  | Soutien socio-politique (y compris participation des bénéficiaires, protection des groupes vulnérables, stabilité politique)   |  |  |
| iv)   | Viabilité économique   |  |  |
| v)    | Viabilité financière   |  |  |
| vi)   | Dispositions institutionnelles (organisationnelles et de gestion)  |  |  |
| vii)  | Viabilité environnementale   |  |  |
| viii) | Résistance aux facteurs exogènes   |  |  |
| 6     | <b>Indicateur de performance globale</b>   |  |  |

Notes explicatives relatives à la notation des indicateurs des fiches de notation (Critères d'évaluation)a) Pour la pertinence des objectifs et de l'évaluation de la qualité à l'entrée

4 points : seront donnés si la pertinence des objectifs est totalement confirmée, que le projet présente une grande qualité à l'entrée, tout en ne faisant ressortir aucun point faible.

3 points : seront donnés à condition que la pertinence des objectifs soit généralement confirmée, que le projet présente une bonne qualité à l'entrée, en ne faisant ressortir que peu de points faibles.

2 points : seront donnés lorsque la pertinence des objectifs majeurs n'est pas établie et que le projet présente de sérieux points faibles au plan de la conception et de la préparation.

1 point : sera donné lorsque la pertinence de tous les objectifs n'a pas été établie et que le projet ne satisfait à aucune norme de qualité.

b) Réalisation des objectifs "Efficacité" :

4 points : seront donnés si le projet a atteint ou dépassé tous ses objectifs majeurs, a produit ou est susceptible de produire des résultats de développement importants, tout en ne faisant ressortir aucun point faible.

3 points : seront donnés à condition que le projet ait atteint la plupart de ses objectifs significatifs, qu'il ait atteint ou est susceptible de produire des résultats de développement satisfaisants, tout en ne faisant ressortir que peu de points faibles.

2 points : seront donnés lorsque le projet n'a pas réussi à atteindre la plupart de ses objectifs majeurs, n'a pas produit ou n'est pas susceptible de produire des résultats de développement majeurs, et fait ressortir des points faibles importants.

1 point : sera donné lorsque le projet n'a réussi à atteindre aucun de ses objectifs majeurs, et qu'il n'a pas dégagé, et n'est pas susceptible de dégager des résultats de développement significatifs.

c) Efficiences (Taux de rentabilité économique et financière, indicateurs du rapport coût-efficacité)

4 points : seront donnés lorsque pour la majeure partie de l'investissement, le TREI est de 10 % ou plus ou que le TRFI est supérieur au coût réel pondéré du capital ou que la VAN est positive lorsque les flux sont escomptés à 10 % ; et aucune des composantes importantes du projet n'aura échoué. Quand le TREI/TRFI n'a pas été calculé, le projet sera jugé hautement satisfaisant (HS) lorsque le test du moindre coût et les indicateurs du rapport coût-efficacité seront totalement satisfaisants.

3 points : seront donnés lorsque pour la majeure partie de l'investissement, le TREI est légèrement inférieur à 10 % (supérieur à 8 %), que le TRFI est égal au coût réel pondéré du capital ou légèrement inférieur, que la VAN est légèrement négative lorsque les flux sont escomptés à 10 % ; cependant, il existe d'autres avantages non quantifiables comme le développement institutionnel, la réduction de la pauvreté, les avantages environnementaux, etc. à considérer, ou lorsque le test du moindre coût est satisfaisant.

2 points : seront donnés lorsque le TREI est compris entre 4 % et 8 %, le TRFI est inférieur au coût réel pondéré du capital, ou lorsque le test du moindre coût n'est seulement satisfaisant que pour certaines des composantes majeures.

1 point : sera donné lorsque le TREI est en dessous de 4 %, que le TRFI est négatif ou lorsque le projet semble être un échec technique et économique, dans le sens où (si tant est que) les équipements du projet fonctionnent à un très bas niveau de la capacité installée, avec peu de perspectives d'amélioration.

d) Impact sur le développement institutionnel (DI)

4 points : seront donnés lorsque la réalisation des objectifs de DI est totalement conforme à l'objectif du projet ou a dépassé ou le dépassera probablement, sans points faibles majeurs.

3 points : seront donnés lorsque la réalisation des objectifs de DI est substantielle ou est susceptible de l'être.

2 points : seront donnés lorsque la réalisation des objectifs de DI est ou sera probablement de pertinence moyenne et d'une efficacité ou d'un impact modestes.

1 point : sera donné lorsque la réalisation des objectifs de DI est d'une pertinence minimale et d'une efficacité ou d'un impact négligeable.

e) Durabilité:

- 4 points : seront donnés lorsqu'il est fort probable que la durabilité de la plupart des réalisations et des avantages du projet soit soutenue.
- 3 points : seront donnés lorsqu'il est probable que la durabilité de la plupart des réalisations et des avantages du projet soit soutenue.
- 2 points : seront donnés lorsque la durabilité de la plupart des réalisations et des avantages du projet est incertaine.
- 1 point : sera donné lorsque la durabilité de la plupart des réalisations et des avantages du projet est improbable.

Indicateur de performance globale

L'indicateur de performance globale du projet est la mesure unique de la performance globale du projet prenant en considération les résultats de l'évaluation menée dans le cadre des critères 1 à 5 ci-dessus énumérés. Après notation de tous les indicateurs composants, la notation globale de l'indicateur de performance de la Banque sera obtenue par notation descriptive comme suit :

- 4- Hautement satisfaisant (HS) : Le projet a atteint ou est susceptible d'atteindre ou a dépassé tous ses objectifs majeurs, objectifs de développement institutionnel inclus, avec des réalisations et résultats appelés à s'inscrire dans la durée.
- 3- Satisfaisant (S) : Le projet a atteint ou est susceptible d'atteindre ses objectifs majeurs, objectifs de développement institutionnel inclus, en faisant ressortir peu de points faibles ou de problèmes de durabilité.
- 2- Peu satisfaisant (PS) : Le projet n'a pas réussi à atteindre la plupart des objectifs majeurs et n'a pas dégagé de résultats de développement significatifs ou durables.
- 1- Très peu satisfaisant (TPS) : Le projet n'a réussi à atteindre aucun de ses objectifs majeurs.

## PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR

| Indicateurs composants   | Note<br>(1 à 4) | Observations |
|--|-----------------|--------------|
| 1. <u>Qualité de la préparation:</u><br>- Contrôle, participation des bénéficiaires<br>- Engagement du gouvernement<br>- Politiques macro-économiques & sectorielles<br>- Dispositions institutionnelles (financement de contrepartie)   |                 |              |
| 2. <u>Qualité de l'exécution</u><br>- Affectation du personnel clé<br>- Performance de gestion de l'organe d'exécution<br>- Utilisation de l'assistance technique<br>- Ajustements à mi-parcours<br>- Respect du calendrier et des coûts |                 |              |
| 3. Application des conventions   |                 |              |
| 4. Adéquation du suivi & évaluation et de la communication de rapports   |                 |              |
| 5. Opérations satisfaisantes (le cas échéant)  |                 |              |
| <b><u>Performance globale de l'Emprunteur</u></b>  |                 |              |

Notes explicatives relatives à la notation de la performance de l'Emprunteur

1. La notation globale de l'indicateur de performance de l'emprunteur sera obtenue par une notation descriptive comme suit :
- 4 – Hautement satisfaisant (HS): La performance de l'emprunteur est jugée hautement satisfaisante pour trois au moins des cinq indicateurs de performance énumérés c-dessus et satisfaisante pour les autres.
- 3 - Satisfaisante (S): La performance de l'emprunteur est jugée satisfaisante pour trois au moins des cinq indicateurs de performance énumérés c-dessus.
- 2 – Peu satisfaisante (PS): La performance de l'emprunteur est jugée peu satisfaisante pour trois au moins des cinq indicateurs de performance énumérés c-dessus.
- 1 – Très peu satisfaisante (TPS): La performance de l'emprunteur est jugée très peu satisfaisante pour trois au moins des cinq indicateurs de performance énumérés c-dessus.

PERFORMANCE DE LA BANQUE

| Indicateurs composants  | Note<br>(1 à 4) | Observations |
|---|-----------------|--------------|
| <p style="text-align: center;">Au stade de l'identification</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité du projet avec la stratégie de développement du gouvernement</li> <li>- Conformité du projet avec la stratégie de la Banque en faveur du pays</li> <li>- Participation du gouvernement/bénéficiaires</li> <li>- Caractère innovateur du projet</li> </ul>   |                 |              |
| <p style="text-align: center;">Au stade de la préparation du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien-fondé du soutien de la Banque</li> <li>- Soutien opportun de la Banque</li> </ul>   |                 |              |
| <p style="text-align: center;">Au stade de l'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité des analyses techniques, économiques, financières, institutionnelles, sociales, environnementales</li> <li>- Pertinence des conditions et conventions</li> <li>- Adéquation de l'instrument d prêt</li> <li>- Adéquation du montage financier</li> <li>- Qualité de la coordination avec d'autres donateurs/partenaires</li> <li>- Plans d'exécution et de supervision (incluant indicateurs de performance, critères de S&amp;E)</li> </ul> |                 |              |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">Au stade de la supervision</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Adéquation du personnel de la Banque (compétences, temps &amp; continuité)</li><li>- Résolution des problèmes</li><li>- Sensibilité au changement de la conjoncture</li><li>- Adéquation du suivi des recommandations/décisions</li><li>- Notations réalistes au CPPR/APPR</li><li>- Attention à l'impact probable sur le développement social</li><li>- Attention aux problèmes de durabilité</li></ul> |  |  |
| <p><b><u>Evaluation globale de la performance de la Banque</u></b></p>   |  |  |

Notes explicatives relatives à la notation de la performance de la Banque

1. La notation globale de l'indicateur de performance de la Banque sera obtenue par une notation descriptive comme suit :

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 4 – Hautement satisfaisant (HS):  | La performance de la Banque est jugée hautement satisfaisante pour trios au moins des quatre indicateurs de performance énumérés c-dessus et satisfaisante pour les autres. |
| 3 - Satisfaisante (S):            | La performance de la Banque est jugée satisfaisante pour trios au moins des quatre indicateurs de performance énumérés c-dessus.  |
| 2 – Peu satisfaisante (PS):       | La performance de la Banque est jugée peu satisfaisante pour trios au moins des quatre indicateurs de performance énumérés c-dessus.  |
| 1 – Très peu satisfaisante (TPS): | La performance de la Banque est jugée très peu satisfaisante pour trios au moins des quatre indicateurs de performance énumérés c-dessus.                                   |

Nota :

Le jugement de la performance de la Banque repose sur un certain nombre de facteurs importants. La nécessité d'étayer les réformes par des études économiques et sectorielles préalables a été reconnue, semblable analyse antérieure aux négociations de prêt "renforce la crédibilité et la réputation politiques du Groupe de la Banque, favorise un dialogue efficace et engendre souvent une bien meilleure compréhension des questions controversées ou politiquement délicates<sup>18</sup>. C'est ainsi que l'évaluation qualitative du travail d'analyse économique et sectorielle, accompli par le Groupe de la Banque, en préalable à la mise au point de réformes d'ensemble, revêt une grande importance. Le degré d'analyse et de prise en considération des principes de base, politiques et économiques, du cadre d'accueil des réformes, et leurs dimensions politiques, méritent évaluation. En phase de préparation, l'évaluation du concours et du rôle de la Banque, au niveau de la conception du projet ou du programme, devra être envisagée. Ces différents aspects entreront en ligne de compte dans la notation des indicateurs des prêts à l'appui de réformes, aux stades "identification" et "préparation du projet/programme". La fréquence et la qualité du dialogue avec la Banque, des missions de supervision et des actions nécessaires de suivi, mériteront également d'être évaluées et intégrées au système de notation. Les volets coopération des bailleurs de fonds et coordination de leurs interventions, au niveau de la formulation, des négociations et de la réalisation (décaissements inclus), mériteront également examen à leurs phases respectives.

---

<sup>18</sup> Cf. Revue des résultats des opérations de l'évaluation (1992-1993), paragraphe 4.3.2.

## ANNEXE 7

FACTEURS TOUCHANT LA PERFORMANCE D'EXECUTION ET LES RESULTATS

Facteurs affectant positivement (+) ou négativement (-) l'exécution et la réalisation des objectifs majeurs

| Facteurs  | Substantiel | Partiel | Négligeable | SO | Observations |
|---|-------------|---------|-------------|----|--------------|
| <b>1. Echappant au contrôle des autorités</b>   |             |         |             |    |              |
| 1.1 Prix du marché mondial  |             |         |             |    |              |
| 1.2 Evénements naturels   |             |         |             |    |              |
| 1.3 Performance de la Banque  |             |         |             |    |              |
| 1.4 Performance des entrepreneurs/consultants   |             |         |             |    |              |
| 1.5 Guerre civile   |             |         |             |    |              |
| <b>1.6 Autres (spécifier)</b>   |             |         |             |    |              |
| <b>2. Relevant de l'autorité de l'Etat</b>  |             |         |             |    |              |
| 2.1 Politiques macro-économiques  |             |         |             |    |              |
| 2.2 Politiques sectorielles   |             |         |             |    |              |
| 2.3 Engagement du gouvernement  |             |         |             |    |              |
| 2.4 Nomination du personnel clé   |             |         |             |    |              |
| 2.5 Financement de contrepartie   |             |         |             |    |              |
| 2.6 Capacité administrative   |             |         |             |    |              |
| 2.7 Autres (spécifier)  |             |         |             |    |              |
| <b>3. Relevant de la compétence de l'organe d'exécution</b>   |             |         |             |    |              |
| 3.1 Gestion   |             |         |             |    |              |
| 3.2 Dotation en personnel   |             |         |             |    |              |
| 3.3 Utilisation de l'assistance technique   |             |         |             |    |              |
| 3.4 Suivi & Evaluation  |             |         |             |    |              |
| 3.5 Participation des bénéficiaires   |             |         |             |    |              |
| 3.6 Autres (spécifier)  |             |         |             |    |              |
| <b>4- Facteurs touchant l'exécution</b>   |             |         |             |    |              |
| 4.1 Modification de l'envergure/échelle/conception du projet  |             |         |             |    |              |
| 4.2 surestimation/sous-estimation des intrants matériels, des coûts unitaires de base                                     |             |         |             |    |              |
| 4.3 Insuffisance des provisions pour imprévus   |             |         |             |    |              |
| 4.4 Changements des taux de change, des dispositions financières et institutionnelles                                     |             |         |             |    |              |
| 4.5 Calendrier d'exécution irréaliste   |             |         |             |    |              |
| 4.6 Qualité de la gestion, gestion financière incluse   |             |         |             |    |              |
| 4.7 Retards dans la selection du(des) personnel/consultants/ entrepreneurs et dans la réception des fonds de contrepartie |             |         |             |    |              |
| 4.8 Procédures d'acquisition et de décaissement inefficaces   |             |         |             |    |              |
| 4.9 Autres (spécifier)  |             |         |             |    |              |

## ANNEXE 8

## MATRICE RETROSPECTIVE DU PROJET

| HIERARCHIE DES OBJECTIFS                  | OBJECTIVE VERIFIABLE INDICATORS |                          |                |  | MOYENS DE VERIFICATION | HYPOTHESES ET FACTEURS IMPORTANTS DE RISQUE           |
|---|---------------------------------|--------------------------|----------------|--|------------------------|---|
|   | Description                     | Au stade de l'évaluation | A l'achèvement | Au stade de l'évaluation rétrospective |                        |   |
| <b>Objectifs sectoriels</b>               |                                 |                          |                |  |                        | (contribuant à la réalisation de résultats durables)  |
| <b><u>But du projet</u></b>               |                                 |                          |                |  |                        | (contribuant à la réalisation du but)                 |
| <b><u>ResRésultatsults (Extrants)</u></b> |                                 |                          |                |  |                        | (contribuant à la réalisation des objectifs)          |
| <b><u>Activités (Inputs)</u></b>          |                                 |                          |                |  |                        | (contribuant à la réalisation des résultats/extrants) |

SOURCES DE DONNEES, TECHNIQUES DE MESURE  
ET IMPUTATION DES AVANTAGES

A. Sources de données et techniques de mesure : Les trois principales sources de données sont les suivantes : a) personnels du Groupe de la Banque et responsables des PMR ; b) données secondaires (statistiques incluses) ; et c) sources primaires de données informatives concernant les “ bénéficiaires à la production ”.

- (i) Personnels du Groupe de la Banque et responsables des PMR. Ces sources doivent être pleinement exploitées, notamment les responsables, au sein des PMR, en vue d’obtenir les éléments pertinents de l’évaluation. Les “ **entretiens avec des interlocuteurs clé** ” serviront à recueillir des informations en provenance de ces sources. Les directives concernant la conduite de semblables entretiens sont énoncées dans le texte d’accompagnement intitulé “ Directives et méthodologie de l’évaluation de l’impact ”. Les entretiens avec des informateurs clé constitueront la principale source d’information pour un certain nombre des “ facteurs à évaluer ”. La plupart de ces informations peuvent être puisées dans le cadre d’une mission de RAPP. Des informations supplémentaires de ce type peuvent être recueillies au cours de certaines missions de suivi liées à la collecte de données primaires.
- (ii) Collecte de données secondaires. Il s’agira des statistiques élaborées par l’organe d’exécution ou le PMR. Si certaines données, par exemple les indicateurs de buts et objectifs pourront être glanées à la lecture des publications nationales et internationales, disponibles au siège de la Banque, les données toutes récentes devront être sollicitées auprès des PMR, ou recueillies à la faveur d’une mission. Les données secondaires englobent également différents documents de programmes, rapports et mémoires pertinents, élaborés tant par le Groupe de la Banque que par les PMR.
- (iii) Collecte de données primaires. Celle-ci est effectuée dans les pays choisis pour la collecte d’informations auprès des bénéficiaires à la production, dans le cadre des prêts à l’ajustement structurel et/ou des prêts à l’ajustement sectoriel. Les techniques de mesure feront appel à plusieurs des “ **méthodes rapides, peu onéreuses de collecte de données** ” (“ mini-enquêtes ” destinées à l’obtention systématique d’informations, y compris les données quantitatives, auprès d’un échantillon restreint, mais soigneusement sélectionné, d’interlocuteurs, “ entretiens de groupe ” à caractère “ communautaire ” ou “ ciblés et restreints ”.

Les techniques de mesure citées précédemment serviront à obtenir des réponses au sujet des effets des opérations de prêt à l’ajustement sectoriel, selon les directives tracées en annexe 11.3. Tout comme nous l’avons noté, les associations d’industriels, de petites et moyennes entreprises, et d’artisans, peuvent fournir une excellente source d’entretiens, ou de listes d’où peuvent être puisées des échantillons à interviewer. Semblables organismes peuvent être disposés à accorder des **interviews de groupe**.

Toute technique de mesure présente ses propres atouts, limites et exigences en termes de préparation, coûts, temps et besoins en interviewers rompus à cet exercice. Toutes ces questions sont résumées dans le texte d'accompagnement intitulé “Directives et méthodologies de l'évaluation de l'impact”.

Il convient de souligner, à propos de ces techniques, que certaines questions se prêtent mal à l'une ou l'autre technique (par exemple, les questions visant à recueillir les vues concernant les changements de politique ou de réglementation peuvent être difficiles à poser dans le contexte d'un groupe élargi). Le chevauchement de questions posées par différents instruments est toutefois à encourager étant donné que la cohérence des réponses confortera la confiance placée dans les résultats, contribuant ainsi à mieux cerner l'origine des avantages tirés.

Indépendamment de la technique de mesure choisie, des décisions devront être prises quant à la nature et aux dimensions de l'échantillon. L'une ou l'autre des méthodes d'échantillonnage par “probabilité” est à retenir de manière à pouvoir minimiser et évaluer les erreurs d'échantillonnage. Si de larges échantillons ne sont pas indispensables à un échantillonnage valable de probabilité, les contraintes de temps, de logistique et de ressources orienteront toutefois le choix vers l'une ou l'autre des multiples méthodes d'échantillonnage de type informel, étrangères à la probabilité. Même en recourant à des approches de type informel, tout un capital d'expérience pourra toutefois être recueilli afin de minimiser les erreurs d'échantillonnage<sup>19</sup>.

Il est recommandé au Département de l'évaluation des opérations, de confier à un institut de recherche en sciences sociales ou d'enquête local, la charge de collecter les données primaires. Un fichier annoté de capacités locales de recherche devra être conservé à cet effet. L'exploitation réussie de capacités de ce type exigera de l'OPEV qu'il définisse un mandat clair et explicite.

#### B. Evaluation de l'imputation des avantages

Dans le cadre de l'évaluation, imputer signifie établir un lien causal avec les phénomènes observés ou évalués. Lors de l'évaluation d'opérations de prêt à l'appui de réformes, il importe, en matière d'imputation, d'établir la distinction entre les deux niveaux suivants : i) imputer les changements socio-économiques aux réformes destinées à opérer à ce niveau et, ii) imputer les réformes au concours apporté par un donateur précis (BAD).

Imputation des changements socio-économiques. Les preuves empiriques, quantitatives et qualitatives, autoriseront rarement l'imputation ou l'attribution précise, aux réformes entreprises, des effets observés dans la sphère socio-économique. Même en présence de données solides, au plan méthodologique, c'est une affaire complexe que de pouvoir attribuer à des réformes le mérite d'incidences sur le PIB, la valeur sectorielle ajoutée ou sur les investissements. La complexité tient à la nécessité d'écarter l'influence de facteurs extérieurs ou exogènes sur la sphère socio-économique. En effet, afin d'établir l'influence des réformes, il

---

<sup>19</sup> In “Conducting Mini Surveys in Developing Countries”, (Washington, D.C, Agence pour le développement international, “Program Design & Evaluation Methodology Report n°15”, décembre 1990, page 27-41), le docteur Krishna Kumar offre un examen intéressant des méthodes d'échantillonnage avec et sans probabilités. L'auteur examine notamment les avantages et limites de quatre méthodes d'échantillonnage aléatoire et de quatre méthodes d'échantillonnage conventionnel.

convient de pouvoir estimer ce qui aurait été le cas, ou la voie fictive empruntée par l'économie, en l'absence des réformes entreprises. Sur la base de données suffisantes et de l'application de méthodologies statistiques et économétriques quantitatives, l'imputation des avantages peut être définie en toute confiance. Face aux demandes d'approche rigoureuse dans l'attribution du mérite des retombées socio-économiques aux opérations, à vocation économique, de prêt à l'appui de réformes, il est proposé à la BAD de conjuguer, avec d'autres donateurs ayant assuré le cofinancement d'ajustements structurels dans un pays donné, ses efforts dans le sens d'une évaluation conjointe<sup>20</sup>.

Même en l'absence d'une analyse économétrique poussée, des jugements fondés peuvent souvent être prononcés en matière d'imputation des avantages, et ce, sur la base de données puisées à diverses sources, dans un pays et pour une opération donnée de prêt à l'appui de réformes (documents révisés, interviews d'interlocuteurs clé, tendances tracées par les données secondaires, et résultats de la collecte de données primaires auprès des bénéficiaires à la production inclus). Bien que ce type de données n'autorise pas une déduction scientifique de la causalité, puiser à de multiples sources de résultats empiriques et en évaluer la cohérence ou non, à la manière d'un processus de "triangulation", devra permettre de procéder à des déductions défendables, ou de mettre en évidence des liens plausibles à cet égard. Il conviendra, pour point de départ, d'examiner minutieusement les descriptions des buts et objectifs, des indicateurs mesurables associés et des hypothèses découlant du cadre logique des prêts à l'appui de réformes, ou de la matrice MPDE. Autre clé permettant de déduire l'imputation des avantages : saisir pleinement l'enchaînement chronologique de 1) la mise en oeuvre de mesures spécifiques et 2) des mutations apparues dans la sphère socio-économique. L'encadré A fournit les indications afférentes.

---

<sup>20</sup> Une analyse complète s'attachera à tracer : 1) la voie économique fictive en l'absence de la moindre réforme ; 2) la voie découlant de réformes prises par le PMR à défaut de concours extérieurs ; 3) la voie économique future probable grâce à un prêt octroyé à l'appui de réformes ; et 4) la voie économique fictive "optimale" dans le cadre d'un programme éliminant toutes distorsions. Pour une description de l'effort de l'évaluation entrepris en ce sens, sur la base d'un éventail de techniques analytiques et statistiques (techniques d'auto-régression de vecteurs et modèles réduits de simulation inclus), veuillez vous référer au document de travail n° 157 d'USAID, "Center for Development Information and Evaluation", intitulé "Methodological Approaches to the Evaluation of Economic Reforms in the Context of Adjustment" (Washington, D.C., mars 1994), notamment pages 57-65.

### ENCADRE A

#### ATTRIBUTION DES AVANTAGES DANS LES EVALUATIONS D'OPERATIONS DE PRÊTS A L'APPUI DE REFORMES

##### Méthode “ Avant-après ”

\* L'approche la plus directe en matière d'attribution des avantages dans le cadre des opérations de prêt en faveur de réformes, ou d'ailleurs pour toute autre activité de développement, est le recours à la méthode dite “ avant-après ”. L'une des applications de cette méthode, consiste à mesurer les indicateurs des principaux buts et objectifs de développement, sur une période de trois à quatre ans avant le début de l'opération, et pendant une période analogue débutant à l'achèvement, ou presque, de l'opération. Dans le cas d'un prêt à l'ajustement structurel industriel, ces indicateurs sont les suivants :

- croissance du PIB
- croissance de la valeur ajoutée industrielle ou manufacturière
- part de la valeur ajoutée industrielle dans le PIB
- part des exportations de produits manufacturés dans les exportations nationales totales
- part des exportations nationales de produits manufacturés dans l'ensemble des exportations analogues des pays en développement
- rapport investissements (publics et privés)-PIB
- taux d'inflation
- taux de change réel et taux d'intérêt réel

\* Certains prêts à l'ajustement structurel (par exemple dans leur matrice de cadre logique), peuvent également comporter les éléments suivants :

- progression des emplois industriels
- réduction du déséquilibre de la balance des paiements courants
- indicateurs de croissance de l'efficacité ou de la productivité
- évolution du taux d'exploitation des capacités industrielles

##### Approche modifiée “avant-après”

\* En elle-même, l'approche “ avant-après ” ne saurait dissocier les effets d'autres facteurs “ extérieurs ” susceptibles d'influencer les indicateurs énumérés ci-dessus, à savoir :

- l'évolution des marchés internationaux, échappant à la maîtrise du pays, au point d'affecter les prix des principaux produits d'importation ou d'exportation ;
- sécheresse ou autre grave aléa météorologique touchant la production et les marchés agricoles ;
- troubles de l'ordre public dans les pays limitrophes affectant des relations commerciales importantes ou provoquant un large afflux de réfugiés.

\* Il importe par conséquent de procéder à l'analyse soignée des tendances et des facteurs économiques, sociaux et politiques susceptibles d'infléchir les indicateurs des buts et objectifs des opérations de prêt à l'ajustement sectoriel, de même qu'à une évaluation minutieuse de la validité des “ hypothèses ” de base de la matrice de cadre logique (MPDE).

\* Il faudra également mettre à profit les évaluations et recherches antérieures (études comparatives du vécu national de l'ajustement structurel incluses). Pourront ainsi être mis en évidence des facteurs, fondés sur un vaste capital d'expérience, qui auront été associés à un ajustement réussi. Cette expérience a servi à la définition du “ modèle séquentiel des opérations de prêt à l'ajustement sectoriel ” décrit à l'encadré A.

\* Enfin, les données issues d'autres sources d'information, y compris les **interviews d'informateurs clé et de groupe, et les mini-enquêtes**, peuvent contribuer à éclairer les questions d'imputation de avantages. Il serait idéal de pouvoir procéder à des calculs par itérations avec les différentes méthodes de collecte de données. A titre d'exemple, l'étude des données secondaires et des résultats des interviews d'informateurs clé peuvent donner à penser que des mini-enquêtes et interviews de groupe sont de nature à élucider d'importantes questions.

Imputation des réformes à l'intervention de la BAD. Abstraction faite du cas exceptionnel où il peut être clairement établi que les conseils et le concours de la BAD ont été indispensables à l'adoption d'une mesure particulière, on ne saurait attribuer avec certitude les avantages de telle ou telle réforme à une opération de prêt à l'appui de réformes, financée par la Banque. Il faudrait en effet pouvoir dissocier le rôle de la BAD de l'influence commune susceptible d'avoir été exercée par tous les donateurs ayant appuyé les réformes, du poids de l'opinion publique dans le pays, et des penchants des responsables gouvernementaux du PMR concerné en faveur d'autres options. Il serait toutefois utile :

- \* de reconstituer le rôle joué par la BAD, avec les responsables du PMR concerné, le secteur privé du pays, et les autres donateurs et,
- \* de déterminer l'adéquation éventuelle de l'action de la BAD, à la lumière du contexte économique, politique et social du PMR, et de la participation et des objectifs des autres donateurs.

Sur la base de cette information, une évaluation permettra de déterminer si le concours apporté par la BAD a probablement multiplié les chances d'aboutir à des décisions saines, ainsi qu'à la mise en œuvre totale et durable des réformes. Il sera important de mesurer la contribution de la BAD à "l'internationalisation" du processus et du programme de réformes, au sein du PMR. Quel rôle aura par exemple joué la BAD pour aider le PMR sous les angles suivants :

- \* mener à bien le processus nécessaire de consultation et d'échange de vues avec les secteurs clé de la société, en vue de la préparation du processus de réformes ;
- \* présenter, de manière claire et complète, le bien-fondé de la réforme et ce qu'il est permis d'en attendre, à court et à plus long terme ;
- \* déclarer ouvertement son engagement en faveur de la réforme ; et
- \* développer les capacités de suivi et de maîtrise du processus par le biais des ajustements nécessaires et justifiables<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Extrait de la section VI, "The Issue of Institutional Attribution" in USAID, "Methodological Approaches to the Evaluation of Economic Reforms in the Context of Adjustment", pages 54-56.

## **INDICATEURS DES BUTS ET OBJECTIFS PRINCIPAUX D'UNE OPERATION DE PRÊT SECTORIEL**

Les indicateurs suivants sont habituellement mesurés pour évaluer les effets des opérations de prêt à l'ajustement sectoriel industriel. Il s'agira en l'espèce de porter l'accent sur le secteur industriel bien qu'une approche analogue puisse être retenue pour d'autres secteurs, notamment l'agriculture. Il est à noter que les indicateurs proposés sont à caractère global et structurel, en ce sens qu'ils s'appuient sur des données nationales et sectorielles, régulièrement collectées dans la plupart des pays.<sup>22</sup>

- (1) croissance moyenne annuelle du produit intérieur brut (PIB) ;
- (2) croissance moyenne annuelle de la valeur ajoutée des industries manufacturières ;
- (3) part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB ;
- (4) part des produits manufacturés dans les exportations nationales totales ;
- (5) part des exportations manufacturières nationales dans les exportations manufacturières globales des pays en développement ;
- (6) rapports investissements industriels publics et privés totaux/PIB ;
- (7) même si elles ne sont pas aisément disponibles, il existe habituellement certaines données relatives au taux d'utilisation des capacités industrielles, concernant directement les objectifs de la plupart des prêts à l'ajustement sectoriel industriel. L'évolution de certains indicateurs macro-économiques, permettant de mesurer l'efficacité de certaines mesures fondamentales d'ajustement structurel, appuyées par des prêts à l'ajustement structurel à vocation économique, devra également être rapportée ;
- (8) taux d'inflation ;
- (9) taux de change "réel" (taux nominal corrigé en fonction de l'inflation) ; et
- (10) taux d'intérêt "réel" (taux en vigueur corrigé en fonction de l'inflation).

---

<sup>22</sup> Cette approche repose sur l'étude, déjà citée, de la Banque mondiale, chapitre 7. Dans le texte ci-dessus, "industries manufacturières" a pour acception "industrie", ne serait-ce qu'en raison des plus nombreuses données disponibles et de la part prépondérante des produits manufacturés dans le commerce international, par rapport aux autres composantes industrielles (construction et équipements).

## **ENQUÊTES AUPRÈS DES “BENEFICIAIRES A LA PRODUCTION” DES PRÊTS A L'AJUSTEMENT SECTORIEL (PAS) INDUSTRIE**

### ENCADRE B

#### Qui sont les “ bénéficiaires à la production ” des prêts à l'ajustement sectoriel industrie ?

Il s'agit d'abord des propriétaires d'entreprises industrielles de toutes tailles, en tous sous-secteurs, qui, d'une manière ou l'autre, seront touchés par un SECAL industriel.

Il s'agit également des salariés d'entreprises industrielles dont les moyens de subsistance seront également touchés par un SECAL industriel.

Il s'agit enfin, même s'ils n'ont pas été explicitement considérés au moment de la préparation du prêt à l'appui de réformes, des propriétaires et salariés de micro-entreprises, notamment dans le sous-secteur non structuré de l'industrie, et qui échappent généralement au champ d'application de nombreux règlements et politiques touchant l'industrie, à quelques exceptions près.

#### Pourquoi nous faut-il en savoir plus au sujet des bénéficiaires à la production et de leur part?

En dépit des éléments puisés dans les rapports d'achèvement de projet, évaluations rétrospectives et évaluations existants, des questions et problèmes demeurent, notamment et le plus souvent en ce qui concerne “ l'absence de réponses ” observée aux mesures d'ajustement structurel financées par des SECAL industriels.

La recherche et l'évaluation en d'autres domaines ont démontré que les participants et bénéficiaires recueillent souvent des éléments précieux, et sont porteurs d'éventuelles solutions aux problèmes auxquels sont confrontées les interventions au titre de programmes ou de projets ; rien n'indique qu'il ne puisse en être de même en l'occurrence.

Les associations d'entreprises industrielles (petites et moyennes entreprises et artisans inclus), constituent autant de sources potentielles de personnes à interviewer ou peuvent fournir des listes d'entreprises se prêtant à un échantillonnage d'interviews.

#### Quelles sont les questions à poser ?

Si la teneur précise des questions sera fonction de la nature du SECAL, du pays, du secteur et des contextes économique et culturel, certains types de questions à poser peuvent être esquissés:

Questions portant sur l'utilisation des capacités : taux actuel d'utilisation des capacités ? taux les plus forts et les plus faibles enregistrés ? explication de ces variations ? causes d'une sous - utilisation des capacités ? (par exemple, rétrécissement de la demande, non accessibilité à un fonds de roulement, non accessibilité aux matières premières et pièces détachées, matériels et équipements désuets, infrastructures non fiables ou de médiocre qualité, rareté de la main-d'oeuvre qualifiée, etc.).

## ENCADRE B (suite)

Quelles mesures (réformes des directives et des règlements incluses), pourraient-elles être prises afin d'éliminer les goulots d'étranglement, et dans quel ordre chronologique ? (cf. Encadré A, notamment la sous-section III-B, à titre d'exemple).

Questions portant sur le développement des capacités : tenants et aboutissants d'une décision d'investir au service d'unités et de matériels de production ? obstacles à surmonter ?

Quelles mesures (réformes des directives et des règlements incluses), devraient-elles être prises afin de déboucher sur une décision de développement des investissements ?

Un échantillonnage restreint mais typique de patrons du secteur non structuré devrait également étudié avec les mêmes questions posées. Cette enquête revêt de l'importance, ne serait-ce qu'en raison de l'indication rapportée, dans la littérature spécialisée de l'évaluation, selon laquelle dans au moins un pays où, dans le secteur structuré, l'emploi a régressé à la suite de réformes associées à une opération de prêt à l'appui de réformes, la progression de l'emploi dans le secteur non structuré a largement compensé le recul des emplois dans le secteur structuré<sup>23</sup>.

Quelles sources et techniques de mesure devraient-elles servir à l'obtention de réponses à ces questions?

En bref, l'approche recommandée sera le recours à deux ou trois " méthodes relativement peu onéreuses et rapides de collecte de données " :

--**mini-enquêtes** employant des questionnaires structurés soumis à des groupes restreints et ciblés d'informateurs ; et

--**interviews de groupe** de deux types : 1) interviews plus larges de type " communautaire " ; et 2) interviews plus restreintes de type " ciblé " où un animateur encourage et oriente l'interaction entre les participants, grâce à un répertoire de questions (également suivies par le responsable de l'interview communautaire).

<sup>23</sup> Tels sont les résultats d'une étude consacrée à des réformes industrielles, financées au Sénégal par USAID et autres donateurs (dont le Groupe de la Banque), intitulée : " A.I.D. Economic Policy Reform Programs in Africa : A Synthesis of Findings from Six Evaluations " (décembre 1991). De même, le RAPP élaboré par le Département de l'évaluation des opérations sur le thème : " Sénégal : Programme I d'ajustement structurel " fait état d'une étude indiquant que dans le secteur structuré sénégalais, l'emploi a doublé de 1985 à 1990, notamment grâce aux entreprises ayant échappé aux contraintes et à la bureaucratie du secteur structuré (pages 22-23). Tout comme le fait observer toutefois l'étude d'USAID : " nombreuses ont été les personnes à souffrir, incapables qu'elles étaient d'obtenir un emploi dans le secteur non structuré en remplacement de l'emploi perdu dans le secteur structuré ".

## VOLETS SOCIAUX DE L'AJUSTEMENT SE PRÊTANT A EVALUATION

Cette annexe examine trois importants aspects des dimensions sociales de l'ajustement qui pourraient être pris en compte dans l'évaluation d'une opération de prêt à l'appui de réformes, à un degré qui sera fonction de la situation particulière du pays et de la nature de l'opération. Le chapitre intitulé "lutte contre la pauvreté et croissance sociale accélérée" dans le rapport sur le développement en Afrique (édition 1995), dresse un bilan intéressant quant aux recherches de l'évaluation empirique menées au sujet des effets sociaux des efforts d'ajustement déployés en Afrique, ainsi qu'à propos des tentatives de redressement des incidences négatives des programmes d'ajustement. Il convient également de faire observer que les efforts entrepris par le Groupe de la Banque pour lutter contre la pauvreté, notamment après la publication du document du Groupe de la Banque intitulé "stratégie de lutte et programme d'action contre la pauvreté" (novembre 1992), ont tendance à revêtir la forme d'opérations distinctes n'entrant pas dans le cadre de prêts à l'appui de réformes.

(i) Effets des opérations de prêt en faveur des réformes sur les catégories défavorisées. Des efforts sont déjà déployés, dans un certain nombre de pays, pour dégager une meilleure information sur la pauvreté, sous l'égide du programme spécial pour l'Afrique dirigé par la Banque mondiale. L'orientation, sinon le niveau, des effets sur les catégories défavorisées, d'opérations de prêt à l'appui de réformes, menées par le Groupe de la Banque, peuvent être esquissés sur la base des résultats de recherches antérieures consacrées à l'impact social de ce type de prêt. Cette recherche, menée en partie à l'aide de modèles et méthodes économétriques complexes, a fait apparaître des variations quant à l'impact de l'ajustement concernant :

- les différences de "conditions initiales" du pays, avant ajustement, en termes de participation relative de différentes catégories sociales (rurales et urbaines, par exemple) à différentes activités de production, et les modes de consommation de différentes catégories; et
- les différences au niveau de la conception de l'ajustement ou des ensembles de prêts à l'appui de réformes<sup>24</sup>.

De manière spécifique, les résultats issus de cette recherche ont permis de dégager les éléments suivants :

- \* Si les catégories défavorisées sont des producteurs nets plutôt que des consommateurs nets de biens négociables, un ensemble de réformes macro-économiques dominé par des politiques de "réorientation des dépenses" (dévaluation du taux de change réel), exerceront un meilleur impact sur les pauvres que des politiques dominées par la "réduction des dépenses" (à savoir, amputation des dépenses publiques afin de réduire le déficit fiscal).

---

<sup>24</sup> Ces observations et les suivantes sont largement extraites de l'étude précitée de la Banque mondiale, chapitre 6, intitulée "The social Impact of Adjustment", notamment les pages 111-112 et 117.

- \* Les populations rurales de la plupart des pays (notamment en Afrique) étant dominées par des producteurs nets de biens négociables, les effets négatifs des réformes d'ajustement sur la population rurale, ont tendance à être compensées par des effets positifs, au niveau des revenus, si bien qu'en fin de compte, la population rurale en tire bénéfice, les écarts de revenus entre la ville et la campagne ayant été réduits dans la plupart des pays ;(notons toutefois qu'à la campagne, les pauvres participent moins à la production végétale exportable, de telle sorte que, dans certains pays, les écarts de revenus semblent s'être creusés au sein du monde rural, en dépit du relèvement général des revenus ruraux).
  - \* A contrario, les effets à court terme des politiques d'ajustement sur les populations urbaines semblent, le plus souvent, avoir été négatifs, en dépit d'indications précises selon lesquelles, en milieu urbain, les pauvres ont plus largement été touchés que l'ensemble de la population urbaine . En fait, les effets négatifs directs ont probablement été les plus ressentis par les classes moyennes urbaines, étant donné qu'elles étaient les principaux consommateurs de biens et services anciennement subventionnés, et de leur tendance à être employés dans les secteurs structurés, lesquels ont souvent été élagués en cours d'ajustement. Si les catégories défavorisées ont peut-être pâti indirectement du rétrécissement du secteur structuré, en ce sens que dans le secteur non structuré, l'emploi s'est développé plus largement que n'a reculé l'emploi dans le secteur structuré, ce qui est d'ailleurs attesté, les catégories urbaines défavorisées ont, dans leur ensemble, été des bénéficiaires nets<sup>25</sup> .
  - \* Enfin, certains pays sont parvenus à accroître ou à maintenir les dépenses publiques sociales et/ou à en rehausser l'efficacité ; en pareils cas, les indicateurs sociaux (à savoir, les indicateurs de bilan sanitaire (taux de mortalité infantile) et les indicateurs de réussite scolaire (taux d'alphabétisation, de scolarisation et de réussite scolaire)) ont été maintenus ou ont progressé en dépit de la contraction globale des dépenses. La section suivante examine la question en profondeur.
- (ii) Effets des opérations de prêts à l'appui de réformes sur les dépenses sociales réalisées au profit des couches défavorisées:
- \* premièrement, les réductions de dépenses ne doivent pas nécessairement jouer au détriment des secteurs de la santé et de l'éducation. En effet, sur vingt pays en développement soumis à un ajustement structurel, neuf d'entre eux sont parvenus à accroître leurs dépenses sociales, en pourcentage du PIB, dans les trois années qui ont suivi ledit ajustement, par rapport aux trois années l'ayant précédé (dont les cinq pays africains suivants : Ghana, Kenya, Tunisie, Ouganda et Zimbabwe)<sup>26</sup> .

---

<sup>25</sup> Cf. note de bas de page faisant suite à l'encadré C pour une illustration et discussion du phénomène.

<sup>26</sup> Extrait de l'étude précitée de la Banque mondiale, pages 113-114

- \* deuxièmement, même si les dépenses globales de santé et d'éducation doivent être amputées, dans un certain nombre de pays, les dépenses peuvent être mieux ciblées, au profit des pauvres, dans ces deux secteurs. Par exemple, une réorientation de dépenses totales réduites, dans ces deux secteurs, au service des soins primaires et préventifs, et de l'enseignement de base, ne va pas nécessairement jouer au détriment des couches défavorisées (sinon, l'impact négatif pourra être atténué), d'autant que celles-ci risquent de profiter, de manière disproportionnée, des dépenses orientées vers ces deux sous-secteurs.
- En 1992, lorsque la Banque mondiale a passé en revue ses évaluations d'ajustements structurels, aucune information n'était systématiquement disponible quant à la réorientation des dépenses au sein des secteurs sociaux de la santé et de l'éducation, de nature à autoriser des conclusions à ce sujet. Il s'agit là d'un point important car il a été observé que semblable restructuration des dépenses " est au moins aussi importante ... sinon plus, que la progression des dépenses totales au profit des secteurs sociaux.<sup>27</sup> "
- \* Le suivi et l'analyse de la ventilation des dépenses sociales, au regard notamment de leur impact sur les couches défavorisées, représente un domaine où le Groupe de la Banque, en coopération avec les PMR, pourra apporter une contribution importante et distincte aux travaux sur les dimensions sociales de l'ajustement.
- (iii) Programmes spéciaux visant à contrarier l'impact négatif des programmes d'ajustement sur les couches défavorisées et vulnérables:
  - \* En raison de l'impact social négatif à court terme dont certaines classes moyennes et catégories défavorisées pâtissent souvent, en cours d'ajustement structurel, des programmes spéciaux visant à atténuer cet impact peuvent utilement servir à prévenir un ressentiment et une hostilité susceptibles de faire échouer l'opération. La revue des résultats de l'évaluation des opérations (1992-93), que vient d'élaborer le Département de l'évaluation des opérations (1992-93) (§ 4.3.9) illustre le phénomène.

Trois grandes catégories de programmes spéciaux ont été appuyées par différents pays et donateurs :

- (i) Programmes mono-sectoriels, gérés par un seul organe d'exécution, visant exclusivement les personnes touchées :
  - Indemnités de licenciement au profit de fonctionnaires ;
  - Programmes de recyclage ;
  - plans de crédit ;
  - Programmes de réinstallation.

---

<sup>27</sup> Etude précitée de la Banque mondiale, page 114, paragraphe 6.25.

- (ii) Programmes pluri-sectoriels, gérés par plusieurs agences, visant exclusivement les victimes. Citons, à titre d'exemple, le programme PAMSCAD ( Programme d'actions de redressement des coûts sociaux de l'ajustement) au Ghana.
- (iii) Programmes au service de la pauvreté chronique et des victimes de l'ajustement. Citons pour exemples :
- Programmes, à fort coefficient de main-d'oeuvre, de travaux publics et/ou d'entretien ;
  - Programmes d'aide nutritionnelle aux enfants et femmes enceintes ;
  - Programmes ciblés de subventionnement alimentaire ;
  - Programmes de financement de micro-entreprises.
- \* Plusieurs résultats et enseignements pratiques, issus de ces programmes, méritent d'être retenus en vue de futures conceptions et évaluations de projet<sup>28</sup> :
- \* En conclusion générale, pour être couronnés de succès, semblables programmes doivent réunir les conditions suivantes :
- objectifs clairs liés à des groupes cible identifiés ;
  - engagement ferme et participation totale du gouvernement d'accueil ;
  - bonne coordination des donateurs ; et
  - organe d'exécution doté de ressources et d'une expérience appropriées en matière de gestion de ces programmes.
- \* Il est à noter que la plupart de ces programmes spéciaux sont à caractère essentiellement compensatoire, et limités dans leur couverture des personnes touchées ; il s'agit d'instruments utiles dans la mesure où ils accompagnent, sans pour autant s'y substituer, des réformes et investissements plus fondamentaux (restructuration des dépenses gouvernementales, par exemple), et prêtent une meilleure attention à la valorisation des ressources humaines

---

<sup>28</sup> Le " Center for Development Information & Evaluation " d'USAID a achevé deux revues de programmes de ce type, la première au sujet de programmes financés essentiellement par la Banque mondiale, intitulée : " Compensatory Social Programs & Structural Adjustment : A Review of Experience " (avril 1992), et la seconde avec USAID pour principal bailleur extérieur de fonds, intitulée : " Programs for Mitigating Adverse Impacts During Adjustment : The A.I.D Experience " (mai 1994), toutes deux sous la plume de David Kingsbury. Ces deux études sont résumées dans l'édition n° 18 de février 1994 de " USAID Evaluation Highlights ", sous le titre : " Compensatory & Social Safety Net Programs : Findings from Two Studies ". Les données d'expérience de la Banque mondiale sont également résumées dans le document précité de la Banque mondiale, pages 114-117.

- \* Le Groupe de la Banque s'est lancé dans un programme de projets de lutte contre la pauvreté, dans le cadre de prêts à l'ajustement structurel et à l'appui de réformes. Deux projets ont notamment été soumis, ces dernières années, à l'approbation du Conseil d'administration, présentant les caractéristiques évoquées précédemment. Il s'est agi de prêts au titre du financement de projets de lutte contre la pauvreté en Zambie et en Ouganda, soumis au Conseil en novembre 1992 et juillet 1993. Ces deux projets avaient pour cible les besoins en crédits de petites et micro-entreprises (entrepreneurs femmes inclus). Le projet zambien faisait l'objet d'une revue de mi-parcours en décembre 1994, et le projet ougandais d'une revue analogue, en décembre 1995. La collaboration du Département de l'évaluation des opérations avec les Départements des opérations au sujet des revues de mi-parcours serait souhaitable, au regard de leur signification dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et des dimensions sociales de l'ajustement.