

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



EFFICACITE ET EFFICIENCE DES SYSTEMES DE SUIVI-EVALUATION (SSE) DES PROJETS FINANCES PAR LE GROUPE DE LA BANQUE

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

30 mars 2004

TABLE DES MATIERES

	<u>N°. de Page</u>
PREFACE	i
LISTE DES ABBREVIATIONS	ii
RESUME ANALYTIQUE	iii
1. CONTEXTE DE L'ETUDE	1
2. OBJECTIFS DE L'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE	3
2.1 Objectifs de l'étude	3
2.2 Approche méthodologique	3
2.3 Limites de l'étude	4
3. EVALUATION DE LA QUALITE DES SSE AU SEIN DES PROJETS	4
3.1 Qualité du SSE à l'approbation	4
3.2 Qualité du SSE à l'exécution	7
3.3 Qualité du SSE à l'achèvement	10
3.4 Efficacité, Efficience et Impact des SSE	11
4. CONCLUSIONS GENERALES	13
5. LECONS ET RECOMMANDATIONS	14
5.1 Leçons	14
5.2 Recommandations	15

Liste des Tableaux

N°. de Page

Tableau 1: Nombre (pourcentage) de projets non-performants selon les critères d'évaluation à l'approbation par secteur	5
Tableau 2 : Evolution de la qualité du suivi à l'approbation pour la période 1987-2000	6
Tableau 3: Nombre (pourcentage) de projets non-performants selon les critères d'évaluation à l'exécution par secteur	7
Tableau 4: Evolution de la qualité de suivi-évaluation à l'exécution par secteur pour la période 1987-2000	9
Tableau 5: Evolution de la qualité du SSE par période	11

Liste des Graphiques

N°. de Page

Graphique 1 : Evolution de la qualité du suivi à l'entrée 1987-2000	6
Graphique 2: Evolution de la qualité du suivi à l'exécution 1987-2000	10

Liste des Encadrés	N°. de Page
ENCADRE 1 - Le CEPEX au Rwanda: une institution de Suivi-Evaluation à renforcer	8
ENCADRE 2 - Le Système de Suivi-Evaluation au sein du Projet de réduction de la pauvreté en Mauritanie	12

Liste des Annexes	Nbre. de Pages
Annexe I : Liste des Projets examinés	2
Annexe II: Statistiques sélectionnées sur la performance des SSE des projets sélectionnés	5

Ce rapport a été rédigé par M. B. KOFFI-TESSIO, Consultant OPEV sous la supervision de M. MANAÏ, Chargé d'évaluation en-chef, à la suite de missions effectuées dans les pays suivants: Burkina-Faso, Kenya, Mauritanie, Mozambique et Rwanda, du 24 février au 30 mars 2002. Pour tout renseignement relatif à ce rapport, prière s'adresser à M. G. W. GIORGIS, Directeur OPEV (Ext. 2041) ou à M. MANAÏ (Ext. 2416).

PREFACE

1. Ce rapport porte sur l'étude de l'efficience et l'efficacité des systèmes de suivi-évaluation au sein d'un échantillon de projets/programmes financés par le Groupe de la Banque. Cette étude s'inscrit dans le cadre du renforcement des capacités opérationnelles de la Banque en vue d'améliorer et l'efficacité de ses opérations et de contribuer au développement institutionnel des capacités locale ou nationale des pays membres régionaux en matière de suivi-évaluation..
2. Des missions de la Banque ont été effectuées au Burkina Faso, Mauritanie, Kenya, Rwanda et Mozambique. Ces missions ont permis d'évaluer l'efficacité, l'efficience et la pérennité des systèmes de suivi et d'évaluation mis en place et de tirer les conclusions et des leçons pertinentes de ces expériences.
3. Les conclusions et les recommandations issues de cette étude constitueront une base d'orientation de la future stratégie de la Banque dans le cadre du renforcement des capacités internes ainsi que de celles dans les pays membres régionaux.
4. Ce rapport a été soumis pour commentaires aux départements des opérations. Ce rapport a pris en compte dans une large mesure les commentaires reçus et a tenu compte de l'évolution qualitative des projets récemment soumis à l'approbation des Conseils d'administration.

LISTE DES ABBREVIATIONS

BAD	:	Banque africaine de développement
DSRP	:	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
FAD	:	Fonds africain de développement
NEPAD	:	Nouveau partenariat pour le développement de l’Afrique
ONG	:	Organisation non-gouvernementale
OPEV	:	Département de l’évaluation des opérations
POPR	:	Département des Politiques et de Revue des Performances
RAP	:	Rapport d’achèvement de projet
RAPP	:	Rapport annuel de performance du portefeuille
REPP	:	Rapport d’évaluation de performances de projet
S&E	:	Suivi-évaluation
SSE	:	Système de suivi-évaluation

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

a) Objectifs et Portée de l'étude

1. L'étude sur l'efficacité et l'efficience des systèmes de suivi et évaluation (SSE) des projets/programmes financés par le Groupe de la Banque vise un double objectif :

- d'une part, améliorer l'efficacité de développement des opérations du Groupe de la Banque par une focalisation sur les résultats obtenus sur le terrain ; et
- de contribuer au renforcement des capacités tant internes qu'au niveau des pays membres régionaux à travers les projets et programmes financés ainsi que dans le cadre de l'assistance à la mise en oeuvre des politiques et stratégies sectorielles de développement, d'autre part.

2. Cette étude est réalisée sur la base de la revue des dossiers et des entretiens avec les responsables de projets/programmes au siège de la Banque à Abidjan et sur le terrain sur un échantillon de projets préalablement sélectionnés. Ces projets, approuvés pendant la période 1987-2000, couvrent les secteurs de l'agriculture et du développement rural, le secteur de l'eau et assainissement, sociaux (éducation, santé, population), ainsi que les opérations d'appui aux réformes de politique ou multi-sectorielles. Tous les aspects du cycle de projets (identification, préparation-évaluation, mise en œuvre et achèvement) sont concernés par l'évaluation.

b) Principales Constatations

3. L'évaluation de la qualité des SSE au sein de projets a permis de faire les principaux constats suivants :

- i) Le dispositif de suivi-évaluation est un élément d'appréciation de la qualité du projet à l'approbation, voire à l'entrée en portefeuille. Il est actuellement loin de répondre aux exigences requises. Il ne constitue pas un outil de prise de décision et ne permet pas un réel suivi des résultats et des effets sur le développement. Sur les 50 projets examinés au stade de l'approbation, seulement 17 projets (soit 34%) comportent des indications sur le système de suivi-évaluation à mettre en place dans le cadre des projets.
- ii) A l'exécution, les projets ayant prévu ou non un dispositif de suivi-évaluation aboutissent aux mêmes résultats : des objectifs difficilement mesurables et peu clairs, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs mal définis, des mécanismes de collecte, d'analyse des données et de gestion de projets insuffisantes, de faibles échanges d'informations entre les parties prenantes des projets. L'absence de procédures définissant clairement les tâches et la responsabilité des différents intervenants en matière de suivi-évaluation sont actuellement les caractéristiques de la majorité des projets examinés. Il faut ajouter à cela l'absence de provision budgétaire suffisante pour les activités de suivi et d'évaluation et la déperdition du personnel national qualifié en faveur des organisations non gouvernementales (ONGs) internationales.

- iii) Au niveau des agences d'exécution, il faut noter l'absence de définition claire du cadre de travail et des règles de jeu, favorisant une gestion bureaucratique caractérisée par un laxisme, une absence de motivation pour les activités de suivi et évaluation perçues comme un moyen de contrôle plutôt qu'un outil d'aide à la décision. Sur les cas où un dispositif de SSE a été mis en place (25 projets sur les 37 de l'échantillon examiné), seulement 33% (soit 8 projets sur les 25 examinés) sont considérés comme performants.
- iv) L'efficacité des systèmes de suivi-évaluation ne bénéficie pas d'un traitement particulier dans les rapports d'évaluation, de supervision et d'achèvement (RAP), d'évaluation des performances de projets (REPP) et dans les rapports annuels sur la performance du portefeuille (RAPP). Les informations contenues dans ces rapports donnent des appréciations générales et parfois subjectives sur le niveau d'exécution des activités et des extrants prévus. L'accent est beaucoup plus mis sur certains indicateurs de situation des projets que sur les indicateurs sur les résultats ou les effets sur le développement.
- v) Une corrélation positive se dégage entre la qualité de suivi-évaluation et la performance des projets bien cette relation soit faible. Malgré le faible échantillon de projets concernés, ces résultats sont révélateurs des effets attendus d'un SSE opérationnel, efficace et efficient au sein des projets/programmes.
- vi) L'impact des projets comportant une composante de renforcement de capacités en matière de suivi-évaluation ou la mise oeuvre de dispositif approprié de suivi-évaluation sur le renforcement des capacités sectorielles et nationales est jugé faible. La faible performance est essentiellement dû à une forte concentration des composantes physiques au sein des projets (équipements informatiques, fonds de roulement et autres moyens matériels) au détriment de la formation méthodologique et conceptuelle aux systèmes de suivi-évaluation.
- vii) L'amélioration de la qualité de suivi-évaluation constatée à partir de 1996 s'explique par la prise de conscience accrue au sein de la Banque sur l'importance de l'évaluation des résultats et des impacts ainsi que la recherche d'une plus grande efficacité de développement. Ceci a poussé vers un besoin croissant d'informations au sein de la Banque pour la préparation de matrices de cadre logique. Mais beaucoup reste à faire pour développer une véritable culture en la matière au sein de la Banque et dans les pays membres.
- viii) La qualité du SSE varie selon le type de projet, le secteur et le pays. De même, le niveau de capacité technique et institutionnelle en matière de suivi-évaluation varie d'une région à l'autre et d'un pays à l'autre. En conséquence, la généralisation d'un système « unique » de suivi-évaluation à tous les projets, secteurs et pays est à exclure - les systèmes nationaux devant être adaptés aux conditions locales.
- ix) Les priorités émergentes à travers le continent africain dans le cadre des stratégies de réduction de la pauvreté, du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD), et de l'initiative africaine pour l'eau potable dans l'ensemble des zones rurales, joueront un grand rôle pour accélérer le processus de mise en oeuvre de systèmes de suivi-évaluation adéquats.

- x) D'une manière générale, le faible ancrage des principes de bonne gouvernance dans les pays membres est à l'origine de la faible demande pour la mise en place de systèmes de suivi-évaluation au sein des projets/programmes de développement. La demande pressante d'une plus grande transparence dans la gestion des affaires publiques et d'un plus grand ciblage des dépenses publiques à la population la plus pauvre se manifeste par un besoin de plus en plus croissant d'informations sur les réalisations et les effets des projets et programmes de lutte contre la pauvreté.
- xi) L'adhésion aux objectifs de développement du millénaire et aux indicateurs sociaux de progrès et de bien-être social a pour effet de multiplier les mécanismes de collecte et d'analyse des informations sur les résultats et la prise d'actions correctives pour une meilleure performance des projets de lutte contre la pauvreté.

c) **Principales Leçons et Recommandations**

4. Les principales leçons sont les suivantes :

- i) La mise en place d'un dispositif de qualité avec la participation des acteurs et bénéficiaires est nécessaire mais le dispositif ne peut être opérationnel et efficace que grâce à la volonté des parties prenantes d'en faire un outil privilégié de décision et d'orientation des projets en vue de la réalisation efficace et efficiente des objectifs de développement.
- ii) L'amélioration de la qualité de suivi-évaluation constatée à partir de 1996 s'explique par l'attention plus grande des responsables des projets à l'obtention de résultats sur le terrain et à la réalisation des objectifs de développement retenus dans les projets et programmes. La mise en place du plan stratégique, de tableaux de bord prospectifs, et de système de gestion axée sur les résultats au sein de la Banque constituera une occasion propice au développement de suivi-évaluation approprié au contexte évolutif de la Banque.
- iii) Pour une plus grande efficacité et durabilité, les systèmes de suivi-évaluation doivent être adaptés aux conditions locales. De même, les indicateurs de performance doivent tenir compte des spécificités locales et surtout des capacités techniques, institutionnelles et statistiques. A cet effet, les échanges d'expérience et le partage des connaissances au sein des pays et à l'échelle régionale sont indispensables.
- iv) L'absence de directives précises et de spécialistes du suivi-évaluation dans les équipes d'évaluation de projets ont été les facteurs limitant le développement de dynamique de suivi-évaluation au sein de la Banque. Au stade de l'approbation, l'existence de matrice du cadre logique n'a pas permis d'engendrer cette dynamique. De même, l'absence de manuel de procédures définissant clairement les tâches des différents intervenants du projet, de mise en place d'un système adéquat de gestion administrative et financière; de la faible implication des communautés de base aux activités de projets limitent l'appropriation des résultats par les parties prenantes.

- v) Le développement au sein des pays membres d'une véritable culture de suivi-évaluation et d'imputabilité des résultats, à tous les niveaux de la hiérarchie des services publics, est un pari que la Banque, en collaboration avec les autres bailleurs de fonds, devra relever.

5. Les principales recommandations sont les suivantes :

A la Banque

Appui à la mise en place d'une véritable unité de SSE

- Inclure systématiquement dans tous les projets de la Banque la mise en place de systèmes de suivi-évaluation au sein des cellules d'exécution ou des ministères techniques, dotés de moyens adéquats. Il doit désormais être une condition d'approbation de financement des projets du groupe de la Banque.
- Réhabiliter les outils de suivi-évaluation telle que la matrice de cadre logique (axée sur les résultats) et organiser des séminaires de formation à l'utilisation de ces outils à l'intention des experts de la Banque et des agences d'exécution.
- Etablir la situation de référence avant le démarrage du projet en précisant les sources d'informations, les moyens de collecte, de traitement et d'analyse des données servant de base aux indicateurs quantitatifs et qualitatifs, facilitant ainsi l'appréciation de la performance et l'impact du projet.
- Evaluer l'efficacité et de l'efficience des systèmes de suivi-évaluation à toutes les étapes de préparation et de mise en oeuvre des projets, et lors de l'évaluation annuelle de la performance du portefeuille (RAPP). Une section doit être consacrée à ce volet dans les différents rapports concernés.
- Renforcer les mécanismes de communication, d'une part, entre les projets et les organes de tutelle, et d'autre part, entre les organes de tutelle et les bailleurs de fonds en vue de faciliter la concertation et la maintien des projets dans la bonne direction.
- Sensibiliser les parties prenantes et des acteurs du projet en vue de leur permettre de participer à la conception et la mise en œuvre et donc à l'appropriation du système de suivi-évaluation. La participation des bénéficiaires devra se situer également lors des évaluations d'impact.

Renforcement des capacités internes de la Banque

- Doter les départements opérationnels et de revue des opérations en personnel spécialiste des systèmes de suivi-évaluation pour renforcer les équipes d'identification, de préparation et d'évaluation et de supervision des projets/programmes.

- Organiser des sessions de formation et de recyclage des chargés de gestion des projets/programmes au siège et sur le terrain aux outils/instruments et mécanismes de suivi-évaluation.
- Renforcer les capacités institutionnelles et humaines des départements d'appui aux opérations tels que les départements des politiques et de revue des performances opérationnelles (POPR) et de l'évaluation des opérations (OPEV) en tant que dépositaires des outils de suivi-évaluation à mettre à la disposition des utilisateurs potentiels.

Définition de stratégie claire de mise en oeuvre des SSE au sein de la Banque

- Définir une stratégie opérationnelle et des directives adéquates en matière de conception, de mise en place de systèmes de suivi-évaluation et assister les départements opérationnels à mettre en place au sein des projets des SSE appropriés.
- Constituer des bases de données sur les outils/instruments de SSE en les rendant accessibles à tous utilisateurs potentiels à travers l'Internet ou l'Intranet.

Accroissement de la demande et de l'offre des services en SSE

- Accroître les services de la Banque dans les pays membres et ses structures centrales ou décentralisées à travers la sensibilisation sous forme de plaidoyer. Ces programmes doivent également toucher la société civile et les structures non gouvernementales qui constituent les véritables plaidoyers des actions et des programmes de développement en faveur des populations locales.
- Développer au sein de ses pays membres une véritable culture de suivi-évaluation. Il s'agit de promouvoir les compétences actuelles, renforcer les capacités humaines et institutionnelles en vue d'une plus grande maîtrise des outils/instruments et mécanismes de SSE, et de développer les canaux d'échange de l'information et de partage des connaissances entre les différents pays. Les efforts de la Banque dans la création d'une association des évaluateurs africains est un pas qu'il faudra consolider en vue d'appuyer cette initiative et la pérenniser.

Aux pays emprunteurs (y compris les organes d'exécution)

- Développer un environnement de bonne gouvernance et de gestion transparente dans les Etats membres qui doivent montrer une véritable volonté politique.
- Développer la demande des services des SSE dans les pays membres par la sensibilisation, le recyclage et la formation des organes et institutions en charge du contrôle des dépenses publiques et d'évaluation du bon fonctionnement des services publics.
- Accroître les ressources allouées aux bureaux des statistiques et des structures impliquées dans le contrôle et suivi des dépenses publiques au niveau des administrations en charge de la lutte contre la pauvreté.

- Renforcer les capacités techniques des ministères et des cellules d'exécution ainsi que des ONG locales et des structures de la société civile afin de mieux exploiter les données statistiques et de gérer les bases de données sur la pauvreté.
- Mettre en place un cadre de concertation entre les différents projets et les cellules techniques des ministères en charge de suivi-évaluation en vue d'échanger les expériences en la matière.
- Valoriser les compétences humaines existantes en la matière par un système de motivation, ainsi que par un changement de comportements et d'attitudes favorables (engagement, imputabilité et motivation sur la base de critères concertés).
- Permettre aux organes d'exécution, acteurs et bénéficiaires des projets de participer à toutes les étapes de préparation, de la mise en oeuvre et du suivi des performances des projets/programmes ainsi qu'à l'évaluation de l'efficacité des systèmes de suivi-évaluation.

1. CONTEXTE DE L'ETUDE

1.1 Le système de suivi-évaluation (SSE) est constitué d'instruments/outils et mécanismes d'examen, de suivi et d'évaluation des performances des projets et programmes en vue d'une gestion efficace et efficiente des ressources disponibles.

1.2 Dans le cadre financement des projets et programmes de développement, le Groupe de la Banque accorde une importance particulière au suivi et à l'évaluation des effets de ces programmes/projets sur le développement et ce, grâce aux actions de développement institutionnel et au renforcement des capacités de ses Etats membres régionaux, à travers la mise en place de systèmes de suivi-évaluation au niveau des projets. En effet, une section spécifique au niveau des rapports d'évaluation est réservée à cet aspect. De même, cette préoccupation fait souvent l'objet de points de négociation particuliers entre la Banque et ses partenaires lors du lancement ou de la mise en oeuvre des projets, et particulièrement lors de la mise en place de cellules d'exécution de projets ou programmes.

1.3 Le suivi-évaluation fait donc partie intégrante du système de gestion de projets financés par le Groupe de la Banque sur lequel reposent les rapports et comptes rendus que les cellules ou les agences d'exécution transmettent régulièrement aux services de la Banque (trimestriellement et en phase finale du projet). Enfin, les informations produites par le système de suivi-évaluation conçu à l'échelle du projet ou programme, servent aux missions de supervision, d'achèvement et d'évaluation rétrospective des performances en vue de tirer les leçons pour le futur.

1.4 Dans la définition de sa vision globale, la Banque a indiqué sa détermination de contribuer à la réalisation des objectifs de développement du Millénaire et à l'incorporation des aspects inter-sectoriels tels que la lutte contre la pauvreté, les problèmes du genre, l'environnement, le développement participatif dans la conception et la mise en oeuvre des projets. D'où l'importance particulière que revêt la mise en place de systèmes de suivi-évaluation au niveau des projets, en concertation avec les pays emprunteurs et leurs agences d'exécution. Ces systèmes, qui comportent des indicateurs de progrès, renseignent sur le degré de réalisation des résultats et des effets sur le développement et permettent de prendre, en temps opportun, les actions correctrices en vue de la réalisation efficace des objectifs de développement des projets ou des programmes financés.

1.5 C'est dans ce contexte que le département OPEV a entrepris l'étude de l'efficacité et de l'efficience des systèmes de suivi-évaluation mis en place dans le cadre de la gestion des projets de développement financés par le Groupe de la Banque. Plusieurs éléments justifient cette étude :

- D'abord, l'absence de directives spécifiques en matière de conception et mise en oeuvre de systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes financés par le Groupe de la Banque, c'est à dire l'absence d'une démarche systématique prenant en compte le suivi-évaluation des performances au sein de projets/programmes basé sur la maîtrise des facteurs internes et externes aux projets : suivi des activités des projets/programmes, exécution/suivi des contrats, gestion des risques, évaluation des résultats; participation des parties prenantes, environnement socio-politique, appui institutionnel, etc.;

- Ensuite, les systèmes de suivi- évaluation (SSE) à mettre en place au niveau des projets et des programmes doivent constituer une sources importante d'information servant de base à la préparation des rapports d'évaluation des performances et de l'impact des projets et programmes sur le développement. L'existence d'informations sur les causes et effets permet de tirer les leçons les plus pertinentes quant à la réutilisation des expériences et l'adoption de nouvelles politiques et procédures dans le futur ;
 - le système de suivi- évaluation (SSE) doit être une partie intégrante ou une composante essentielle du système de gestion axée sur les résultats des projets financés par le groupe de la Banque. Les rapports et comptes rendus périodiques (trimestriels) ou finaux préparés et soumis par les cellules ou agences d'exécution constituent des sources importantes d'information pour la prise de mesures correctives tout au long de l'exécution et de la mise en oeuvre des projets ;
 - les SSE doivent comporter des indicateurs de progrès pour renseigner sur le degré de réalisation des résultats et des risques encourus. Ils doivent rendre compte des effets directs et indirects sur le développement ;
 - l'adéquation du suivi & évaluation et de la communication de rapports est actuellement un critère d'appréciation de la performance de l'Emprunteur¹ ;
 - la mise en place de systèmes de suivi-évaluation (SSE) contribue donc au développement institutionnel et au renforcement des capacités des pays membres régionaux.
- 1.6 Le développement de stratégie de réduction de la pauvreté au sein des pays membres a incité ces pays à se doter de cellules de suivi-évaluation, et à renforcer leur appareil statistique en vue d'une réalisation efficace des projets et programmes inscrits dans le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP) préparé par les pays membres en collaboration avec le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale. Ceci consolide les acquis de bonne gouvernance obtenus lors de la mise en oeuvre des programmes de lutte contre la pauvreté.
- 1.7 Le SSE facilite la prise de décision aux différentes phases du cycle des projets (identification, préparation, supervision et achèvement). La Conférence d'Abidjan en 1998 et celle sur le "Développement des capacités en suivi-évaluation" tenue à Johannesburg en 2000, dont le but était de promouvoir la demande et l'offre des services de suivi-évaluation, ont conclu qu'une bonne gouvernance appuyée par un SSE en tant qu'outil d'accumulation des connaissances, est indispensable pour la garantie d'un développement rapide et durable en Afrique.
- 1.8 Le défi actuel est de développer les capacités nationales et régionales en matière de suivi-évaluation à travers une promotion conjointe à la fois de la demande en matière de services SSE (sensibilisation, plaidoyer pour l'utilisation, imputabilité des

¹ Voir directives révisées pour l'élaboration des rapports d'évaluation des performances (réf. ADB/BD/IF/2001/94 - ADF/BD/IF/2001/85 du 26 septembre 2001)

résultats, etc.) par des programmes de renforcement de la bonne gouvernance des projets et programmes de développement, mais également de l'offre (compétences, outils, technologies et cadre institutionnel d'évaluation).

2. OBJECTIFS DE L'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

2.1 Objectifs de l'étude

2.1.1 L'étude a pour objet d'évaluer l'efficacité et l'efficience des systèmes de suivi-évaluation mis en place dans le cadre de la gestion des projets de développement financés par le Groupe de la Banque ainsi que leur contribution au développement des capacités locale, sectorielle ou nationale, dans le domaine du suivi-évaluation.

2.1.2 Les objectifs spécifiques de la présente étude sont les suivants :

- Identifier les forces et les faiblesses des SSE conçus et mis en place et de dégager les meilleures pratiques dans ce domaine au niveau des secteurs d'intervention tels que l'agriculture et le développement rural, l'éducation et la santé, et les projets multi-sectoriels ou de réforme de politique ;
- Examiner en particulier la pertinence des SSE proposés dans le cadre des évaluations récentes de projets, en tant que facteur de qualité à l'entrée dans le portefeuille des projets financés par la Banque ; et
- Servir de base à la préparation de directives spécifiques en matière de mise en place de systèmes de suivi-évaluation et de politique du Groupe de la Banque dans le cadre du renforcement des capacités, aussi bien internes que celles dans les pays membres régionaux (locales, nationales ou régionales).

2.2 Approche méthodologique

2.2.1 L'étude a consisté à l'examen d'un échantillon de 50 projets, dont certains sont encore au stade de l'exécution, tirés d'un portefeuille de 372 projets/programmes financés par le Groupe de la Banque et couvrant les secteurs susmentionnés approuvés pendant la période entre 1987-2000. Cet échantillon a été sélectionné en collaboration avec les départements opérationnels. Pour les besoins de l'étude, quatre secteurs ont été retenus : agriculture et développement rural (A), eau et Assainissement (E), social (I) et multisectoriel (K). Quatorze (14) pays ont été concernés par l'étude: Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Kenya, Madagascar, Malawi, Mauritanie, Mozambique, Sénégal, Sao-Tomé et Principe, Tchad et Rwanda. La répartition sectorielle et régionale des projets sélectionnés est présentée en Annexe I.

2.2.2 La revue a été basée sur les rapports d'évaluation ex-ante, des rapports de supervision, d'achèvement et d'évaluation des performances ainsi que sur les entretiens au siège et les visites de terrain. Les discussions avec les chargés de projets notamment pour les projets nouvellement entrés en portefeuille ont permis de compléter le diagnostic.

2.2.3 La synthèse de ces informations et leurs appréciations selon les secteurs sont présentées en Annexe II. Des documents de référence ont été également consultés. La phase documentaire a contribué à l'élaboration des guides d'entretien et a permis l'organisation des entretiens au siège et des visites de terrain.

2.2.4 Pour les besoins de l'étude, cinq (5) pays ont été visités : Burkina Faso, Mauritanie, Rwanda, Kenya et Mozambique. Le but des missions de terrain était d'évaluer l'efficacité et l'efficacités des systèmes de suivi-évaluation au sein des projets/programmes en collaboration avec les responsables des projets/programmes, les autorités étatiques et les organes d'exécution, les ONG et autres acteurs concernés. Elle a permis de compléter la revue des dossiers et d'avoir une appréciation réelle de la qualité des SSE implantés dans les unités des projets et au sein des ministères de tutelle.

2.3 Limites de l'étude

2.3.1 L'étude est basée sur un échantillon sélectionné de 50 projets (dont 37 projets achevés ou en voie d'achèvement) sur la base du portefeuille de projets approuvés au cours de 1987-2000 et ne couvre pas, par conséquent, la totalité du portefeuille ni la totalité des secteurs d'intervention de la Banque. La focalisation sur les secteurs précités était essentiellement orientée vers la recherche de bonnes pratiques. Ceci n'exclut donc pas l'existence d'expériences au niveau des autres secteurs d'intervention du Groupe de la Banque.

2.3.2 Les résultats de l'étude devront être approfondis à la suite de l'adoption de la Banque des dispositions nouvelles dans le cadre de ses orientations sur les résultats.

3. EVALUATION DE LA QUALITE DES SYSTEMES DE SUIVI-EVALUATION (SSE) AU SEIN DES PROJETS

L'analyse de la qualité des SSE des projets sous-revue est faite pour tout le cycle de projet (de l'approbation, jusqu'à l'achèvement et l'évaluation rétrospective).

3.1 Qualité du SSE à l'approbation

3.1.1 Le dispositif de suivi-évaluation, examiné au niveau des 50 projets de l'échantillon sélectionné, se limite, dans les rapports d'évaluation, à un paragraphe dont le contenu ne reflète pas les actions concrètes prises pour l'introduction effective du système de suivi-évaluation au sein du projet et demeure donc une exigence plutôt "bureaucratique". Ceci est dans 60% des cas constatés (soit 30 projets) (voir tableau 1).

3.1.2 L'existence de matrice de cadre logique de projets confirme dans 34% des cas (soit 17 sur les 50 projets sélectionnés) les dispositions prises en vue d'introduire un système de suivi-évaluation. Cependant, cela ne confirme pas l'existence réelle de systèmes d'informations sur les indicateurs de performance définis dans la matrice. De même, cela n'implique pas que le dispositif prévu au sein de ces projets/programmes répond effectivement aux impératifs d'un SSE tant au niveau conceptuel qu'opérationnel (voir paragraphe 3.21 ci-dessous). Le contenu actuel au niveau des rapports d'évaluation ex-ante est peu élaboré et se limite à certaines dispositions administratives et comptables en vue d'assurer le suivi de l'avancement physique du projet. Ces dispositions limitent donc la portée du système de suivi à l'échange d'informations (rapport trimestriel d'avancement) entre la Banque et l'organe d'exécution.

3.1.3 Six (6) paramètres ont été considérés comme essentiels pour l'appréciation des dispositions prises à l'approbation des projets en vue de mettre en oeuvre des SSE de qualité. Ces paramètres ont trait à la clarté des objectifs et des indicateurs de suivi-évaluation, des moyens de collecte et de transmission des informations et de la pertinence du dispositif de suivi-évaluation. (Voir Tableau 1).

3.1.4 Pour l'ensemble du portefeuille (tous secteurs confondus), la qualité des dispositions contenues dans les rapports d'évaluation et à l'approbation des projets n'est pas satisfaisante pour 60% des cas. Cependant, cette appréciation cache des disparités tant au niveau des secteurs qu'à l'intérieur eux-mêmes. La qualité des dispositifs appartenant au secteur agricole est "peu satisfaisante", suivi respectivement du secteur social, puis Eau et Assainissement et Multi-sectoriel. En effet, de manière générale, le dispositif de suivi-évaluation prévu au sein des différents projets/programmes est encore loin de répondre aux exigences d'un bon système de suivi-évaluation, à savoir, un ensemble d'instruments, de mécanismes, d'aide à la décision et de prise d'actions correctrices pour maintenir le projet dans la bonne direction.

Tableau 1: Nombre (pourcentage) de projets non-performants selon les critères d'évaluation à l'approbation par secteur

Secteur	Tous critères confondus (moyenne des notations)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Agriculture & Développement rural (A)	11 (22%)	9 (18%)	7 (14%)	4 (8%)	11 (22%)	10 (20%)	9 (18%)
Secteurs sociaux (I)	7 (14%)	7 (14%)	4 (8%)	6 (12%)	6 (12%)	8 (16%)	8 (16%)
Eau & Assainissement (E)	3 (6%)	3 (6%)	3 (6%)	5 (10%)	3 (6%)	4 (8%)	5 (10%)
Multi-sectoriels (K)	9 (18%)	7 (14%)	5 (10%)	7 (14%)	10 (19%)	8 (16%)	8 (16%)
Total	30 (60%)	26 (52%)	19 (38%)	22 (44%)	30 (60%)	30 (60%)	30 (60%)

Q1: qualité de formulation des objectifs des projets/programmes

Q2: qualité des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Q3: qualité de disposition de la collecte de l'information

Q4: qualité de disposition, d'assemblage et préparation des rapports

Q5: qualité de transmission de l'information aux décideurs et utilisateurs

Q6: pertinence du dispositif de suivi-évaluation

Source: Rapports d'évaluation des projets/programmes, 2002

3.1.5 La faible notation des projets "multisectoriels" par rapport aux autres secteurs tient essentiellement au faible intérêt accordé en général au SSE au moment de la préparation de ces projets. Ceci est dû aux insuffisances constatées dans la formulation des objectifs et la définition des indicateurs de suivi des performances, et d'autre part, à la faiblesse des dispositions prises pour la collecte, l'analyse et la transmission des informations sur les réalisations aux décideurs et autres parties prenantes. C'est le cas des projets "Dimensions Sociales de l'Ajustement Structurel" et "Appui Technique aux quatre Ministères" exécutés respectivement au Mozambique et au Burkina Faso. En effet ces deux projets étant des appuis budgétaires, l'on n'a pas jugé nécessaire d'y intégrer une activité de suivi-évaluation comme le témoignent les rapports d'évaluation ex-ante et les entretiens avec les responsables du projet. Cependant, il est important de prévoir un dispositif de suivi-évaluation décentralisé au niveau des ministères bénéficiaires du financement. Ceci permettra à l'ordonnateur, l'organe de gestion (Banque du Mozambique) ou au Ministère de l'Economie et des Finances (Burkina Faso) de s'informer régulièrement sur l'utilisation efficace et efficiente des fonds alloués à ces ministères et la réalisation effective des activités auxquelles ces fonds sont destinés.

3.1.6 Au niveau des critères d'appréciation, il y a lieu de signaler que la qualité des systèmes de suivi à l'approbation souffre du manque de précision au niveau des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, des procédures de collecte et de transmission des informations aux utilisateurs et décideurs rendant le dispositif de suivi-évaluation complètement inopérant voire non pertinent et ce, pour plus de 50% des cas (soit 25 projets). Ceci est essentiellement dû à l'absence de directives spécifiques en la matière dans le manuel des opérations, et le manque de spécialistes de suivi-évaluation au niveau des équipes de préparation et d'évaluation. D'ailleurs, cet aspect ne figure pas souvent parmi les points faisant l'objet de négociations avec le pays emprunteur ni parmi les termes de référence des missions de lancement des projets.

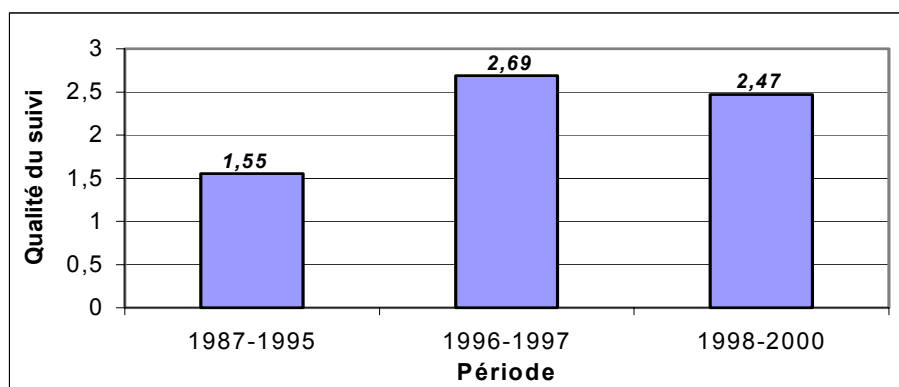
3.1.7 La qualité du SSE au niveau de l'échantillon examiné (tous secteurs et tous pays confondus) s'est nettement améliorée durant la période examinée d'une situation "peu satisfaisante" entre 1987-1995 à une situation plus que "satisfaisante" entre 1996-1997. Toutefois elle connaît une légère régression par rapport à la période antérieure (1996-1997) mais est toujours en amélioration par rapport à la période (1987-1995).

Tableau 2 : Evolution de la qualité du suivi à l'approbation pour la période 1987-2000

SECTEURS	PERIODE			MOYENNE (1987-2000)
	1987-1995	1996-1997	1998-2000	
Agriculture et développement rural	1,75	2,67	3,00	2,03
Eau et Assainissement	1,28	2,50	2,50	1,77
Multisectoriel	1,39		1,67	1,43
Social	1,67	2,73	2,56	2,47
Ensemble des Secteurs	1,55	2,69	2,47	1,99

Source: Rapports d'évaluation des projets/programmes

Hautement satisfaisant = 4 ; Satisfaisant = 3 ; Peu Satisfaisant = 2 ; Très peu Satisfaisant = 1



Graphique 1 : Evolution de la qualité du suivi à l'entrée 1987-2000

Hautement satisfaisant = 4 ; Satisfaisant = 3 ; Peu Satisfaisant = 2 ; Très peu Satisfaisant = 1

3.1.8 Cette amélioration s'explique, d'une part, par le besoin de données sur les réalisations tant physiques que financières ainsi qu'au niveau des extrants (rarement au niveau des objectifs de développement) lors des missions de supervision, d'achèvement et d'évaluation rétrospective des performances. D'autre part, la nécessité de plus en plus croissante d'inclure systématiquement une activité de suivi-évaluation dans les projets avec d'indicateurs de progrès, de mécanismes de vérification de résultats et d'actions correctives, s'est faite sentir en vue d'assurer une meilleure qualité à l'achèvement des projets.

3.1.9 Bien que le dispositif actuel de SSE au sein des projets/programmes soit encore loin de répondre aux exigences requises à l'entrée des projets en portefeuille, l'amélioration de la qualité de l'ensemble de l'échantillon entre 1987-1995 et 1996-1997 traduit une nouvelle dynamique au sein de Banque dans le cadre de ses initiatives d'amélioration de la qualité de ses opérations. Les facteurs ci-dessus mentionnés ont certes contribué à ce changement.

3.2 Qualité du SSE à l'exécution

3.2.1 La qualité des SSE observée au niveau de certains secteurs est peu satisfaisante pour 58% des cas (soit 21 projets sur 37 projets sélectionnés)(tableau 3). Les systèmes SSE des projets appartenant au secteur social représente une qualité faible comparativement aux autres secteurs. La meilleure notation a été constatée au niveau des projets appartenant au secteur "Eau et Assainissement " alors que pour les projets "Multi-sectoriels" la qualité des SSE est demeurée faible.

Tableau 3: Nombre (pourcentage) de projets non-performants selon les critères d'évaluation à l'exécution par secteur

Secteur	Tous critères confondus (moyenne des notations)	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Agriculture & Développement rural (A)	4 (11%)	4 (11%)	6 (16%)	6 (16%)	7 (19%)	5 (14%)	4 (11%)
Secteurs sociaux (I)	9 (25%)	7 (19%)	4 (11%)	9 (25%)	9 (25%)	9 (25%)	9 (25%)
Eau & Assainissement (E)	-	-	-	-	-	-	1 (3%)
Multi-sectoriels (K)	8 (22%)	4 (11%)	5 (14%)	8 (22%)	8 (22%)	8 (22%)	8 (22%)
Total	21 (58%)	21 (58%)	15 (41%)	24 (66%)	24 (66%)	22 (66%)	22 (61%)

Q7: adaptabilité du dispositif de suivi-évaluation Q8: caractère opérationnel du dispositif de suivi-évaluation

Q9: efficacité du dispositif de suivi-évaluation Q10: efficacité du dispositif de suivi-évaluation

Q11: performance du dispositif de suivi-évaluation Q12: impact du dispositif de suivi-évaluation

Source: Etabli à partir de la base de données complété par des entretiens réalisés au Siège et sur le Terrain.

3.2.2 A l'examen des critères d'appréciation de la qualité du suivi-évaluation à l'exécution des projets, il s'avère que les dispositifs de suivi-évaluation quand ils existent sont inefficaces, inefficients et ne permettent pas une évaluation des effets et de l'impact pour au moins 60% des cas (soit 22 sur 37 projets) notamment dans les secteurs sociaux ou dans les projets multi-sectoriels. Les performances du dispositif de suivi-évaluation sont jugées non satisfaisantes dans la mesure où les informations ne sont pas produites à temps et ne permettent pas aux gestionnaires de réorienter les projets quand cela s'avère nécessaire. En effet, l'information requise aux différents niveaux de décision dans la gestion et d'appréciation des risques des projets, particulièrement lors des missions de supervision de la Banque, n'est pas souvent disponible. Les responsables de projets sont souvent obligés de collecter en hâte ces informations lors des missions de supervision. C'est le cas de certains projets "Agriculture et Développement Rural", "Social" et "Eau et Assainissement". Toutefois, l'acuité des problèmes rencontrés varie d'un pays à l'autre et d'un projet à l'autre. Le secteur social offre donc le plus de cas de projets où le suivi-évaluation est, soit inexistant, soit inopérant notamment les projets de lutte contre la pauvreté et d'intégration des femmes dans le développement.

3.2.3 Deux cas de figure se présentent : des projets ayant prévu un dispositif de suivi-évaluation et des projets n'ayant pas prévu un dispositif suivi-évaluation mais intégrant le dispositif de suivi administratif de l'Etat. Dans le premier cas, les manquements observés sont dus essentiellement à la qualité du dispositif de SSE qui est encore loin de répondre aux exigences requises du fait du manque de clarté au niveau des objectifs qui se révèlent difficilement mesurables, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs mal définis, des dispositions de collecte, d'analyse de l'information et de gestion de projets peu fiables ainsi que de faibles mécanismes d'échange de l'information ou des procédures de communication. Ajouter à cela, l'absence de définition claire des tâches et des responsabilités des différents intervenants pour le suivi-évaluation. L'absence de provision budgétaire pour les activités de suivi et d'évaluation par les autorités du pays emprunteur et le manque de personnel qualifié et expérimenté ont eu pour effet la déperdition du personnel existant au niveau des projets en faveur des Organisations non gouvernementales (ONG) et internationales qui offrent de meilleures conditions de travail. Mais le véritable pari est d'arriver à développer au sein des pays membres une véritable culture de suivi-évaluation et d'imputabilité des résultats à tous les niveaux de la hiérarchie des services publics (des cellules d'exécution ou de coordination jusqu'aux structures centrales de contrôle et de suivi des organes et services publics).

3.2.4 Dans le cas d'intégration du suivi des projets au niveau du dispositif de contrôle ou de suivi administratif de l'Etat, ou assuré par les autorités de tutelle, celui-ci connaît de graves problèmes dus à une gestion administrative bureaucratique et laxiste, l'absence de motivation et de moyens pour les activités de suivi et d'évaluation perçue comme un outil de contrôle plutôt qu'un outil de décision. Il est important de signaler qu'au Rwanda, par exemple, la première institution responsable du S&E des projets de la Banque (MINECOFIN) connaît actuellement en son sein, des problèmes d'organisation conduisant au cloisonnement des départements (**voir Encadré 1**).

ENCADRE 1 - Le CEPEX au Rwanda: une Institution de suivi-évaluation à renforcer

Le Ministère des Finances et de la Planification Economique (MINECOFIN), est le premier interlocuteur de la Banque au Rwanda. La fonction de suivi-évaluation est assurée par le Central Project and External Finance (CEPEX), un organe semi-autonome du MINECOFIN. Il comprend quatre départements dont le Département du Suivi et d'Exécution des projets et le Département de l'Audit et de l'Evaluation. Le suivi et l'évaluation/audit sont partagés entre deux départements respectifs. Cette séparation parfois souhaitable des fonctions (entre suivi et évaluation) au sein du CEPEX (éviter d'être juge et partie), au lieu d'être exploitée de manière efficace conduit à l'isolement des départements. Ce cloisonnement est lié à l'inexistence de circuits d'information formels entre ces deux départements d'une part et entre ceux-ci et les autres départements d'autre part. Il existe également un Département du Financement Extérieur représentant l'interlocuteur direct de la Banque au Rwanda. A ce titre la délimitation des responsabilités en matière de suivi-évaluation des projets entre ce département et les départements chargés de S&E n'est pas nette. Elle est susceptible de conduire à des conflits de compétences. Enfin le CEPEX publie un Rapport d'activité hebdomadaire qui contient les activités prévues, les produits réalisés (outputs), les contraintes et principaux problèmes rencontrés et les recommandations. Malheureusement, ce rapport, qui devrait servir d'instrument d'échange d'information et de communication formelle, est resté essentiellement administratif et rend peu compte des résultats de développement niveau des projets. Dans tous les cas le suivi-évaluation est handicapé par des moyens de déplacement et de communication limités conduisant à la difficulté d'accès à l'information technique au sein du même ministère.

3.2.5 C'est également les cas des projets "Appui institutionnel aux quatre ministères" au Burkina Faso, et le "Projet de Développement de la Culture de Soja en Côte d'Ivoire". Cependant, il existe des exceptions: au Kenya par exemple, le "Troisième projet d'adduction d'eau de Nairobi " n'a pas prévu un dispositif de SSE durant sa phase de conception mais a intégré le dispositif existant de gestion des projets exécutés par la Commission de la Ville de Nairobi. Le dispositif existant est satisfaisant du fait de la clarté des objectifs, de la qualité des indicateurs de résultats, et des dispositions de collecte, centralisation et de transmission des informations en vue de faciliter la prise de décisions. Le dispositif en place paraît donc efficace et opérationnel et l'impact du projet est significatif. Mais l'absence d'indicateurs de suivi d'impacts ne permet pas de prendre des actions quant à la pérennité et la survie du système. Ajouter à cela, le contexte opérationnel difficile du projet dû à l'absence de motivation du personnel technique et administratif pour cause de non-versement régulier des salaires qui a des conséquences sur la survie du système de suivi technique et financier.

3.2.6 Au niveau des critères d'appréciation de la qualité des systèmes de suivi-évaluation à l'exécution des projets, il y lieu de remarquer dans les projets où un dispositif de suivi-évaluation a été conçu et mis en place, celui-ci est opérationnel et répond aux besoins des gestionnaires des projets (tant au niveau de la cellule d'exécution, au niveau des autorités de tutelle qu'à la Banque) et ce, dans plus de 59% des cas (soit 21 projets sur 37 projets de l'échantillon). Cependant, pour certains projets comme "Appui Institutionnel aux quatre Ministères" au Burkina Faso; "Développement agricole de la région de Byumba" au Rwanda; "Développement de l'horticulture et des cultures traditionnelles" au Kenya, la faiblesse constatée, se justifie essentiellement par l'inexistence de dispositions institutionnelles de collecte, d'analyse de l'information et par la faiblesse dans la communication. Pour d'autres, les mécanismes de transmission des résultats de suivi-évaluation aux décideurs et aux autres utilisateurs ne sont pas efficaces. C'est le cas du projet "Hydraulique Rurale" du Burkina Faso.

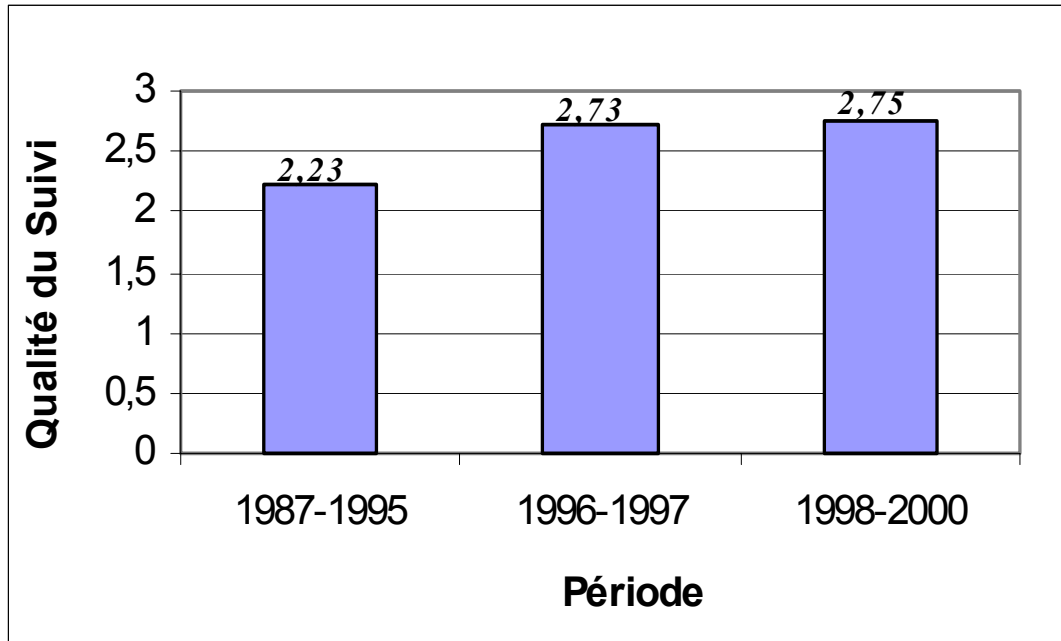
3.2.7 L'amélioration de la qualité de suivi constatée à partir de 1996 (tableau 4) s'explique par les mêmes facteurs évoqués précédemment. Ceux-ci ont créé un environnement favorable qu'il faut capitaliser pour mettre en place un véritable SSE au sein des projets. Toutefois, beaucoup reste à faire pour développer une véritable culture au sein des pays membres c'est à dire faire du SSE un outil privilégié de prise de décision dans le contexte des programmes de lutte contre la pauvreté et l'enracinement de la bonne gouvernance.

Tableau 4: Evolution de la qualité de suivi-évaluation à l'exécution par secteur pour la période 1987-2000

SECTEURS	PERIODE			MOYENNE TOUTES PERIODES (1987-2000)
	1987-1995	1996-1997	1998-2000	
Agriculture et développement rural	2,21	3,42	3,17	2,49
Eau et Assainissement	2,89		2,91	2,89
Multisectoriel	2,00		2,47	2,21
Social	2,22	2,61	2,81	2,51
Ensemble des Secteurs	2,23	2,73	2,75	2,46

Source: Rapports de supervision des projets/programmes BAD.

Hautement satisfaisant = 4 ; Satisfaisant = 3 ; Peu Satisfaisant = 2 ; Très peu Satisfaisant = 1



Graphique 2: Evolution de la qualité du suivi à l'exécution 1987-2000

Hautement satisfaisant = 4 ; Satisfaisant = 3 ; Peu Satisfaisant = 2 ; Très peu Satisfaisant = 1

3.3 Qualité du SSE à l'achèvement

3.3.1 L'évaluation de la qualité du SSE a été faite sur la base des rapports d'achèvement (RAP) et d'évaluation des performances de projets (REPP). En effet, L'adéquation du système de suivi & évaluation et de communication de rapports constitue un critère d'appréciation de la performance de l'Emprunteur dans la revue d'évaluation des performances des projets.

3.3.2 D'une manière générale, le suivi-évaluation n'a pas fait l'objet d'un traitement particulier dans ces rapports. En effet, quoi qu'une section spécifique ait été réservée à cet aspect dans les rapports d'évaluation des performances de projets ("REPP"), le contenu demeure limité, et les rapports d'achèvement ne comportent qu'une matrice rétrospective de projet souvent inachevée rappelant les objectifs, les indicateurs objectivement vérifiables, les moyens de vérification et les hypothèses. Les informations contenues dans ces rapports donnent donc des appréciations générales sur le niveau d'exécution des activités prévues et, en l'absence d'indicateurs de performance préalablement définis, aucun examen minutieux ne pourrait être entrepris pour évaluer les effets et l'impact tant quantitatif que qualitatif. Il est également à remarquer que la qualité du système de suivi-évaluation ne fait donc pas partie des critères d'appréciation de la performance de la Banque ou de l'agence d'exécution dans les rapports d'achèvement.

3.4 Efficacité, Efficience et Impact des SSE

3.4.1 L'analyse porte sur l'efficacité² des SSE, son efficience ainsi que son impact sur les performances du projet. Le degré de performance des SSE de ces projets est resté durant la période d'examen en deçà des attentes (tableau 5) malgré son amélioration significative pour les mêmes raisons indiquées précédemment.

Tableau 5 : Evolution de la qualité du SSE par période

PERIODE	Degré de Performance
1987-1995	1.94
1996-1997	2.49
1998-2000	2.58
Moyenne	2.23

Source: Rapports de supervision des projets

Hautement satisfaisant = 4 ; Satisfaisant = 3 ; Peu Satisfaisant = 2 ; Très peu Satisfaisant = 1

3.4.2 Parmi les 37 projets étudiés, seulement 8 projets, soit 22% présentent des dispositions efficaces et efficaces pour apprécier l'impact des systèmes SSE. Les 8 projets sont énumérés ci-dessous:

- AEP Maputo, Mozambique; 1998-2000
- Réduction de la pauvreté et action en faveur des femmes; Rwanda; 1998-2000
- Développement de la zone théière de Nyayo, Kenya; 1987-1995
- Projet d'Appui au Plan directeur de la santé et des Affaires sociales; Mauritanie; 1998-2000
- Projet de réduction de la pauvreté; Mauritanie; 1996-1997
- Programme de modernisation et d'intensification agricole; Sénégal; 1996-1997
- Appui institutionnel au Ministère des Finances et de l'Emploi; Ghana; 1998-2000
- Réduction de la pauvreté et Actions en faveur des femmes; Cameroun; 1998-2000

3.4.3 Les SSE au sein des 8 projets jugés efficaces se distinguent par la clarté des objectifs, la qualité des indicateurs de résultats, les dispositions de collecte, de gestion, de centralisation et de transmission des informations notamment sur les aspects techniques en vue de faciliter la prise de décisions. Tous ces éléments ont certes contribué aux résultats obtenus. Mais, il faut retenir que pour les pays concernés, ces résultats sont moins liés à la qualité du dispositif qu'à la détermination et à la volonté des acteurs et bénéficiaires qui l'animent. En effet, l'intérêt manifesté par les pays pour ces projets tenant compte de leur importance dans la lutte contre la pauvreté et la mobilisation interne et externe des énergies, ont été très déterminants dans l'obtention de ces résultats.

² L'efficacité des SSE est définie par la qualité, la pertinence ainsi que par la production à temps des informations sur les réalisations ainsi que sur les effets du projet. L'efficience de SSE est appréciée à travers la qualité des informations par rapport aux coûts engendrés. L'impact du SSE sur les performances du projet découle du fait que, comme tout système d'information de gestion, il doit aider à la prise de décisions et d'actions correctrices pour réalisation optimale des objectifs du projet.

3.4.4 Sur le plan conceptuel, le système proposé dans le cadre du " Projet de réduction de la pauvreté en Mauritanie" est jugé pertinent et adapté à la nature du projet. Il est toutefois à craindre que les exigences de qualité que requiert ce dispositif, rendent sa mise en œuvre difficile face aux faibles capacités institutionnelles et humaines existantes dans le pays (**Encadré 2**). La mise en place d'un dispositif de qualité avec la participation des acteurs et bénéficiaires est donc une nécessité mais il ne peut être rendu opérationnel et efficace qu'à la faveur de la motivation des acteurs et des bénéficiaires d'en faire un outil privilégié de prise de décision.

ENCADRE 2 - Le Système de suivi-évaluation au sein du Projet de réduction de la pauvreté en Mauritanie

L'objectif spécifique du Projet de Réduction de la Pauvreté (PRP) est de renforcer les capacités des ménages pauvres et des opérateurs économiques du secteur informel en particulier, à initier ou à développer des activités génératrices de revenus rentables.

Dans le cadre du projet, il a été prévu un dispositif de suivi-évaluation qui permettra de :

- mesurer le niveau de réalisation des objectifs intermédiaires et d'impact ;
- évaluer l'impact de l'ensemble des activités du Projet sur les opérateurs ;
- apporter à temps les correctifs nécessaires et les redressements que pourrait révéler l'existence de failles dans l'édifice institutionnel, de déficits d'activités ou de déficiences du fonctionnement des différentes activités.

Le SSE est conçu pour :

- Améliorer l'efficacité opérationnelle de la Cellule d'Exécution du Projet et de chacun des acteurs qui y sont impliqués ;
- Faciliter la formulation de propositions pratiques et réalistes pour accroître les performances et augmenter l'impact du Projet sur les principaux acteurs du projet;
- Faciliter la bonne intégration du projet à la stratégie globale de développement sectoriel et suggérer des ajustements en temps opportun de cette dernière;
- Assister les différents acteurs pour la formulation des solutions susceptibles de résoudre les difficultés rencontrées au cours de l'exécution du projet ;
- Etablir le lien entre la matrice du projet et les indicateurs objectivement vérifiables d'une part, et entre ses performances et les objectifs globaux définis par la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.

3.4.5 L'efficacité des systèmes de suivi-évaluation des projets est qualitativement appréciée à travers les difficultés rencontrées et des recommandations qui y sont faites au niveau des rapports de supervision, d'achèvement et d'évaluation rétrospective. A ce titre les problèmes soulevés dans ces rapports indiquent entre autres:

- La faiblesse des dispositions institutionnelles et le manque d'implication des bénéficiaires dans la mise en œuvre du système de suivi-évaluation. C'est le cas du projet "Appui aux groupements de femmes (Sénégal)" dont la durabilité du SSE risque d'être compromise du fait de l'absence d'élaboration au début de projet d'un manuel de procédures définissant clairement les tâches des différents intervenants du projet, de la mise en place d'un système adéquat de gestion administrative et financière; de la faible implication des communautés de base aux activités de projets limitant l'appropriation des résultats, l'absence d'utilisation de circuits souples, fiables et rapides de communication, le manque de délégation de la responsabilité de gestion des ressources à la structure d'exécution de projet conduisant à la lenteur constatée dans l'exécution des activités.

- L'absence ou la non soumission de rapports d'avancement en temps voulu, d'étude de référence et d'impact comme c'est le cas du " Programme de relance du secteur agricole (Ghana)".

3.4.6 Il n'est pas aisé d'établir de corrélation entre la qualité de suivi-évaluation et la performance des projets à cause de l'absence de statistiques fiables au niveau des projets tant actifs qu'achevés. De plus, la qualité de SSE n'est pas explicitement prise en compte dans les deux critères pris en compte dans l'évaluation de la performance du portefeuille. Toutefois, l'analyse précédente sur la performance des SSE a pu identifier 8 projets jugés performants et 4 projets peu performants au regard de l'efficacité, l'efficience, et de l'impact de leur SSE.

3.4.7 Globalement, l'analyse de ces projets révèle une certaine corrélation positive entre la qualité de suivi-évaluation et leur performance. Plus la qualité de suivi est élevée, plus les projets ont de meilleures chances de réaliser des performances satisfaisantes. C'est le cas des 8 projets jugés satisfaisants au regard de l'efficacité et l'efficience de leur SSE. Toutefois, on note une faiblesse au niveau des 2 projets suivants : Développement de la zone théière Nyayo (Kenya) et "Appui institutionnel au Ministère des Finances et à l'Emploi (Ghana). Pour le premier projet, la faiblesse est essentiellement due à l'absence d'objectifs et indicateurs clairs et mesurables et d'adoption d'une démarche systématique permettant la collecte et le traitement des informations sur les réalisations ainsi que sur les résultats de développement. Pour le second, l'absence des dispositions de collecte et d'analyse des données du projet ainsi que la faiblesse des dispositions institutionnelles de centralisation, d'analyse et de préparation des rapports de suivi ont constitué des contraintes majeures.

4. CONCLUSIONS GENERALES

4.1 Tel qu'il est conçu, le SSE actuellement mis en place ne constitue pas un outil d'aide à la décision. L'amélioration de la qualité de suivi-évaluation constatée à partir de 1996 s'explique par l'attention plus grande des responsables des projets à l'obtention de résultats sur le terrain et à la réalisation des objectifs de développement retenus dans les projets et programmes. La mise en place du plan stratégique, de tableaux de bord prospectifs, et de système de gestion axée sur les résultats au sein de la Banque constituera une occasion propice au développement de suivi-évaluation approprié au contexte évolutif de la Banque.

4.2 Pour une plus grande efficacité et durabilité, les systèmes de suivi-évaluation doivent être adaptés aux conditions locales. De même, les indicateurs de performance doivent tenir compte des spécificités locales et surtout des capacités techniques, institutionnelles et statistiques. A cet effet, les échanges d'expérience et le partage des connaissances au sein des pays et à l'échelle régionale sont indispensables. Les stratégies de lutte contre la pauvreté et le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) jouent vraisemblablement un grand rôle dans le développement d'une culture positive envers le suivi et l'évaluation qui prend également une dimension importante dans le cadre de l'introduction de systèmes de gestion axée sur les résultats.

4.3 La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation de qualité avec la participation des acteurs et bénéficiaires au sein de projets est une nécessité mais il est ne peut être opérationnel, efficace et efficient que grâce à l'implication de ceux-ci dès la conception des projets ou programmes et de leur bonne volonté d'en faire un outil d'aide à la décision et d'orientation de projet.

4.4 D'une manière générale, le faible ancrage des principes de bonne gouvernance dans les pays membres est à l'origine de la faible demande pour la mise en place de systèmes de suivi-évaluation au sein des projets/programmes de développement. La demande pressante d'une plus grande transparence dans la gestion des affaires publiques et d'un plus grand ciblage des dépenses publiques à la population la plus pauvre se manifeste par un besoin de plus en plus croissant d'informations sur les réalisations et les effets des projets et programmes de développement tant au niveau des responsables des pays qu'au sein de la Banque et ce, tout au long de l'exécution des projets et programmes. L'adhésion aux objectifs de développement du millénaire et aux indicateurs sociaux de progrès et de bien-être social a pour effet de multiplier les mécanismes de collecte et d'analyse des informations sur les résultats et la prise d'actions correctives pour une meilleure performance des projets de lutte contre la pauvreté.

4.5 En plus de mettre l'accent sur le développement des méthodes et des techniques dans le domaine, la Banque ainsi que les équipes nationales en matière de Suivi et Evaluation doivent développer des stratégies particulièrement adaptées au contexte national, et vulgariser les concepts et méthodologies qui ne doivent pas constituer des obstacles à son institutionnalisation au sein des pays. Des efforts doivent être faits pour promouvoir une plus grande compréhension du rôle potentiel de l'utilisation de Suivi et Evaluation et de la nécessité de faire participer la société civile et les bénéficiaires.

4.6 Il y a un appréciable éventail d'outils disponibles en matière de suivi-évaluation. Certains nécessitent moins de qualification et de données et sont moins coûteux que d'autres. Il existe habituellement un arbitrage à faire entre le coût et la qualité de l'outil requis. La liste des outils et des techniques disponibles en la matière est longue mais l'utilisation de ces outils dans les différents pays et au sein des projets/programmes doit tenir compte des compétences disponibles. Actuellement, la disponibilité de personnel qualifié est une contrainte majeure.

4.7 L'efficacité des systèmes de suivi-évaluation ne bénéficie pas d'un traitement particulier dans les rapports d'évaluation, de supervision et d'achèvement (RAP), d'évaluation des performances de projets (REPP) et dans les rapports annuels sur la performance du portefeuille (RAPP). La qualité de suivi-évaluation n'est pas prise en compte de manière explicite dans la grille d'évaluation de la performance annuelle de portefeuille.

5. LECONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 Leçons

Les principales leçons sont les suivantes :

- i) La mise en place d'un dispositif de qualité avec la participation des acteurs et bénéficiaires est nécessaire mais le dispositif ne peut être opérationnel et efficace que grâce à la volonté des parties prenantes d'en faire un outil privilégié de décision et d'orientation des projets en vue de la réalisation efficace et efficiente des objectifs de développement.
- ii) Tel qu'il est conçu, le SSE actuellement mis en place ne constitue pas un outil d'aide à la décision. L'amélioration de la qualité de suivi-évaluation constatée

à partir de 1996 s'explique par l'attention plus grande des responsables des projets à l'obtention de résultats sur le terrain et à la réalisation des objectifs de développement retenus dans les projets et programmes. La mise en place du plan stratégique, de tableaux de bord prospectifs, et de système de gestion axée sur les résultats au sein de la Banque constituera une occasion propice au développement de suivi-évaluation approprié au contexte évolutif de la Banque.

- iii) Pour une plus grande efficacité et durabilité, les systèmes de suivi-évaluation doivent être adaptés aux conditions locales. De même, les indicateurs de performance doivent tenir compte des spécificités locales et surtout des capacités techniques, institutionnelles et statistiques. A cet effet, les échanges d'expérience et le partage des connaissances au sein des pays et à l'échelle régionale sont indispensables.
- iv) L'absence de directives précises et de spécialistes du suivi-évaluation dans les équipes d'évaluation de projets ont été les facteurs limitant au développement de dynamique de suivi-évaluation au sein de la Banque. Au stade de l'approbation, l'existence de matrice du cadre logique n'a pas permis d'engendrer cette dynamique. De même, l'absence de manuel de procédures définissant clairement les tâches des différents intervenants du projet, de mise en place d'un système adéquat de gestion administrative et financière; de la faible implication des communautés de base aux activités de projets limitent l'appropriation des résultats par les parties prenantes.
- v) Le développement au sein des pays membres d'une véritable culture de suivi-évaluation et d'imputabilité des résultats à tous les niveaux de la hiérarchie des services publics (des cellules d'exécution ou de coordination jusqu'aux structures centrales de contrôle et de suivi des organes et services publics) est un pari que la Banque, en collaboration avec les autres bailleurs de fonds, devra relever. L'existence d'un environnement favorable dans le contexte du programme de lutte contre la pauvreté et l'enracinement de la bonne gouvernance contribueront à cet objectif.

5.2 **Recommandations**

Les principales recommandations sont les suivantes :

A la Banque

Appui à la mise en place d'une véritable unité de SSE

- Inclure systématiquement dans tous les projets de la Banque la mise en place de système de suivi-évaluation dans le cadre de la mise en place de cellule d'exécution ou au sein des ministères techniques, dotée de moyens adéquats. Le suivi-évaluation doit être une composante du projet au même titre que les autres activités. Il doit désormais être une condition d'approbation de financement des projets du groupe de la Banque.

- Réhabiliter les outils de suivi-évaluation telle que la matrice de cadre logique (axée sur les résultats) et organiser des séminaires de formation à l'utilisation de ces outils à l'intention des experts de la Banque et des agences d'exécution.
- Etablir la situation de référence avant le démarrage du projet en précisant les sources d'informations, les moyens de collecte, de traitement et d'analyse des données servant de base aux indicateurs quantitatifs et qualitatifs, facilitant ainsi l'appréciation de la performance et de l'impact du projet.
- Evaluer l'efficacité et de l'efficience des systèmes de suivi-évaluation à toutes les étapes de préparation et de mise en oeuvre des projets, et lors de l'évaluation annuelle de la performance du portefeuille. La qualité des SSE devra être considérée comme critère d'évaluation de la performance d'exécution des projets ainsi que de l'évaluation de la performance annuelle du portefeuille(RAPP) et une section doit être consacrée à ce volet étant donné qu'il constitue la toile de fond dans l'évaluation de l'efficacité des projets/programmes de développement.
- Evaluer les SSE à l'achèvement et en faire un critère de la post-évaluation et donc un des éléments du mandat de l'équipe des missions d'achèvement.
- Renforcer les mécanismes de communication, d'une part, entre les projets et les organes de tutelle, et d'autre part, entre les organes de tutelle et les bailleurs de fonds en vue de faciliter la concertation et la maintien des projets dans la bonne direction.
- Permettre la participation active des parties prenantes et des acteurs du projet à la conception et la mise en œuvre et donc à l'appropriation du système de suivi-évaluation à travers la sensibilisation sur la fonction du S&E et l'utilité des informations à collecter. La participation des bénéficiaires devra se situer également lors des évaluations d'impact.

Renforcement des capacités internes de la Banque

- Doter les départements opérationnels et de revue des opérations en personnel spécialistes des systèmes de suivi-évaluation pour renforcer les équipes d'identification, de préparation et d'évaluation et de supervision des projets/programmes. Lors de la phase de préparation, l'équipe doit veiller à la clarté et à la quantification des objectifs du projet/programme; à l'élaboration d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (résultats et impacts); à la mise en place de dispositions de collecte systématique des données pour renseigner les indicateurs de résultats et d'impact, et l'établissement de mécanismes de traitement et d'analyse des résultats pour leur transmission aux décideurs et aux autres parties prenantes.
- Organiser des sessions de formation et de recyclage des chargés de gestion des projets/programmes au niveau de la Banque et sur le terrain aux outils/instruments et mécanismes de suivi-évaluation.

- Renforcer les capacités institutionnelles et humaines des départements d'appui aux opérations tels que les départements des politiques opérationnelles et de revue des performances (POPR) et de l'évaluation des opérations (OPEV) qui doivent offrir leur appui technique aux opérations et aux cellules d'exécution en vue d'asseoir une véritable culture de suivi-évaluation au sein de la Banque. Ces départements peuvent être les dépositaires des outils de suivi-évaluation à mettre à la disposition des utilisateurs potentiels au sein de la Banque sur Internet et Intranet. Ainsi l'évaluation ex-post réalisée par OPEV sera d'autant plus aisée qu'elle veillera à l'efficacité, à l'efficience et à l'impact du SSE.

Définition de stratégie claire de mise en oeuvre des SSE au sein de la Banque

- Définir une stratégie opérationnelle et des directives adéquates en matière de conception, d'implantation et de mise en oeuvre de systèmes de suivi-évaluation et assister les départements opérationnels à mettre en place au sein des projets des SSE appropriés.
- Constituer des bases de données sur les outils/instruments de SSE en les rendant accessibles à tous utilisateurs potentiels à travers l'Internet ou l'Intranet.

Accroissement de la demande et de l'offre des services en SSE

- Accroître les services de la Banque dans les pays membres et ses structures centrales ou décentralisées à travers la sensibilisation sous forme de plaidoyer. Cependant, étant donné que ces pays n'ont pas les mêmes niveaux de capacité technique en la matière, les efforts à fournir doivent tenir compte des spécificités de chaque pays. Les programmes de réformes institutionnelles pour la bonne gouvernance et de gestion des affaires publiques, la réduction de la pauvreté ainsi que les appuis budgétaires, ou les programmes sectoriels doivent nécessairement inclure des programmes de renforcement de capacités en matière de suivi-évaluation. Ces programmes doivent également toucher la société civile et les structures non gouvernementales qui constituent les véritables plaidoyers des actions et des programmes de développement en faveur des populations locales.
- Développer au sein de ses pays membres une véritable culture de suivi-évaluation. Pour la Banque, il s'agit de promouvoir les compétences actuelles et de renforcer les capacités humaines et institutionnelles en vue d'une plus grande maîtrise des outils/instruments et mécanismes de SSE par la formation des responsables à la gestion des projets/programmes au niveau de la Banque comme au niveau des organes d'exécution et des organes de planification. Le rôle de la Banque dans le renforcement des canaux d'échange de l'information et de partage des connaissances entre les différents pays, et partant entre les secteurs et les équipes de projets est primordial pour éviter les duplications et les déperditions des ressources nécessaires aux activités de développement. Les efforts de la Banque dans la création d'une association des évaluateurs africains est un pas qu'il faudra consolider en vue d'appuyer cette initiative et la pérenniser.

Aux pays emprunteurs (y compris les organes d'exécution)

- Développer un environnement de bonne gouvernance et de gestion transparente dans les Etats membres constitue un facteur d'amélioration du dispositif de suivi et d'évaluation des projets et programmes de développement financés par le Groupe de la Banque. La volonté politique des Etats membres bénéficiaires d'accompagner la Banque par une meilleure perception du suivi-évaluation, actuellement considéré comme un outil de contrôle plutôt qu'un outil d'aide à la prise de décision est nécessaire. Cette situation risque d'évoluer favorablement suite à la mise en oeuvre des stratégies de réduction de la pauvreté initiées en collaboration avec les bailleurs de fonds mais dont l'imputabilité des résultats incombe en premier lieu aux pays.
- Développer la demande des services des SSE dans les pays membres par la sensibilisation, le recyclage et la formation des organes et institutions en charge du contrôle des dépenses publiques et d'évaluation du bon fonctionnement des services publics. La dotation de ces structures en moyens humains, organisationnels et matériels est nécessaire, notamment dans le cadre des programmes de lutte contre de la pauvreté et de bonne gouvernance.
- Accroître les ressources allouées aux bureaux des statistiques et des structures impliquées dans le contrôle et suivi des dépenses publiques au niveau des administrations en charge de la lutte contre la pauvreté améliorera la qualité de ces projets mais également leur habilité à produire et analyser la transmission d'informations fiables.
- Renforcer les capacités techniques des ministères techniques et des cellules d'exécution ainsi que des ONG locales et des structures de la société civile à mieux exploiter les données statistiques et à gérer les bases de données sur la pauvreté en constituant les indicateurs de référence (à la situation de départ et d'impact).
- Mettre en place un cadre de concertation entre les différents projets et les cellules techniques des ministères en charge de suivi-évaluation en vue d'échanger les expériences en la matière et le renforcement de la coordination entre les différents bailleurs de fonds finançant des projets/programmes similaires.
- Valoriser les rares compétences humaines existantes en la matière par un système de motivation, ainsi que par le développement d'une véritable culture en SSE au sein des organes d'exécution par un changement de comportements et d'attitudes favorables (engagement, imputabilité et motivation sur la base de critères concertés).
- Permettre aux organes d'exécution, acteurs et bénéficiaires des projets de participer à toutes les étapes de préparation, de la mise en oeuvre et du suivi des performances des projets/programmes ainsi qu'à l'évaluation de l'efficacité des systèmes de suivi-évaluation.

Liste des Projets examinés

REGION	PAYS	No	TITRE DU PROJET	SECTEUR	PERIODE D'APPROBATION	
NORD	Mauritanie	1	Réduction de la pauvreté	I	1997	
		2	Plan Directeur de Santé et développement social	I	1999	
		3	Appui institutionnel	K	1999	
OUEST	Burkina Faso	4	Hydraulique rurale	E	1993	
		5	Appui institutionnel aux 4 ministères	K	1991	
		6	Ajustement Structurel	K	1991	
		7	Ajustement du Secteur Agricole	K	1992	
		8	Dimensions sociales de l'ajustement	I	1995	
		9	Développement des services de Santé	I	1998	
		Côte d'Ivoire	10	Projet de développement de la culture de soja	A	1989
			11	AEP Zones rurales	E	1996
		Sénégal	12	Appui aux groupements des femmes	I	1991
	13		Modernisation et intensification de l'agriculture	A	1997	
	14		Education II	I	1996	
	15		Santé I	I	1997	
	Gambie	16	Développement des Rizières Villageoises	A	1988	
		17	Développement des services de santé	I	1999	
	Ghana	18	Réhabilitation Secteur Agricole	A	1987	
19		Appui au Ministère des Finances et Emploi	I	1998		
Sierra Leone	20	Ajustement Structurel	K	1990		
	21	Réhabilitation des secteurs économiques	K	1992		
CENTRE	Tchad	22	Projet de réduction de la pauvreté et actions en faveur des femmes	I	1997	
	Cameroun	23	Appui à la foresterie rurale et l'agro-foresterie	A	1999	
		24	Developpt rural du Nord Ouest(MIDENO II)	A	1989	
		25	Projet de réduction de la pauvreté en faveur des femmes	I	1997	
	Rwanda	26	Développement agricole de Byumba	A	1990	
		27	Ajustement Structurel I	K	1991	
		28	'Ajustement Structurel II	K	1998	
		29	Réhabilitation & extension AEP	E	1987	
		30	Electrification de 6 centres secondaires	E	1988	
		31	Projet de réduction de la pauvreté en faveur des femmes	I	1998	
	Sao Tome & Principe	32	Appui au Développement de l'Elevage	A	1996	
		33	Réduction de la pauvreté	I	1997	
Gabon	34	Elevage II	A	1989		

EST	Kenya	35	Développement de la Zone théière Nyayo 3è	A	1991
		36	AEP de Nairobi	E	1989
		37	Horticulture et Cultures vivrières Ouest Kenyan	A	1993
		38	Développement zones rizicoles irriguées	A	1987
	Madagascar	39	Projet National Mais	A	1989
		40	Projet Santé II	I	1999
		41	Projet éducation II	I	1992
Tanzanie Ouganda	42	Appui à la microfinance rurale	I	1998	
	43	Appui à la microfinance rurale	I	1998	
SUD	Mozambique	44	Développement des Femmes des zones vertes	A	1992
		45	Réhabilitation Elevage et agriculture familiale	A	1990
		46	Santé Corridor Beira	I	1996
		47	Réhabilitation économique	K	1988
		48	Dimensions Sociales de l'Ajustement	K	1992
		49	AEP Maputo	E	1999
	Malawi	50	Femmes dans le développement	I	1992

A= Agriculture & Développement rural; I = social; E = Eau et système sanitaire; K = Multi-sectoriel

Statistiques Sélectionnées sur la performance des SSE des projets sélectionnés

Tableau I : Portefeuille des projets/programmes sous-revue financés entre 1987-2000

	Agriculture et dévp.rural (A)	Eau et syst. Sanitaire (E)	Social (I)	Multi-sectoriel (K)	Total
1987-1995	82	22	45	45	194
1996-1997	10	7	19	14	50
1998-2000	45	12	34	34	128
Total	137(36.8%)	41(11%)	98(26.3%)	96(25.8%)	372

Source: Etabli à partir de la base de données des projets/programmes OPEV, 2002

Tableau II : Portefeuille des projets/programmes sous-revue financés par le Groupe de la BAD entre 1987-2000 par région

	Centre	Est	Nord	Sud	Ouest	Total
1987-1995	52	32	9	34	67	194
1996-1997	15	9	3	6	17	50
1998-2000	25	18	9	37	39	128
Total	92(24.7%)	59(15.9%)	21(5.6%)	77(20.7%)	123(33.1%)	372

Source: Etabli à partir de la base de données des projets/programmes OPEV, 2002

Tableau III : Répartition spatiale de l'échantillon par secteur

	Centre	Est	Nord	Sud	Ouest	Total
Agriculture & Développement rural (A)	5	4	0	2	4	15
Secteurs sociaux (I)	4	4	0	2	7	17
Eau & Assainissement (E)	2	1	2	1	2	8
Multi-sectoriels (K)	2	0	1	2	5	10
Total	13	9	3	7	18	50

Source: Etabli à partir de la base de données des projets/programmes OPEV, 2002

Tableau IV : Répartition de l'échantillon des projets/programmes sous-revue par région entre 1987-2000

	Centre	Est	Nord	Sud	Ouest	Total
1987-1995	5	6	0	5	11	27
1996-1997	4	-	1	1	2	8
1998-2000	4	3	2	1	5	15
Total	13	9	3	7	18	50

Source: Etabli à partir de la base de données des projets/programmes OPEV, 2002

Tableau V : Qualité à l'entrée des SSE des projets sélectionnés

Nbre	TITRE	REGION	PAYS	SECTEUR	PERIODE	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Qualité-Entrée
1 ^(*)	REDUCTION DE LA PAUVRETE	NORD	MAURITANIE	I	1996-1997	3	3	3	3	3	3	3,00
2	APPUI INSTITUTIONNEL	NORD	MAURITANIE	K	1998-2000	3	3	3	3	3	3	3,00
3 ^(*)	APPUI AU PLAN DIRECTEUR DE LA SANTE	NORD	MAURITANIE	I	1998-2000	3	3	3	3	3	3	3,00
4 ^(*)	HYDRAULIQUE RURALE	OUEST	BURKINA FASO	E	1987-1995	2	2	2	1	1	1	1,50
5 ^(*)	APPUI TECHNIQUE A 4 MINISTERES	OUEST	BURKINA FASO	K	1987-1995	1	1	1	1	1	1	1,00
6 ^(*)	PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL	OUEST	BURKINA FASO	K	1987-1995	3	3	1	2	1	1	1,83
7	PROGRAMME D'AJUSTEMENT DU SECTEUR AGRICOLE	OUEST	BURKINA FASO	K	1987-1995	1	1	1	1	1	3	1,33
8	DIMENSION SOCIALE DE L'AJUSTEMENT STRUCTUREL	OUEST	BURKINA FASO	I	1987-1995	1	3	3	1	2	2	2,00
9	RENFORCEMENT DES SERVICES DE SANTE	OUEST	BURKINA FASO	I	1998-2000	2	3	3	2	2	2	2,33
10	DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE DU SOJA	OUEST	COTE D'IVOIRE	A	1987-1995	2	1	3	1	2	1	1,67
11	AEP DES ZONES RURALES	OUEST	COTE D'IVOIRE	E	1996-1997	3	3	2	3	3	1	2,50
12	APPUI AUX GROUPEMENTS DE FEMMES	OUEST	SENEGAL	I	1987-1995	2	2	2	2	1	1	1,67
13	PROGRAMME DE MODERNISATION ET D'INTENSIFICATION AGRICOLE	OUEST	SENEGAL	A	1996-1997	3	3	3	2	1	2	2,33
14	EDUCATION II	OUEST	SENEGAL	I	1996-1997	3	3	3	3	3	3	3,00
15	SANTE I	OUEST	SENEGAL	I	1996-1997	3	3	3	3	3	3	3,00
16	DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE DU RIZ	OUEST	GAMBIE	A	1987-1995	1	1	2	2	1	3	1,67
17	DEVELOPPEMENT DES SERVICES DE SANTE	OUEST	GAMBIE	I	1996-1997	3	3	3	3	2	2	2,66
18	REHABILITATION DU SECTEUR AGRICOLE	OUEST	GHANA	A	1987-1995	1	1	1	1	1	1	1,00
19	APPUI INSTITUTIONNEL AU MINISTERE FINANCE ET EMPLOI	OUEST	GHANA	K	1998-2000	2	3	3	2	2	2	2,30
20	AJUSTEMENT STRUCTUREL	OUEST	SIERRA LEONE	K	1987-1995	2	4	2	2	2	3	2,50
21	REDRESSEMENT ECONOMIQUE	OUEST	SIERRA LEONE	K	1998-2000	2	3	2	2	2	2	2,15
22	REDUCTION DE LA PAUVRETE ET ACTION EN FAVEUR DES FEMMES	CENTRE	TCHAD	I	1996-1997	3	3	3	3	3	2	2,83
23	ELEVAGE PHASE II	CENTRE	GABON	A	1987-1995	1	3	3	2	3	2	2,33
24	APPUI A LA FORESTERIE RURALE ET L'AGROFORESTERIE	CENTRE	CAMEROUN	A	1998-2000	3	3	3	3	3	3	3,00
25	DEVELOPPEMENT RURAL DU NORD-OUEST – MIDENO II -	CENTRE	CAMEROUN	A	1987-1995	2	2	3	2	1	2	2,00
26	REDUCTION DE LA PAUVRETE ET ACTION EN FAVEUR DES FEMMES	CENTRE	CAMEROUN	I	1996-1997	2	2	3	3	3	3	2,67
27 ^(*)	DEVELOPPEMENT AGRICOLE DE BYMBA	CENTRE	RWANDA	A	1987-1995	3	1	1	1	1	1	1,33
28 ^(*)	PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL I	CENTRE	RWANDA	K	1987-1995	3	2	3	1	1	1	1,83

29 ^(*)	PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL II	CENTRE	RWANDA	K	1998-2000	3	3	1	1	1	1	1,67
30	ELECTRIFICATION DE SIX CENTRES SECONDAIRES	CENTRE	RWANDA	I	1987-1995	3	3	3	3	3	2	2,83
31	REDUCTION DE LA PAUVRETE EN FAVEUR DES FEMMES	CENTRE	RWANDA	I	1998-2000	3	3	4	4	3	3	3,33
32	REHABILITATION & EXTENSION AEP	CENTRE	RWANDA	E	1987-1995	2	1	1	1	2	1	1,33
33	APPUI AU DEVELOPPEMENT DE L'ELEVAGE	CENTRE	SAO TOME	A	1996-1997	3	3	3	3	3	3	3,00
34	REDUCTION DE LA PAUVRETE	CENTRE	SAO TOME	I	1996-1997	2	3	2	3	3	3	2,66
35	MICROFINANCE RURALE	EST	TANZANIE	A	1998-2000	3	4	3	3	4	3	3,33
36	MICROFINANCE RURALE	EST	OUGANDA	A	1998-2000	3	4	3	3	4	3	3,33
37 ^(*)	DEVELOPPEMENT DE LA ZONE THEIERE NYAYO	EST	KENYA	A	1987-1995	2	2	2	2	2	2	2,00
38 ^(*)	AEP III NAIROBI	EST	KENYA	E	1987-1995	1	1	1	1	1	1	1,00
39 ^(*)	HORTICULTURE ET CULTURES VIVRIERES TRADITIONNELLES	EST	KENYA	A	1987-1995	1	1	1	1	1	1	1,00
40 ^(*)	DEVELOPPEMENT ZONES RIZICOLES IRRIGUEES DU KENYA OUEST	EST	KENYA	A	1987-1995	2	1	3	2	3	3	2,33
41	PROJET NATIONAL MAIS	EST	MADAGASCAR	A	1987-1995	1	1	1	1	1	1	1,00
42	SANTE II	EST	MADAGASCAR	I	1998-2000	3	3	2	2	1	1	2,00
43	EDUCATION II	EST	MADAGASCAR	I	1987-1995	1	1	1	3	1	3	1,67
44 ^(*)	DEVELOPMENT DES FEMMES DES ZONES VERTES	SUD	MOZAMBIQUE	A	1987-1995	3	3	3	2	2	3	2,67
45	REHABILITATION ELEVAGE ET AGRICULTURE FAMILIALE	SUD	MOZAMBIQUE	A	1987-1995	2	1	1	1	1	2	1,33
46 ^(*)	SANTE CORRIDOR BIERA	SUD	MOZAMBIQUE	I	1996-1997	3	3	1	2	1	1	1,83
47 ^(*)	REHABILITATION DES SECTEURS ECONOMIQUES	SUD	MOZAMBIQUE	K	1987-1995	2	1	2	1	1	1	1,33
48 ^(*)	DIMENSIONS SOCIALES DE L'AJUSTEMENT	SUD	MOZAMBIQUE	K	1987-1995	1	1	1	1	1	1	1,00
49 ^(*)	AEP MAPUTO	SUD	MOZAMBIQUE	E	1998-2000	3	3	3	3	1	2	2,50
50	FEMMES DANS LE DEVELOPEMENT	SUD	MALAWI	I	1987-1995	2	2	1	1	1	3	1,67
ENSEMBLE ECHANTILLON						2,24	2,03	2,03	1,89	1,68	1,89	1,96

N.B Les (*) concernent projets ayant fait l'objet de visite de terrain

Secteur A= Agriculture & Développement rural; I = social; E = Eau et système sanitaire; K = Multi-sectoriel

Notation Hautement satisfaisant = 4 ; Satisfaisant = 3 ; Peu Satisfaisant = 2 ; Très peu Satisfaisant = 1

Q1: qualité de formulation des objectifs des projets/programmes

Q2: qualité des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Q3: qualité de disposition de la collecte de l'information

Q4: qualité de disposition, d'assemblage et préparation des rapports

Q5: qualité de transmission de l'information aux décideurs et utilisateurs

Q6: pertinence du dispositif de suivi-évaluation

Source: Rapports d'évaluation des projets/programmes, 2002

Tableau VI: Qualité des SSE des projets sélectionnés

TITRE	REGION	PAYS	SECTEUR	PERIODE	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Moyenne Qualité- A l'achèvement
PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL	NORD	MAURITANIE	K	1998-2000	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2,63
PROJET D'APPUI AU PLAN DIRECTEUR DE LA SANTE	NORD	MAURITANIE	I	1998-2000	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3,01
PROJET DE REDUCTION DE LA PAUVRETE	NORD	MAURITANIE	I	1996-1997	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
AJUSTEMENT STRUCTUREL	OUEST	SIERRA LEONE	K	1987-1995	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2,25
PROGRAMME DE REDRESSEMENT ECONOMIQUE	OUEST	SIERRA LEONE	K	1998-2000	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2,17
APPUI INSTITUTIONNEL AU MINISTERE DES FINANCES ET EMPLOI	OUEST	GHANA	K	1998-2000	2	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	2,92
DEVELOPPEMENT DES SERVICES DE SANTE	OUEST	GAMBIE	I	1996-1997	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2,33
RENFORCEMENT DES SERVICES DE SANTE	OUEST	BURKINA FASO	I	1998-2000	2	3	3	2	2	2	2		1	2	3		2,20
HYDRAULIQUE RURALE	OUEST	BURKINA FASO	E	1987-1995	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2,86
DIMENSIONS SOCIALES DE L'AJUSTEMENT	OUEST	BURKINA FASO	I	1987-1995	1	3	3	1	2	2	3	1	1	1	1	3	1,83
DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE DU SOJA	OUEST	COTE D'IVOIRE	A	1987-1995	1	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2,08
AJUSTEMENT STRUCTUREL	OUEST	BURKINA FASO	I	1987-1995	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2,08
APPUI TECHNIQUE A 4 MINISTERES	OUEST	BURKINA FASO	K	1987-1995	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1,08
MODERNISATION ET INTENSIFICATION AGRICOLE	OUEST	SENEGAL	A	1996-1997	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,42
ELEVAGE PHASE II	CENTRE	GABON	A	1987-1995	1	3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	1	1,92
REDUCTION DE LA PAUVRETE EN FAVEUR DES FEMMES	CENTRE	RWANDA	I	1998-2000	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3,21
DEVELOPPEMENT AGRICOLE DE BYUMBA	CENTRE	RWANDA	A	1987-1995	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1,33
PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL I	CENTRE	RWANDA	K	1987-1995	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2,17
PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL II	CENTRE	RWANDA	K	1998-2000	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2,17
ELECTRIFICATION DE SIX CENTRES SECONDAIRES	CENTRE	RWANDA	I	1987-1995	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2,58
REDUCTION DE LA PAUVRETE ET ACTION EN FAVEUR DES FEMMES	CENTRE	CAMEROUN	I	1996-1997	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3.39

REDUCTION DE LA PAUVRETE ET ACTION EN FAVEUR DES FEMMES	CENTRE	TCHAD	I	1996-1997	1	3	3	1	3	2	3	3	3	1	2	2	2,17
REDUCTION DE LA PAUVRETE	CENTRE	SAO TOME	I	1996-1997	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2,33
MICROFINANCE RURALE	EST	TANZANIE	A	1998-2000	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3,17
HORTICULTURE ET CULTURES VIVRIERES TRADITIONNELLES	EST	KENYA	A	1987-1995	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1,33
AEP III DE NAIROBI	EST	KENYA	E	1987-1995	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,92
DEVELOPPEMENT DE LA ZONE THEIERE DE NYAYO	EST	KENYA	A	1987-1995	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,91
DEVELOPPEMENT RIZICOLE EN ZONES IRRIGUEES	EST	KENYA	A	1987-1995	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2,83
PROJET MAIS	EST	MADAGASCAR	A	1987-1995	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2,58
FEMMES DANS LE DEVELOPPEMENT ZONES VERTES	SUD	MOZAMBIQUE	A	1987-1995	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	2,69
REHABILITATION ECONOMIQUE	SUD	MOZAMBIQUE	K	1987-1995	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2,25
DIMENSIONS SOCIALES DE L'AJUSTEMENT	SUD	MOZAMBIQUE	K	1987-1995	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2,25
SANTE CORRIDOR BEIRA	SUD	MOZAMBIQUE	I	1996-1997	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2,46
FEMMES DANS LE DEVELOPPEMENT	SUD	MALAWI	I	1987-1995	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2,17
MICROFINANCE RURALE	EST	OUGANDA	A	1998-2000	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3,17
AEP MAPUTO	SUD	MOZAMBIQUE	E	1998-2000	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,91

Secteur A= Agriculture & Développement rural; I = social; E = Eau et système sanitaire; K = Multi-sectoriel

Notation Hautement satisfaisant = 4 ; Satisfaisant = 3 ; Peu Satisfaisant = 2 ; Très peu Satisfaisant = 1

Q1: qualité de formulation des objectifs des projets/programmes

Q3: qualité de disposition de la collecte de l'information

Q5: qualité de transmission de l'information aux décideurs et utilisateurs

Q7: adaptabilité du dispositif de suivi-évaluation

Q9: efficacité du dispositif de suivi-évaluation

Q11: performance du dispositif de suivi-évaluation

Source: Rapports de supervision des projets/programmes BAD et des entretiens réalisés au Siège et sur le Terrain.

Q2: qualité des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Q4: qualité de disposition, d'assemblage et préparation des rapports

Q6: pertinence du dispositif de suivi-évaluation

Q8: caractère opérationnel du dispositif de suivi-évaluation

Q10: efficacité du dispositif de suivi-évaluation

Q12: impact du dispositif de suivi-évaluation