

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



MANUEL

DIRECTIVES EN MATIERE DE SUPERVISION ET D'EVALUATION PROJETS DU SECTEUR PRIVE FINANCES PAR LA BAD

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

13 février 2004

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
Département de l'évaluation des opérations

MANUEL

**DIRECTIVES EN MATIERE DE SUPERVISION ET D'ÉVALUATION
PROJETS DU SECTEUR PRIVE FINANCES PAR LA BAD**

Novembre, 2003
T&B Consult
Copenhague, Danemark

TABLE DES MATIERES

	<u>Page N°.</u>
Liste des abréviations et acronymes	i
Définition des notions clés	ii
Résumé exécutif	iii
1. INTRODUCTION	1
1.1 Genèse	1
1.2 Opérations du secteur privé en Afrique	2
1.3 Vision de la BAD en matière de développement du secteur privé	2
1.4 Le guichet du secteur privé de la BAD	4
1.5 Le manuel à deux volets	5
2. IRECTIVES DE SUPERVISION ET D'AUTO-ÉVALUATION	8
2.1 Introduction	8
2.2 Objectifs et champ de supervision et d'auto-évaluation	9
2.3 Dimensions de l'évaluation et normes de cotation	10
2.4 Aperçu de la supervision	11
2.5 Vue d'ensemble de l'auto-évaluation	16
2.6 Procédures de traitement, présentation et de distribution des rapports	20
3. DIRECTIVES EN MATIERE D'EVALUATION INDEPENDANTE	21
3.1 Introduction	21
3.2 Objectifs et champ d'application de l'évaluation indépendante	21
3.3 Examen du rapport d'auto-évaluation	22
3.4 Dimensions de l'évaluation et normes de cotation	23
3.5 Aperçu de la fiche d'évaluation du RAE	23
3.6 Vue d'ensemble du rapport d'évaluation annuel du portefeuille du secteur privé	24
3.7 Procédures de traitement, de présentation et de distribution des rapports	25
<u>ANNEXES</u>	<u>N° de Pages</u>
ANNEXE I Dimensions de l'évaluation, indicateurs et normes de cotation pour l'auto-évaluation des projets du secteur privé. Projets non financiers	12
ANNEXE II Formats des rapports présentés par les clients	4
ANNEXE III Format du rapport de supervision annuel	7
ANNEXE IV Format du rapport d'auto-évaluation	7
ANNEXE V Format de la fiche d'évaluation du RAE	2

Ce rapport a été élaboré par T&B Consult Ltd. (cabinet de conseil) sous la supervision de M. M. MANAI, Chef, Chargé d'évaluation et Mme G. HALL-YIRGA, Chargée d'évaluation principale. Toutes les questions concernant ce rapport doivent être adressées à M. Getinet W. GIORGIS, Directeur, Département de l'Évaluation des opérations, poste 2041 ou à Mme Gennet Yirga-Hall, poste 2263.

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AE	:	Auto-évaluation
APSPER	:	Rapport sur l'évaluation du portefeuille du secteur privé
BAD	:	Banque africaine de développement
BMD	:	Banque multilatérale de développement
GCE	:	Groupe de coopération sur les évaluations
NBP	:	Normes des bonnes pratiques pour l'évaluation des opérations secteur privé
OPEV	:	Département de l'évaluation des opérations
OPSD	:	Département des opérations du secteur privé
PME	:	Petites et moyennes entreprises
PMR	:	Pays membres régionaux
RAE	:	Rapport d'auto-évaluation
RAP	:	Rapport d'achèvement de projet
RSA	:	Rapport de supervision annuel
SFI	:	Société financière internationale
VNA	:	Volume net d'approbation

DEFINITION DES NOTIONS CLES

Rapport annuel d'évaluation du portefeuille du secteur privé : Rapport de synthèse sur les évaluations du secteur privé élaboré par OPEV. Le rapport fournit un aperçu des tendances et des questions liées à la qualité du portefeuille des projets du secteur privé et des résultats de l'évaluation.

Rapport de supervision annuel (RSA) est un rapport de supervision élaboré chaque année par OPSD sur la base d'un format standard pour chaque projet.

Point de référence : Signifie la mesure devant être utilisée comme base de l'évaluation du projet/de la dimension. Les points de référence spécifiques sont définis dans les indicateurs du projet, et cet exercice devrait idéalement être conduit au stade de l'évaluation.

Maturité opérationnelle précoce: Projets non financiers : L'année au cours de laquelle le projet presque achevé, a généré au moins 18 mois de recettes pour l'entreprise, reflétée dans au moins une série de ses états financiers audités.

Opérations de financement intermédiaire : L'année du projet au cours de laquelle la majorité des sous-projets intermédiaires financés par la BAD a atteint au moins 18 mois après le décaissement intermédiaire final des sous-prêts (ou sous-investissements dans le cas des projets de prise de participation).

Évaluation indépendante : Évaluations des projets du secteur privé et autres évaluations (sectoriels, thématiques etc.) entreprises par OPEV.

Indicateur/sous-indicateur : Chaque dimension de performance intègrera un certain nombre d'indicateurs et de sous-indicateurs spécifiques qui devront être évalués dans le cadre de l'évaluation globale de la dimension. Par exemple, la dimension « Résultat de l'exécution du projet » comprend, entre autres, des indicateurs de croissance économique, du niveau de vie et de la durabilité environnementale. Les indicateurs doivent être spécifiques en fonction de ce qu'il faut mesurer/évaluer et du niveau escompté à la fin du projet/jalons du projet/. Ils doivent être précisés dans la proposition d'investissement.

Supervision : Entreprise sur une base annuelle par OPSD pour évaluer les progrès de l'exécution, de l'état et des progrès du projet vers les objectifs et résultats escomptés.

Dimensions de la performance : Fait référence dans les cas de prêts directs aux projets aux quatre dimensions suivantes : i) Réussite de l'activité du projet, ii) Résultat de l'exécution du projet, iii) Rentabilité de l'investissement de la BAD, iv) Efficacité opérationnelle de la BAD, qui sont les pierres d'achoppement de l'évaluation du projet dans les rapports d'auto-évaluation et dans les rapports de supervision annuelle.

Auto-évaluation : L'évaluation des projets entreprise par OPSD pour les projets (ou un échantillonnage) pour évaluer si les objectifs et les résultats du projet ont été atteints. **Le rapport d'auto-évaluation (RAE)** est élaboré par OPSD sur la base d'un format standard au début de la maturité opérationnelle précoce de chaque projet ou d'un échantillon de projets. Dans le vocabulaire du GCE des BMD, le dernier rapport correspond à un rapport de supervision annuel élargi (XASR). **Fiche d'évaluation du RAE :** La validation de l'analyse du RAE, les avis et conclusions d'OPEV à l'issue du RAE. Elaboré en conformité avec un format standard.

RESUME EXECUTIF

Ce manuel est une approche systémique de la supervision et de l'évaluation des projets du secteur privé financés par la BAD.

Le système de supervision et d'évaluation peut être schématiquement représenté comme suit :

Activité	Instrument	Responsable	Fréquence
Supervision	Rapport de supervision annuel	OPSD	Annuel
Auto-évaluation	Rapport d'auto évaluation (1)	OPSD	Une auto-évaluation pour chaque projet/ échantillon, au début de la maturité opérationnelle précoce
Évaluation indépendante	Fiche d'évaluation de RAE	OPEV	Une évaluation indépendante pour chaque projet lorsque le RAE a été exécuté, après l'achèvement du RAE
Synthèse des résultats de l'évaluation	Rapport d'évaluation annuel du portefeuille du secteur privé	OPEV	Annuel

Note : Le rapport d'auto-évaluation de la BAD correspond dans le vocabulaire GCE des BMD au rapport de supervision annuel élargi (XASR).

La base de ce manuel est une étude sur l'évaluation du processus et de la performance du portefeuille des opérations du secteur privé de la Banque (novembre 2003) (ci-après dénommée Etude d'évaluation) ; le manuel est essentiellement axé sur les prêts-projets et met donc l'accent sur la supervision et l'évaluation des projets non financiers. A la BAD, les lignes de crédit ont récemment pris de l'importance, mais il importe encore d'acquérir des connaissances sur ce type de projets en vue d'élaborer des directives spécifiques en matière de supervision et d'évaluation, l'Etude des évaluations ayant montré qu'on ne pouvait pas les évaluer à l'aide des critères en usage pour l'évaluation des projets non financiers. La BAD envisage de procéder à une évaluation des lignes de crédit qui pourra servir de base à la formulation de directives.

A l'issue de dix jours d'activités pilotes dans le cadre du développement du secteur privé, la BAD est en train d'élargir ses activités pour rendre les procédures compatibles avec les normes de bonnes pratiques en vigueur dans les BMD pour l'évaluation des opérations d'investissement du secteur privé (ci-après dénommée NBP du GCE). Ce processus tient compte de la nouvelle vision de la BAD en matière d'activités de supervision et d'évaluation.

Les projets sont évalués sur la base de quatre dimensions de performance, y compris un certain nombre d'indicateurs et de sous-indicateurs. L'évaluation des dimensions est intégrée aussi bien dans la supervision que dans l'auto-évaluation et est validée par l'évaluation indépendante. Ces quatre dimensions sont les suivantes :

Résultat du projet : Résultats sur le terrain

1. Réussite de l'activité
2. Résultat de l'exécution

Participation de la BAD au projet

3. Rentabilité de l'investissement de la BAD
4. Efficacité opérationnelle de la BAD

Le manuel met l'accent sur les différentes activités et les quatre dimensions d'évaluation. Les annexes présentent les formats détaillés des rapports de supervision et d'évaluation.

1. INTRODUCTION

1.1 Genèse

1.1.1 Ce manuel de directives en matière de supervision et d'évaluation des projets du secteur privé est une tentative d'approche systémique de la supervision et de l'évaluation.

1.1.2 Avec la création du Groupe de gestion du portefeuille en 2001, les procédures de gestion et de supervision du portefeuille ont été renforcées. Le principal instrument de supervision est le Rapport de supervision annuel (RSA) élaboré pour chaque projet, et mettant l'accent sur la mise en œuvre de la supervision du projet, la performance opérationnelle et financière du projet et le respect des accords. A ce jour, la BAD ne dispose pas d'une pratique d'évaluation systématique pour les projets du secteur privé. Seul un projet de rapport d'achèvement de projet a été élaboré, inspiré des directives du secteur public et il n'existe aucune directive en matière d'évaluation pour le secteur privé.

1.1.3 Avec le regain d'intérêt pour le guichet du secteur privé et l'élargissement de son portefeuille, il importe d'adopter une approche systématique de supervision et d'évaluation en vue d'assurer le suivi des projets individuels et de générer des leçons. Les nouvelles directives garantissent le lien nécessaire entre la vision de la BAD, l'élaboration du projet selon les nouveaux critères d'investissement proposés¹, la performance de la mise en œuvre et les résultats du projet. Les principaux nouveaux éléments inclus dans la supervision et l'évaluation sont et le résultat de l'exécution du projet et l'efficacité opérationnelle de la BAD.

1.1.4 L'élaboration du manuel doit être perçue dans le cadre des efforts actuellement déployés par le Groupe d'évaluation de la coopération (ECC) des Banques multilatérales de développement (BMD) pour élaborer des normes de bonnes pratiques (NBP) en matière d'évaluation des opérations d'investissement du secteur privé qui doivent être appliquées à toutes les BMD pour garantir la comparabilité des résultats des évaluations et la traduction appropriée de leurs constats en normes opérationnelles. Dans le cadre de ces efforts, un consultant recruté par les BMD a récemment entrepris un inventaire. Les résultats de cet exercice ont permis la formulation des normes de bonnes pratiques du BMD-GCE pour l'évaluation des opérations d'investissement secteur privé (Deuxième édition, 1^{er} mai 2003).

1.1.5 La base du manuel est l'étude sur l'évaluation du processus et de la performance du portefeuille des opérations du secteur privé de la Banque (novembre 2003) (ci-après dénommée Etude de l'évaluation), qui évalue aussi les expériences en matière de supervision et d'évaluation. Les leçons tirées de cet exercice sont intégrées dans le manuel.

1.1.6 En outre, le manuel doit être perçu dans le cadre de l'exercice de restructuration du Département du secteur privé de la of BAD, qui est actuellement en cours.

¹ Proposé dans Deloitte & Touche: *Etude sur la restructuration du Département du Secteur privé*, septembre 2002.

1.1.7 Le présent manuel se focalise sur la supervision et l'évaluation du projet, car ses exercices sont manifestement les plus pertinents compte tenu du portefeuille et des mécanismes actuels du secteur privé. Dans le futur, à mesure que le portefeuille se développera et que les systèmes de supervision et d'évaluation des projets seront mis en place, il sera possible d'intégrer des aspects comme les directives en matière d'évaluation sectorielle et nationale. La supervision du service de la dette ainsi que la supervision des projets à problème sont d'autres aspects pertinents qui pourront être intégrés à un stade ultérieur.

1.1.8 Ainsi, le manuel doit être considéré comme un instrument flexible pouvant être retouché à fil de l'élaboration, par exemple des normes du GCE, de l'achèvement de la restructuration de OPSD et de la finalisation des essais des directives.

1.2 Opérations du Secteur privé en Afrique

1.2.1 Les entreprises du secteur privé occupent une place de choix dans le développement économique. Au cours de ces dernières années, les pays membres régionaux (PMR) ont adopté des politiques prônant le développement du secteur privé et créant un environnement favorable pour les affaires. Compte tenu du rythme des réformes dans la région et de l'amélioration du climat d'investissement dans les PMR, la demande en matière d'aide en faveur du secteur privé s'accroît depuis ces dernières années. En réponse à l'accent de plus en plus grand mis sur l'entreprise privée dans les PMR, la Banque africaine de développement - ci-après dénommée la Banque ou la BAD – offre une assistance au secteur privé visant à promouvoir l'utilisation efficiente des ressources et à contribuer à l'accélération du développement économique durable.

1.2.2 Les opérations du secteur privé de la Banque africaine de développement ont démarré au début des années 1990. Pour honorer son mandat, le Département du Secteur privé de la Banque (OPSD) a, au fil des années, formulé des politiques et directives. En 1996, une révision a été initiée sur la base des expériences acquises. Actuellement, OPSD fonctionne à l'aide des politiques, directives révisées et d'un manuel de procédure dont les titres sont indiqués ci-après :

- Proposition de révision des politiques opérationnelles du Secteur privé (décembre 1998).
- Directives en matière de politiques de prise de participation (mars 1995).
- Politiques révisées relatives aux lignes de crédit en faveur des institutions financières du secteur privé (juin 1998).
- Directives en matière de prêts du secteur privé (décembre 2001).
- Manuel de procédures pour l'administration des prêts du secteur privé et des prises de participation (pas de date).
- Politique sur les garanties du secteur privé (pas de date).

1.3 Vision de la BAD en matière de développement du secteur privé

1.3.1 En 1999, un document sur la nouvelle vision de la BAD a été élaboré définissant la vision, la stratégie et la mise en œuvre de la vision et du créneau de la BAD.

1.3.2 Conformément à ce document, la déclaration de la vision de la BAD est la suivante : « Le Groupe de la Banque africaine de développement s'attèle à être l'institution financière de développement phare en Afrique, dévouée à fournir une assistance de qualité aux pays membres régionaux dans leurs efforts de réduction de la pauvreté ».

1.3.3 La Banque a adopté une stratégie d'aide au développement visant à promouvoir la croissance économique accélérée et durable avec pour objectifs prioritaires l'équité et la réduction de la pauvreté. Dans ses opérations, la Banque met l'accent sur les domaines d'intervention clés suivants :

- Au niveau national, trois vastes thèmes sectoriels : agriculture et développement rural, développement des ressources humaines et développement du secteur privé ;
- Un thème générique : la gouvernance ;
- Au niveau régional/continental : intégration et coopération économique ;
- Deux questions transversales : environnement et questions homme-femme.

1.3.4 Concernant le secteur privé, la stratégie de la Banque est d'aider les PMR à :

- Créer un environnement favorable au développement du secteur financier Building ;
- Développer l'infrastructure privée et les PME ;
- Harmoniser les cadres juridiques et réglementaires ;
- Renforcer l'esprit d'entreprise des institutions impliquées dans le domaine agricoles et les industries alimentaires ;
- Renforcer la véritable image du continent pour attirer les investissements.

1.3.5 Les opérations du secteur privé devraient refléter ses visions et stratégies. un accent renouvelé est surtout mis sur la réduction de la pauvreté. L'Etude sur la restructuration du Département du Secteur privé (octobre 2002) dans le droit fil de la vision de la Banque, propose un éventail de critères d'investissement pour les opérations du secteur privé, auquel la Direction adhère de toute évidence. Ces critères sont les suivants :

- Viabilité économique et financière
- Contribution à la réduction de la pauvreté
- Respect du profil et des limites d'exposition convenus avec la FFMA (Risque de gestion)
- Conformité avec les normes admises de durabilité environnementale
- Ajouter de la valeur, telle que l'amélioration de la conception des projets, des structures ou des opérations, capacité accrue parmi les institutions locales de financement du développement, etc.

1.3.6 Il importe de refléter ces aspects dans les propositions de financement et les évaluations et ils doivent être des éléments primordiaux de la supervision et de l'évaluation également. Le GPS du GCE des BMD met également l'accent sur le résultat de l'exécution du projet, y compris la durabilité environnementale, et l'efficacité opérationnelle de la BAD (y

compris l'additionnalité) considérés comme les principales pierres d'achoppement de l'évaluation avec la réussite de l'activité et la rentabilité de l'investissement de la BAD, qui, à ce jour, reste l'intérêt primordial de la supervision à la BAD.

1.3.7 Sur cette toile de fond et à l'issue de dix années d'activités pilotes dans le domaine du développement du secteur privé, la BAD est actuellement en train de d'élargir ses activités et de rendre ses procédures de supervision et d'évaluation compatibles avec les normes de bonnes pratiques du GCE des BMD en matière d'évaluation des opérations du secteur privé.

1.4 Le guichet du secteur privé de la BAD

1.4.1 La Banque finance les entreprises et les institutions financières privées directement au moyen de prêts à termes, prises de participations, quasi-investissements, garanties, souscriptions, syndications de prêts et des services-conseils. La Banque accorde aussi des lignes de crédit aux institutions financières en vue de leur rétrocession aux petites et moyennes entreprises (PME). La nature, les termes et conditions de l'investissement de la Banque dans un projet spécifique dépend du risque et des rendements escomptés du projet, ainsi que des caractéristiques de l'entreprise bénéficiaire de l'investissement. Par ailleurs, la Banque fournit des services consultatifs au PMR sur la manière de créer un environnement favorable à l'entreprise privée et développe des services et des marchés financiers.

1.4.2 Par le passé, l'accent était mis sur les prêts-projets, mais les lignes de crédit connaissent depuis peu un regain d'importance. Les services consultatifs n'existent encore que sous une forme embryonnaire.

1.4.3 A l'issue de l'étape pilote initiale de sa formulation en 1990, la Banque a renforcé sa stratégie de développement du secteur privé en 1996. Dans le cadre de cette stratégie, l'Unité du Secteur privé de la Banque a été élevée au rang de département. Depuis lors, le Département du Secteur privé de la Banque (OPSD) s'est engagé dans la voie du renforcement et de ciblage des opérations du secteur privé, du renforcement du rôle de la Banque en tant qu'acteur crédible du financement de projets du secteur privé et d'activités de développement connexes du secteur privé, à savoir : privatisation, promotion des investissements étrangers directs et création d'un environnement des affaires porteur.

1.4.4 En janvier 2001, la Banque a démarré un exercice de réorganisation en vue de mettre pleinement en oeuvre sa nouvelle vision et stratégie, et améliorer son efficacité.

1.4.5 Cependant, conscient de la nature particulière du travail du Département du secteur privé ainsi que de l'importance de placer l'objectif de promotion du développement du secteur privé au cœur des priorités de la Banque, le Conseil a décidé d'examiner séparément l'avenir de OPSD. Le Conseil estime qu'il importe au bas mot, d'accorder à OPSD une plus grande indépendance, de lui fournir son propre cadre opératoire, un cadre plus léger et plus réceptif, ainsi que des procédures et des procédés qui répondent mieux aux besoins de sa clientèle du secteur privé.

1.4.6 C'est donc dans ce cadre qu'une étude sur la restructuration de OPSD a été entreprise. La Direction de la BAD a examiné les conclusions et les recommandations du consultant. La position de la Direction ainsi que ses recommandations sont énoncées dans un rapport de la Direction et sont présentés au Conseil pour décision finale.

1.4.7 A l'issue de la restructuration, la Direction recommande la création d'une Division de gestion du portefeuille au sein de OPSD, qui sera chargée entre autres, du suivi, de la supervision et de l'auto-évaluation, renforçant ainsi le Groupe actuel de gestion du portefeuille.

1.4.8 Actuellement, la nouvelle structure d'OPSD est en attente de la décision finale ; cependant, le présent manuel de supervision et d'évaluation émane des constats de l'étude d'évaluation sur le processus et la performance du portefeuille des opérations du secteur privé de la Banque (novembre 2003) et tient compte du sens général des recommandations du rapport de la Direction.

1.5 Le manuel à deux volets

1.5.1 Introduction

1.5.1.1 Les directives tiennent compte des GPS du GCE des BMD. Celles-ci s'appliquent à l'auto-évaluation des projets, mais touchent aussi la supervision dans la mesure où cet exercice conduit aux évaluations. L'application GPS du GCE des BMD se fonde sur les leçons tirées de l'Étude sur l'évaluation du processus et de la performance du portefeuille des opérations du secteur privé de la Banque (décembre 2003). D'autres détails sur les leçons tirées figurent dans le rapport d'évaluation Report.

1.5.1.2 Pour arriver à évaluer les dimensions énoncées grâce au système de supervision et d'évaluation, il importe d'étudier les mêmes questions dans les propositions d'investissement et que de définir à ce stade les indicateurs/points de référence spécifiques.

1.5.2 Supervision et auto-évaluation – Le domaine d'OPSD

1.5.2.1 La supervision et l'auto-évaluation (AE) sont les tâches exécutées par l'actuel Groupe de gestion du portefeuille, qui devrait devenir dans le futur, la Division de gestion du portefeuille d'OPSD².

1.5.2.2 L'objectif principal de la *supervision* est de déceler les problèmes à un stade précoce lorsqu'il est encore possible de modifier les éléments du projet et donc de l'orienter vers la réussite. En outre, la supervision contient les éléments de responsabilisation en ce sens qu'elle confirme que les projets sont conformes aux accords conclus et au programme du projet. Il importe néanmoins de souligner les objectifs de résolution des problèmes et d'ouverture sur l'avenir.

² Dans le reste du manuel, appelé la Division de la gestion du portefeuille.

1.5.2.3 De plus, la supervision doit conduire aux évaluations et être la base de ce type d'exercice. La supervision fournira certaines des informations nécessaires à l'évaluation et documentera l'exécution du projet. Par conséquent, les éléments qui seront inclus dans les évaluations devront être intégrés dans la supervision. Le principal instrument du système de supervision est le rapport de supervision annuel (RSA) qui sera élaboré chaque année.

1.5.2.4 *L'auto-évaluation* sera la principale évaluation de projet qui sera entreprise. Les objectifs majeurs sont de générer des leçons pour le développement futur du portefeuille et pour garantir la responsabilisation. En fonction du calendrier de l'évaluation, elle peut aussi servir pour le suivi de projet individuel. L'instrument principal est le rapport d'auto-évaluation (RAE) qui sera élaboré au début de la période de maturité opérationnelle précoce de chaque projet ou échantillon de projets sur la base des GPS du GCE.

1.5.2.5 La supervision et les auto-évaluations seront entreprises par OPSD en privilégiant l'efficacité, l'appropriation des RAE, l'évaluation des avis de cotation, la connaissance tirée de l'expérience et en garantissant la responsabilisation en ce qui concerne les résultats. Avec l'appui du personnel fonctionnel concerné, OPSD :

- Elaborera les RSA sur les investissements de la Banque conformément aux directives de supervision et veillera à la qualité des rapports et à la diffusion du programme annuel du RSA dans les délais ;
- Elaborera des RAE sur les investissements de la Banque conformément aux directives d'auto-évaluation et veillera à la qualité des rapports RAE, et à la diffusion dans les délais du programme annuel du RAE;
- Identifiera et mettra en lumière les leçons et conclusions pertinentes du système d'évaluation en matière de criblage, d'évaluation et de structuration des nouvelles opérations, et de supervision/suivi des opérations du portefeuille d'investissement ;
- Contribuera à l'élaboration des directives et normes de supervision et d'évaluation, y compris le traitement des informations en retour sur les problèmes rencontrés dans le cadre de leur application.
- Etablira un dialogue avec OPEV sur la question de la cotation des projets et les cotations des fiches d'évaluation des RAE.

1.5.3 *Évaluation indépendante – Le domaine d' OPEV*

1.5.3.1 OPEV entreprendra des évaluations indépendantes qui consisteront à valider les RAE et procèdera à des évaluations des secteurs, des programmes, des thèmes et des pays. OPEV est également chargé de l'élaboration du rapport annuel sur le portefeuille du secteur privé qui présente les tendances et les questions liées à la qualité des projets du portefeuille du secteur privé et les résultats de l'évaluation.

1.5.3.2 A l'heure actuelle, ce manuel axé sur la supervision et l'évaluation des projets se limite à inclure les directives pour la validation des RAE (également appelés fiches d'évaluation des RAE) ; celles-ci contribueront à valider les conclusions, les avis et les cotations du RAE. Dans la mesure où l'importance des opérations du secteur privé et du portefeuille ne cessent de croître, on peut ajouter les directives en usage pour les autres évaluations à entreprendre par OPEV.

1.5.3.3 OPEV :

- Définira, élaborera et affinera en permanence les normes d'évaluation de la BAD, les instruments et les directives s'y rapportant en collaboration avec les personnes compétentes au sein de la BAD, en s'inspirant de l'expérience interne et des opinions des parties prenantes ;
- Etablira en consultation avec OPSD, le volume des projets à maturité précoce pour l'échantillonnage et l'exécution du RAE³ ;
- Fournira à OPSD les éléments nécessaires à l'élaboration du calendrier de publication du RAE et familiarisera le personnel de OPSD chargé du RAE avec les pratiques d'évaluation saines, et leur donnera, en cas de nécessité, des conseils spécifiques sur les opérations ;
- Vérifiera les conclusions du RAE, les avis sur la performance et la cotation sur la base d'études systématiques contenus dans les notes d'évaluation des RAE ;
- Instaure le dialogue avec OPSD sur les différences éventuelles dans les cotations et les avis ;
- Fera une synthèse des conclusions vérifiés par OPEV dûment complétées par d'autres évaluations, les conclusions des REA et l'analyse du portefeuille, pour élaborer le rapport annuel sur le portefeuille du secteur privé ;
- La supervision et l'établissement des rapports sur la qualité et l'efficacité du système d'évaluation, y compris l'application des leçons apprises dans les nouvelles opérations.

³ Les NBP du GCE stipule que le département de l'évaluation est chargé de déterminer le volume et l'échantillonnage. L'Etude de l'évaluation ne comporte aucune conclusion suggérant le contraire.

Le système de supervision et d'évaluation peut être schématiquement représenté comme suit :

Activité	Instrument	Responsable	Fréquence
Supervision	Rapport de supervision annuel	OPSD	Annuel
Auto-évaluation	Rapport d'auto évaluation (1)	OPSD	Une auto-évaluation pour chaque projet/ échantillon de projets à maturité opérationnelle précoce
Évaluation indépendante	Fiche sur l'évaluation du RAE	OPEV	Une évaluation indépendante pour chaque projet lorsque le RAE a été exécuté, après l'achèvement du RAE
Synthèse des résultats de l'évaluation	Rapport d'évaluation du portefeuille du secteur privé	OPEV	Annuel

Note: Le rapport d'auto-évaluation de la BAD correspond, dans le vocabulaire du GCE des BMD, au rapport de supervision annuel élargi (XASR).

2. DIRECTIVES DE SUPERVISION ET D'AUTO-ÉVALUATION

2.1 Introduction

2.1.1 Les présentes directives en matière de supervision s'inspirent du Manuel 2001 d'OPSD sur la gestion du portefeuille d'où sont principalement dérivés des éléments du format du rapport de supervision annuel et de supervision sur le terrain. Fondé sur la nouvelle vision de la BAD et la formulation de nouvelles directives intégrant les résultats de l'exécution et l'efficacité opérationnelle de la BAD, ces aspects sont pris en compte dans le présent système de supervision.

2.1.2 Vu qu'il n'existe pas encore de directives en matière d'évaluation des projets du secteur privé, l'élaboration des directives d'auto-évaluation s'inspire de plusieurs sources :

- Directives de la BAD en matière d'évaluation du secteur privé, essentiellement le rapport d'évaluation de performance du projet (RAPP), dans la mesure où il semble logique d'utiliser dans la mesure du possible, des directives qui sont déjà familières à la BAD.
- Normes de bonnes pratiques du GCE des BMD en matière d'évaluation des opérations d'investissement du secteur privé.
- Directives en matière d'évaluation des opérations d'investissement du secteur privé des autres BMD, en particulier la SFI.
- Conclusions de l'Etude sur l'évaluation du processus et de la performance du portefeuille des opérations du secteur privé de la Banque (décembre 2002).

2.2 Objectives et champ de supervision et d'auto-évaluation

2.2.1 L'efficacité de la supervision et de l'évaluation est fondamentale pour atteindre les objectifs de OPSD visant à promouvoir le secteur privé et à poursuivre le renforcement de l'impact et de la performance des projets.

2.2.2 La supervision et l'AE systématiques des projets financés par la BAD en faveur des entités émettrices vise donc à garantir que :

- i) Les projets sont conformes aux obligations contractuelles conclues avec la Banque pour atténuer et gérer les risques ;
- ii) Les projets sont exécutés dans le droit fil des politiques, procédures et objectifs de développement plus vastes de la BAD et illustrent le résultat de l'exécution et le succès de l'activité ;
- iii) L'efficacité opérationnelle de la BAD est fidèle aux normes et la rentabilité de l'investissement est à la hauteur des attentes ;
- iv) Les problèmes et les déviations par rapport aux accords et aux programmes du projet sont détectés à un stade précoce et les actions nécessaires sont prises pour remédier à la situation ;
- v) Les leçons apprises sont intégrées dans la gestion du portefeuille et des projets et dans le criblage, l'évaluation et la structuration des nouvelles propositions d'investissement.

2.2.3 La supervision vise essentiellement à garantir que le projet est sur la bonne voie et que les ajustements nécessaires sont apportés pour en assurer le succès. En outre, la supervision sert de base à l'AE dans la mesure où elle documente les progrès du projet, les développements qui surviennent dans le contexte du projet et les ajustements éventuels à apporter aux plans, aux indicateurs et points de référence du projet.

2.2.4 L'AE est axée sur les leçons apprises et sert de base aux objectifs de responsabilisation en comparant le succès relatif des opérations avec la vision et les stratégies de développement du secteur privé.

2.2.5 Les trois principes clés à suivre dans la supervision et l'AE sont les suivants :

- i) Dans la mesure où la BAD ne participe pas à la gestion quotidienne des entités émettrices, il est essentiel d'instaurer des consultations étroites et régulières avec les promoteurs et la direction pour savoir ce qui passe ; et
- ii) L'accent doit être mis dès le départ sur : la relation avec le client, la résolution des problèmes à mesure qu'ils surviennent, le travail en collaboration avec les promoteurs et les co-financiers en tant que partenaires.

- iii) Les résultats de la supervision et de l'évaluation et les ajustements éventuels doivent être discutés avec les entités émettrices dans le but de trouver les meilleures solutions.

2.3 Dimensions de l'évaluation et normes de cotation

2.3.1 Les critères et indicateurs pour la supervision et l'AE sont définis à l'annexe I dans les fiches de formats (annexe III et IV). D'une manière générale, quatre dimensions sont prises en compte dans l'évaluation et la supervision des projets :

Résultat du projet : Résultats sur le terrain

1. Réussite de l'activité
2. Résultats de l'exécution

Participation de la BAD dans le projet

3. Rentabilité de l'investissement de la BAD
4. Efficacité opérationnelle de la BAD

2.3.2 Dans la supervision, on n'applique pas le système de cotation vu que l'accent doit être plutôt mis sur la résolution des problèmes et les ajustements. Les indicateurs /objectifs d'une année spécifique (qui précise les points de référence) doivent figurer dans la proposition d'investissement. Dans le cas contraire, il importe que le RSA définisse les indicateurs/ objectifs visés pour l'année en mentionnant les points de référence à la fin du projet.

2.3.3 L'examen des quatre dimensions sera plus détaillé dans l'AE. Il importe de procéder à l'évaluation de chaque dimension, de ses indicateurs et sous-indicateurs en faisant référence à la proposition d'investissement qui doit idéalement indiquer les indicateurs (précisant les points de référence) pour le projet particulier et l'importance attribuée à chaque dimension et indicateur. Par ex., un projet pourrait être approuvé avec un accent particulier sur l'amélioration du niveau de vie et la durabilité environnementale de la production. Dans l'AE, ces indicateurs doivent avoir une place de choix pour de la cotation de la performance du projet.

2.3.4 Les cotations des quatre dimensions sont un avis résumé sur la performance qualitative dérivé de l'étude des cotations des indicateurs sous-jacents, mais ils ne correspondent pas un simple moyenne des cotations des indicateurs. Il n'y aura pas cotation globale de projet dans la mesure où il faudra accorder davantage d'importance à l'idée mise en lumière par les quatre dimensions en matière de leçons tirées. Ceci est compatible avec les NBP du GCE.

2.4 Aperçu de la supervision

2.4.1 Cette section souligne les procédures et les étapes de la supervision.

a) Rapports des entités émettrices

Les rapports élaborés par les clients sont les principales sources d'information de OPSD pour la supervision de la performance des investissements.

- i) Lettre sur les exigences en matière de présentation des rapports : Les accords de la BAD imposent aux entités émettrices, des obligations en matière de présentation de rapports standards et de présentation de rapports spécifiques au projet. Pour aider les clients à ne pas occulter leurs obligations en matière de présentation de rapports, il conviendra de souligner les conditions de présentation de rapports dans une lettre spéciale envoyée après la signature des accords et avant le premier décaissement. Un format recommandé pour les lettres de présentation de rapports est joint en annexe 2.1. Cette lettre doit être adressée à la fois à la personne chargée de la correspondance officielle de l'entité émettrice ; et à la personne de l'entreprise identifiée pendant l'évaluation et les négociations de l'investissement de la BAD comme la plus indiquée pour assurer la coordination de la communication des informations (il s'agit généralement du Chef des finances).
- ii) Rapports financiers et opérationnels trimestriels : La présentation de rapports financiers et opérationnels trimestriels doit être une condition applicable à l'ensemble des entités émettrices (y compris les fonds, les prises de participation uniquement, et les placements bancaires).

Le contenu et les formats de ces rapports varieront en fonction de chaque transaction, mais doit inclure au moins des informations sur le projet que la BAD a financé et l'entreprise bénéficiaire (et donc débitrice) du financement de la BAD. Un format standard pour les projets non financiers figure à l'annexe II. Ce format peut être modifié en fonction du projet et de l'entreprise concernés.

Pour favoriser le respect des délais et la précision des informations, il conviendrait d'élaborer et de convenir avec l'entreprise lors des négociations sur l'investissement, un format standard d'élaboration des rapports pouvant être annexés à la lettre sur les obligations de présentation de rapport.

Le respect des délais étant un élément fondamental de la gestion du portefeuille, il est préférable de concevoir les conditions de présentation des rapports trimestriels de façon à permettre à l'entreprise de soumettre les rapports requis dans un délai de 30 jours. A cet égard, il importe d'examiner avec prudence s'il est ou non opportun d'insister sur la présentation des rapports trimestriels audités ou non audités lors des négociations sur les obligations en matière de présentation de rapports.

- i) Comptes annuels audités : En plus des comptes annuels audités et des lettres de gestion des commissaires aux comptes, il peut être souhaitable pour certains projets, d'exiger des certifications d'auditeurs indépendants en ce qui concerne l'application des accords financiers clés par l'entité émettrice. Les accords en matière de certification par des auditeurs indépendants (par ex. limitations aux dépenses d'investissement non liés au projet) devront être convenus avec les promoteurs au moment des négociations sur l'investissement.
 - ii) Assurance : En vertu des documents juridiques de la BAD, les clients sont tenus de contracter une assurance appropriée et convenable, et de désigner la Banque comme bénéficiaire de ces polices d'assurance dans certaines circonstances. Pour permettre à la BAD de superviser convenablement l'application des accords majeurs, les clients doivent soumettre annuellement des informations certifiant la couverture d'assurance qu'ils ont contractée. Cette obligation doit être incluse dans la lettre sur les obligations en matière de présentation de rapports.
 - iii) Informations environnementales : Compte tenu de l'importance que la Banque attache à l'application de pratiques environnementales saines par ses clients, il importe de superviser le respect permanent par les entités émettrices de ces pratiques pendant toute la durée de l'exposition au risque de la Banque. La présentation de rapports environnementaux annuels ou la certification doit donc être incluse dans la lettre sur les obligations de présentation de rapports.
- b) Examen des rapports des clients.**
- i) Système de pistage : On doit s'attendre à ce que toutes les entités émettrices ne montrent pas d'empressement à présenter les rapports requis. La performance du client dans ce domaine est généralement un bon indicateur précoce de la qualité et de l'adéquation des pratiques de gestion et de la solidité de son système de gestion des informations. Le pistage et le suivi systématique de la réception des rapports est une composante importante d'une supervision anticipée. La lettre sur les conditions de présentation des rapports pour chaque client doit servir de liste de contrôle pour avoir une idée précise, sur une base trimestrielle, des rapports qui sont dus et de la date réelle de réception.
 - ii) Rapports opérationnels et financiers : Tous les rapports opérationnels et financiers reçus par OPSD doivent faire l'objet d'un examen et l'accent sera mis sur les points suivants :
 - La performance financière et des activités de l'entreprise pour le trimestre en question.
 - L'identification des problèmes en émergence.

- iii) Compte annuels audités : Les comptes annuels audités sont généralement présentés environ trois mois après la fin de l'exercice financier de l'entité émettrice. En raison de ce laps de temps normal, OPSD devra, lors de l'examen de ces rapports, mettre l'accent sur l'identification des questions structurelles de longue durée par rapport aux nouveaux problèmes (examens trimestriels). Ces examens devraient être idéalement entrepris dans le cadre de l'élaboration du rapport de supervision annuel. (voir section d).
- iv) Assurance : Les informations fournies annuellement par les clients confirmant leur couverture d'assurance doivent être examinées indépendamment pour assurer la BAD que les couvertures sont appropriées aux risques touchant l'activité. Pour les risques dans les grands projets (par ex. infrastructure), ces études annuelles sur l'assurance seront généralement effectuées par les consultants engagés par le groupe de bailleurs de fonds au moment de la conclusion de l'affaire. Pour les risques de moins grande importance, des dispositions doivent être prises pour qu'un consultant externe examine les couvertures, si nécessaire.

c) Supervision sur le terrain.

Un élément central du système de supervision de OPSD est la supervision sur le terrain. C'est l'instrument qui peut permettre à OPSD d'entreprendre un plus grand nombre d'études globales sur l'état et la performance des projets et des entités émettrices, pour compléter et confirmer les informations tirées des recherches documentaires sur les rapports, et en particulier ajouter des éléments d'une nature plus qualitative en relation avec l'environnement porteur et le résultat de l'exécution du projet. La supervision sur le terrain est la principale source d'informations pour le rapport de supervision annuel (RSA). La supervision sur le terrain doit donc accorder une grande attention aux besoins de collecte de données et d'analyses requises pour le RSA.

- i) Fréquence : La supervision sur le terrain doit être entreprise au moins une fois l'an (cycle de 12 mois) pour tous les fonds engagés (par ex. ceux pour lesquels les documents juridiques ont été signés) et au moins deux fois l'an (cycle de 12 mois) pour les projets à problèmes.
- ii) Contenu: L'accent de la supervision sur le terrain doit porter sur les questions dont le RSA doit assurer le suivi :
- Progrès de la mise en œuvre du projet
 - Capacité de mise en œuvre du projet
 - Réussite de l'activité
 - Résultat de l'exécution

- Rentabilité de l'investissement de la BAD
 - Efficacité opérationnelle de la BAD
 - Etat du respect des accords de prêts et de principe
 - Inspection et vérification de l'existence des actifs annoncés à la Banque comme sécurité/garantis
- iii) Personnes à rencontrer. Pour couvrir le contenu décrit ci-dessus, il importe de rencontrer les représentants de l'entité émettrice/du projet ; les représentants des autres groupes de parties prenantes, y compris les employés, les sous-traitants, les clients, les syndicats et les associations d'employés ; les représentants de co-financiers et du gouvernement. La visite sur le terrain doit fournir des informations sur les résultats et les effets du projet du point de vue des différents groupes de parties prenantes directes ou indirectes.
- iv) Note d'information : Avant le départ pour une visite sur le terrain, une note d'information doit être élaborée et discutée avec les parties prenantes, soulignant les principaux constats et conclusions et les suggestions éventuelles d'ajustement. La note d'information fournit immédiatement des renseignements aux parties prenantes sur la situation et la discussion qui se tient sur la base de ces informations permet de recevoir des informations qui ont été rectifiées, et des informations et avis supplémentaires concernant des suggestions pour le futur.

d) Rapport de supervision annuel (RSA)

Un rapport de supervision sera élaboré chaque année pour chaque projet du portefeuille. La Division de gestion du portefeuille déterminera le calendrier d'élaboration de chaque rapport. Aux fins de planification, les dates prévues pour la présentation des rapports seront étalées pour permettre même la distribution des rapports sur les quatre trimestres de l'exercice financier de la BAD.

En fixant les dates de présentation des RSA, la Division de gestion du portefeuille accordera une attention particulière au calendrier annuel de supervision sur le terrain. Les RSA seront achevés dès la fin de la supervision annuelle sur le terrain. Ils seront basés sur les données collectées pendant la visite de supervision ainsi que sur la documentation du projet (rapports trimestriels opérationnels et financiers, rapports d'audits, etc.).

Le RSA est un document utilisé aux fins de supervision, y compris les activités consistant à :

- Assurer le suivi des progrès de la mise en oeuvre du projet en direction des objectifs.
- Déceler les écarts entre la proposition/l'évaluation de l'investissement et les raisons de ces divergences.
- Déceler les changements qui surviennent dans le contexte du projet, qui ont une influence sur le projet.
- Enregistrer les premiers indicateurs d'alerte signalant un problème dans l'investissement et prendre les mesures qui s'imposent à cet égard.
- Recommander des actions éventuelles de suivi et de rectification. Notons que tous les écarts doivent être nécessairement rectifiés dans la mesure où ils peuvent entraîner des modifications. Ces modifications risquent d'exiger un changement dans les plans du projet plans et des résultats escomptés. Il pourrait s'avérer dans l'évaluation que dans la proposition d'investissement ne correspond pas à la réalité et dans ce cas, les plans du projet devront être révisés.
- Fournir une base pour l'évaluation et pour tirer des leçons.

Par le passé, les REA devaient également assurer le suivi des principales questions et recommandations des REA qui précédaient.

En réalisant un RSA, il conviendrait de se référer à la proposition d'investissement pour évaluer les avancées, les résultats du projet, les changements dans l'environnement porteur, etc. Les aspects qui n'ont pas été pris en compte lors de l'évaluation, mais qui aujourd'hui ont manifestement un impact sur le projet devront également être inclus. Lorsque les indicateurs/points de référence ne sont pas inclus dans la proposition d'investissement, la personne chargée de la question doit, avant la visite sur le terrain, étudier les résultats pouvant être escomptés et s'en inspirer pour l'évaluation.

Le RSA sera un document axé sur une question standardisée et globale. L'annexe III présente le format du RSA.

e) Réunions des administrateurs et des actionnaires.

La BAD a désigné des administrateurs pour la représenter aux conseils de certaines entités émettrices. Dans ces cas là, la présence et la participation aux réunions du conseil sont une occasion supplémentaire pour entreprendre l'examen de la performance de l'entreprise et pour consulter les co-investisseurs.

La Division de la gestion du portefeuille entretiendra des relations avec l'ensemble des administrateurs pour garantir que : la BAD est représentée aux réunions clés (au moins à celles sur l'examen des plans et des budgets annuels) ; les documents du conseil sont au préalable examinés par la personne chargée de l'investissement pour garantir que les informations appropriées figurent à l'ordre du jour et qu'un rapport est élaboré et présenté à la Division de la gestion du portefeuille par les administrateurs à la fin de la réunion du conseil.

Il importe d'examiner la possibilité d'inscrire à l'ordre du jour du conseil les questions suivantes :

- Réussite de l'activité.
- Résultats de l'exécution, y compris le niveau de vie (non seulement des parties prenantes directes, mais aussi des sous-traitants ou des parties prenantes indirectes par exemple) et les questions environnementales.
- Développement d'un environnement porteur (facteurs ayant des effets).

Les réunions des actionnaires étant généralement du même type pour la plupart des domaines, la participation de la BAD ne devrait pas être en principe indispensable. Néanmoins, en cas d'examen de résolutions importantes, la Division de la gestion du portefeuille devrait s'organiser pour la BAD soient représentée par procuration à la réunion.

2.5 Vue d'ensemble de l'auto-évaluation

2.5.2 Le principal élément de l'AE est le rapport d'auto-évaluation (RAE). Cette section décrit les étapes et procédures d'élaboration d'un RAE. Le contenu détaillé du RAE figure à l'annexe IV où est décrit le format du rapport.

a) Objectif

Le RAE vise à évaluer la réussite de l'activité, le résultat de l'exécution du projet, l'efficacité opérationnelle de la BAD et la rentabilité de l'investissement des activités du secteur privé de la Banque.

Un RAE vise deux objectifs :

- *Responsabilisation* : La Banque, par les RAE, rend compte à ses Conseils et actionnaires de la réalisation de ses objectifs au niveau des opérations du secteur privé et de sa durabilité financière.
- *L'apprentissage* : Les RAE contribuent à identifier des leçons pour aider les opérations et la gestion du portefeuille du secteur privé. Les RAE peuvent également être utiles dans le cadre des autres études d'évaluation.

b) Calendrier, échantillonnage et couverture

Pour permettre d'anticiper les résultats avec fiabilité, et servir par conséquent leurs objectifs, il importe de s'appuyer, pour les avis sur l'évaluation, sur des résultats antérieurs de performance opérationnelle prouvée. C'est pour cette raison qu'un projet doit avoir atteint une maturité opérationnelle précoce pour être inclus dans un ensemble d'approbations annuelles pour échantillonnage et présentation de rapport.

i) Définition de la maturité opérationnelle précoce***Projets non financiers :***

L'année au cours de laquelle le projet presque achevé a produit au moins 18 mois de recettes d'exploitation⁴ pour l'entreprise, reflétées dans au moins une série de ses comptes financiers audités couvrant au moins 12 mois.

Opérations financières intermédiaires :

L'année du projet lorsque presque tous les sous-projets de l'intermédiaire financés par la BAD ont atteint au moins 18 mois après le décaissement final par l'intermédiaire des sous-prêts (ou sous-investissements en cas de projets de prise de participation.

Selon l'expérience tirée de l'étude sur l'évaluation du projet, il est préférable de conduire l'évaluation, en particulier les études sur le terrain, avant de commencer le remboursement final du prêt, parce que l'accès au projet et au dialogue avec l'entité émettrice est plus difficile par la suite. Ce critère doit donc également être pris en compte lors de la sélection des projets aux fins d'un RAE.

ii) Sélection des projets aux fins des RAE

Etape 1 : OPEV établit l'état de maturité de chaque investissement.

Etape 2 : Définir net d'approbation (NAP) qui consiste en tous les investissements décaissés ayant atteint la maturité opérationnelle précoce et les projets qui n'ont jamais atteint la maturité opérationnelle précoce et qui ont été clôturés cinq ans après leur approbation⁵.

Etape 3 : Déterminer la couverture de l'évaluation. Pour les années à venir, les RAE pourraient être exécutés en fonction du VNA total (qui correspond aux meilleures pratiques du GCE des MDB). En supposant que les projets atteindront une maturité opérationnelle précoce à une même période, et compte tenu de la taille actuelle du portefeuille, il est prévu qu'approximativement 3-4 projets par an seront des candidats aux RAE (conformément au tableau ci-après).

⁴ Les GPS du GCE considèrent la période de 18 mois comme le seuil de reclassement pour la maturité opérationnelle précoce et les études d'évaluation n'indiquent aucun autre seuil de reclassement.

⁵ Le dernier est conforme aux GPS du GCE et les constats de l'étude d'évaluation ne proposent aucun autre seuil de reclassement.

Prêts engagés du secteur privé et prises de participation, année de signature :

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Prêts	0	0	1	1	2	2	1	3	4	14
Prise de part.	1	0	1	3	2	2	1	0	0	10
Total	1	0	2	4	4	4	2	3	4	24

En revanche, il serait possible d'élaborer, en fonction de la capacité, un plan visant à inclure un certain nombre de projets au cours des trois prochaines années.

Pour vérifier la représentativité, répartir le volume total dans les catégories suivantes :

1. Taille de l'investissement :

(- US\$ 4,69 mm)
(US\$ 4,70 – 25,87 mm)
US\$ 25, 88 – 90 mm)

2. Instruments:

Prêts-projets
Lignes de crédit
Prises de participation
Autre

3. Secteurs :

Manufacture
Agriculture
Extraction minière
Infrastructure
Finance

4. Performance financière indicative, prêts :

Performance en fonction des attentes
Liste des entreprises à suivre
Projet à problème
Echec

5. Performance financière indicative, prise de participation :

Performance en fonction des attentes
Liste des entreprises à suivre
Projet à problème
Echec

6. Sources de financement

BAD SEULEMENT plus investisseurs privés
BAD plus autres BMD + investisseurs privés

7. Pays

c) Méthodologie

Le RAE s'appuiera sur différentes méthodologies pour la collecte des données et l'élaboration de l'analyse en suivant un certain nombre d'étapes.

i) Etude de la documentation et élaboration du document à thèmes

Dans un premier temps, il importe d'étudier la documentation relative au projet. La documentation essentielle comprend les documents sur le suivi du projet, notamment les RAE et les notes sur l'évaluation des RAE, ainsi que d'autres documents, le cas échéant.

L'équipe du RAE doit prendre note des conclusions, des actions correctives et du suivi du RAE. Ces conclusions doivent permettre d'appliquée une cotation de l'évaluation et à l'évaluation le projet.

Sur la base de l'étude de la documentation du projet, un document à thèmes devra être élaboré en vue de mettre en lumière les questions majeures nécessitant une étude, d'établir la nécessité et le calendrier d'une mission sur le terrain ainsi que sa composition, la justification de la contribution de spécialistes si besoin est.

ii) Obtenir des informations et des conseils en interne

Parler aux membres du personnel qui ont participé au projet et à ceux dotés d'une expertise appropriée sur les questions qui seront couvertes dans le RAE.

iii) Mission sur le terrain

La mission sur le terrain est un élément essentiel du RAE. C'est l'instrument qui permettra d'obtenir des informations complètes et à jour pour combler les lacunes au niveau des informations disponibles. Elle doit être prise en compte dans la rédaction des différentes parties du RAE avant la mission sur le terrain visant à identifier les lacunes.

Pour couvrir le contenu du RAE et donner un vaste aperçu des résultats et de la réussite de l'activité, il importe de rencontrer beaucoup de parties prenantes directes et indirectes, à savoir, les représentants de l'entité émettrice/du projet, les représentants des autres groupes d'actionnaires, y compris les employés, les sous-traitants, les fournisseurs, les clients, les syndicats et les associations d'employés, et les représentants du gouvernement. Les conclusions doivent être vérifiées et soumises à un double contrôle parmi les parties prenantes.

d) Contenu

Le rapport mettra principalement l'accent sur l'évaluation des résultats du projet et de la participation de la BAD. Les éléments principaux sont brièvement décrits ci-après :

- description des caractéristiques majeures du contexte et des informations sur le projet ;
- Identification des indicateurs clés et des attentes évoquées dans la proposition d'investissement ;
- Evaluation et cotation de la réussite de l'activité et des résultats de l'exécution du projet ainsi que de la rentabilité de l'investissement et de l'efficacité opérationnelle de la BAD ;
- Discussions sur les fondements de la cotation et les raisons des écarts par rapport aux prévisions de la proposition d'investissement ;
- Identification des leçons émanant de l'expérience à ce jour.

2.6 Procédures de traitement, présentation et distribution de rapports

2.6.1 Le RAE recevra le quitus du Vice-Président chargé de la supervision des activités de OPSD et le transmettra ensuite à OPEV pour l'élaboration de la Fiche d'évaluation du RAE.

2.6.2 Les conclusions et les leçons apprises seront disséminées au moyen d'une base de données des conclusions des évaluations sur le secteur privé qui sera élaborée par OPEV. OPEV sera chargé d'inclure les constats et conclusions du RAE dans la base de données. Les informations fournies par le RAE ne seront incluses dans la base de données qu'une fois validées par OPEV⁶.

a) Réunions trimestrielles de revue du portefeuille.

2.6.3 Les réunions trimestrielles de revue du portefeuille, présidées par le directeur de OPSD auxquelles prennent part les représentants des départements de la Gestion des risques, Juridique et de l'Environnement et des autres départements compétents tiendront lieu de Comité du portefeuille de OPSD et ; ces réunions trimestrielles ci seront chargées d'étudier les tendances aussi bien des projets aussi bien spécifiques que généraux. La Division de la gestion du portefeuille élaborera un rapport d'état trimestriel qui y sera examiné et discuté.

2.6.4 Les RAE achevés pendant le trimestre seront communiqués pour examen. Les questions majeures et le suivi recommandé pour les RAE seront examinés et des décisions seront prises sur la manière d'en assurer le suivi.

2.6.5 Ces réunions de revue ainsi que la documentation d'appui serviront de forum et de base aux fins de l'exercice de cotation trimestrielle des risques liés aux crédits du portefeuille de OPSD, de détermination du niveau des provisions spécifiques, de suivi indispensable à la supervision.

⁶ Cette base de données n'existe pas à l'heure actuelle mais manifestement, une base de données parallèle existe pour les projets du secteur public. Le développement d'une base de ce type pour le secteur privé a été suggéré par le consultant, mais la BAD doit statuer sur la question.

- b) **Présentation de rapport à la Haute Direction et au Conseil.**
- i) Rapport trimestriel de OPSD : Le rapport trimestriel de la situation du portefeuille est également conçu dans le but de fournir une base à la présentation trimestrielle de rapport aux Président et Vice-présidents de la BAD sur la situation générale du portefeuille de OPSD, et leur sera communiqué pour information.
- ii) Rapport annuel d'OPSD : Il est prévu d'élaborer un rapport annuel sur l'ensemble des opérations de OPSD pour informer le Conseil. Une section de ce rapport présentera :
- Un résumé des changements dans la taille et la composition du portefeuille et sa performance pendant l'exercice financier concerné.
 - Une analyse de l'impact financier du portefeuille, s'inspirant de l'état des dépenses et revenus du Département.

3. **DIRECTIVES EN MATIERE D'EVALUATION INDEPENDANTE** **« MOZAMBIKAN CONTEXT 1990-1998 »**

3.1 **Introduction**

3.1.1 Ces directives ont été élaborées en adaptant aux projets du secteur privé et aux critères et formats du RAE, les directives révisées figurant sur la Fiche d'évaluation du rapport d'achèvement de projet (RAP), utilisées par OPEV pour les projets du secteur public.

3.1.2 L'ajustement se fait sur la base des constats et conclusions de l'Etude de l'évaluation (novembre 2003), et les directives sont incontestablement compatibles aux GPS du GCE dans la mesure du possible.

3.2 **Objectifs et champ d'application de l'évaluation indépendante**

3.2.1 OPEV est chargé de l'évaluation ex-post, et étudie l'ensemble des RAE achevés en vue de :

- Evaluer si les indicateurs inclus dans la proposition d'investissement sont passés en revue dans le rapport d'auto-évaluation et s'ils sont toujours valables
- Valider les cotations de performance ;
- Evaluer les indicateurs de performance décrits dans le RAE pour mesurer la réussite de l'activité, les résultats de l'exécution, la rentabilité de l'investissement de la BAD et son efficacité opérationnelle ;

- Superviser la qualité du RAE et rendre compte des constats au Conseil, à la Haute Direction et au personnel des opérations ;
- Compiler les informations sur le projet pour la base de données des évaluations qui sera élaborée par OPEV pour les opérations du secteur privé ;
- Enregistrer les cotations validées par OPEV et les résumés d'évaluation des RAE dans le système d'information sur les projets qui sera élaboré par OPEV pour les opérations du secteur privé ;
- Fournir des informations en retour sur les leçons apprises, à la l'ensemble de la Banque.

3.2.2 Ainsi, les principaux objectifs visés sont la validation indépendante des constats et des conclusions de l'auto-évaluation et la garantie d'un apprentissage systématique émanant des RAE.

3.3 Examen du rapport d'auto-évaluation

3.3.1 Dès que OPEV reçoit un RAE, le document est confié à une fonctionnaire chargé de l'évaluation pour vérifier la qualité du rapport et l'objectivité de ses cotations et conclusions, et la validité des leçons pouvant être tirées. Chaque RAE est examiné par OPEV en vue de valider et d'ajuster les cotations de performance.

3.3.2 L'évaluateur résume ses conclusions dans une Fiche d'évaluation. Cette fiche comprend les cotations, les observations, les leçons à tirer ; elle évalue la qualité du RAE et décide si un projet est un candidat potentiel à une étude d'évaluation sectorielle, thématique, nationale ou toute autre étude.

3.3.3 La Fiche d'évaluation du RAE doit être examinée conjointement par OPSD et OPEV avant sa finalisation. Sur la base de l'examen/étude, le RAE et/ou la fiche d'évaluation du RAE peut être révisé(e).

3.3.1.1 Etude documentaire

Une étude documentaire des RAE est tout d'abord conduite. Celle-ci s'appuie sur les informations fournies dans le RAE, dans la documentation du projet (rapports d'identification, de préparation et d'évaluation, revus de RAE, rapports d'audit, etc.), et autres documents (accords de prêts, profils des décaissements, etc.).

3.3.1.2 Missions sur le terrain

En cas de nécessité, OPEV peut décider de conduire des missions sur le terrain pour un projet en vue de recueillir des informations supplémentaires et de valider les constats du RAE. Les études sur le terrain seront essentiellement conduites en cas de divergences importantes dans le RAE, si OPEV ne souscrit pas, sur la base de l'étude documentaire aux conclusions et cotations ou si l'on estime qu'une visite sur le terrain peut fournir des leçons supplémentaires, par ex. dans le cas d'un nouveau type de projet.

3.3.1.2.2 Les missions sur le terrain doivent prendre soin de rencontrer une forte proportion de parties prenantes directes et indirectes au projet, y compris les représentants de l'entité émettrice, les employés, les sous-traitants, les fournisseurs, les clients et les fonctionnaires. Les informations doivent être vérifiées et comparées entre les parties prenantes.

3.4 Dimensions de l'évaluation et normes de cotation

3.4.1 La Fiche d'évaluation du RAE évaluera la qualité du RAE sur la base des critères suivants :

- Qualité de chacun de ses chapitres,
- Objectivité et la solidité de l'avis,
- Caractère approprié et adéquat de la couverture,
- Inclusion de données clés et de matériel de soutien,
- Adéquation des analyses, y compris les leçons apprises,
- Logique et qualité des cotations.

Lorsqu'une mission sur le terrain est conduite, les nouveaux constats et conclusions doivent être incorporés dans la Fiche d'évaluation du RAE et ces informations doivent être communiquées à OPSD.

Les cotations seront appliquées à chaque évaluation du RAE à l'aide d'une échelle à quatre points. Voir annexe I pour instructions.

Les Directives en matière d'auto-évaluation figurant dans ce manuel constituent le point de référence pour l'évaluation des RAE.

3.5 Aperçu de la Fiche d'évaluation de RAE

La Fiche d'évaluation du RAE est une fiche au format simple (voir annexe V) qui doit être remplie. Elle est composée de cinq sections principales :

- i) Validation des constats et des avis du RAE : L'adéquation de l'analyse, la solidité des avis et la réceptivité au champ d'application du RAE sont validés grâce à la cotation. Des explications narratives sur les raisons de l'application de cotations spécifiques doivent figurer dans la colonne des remarques. Pour l'évaluation de chaque point, la Fiche d'évaluation du RAE doit prendre

comme point de départ les directives en matière de RAE et le caractère exhaustif de l'analyse, et le bien-fondé des avis sur les indicateurs ainsi que sur les dimensions de la performance.

- ii) Accord/désaccord sur la cotation du projet : OPEV doit – en se fondant sur son analyse du RAE, de la documentation du projet et éventuellement de la visite sur le terrain – déclarer s'il souscrit à la cotation du projet telle qu'appliquée par OPSD. En cas de désaccord, OPEV doit en indiquer les raisons, mais aussi proposer une cotation pour les indicateurs et pour les quatre dimensions de la performance (réussite de l'activité, résultat de l'exécution, rentabilité de l'investissement de la BAD et efficacité opérationnelle de la BAD).
- iii) Conclusion et suivi : Une conclusion narrative sur la Fiche d'évaluation du RAE doit être rédigée ainsi que sur les actions/décisions de suivi nécessaires.
- iv) Importance du projet pour les autres évaluations : Il importe d'indiquer si le projet peut être intégré dans d'autres évaluations, telles que les évaluations sectorielles, nationales, des impacts et des thèmes. Cet exercice a pour objectif de faciliter dans le futur la recherche des projets-types.
- v) Fiche de cotations de projet acceptées : La Fiche d'évaluation du RAE doit être examinée avec OPSD avant sa finalisation. En cas de désaccord sur les cotations appliquées au projet, une fiche comportant les cotations finales de projet convenues entre OPSD a et OPEV doit être jointe au RAE et à la Fiche d'évaluation du RAE.

3.6 Vue d'ensemble du rapport d'évaluation annuel du portefeuille du secteur privé

3.6.1 Le rapport d'évaluation annuel du portefeuille du secteur privé sera élaboré par OPEV pour donner un aperçu des projets évalués pendant l'année (RAE et Fiche d'évaluation du RAE). Le rapport présentera :

- Une analyse du portefeuille en relation avec la vision, les objectifs et les stratégies de la BAD.
- Une vue d'ensemble et une analyse des résultats et des validations de l'évaluation.
- Les leçons tirées en matière de gestion, suivi et évaluation futurs du portefeuille.

3.6.2 Le rapport doit inclure :

- Un profil des échantillons évalués par rapport au NAP et la base de l'échantillonnage du RAE (seulement en cas d'évaluation d'un échantillonnage, non pas le NAP global) ;

- Les critères et les points de référence ;
- Un tableau/croquis montrant la proportion, (et le nombre) des projets évalués dans chaque catégorie du point de vue de la dimension - performance (lorsque les cotations de OPEV et OPSD sont divergentes, ce sont les cotations de OPEV qui doivent être prises en compte et il faut l'indiquer) ;
- Une synthèse de la description et de l'analyse des modes de cotation ;
- Leçons apprises pour améliorer la performance de la BAD.

3.1 Procédures de traitement, de présentation et de distribution des rapports

Revue de la Fiche d'évaluation du RAE

3.7.1 Avant la finalisation de la Fiche d'évaluation du RAE, les constats et conclusions seront conjointement examinés par OPEV et OPSD. L'accent sera mis sur les cotations de la Fiche d'évaluation du RAE et sur les différences éventuelles dans les cotations de la performance du projet. Idéalement, on doit atteindre un accord sur les cotations de la performance et le RAE, et/ou la Fiche d'évaluation du RAE peut être révisée pour y ajouter les éléments de la revue. La revue doit aborder l'examen d'autres questions émanant de l'évaluation, des cotations de la performance et des leçons apprises.

3.7.2 Avant la présentation du rapport d'évaluation annuel du portefeuille du secteur privé, OPEV prépare un mémorandum de confirmation des divergences et le transmet au responsable de OPSD, avec copie aux équipes de RAE et à leur responsable.

Rapport d'évaluation annuel d'OPEV sur le portefeuille du secteur privé.

3.7.3 Le rapport annuel est le document de base qui sera présenté à la Direction et au Conseil.

Base de données des évaluations

3.7.4 Aux fins de la diffusion des constats et des résultats, les RAE et les Fiches d'évaluation des RAE seront intégrés dans une base de données des évaluations des projets du secteur privé qui sera élaborée par OPEV⁷.

⁷ Cette base de données n'existe pas à l'heure actuelle, mais manifestement une base de données parallèle existe pour les projets du secteur privé. Le développement d'une base de ce type pour le secteur privé a été suggéré par le consultant, mais la BAD doit statuer sur la question.

3.7.5 La base de données de l'évaluation doit contenir :

- Informations de base sur le projet ;
- Brèves informations sur l'évaluation (méthodologies, contraintes, etc.);
- Constats, conclusions et cotations de l'évaluation ;
- Leçons et recommandations ;
- Retour de l'information.

3.7.6 La base de données devra également contenir des informations sur la manière dont l'évaluation a été notée par OPEV et les conclusions de la Fiche d'évaluation du RAE.

**DIMENSIONS, INDICATEURS ET NORMES DE COTATION DE L'ÉVALUATION AUX FINS
DE L'AUTO ÉVALUATION**

PROJETS NON FINANCIERS DU SECTEUR PRIVE

1. Ces critères d'évaluation, indicateurs et normes de cotation sont élaborés pour évaluer la performance du portefeuille des opérations du secteur privé de la BAD dans le but de tirer des leçons de l'expérience qui pourront guider les futures interventions dans le secteur. L'utilisation des critères et du format du RAE doit être une source de connaissances. Riche des leçons tirées et de l'application de plus en plus courante des normes de bonnes pratiques du GCE des MDB en matière d'évaluation des opérations du secteur privé, il sera possible d'apporter des ajustements supplémentaires.

2. Les indicateurs élaborés ont trait à l'une des quatre dimensions de la performance : 1) Réussite de l'activité, 2) Résultat de l'exécution, 3) rentabilité de l'investissement de la BAD, et 4) Efficacité opérationnelle de la BAD. La notion, les indicateurs et normes de cotation sont énoncées ci-après :

3. Celles-ci correspondent aux dimensions de l'évaluation élaborée par le GCE des BMD. Cependant, la réussite de l'activité fait partie intégrante de la dimension « Résultat de l'exécution ». Dans la mesure où l'objectif de la BAD dans le cadre de sa nouvelle vision est de renforcer l'accent sur la réduction de la pauvreté, il semble approprié de séparer les deux dimensions pour maintenir un accent égal sur les différents objectifs de réduction de la pauvreté et de performance des activités, car les résultats positifs de ces deux dimensions pourraient ne pas coïncider.

4. Dans chaque dimension, il y a un certain nombre de sous-dimensions avec des indicateurs liés entre eux. Seuls les indicateurs génériques sont énumérés ci-après car les indicateurs spécifiques dépendront de chaque projet et de sa conception. Tous les indicateurs pourraient ne pas être adaptés à un projet particulier et des indicateurs supplémentaires pourraient être utiles. Ceci s'applique aussi aux sous-indicateurs. D'une manière générale, les indicateurs liés à chacune des quatre dimensions doivent être évalués pour chaque projet.

5. Les indicateurs doivent être précisés dans le rapport d'investissement et ceux-ci (ou les ajustements ultérieurs qui auront été faits, par ex. les rapports de supervision annuels) doivent être utilisés dans les RAE.

1. Performance des activités du projet/de l'entreprise

Notion : La performance des activités du projet/de l'entreprise mesure l'impact financier réel et projeté du projet sur l'entreprise et sur la performance financière globale de l'entreprise. Il est indispensable d'obtenir des rendements financiers suffisants pour attirer l'investissement privé.

Indicateurs: *Le taux de rentabilité financière* (TRF) doit être utilisée comme indicateurs. Dans la mesure où le « TRF estimatif » peut rarement être convenablement estimé, il importe de suivre les étapes suivantes :

1. Incorporer les chiffres des bénéfices et coûts réels à ce jour.
2. Sur la base des informations recueillies par l'auto-évaluation, établir les chiffres nets des bénéfices et des coûts
3. Calculer les nouveaux chiffres estimatifs maximum et minimum du TRF (plus/moins 20%).

Plusieurs *ratios financiers* peuvent être également utilisés pour évaluer la solidité financière de l'activité.

Normes/points de référence :

- Excellent : Le projet a substantiellement augmenté la rentabilité de l'entreprise
- Satisfaisant : Le projet a eu un effet positif notable sur la rentabilité globale, par ex. rentabilité satisfaisante à long terme pour le(s) promoteur(s)
- Partiellement insatisfaisant : La rentabilité du projet était suffisante pour couvrir le coût de la dette associée, mais insuffisante pour le(s) promoteur(s) (ou rendements à long terme escomptés moins que satisfaisants, mais au moins égaux au coût du financement de la dette)
- Insatisfaisant : Les rendements du projet étaient insuffisants pour couvrir le coût de la dette associée (ou rendements à long terme escomptés inférieurs au coût du financement de la dette)

La performance globale de l'entreprise doit être évaluée de façon similaire.

Les entreprises qui obtiennent de bons résultats peuvent avoir des projets insatisfaisants et vice-versa. Faire des commentaires sur les perspectives de l'entreprise en la présentant comme une firme viable, compétitive au plan international. Se focaliser sur des questions pouvant mettre en péril la survie de l'entreprise et donc entraver la réalisation des bénéfices escomptés.

2. **Résultat de l'exécution :**

Notion : Le résultat de l'exécution comporte tous les effets ayant une incidence sur le développement économique et social d'un pays. Les résultats de l'exécution sont évalués sur la base d'une comparaison entre la « situation avec projet » et la « situation sans projet », c'est-à-dire en tenant compte i) de la situation avec le projet et, ii) en procédant à une analyse hypothétique de la situation telle qu'elle serait sans le projet.

Faire une brève description des objectifs et de la mise en oeuvre du projet et un paragraphe sur ce qui, selon vous, se serait vraisemblablement produit sans le projet. Il est possible de le faire en se référant à la situation – « sans » décrite dans la proposition d'investissement, ou dans le cas contraire, sur les hypothèses faites sur le projet au moment de l'approbation. (Section 1.2 du format du RAE).

2.1 Impact du projet sur le développement du secteur privé

Notion : La Banque encourage la croissance des entreprises privées productives. Cet indicateur s'intéresse au degré de contribution du projet à cet objectif au-delà des attentes de l'entreprise du projet.

Indicateurs : Les facteurs importants à prendre en compte incluent, mais non limitativement l'impact du projet sur la production et ou services à travers le renforcement de la compétition, les nouveaux produits, l'amélioration des services, etc. ; le renforcement de l'esprit d'entreprise local ou de la propriété privée ; les nouvelles technologies, le développement des aptitudes de gestion, et la formation des employés ; les liens en amont et en aval avec les entreprises locales nouvelles ou en expansion ; la qualité de la gouvernance des entreprises, la réputation ou les pratiques dans les affaires comme un modèle-type de l'entreprise et les actifs de placement de qualité.

Normes de cotation :

- Excellent : compte tenu de sa taille, le projet a apporté une contribution substantielle à la croissance des entreprises privées au-delà des attentes de l'entreprise.
- Satisfaisant : le projet a eu des impacts positifs, mais ceux-ci ne sont pas des impacts majeurs.
- Partiellement insatisfaisant : le projet a eu des impacts négatifs, qui cependant, ne risquent pas de perdurer ou de s'étendre.
- Insatisfaisant : impacts négatifs substantiels de vaste portée et/ou risquant de perdurer.

2.2 Impact du projet sur l'environnement porteur

Notion : La politique du secteur privé précise que la Banque doit jouer un rôle de catalyseur pour créer les conditions favorables à l'apport de capitaux dans l'investissement productif. Cet objectif peut se mesurer en termes d'améliorations dans l'environnement des affaires catalysé par le projet. Tous les projets ne sont pas susceptibles de renforcer la nature favorable de l'environnement et la cotation doit se baser sur les attentes contenues de la proposition d'investissement

Indicateurs : Evaluer si l'assistance technique liée au projet et les activités et services du projet ont amélioré l'environnement économique en créant par exemple des marchés compétitifs ; en renforçant les mesures d'incitation et les systèmes de réglementation ; en augmentant l'efficacité de l'infrastructure sociale, physique et technologique qui contribue au renforcement de la compétitivité à long terme de l'économie et à la réduction des coûts de transaction.

Normes de cotation :

- Excellent : compte tenu de sa taille, le projet a apporté une contribution substantielle à l'amélioration d'un environnement porteur.
- Satisfaisant : le projet a eu des impacts positifs sur la création d'un environnement porteur, mais ceux-ci ne sont pas des impacts majeurs.
- Partiellement insatisfaisant : le projet a eu des impacts négatifs, qui cependant, ne risquent pas de perdurer ou de s'étendre.
- Insatisfaisant : impacts négatifs substantiels de grande portée et/ou risquant d'être de perdurer.

2.3 **Croissance de l'économie**

Notion : Un aspect de la vision de la Banque est le renforcement du développement économique de ses PMR (et la promotion du secteur privé est le moyen d'atteindre cet objectif). La croissance et le développement ne sont pas des synonymes, mais la croissance économique fournit les ressources nécessaires au développement. Les projets à fort taux de rendement économique contribuent à la croissance économique des pays alors que les projets à rendement économique faible ou négatif les affectent négativement.

Cette section évalue les effets du projet sur l'économie locale et sur les bénéfices et coûts associés.

Indicateurs : Le meilleur indicateur de la contribution du projet à la croissance économique est son taux de rendement économique (TRE), qui mesure les avantages économiques nets (quantifiables). Cependant, au stade de la réalisation du RAE, il n'est généralement pas encore possible de calculer le TRE. Par conséquent, c'est la croissance moyenne en profit net qui doit servir d'indicateur jusqu'à l'achèvement de l'auto-évaluation.

Normes de cotation :

- Excellent : Le projet est économiquement viable et a fortement contribué à la performance de l'entreprise
- Satisfaisant : Le projet est économiquement viable et a convenablement contribué à la performance de l'entreprise
- Partiellement insatisfaisant : Le projet n'est pas économiquement viable et n'a pas d'effet positif sur la performance de l'entreprise

- Insatisfaisant : Le projet n'est pas du tout économiquement viable et affecte négativement la performance de l'entreprise

2.4 **Niveau de vie**

Notion : La mission ultime de la Banque est de fournir une aide de qualité aux PMR africains dans leurs efforts de réduction de la pauvreté. Pour qu'un projet réussisse, il doit bénéficier non seulement du groupe (généralement restreint) de propriétaires ou de financiers, mais aussi des autres membres de la société. Cet indicateur concerne les avantages nets du projet, uniquement dans le cas de projet sans propriétaires ni financiers. L'autre groupe peut être constitué de tous les autres actionnaires, clients, employés, concurrents, résidents locaux, etc.

La différence entre les avantages économiques nets et les avantages financiers nets est l'impact net du projet sur la société mais pas sur les bailleurs de fonds du projet. Cependant, en tant qu'indicateur, cet élément ne dit pas comment les avantages et les coûts sont répartis alors que ces informations sont également importantes pour évaluer l'impact du projet sur le niveau de vie.

Indicateurs : En plus de l'indicateur économique quantifiable, l'évaluation qualitative est nécessaire pour décrire les effets majeurs du projet sur le niveau de vie. L'évaluation qualitative pourrait inclure des indicateurs tels que le total des rémunérations (augmentations), les rémunérations de la main-d'œuvre non qualifiée, les effets du projet dans la zone du projet (positifs/négatifs), les effets des éventuels déplacements de population (positifs/négatifs). Lors de l'évaluation des résultats, l'évaluateur doit veiller à évaluer les effets prévus ainsi que les effets imprévus. Les effets doivent être ventilés en fonction des différents groupes et ventilés par sexe.

Normes de cotation :

En fonction de l'impact sur la population autre que les bailleurs de fonds et compte tenu de la taille du projet, le projet doit être noté comme suit :

- Excellent : Forte amélioration des niveaux de vie touchant une plus large sphère de la société
- Satisfaisant : Les impacts positifs au moins aussi importants que les impacts négatifs contraires
- Partiellement insatisfaisant : Les impacts négatifs sont plus importants que les effets positifs
- Insatisfaisant : Impacts négatifs importants et étendus

2.5 Durabilité environnementale

Notion : La politique de la Banque exige que toutes ses opérations soient exécutés de manière responsable au plan social et environnemental. C'est non seulement une pratique saine, mais aussi une condition nécessaire au développement durable.

La durabilité environnementale et sociale inclut les impacts du projet sur l'environnement physique et les questions sociales (y compris la santé et la sécurité professionnelle) qui doivent être pris en compte s'ils touchent la performance du projet ou la perception publique de l'opération.

Indicateurs : La performance environnementale et sociale doit être évaluée par rapport à sa conformité avec les normes/conditions spécifiées par la BAD lors de l'approbation du projet et au moment de l'auto-évaluation, par ex. les conditions qui seraient en vigueur si le projet était approuvé aujourd'hui.

Normes de cotation :

- Excellent : Le projet a soit pris des actions au plan environnemental et social allant au-delà des conditions fixées par la BAD ou en appliquant de bonnes pratiques et a en plus satisfait de façon permanente aux exigences de la BAD « à l'approbation » et le projet est acceptable au vu des conditions actuellement en vigueur à la BAD
- Satisfaisant : Le projet est en conformité matérielle avec soit les conditions actuelles, soit les conditions en vigueur au moment de l'approbation en matière de durabilité environnementale et sociale.
- Partiellement insatisfaisant : Le projet n'est pas en conformité matérielle avec les conditions actuelles ou les conditions en vigueur au moment de l'approbation en matière de questions environnementales et sociales, mais les lacunes sont traitées par l'action en cours et/ou planifiée ou la non-conformité antérieure (corrigée dans l'intervalle) a entraîné des dommages sur l'environnement.
- Insatisfaisant : Le projet n'est pas en conformité matérielle avec les conditions actuelles ou les conditions en vigueur au moment de l'approbation en matière de questions environnementales et sociales et les chances d'atténuation sont incertaines ou improbables, ou la non-conformité antérieure (corrigée dans l'intervalle) a entraîné des dommages substantiels et permanents sur l'environnement.

Cotation du résultat global de l'exécution

Notion : Cette cotation est une synthèse de l'impact global du projet sur le développement du pays et traite donc implicitement la manière dont le projet a positivement contribué aux résultats sur le terrain dans le pays de l'opération.

Indicateurs : Les cotations du résultat de l'exécution du projet se fondent sur les sous-dimensions précitées du résultat de l'exécution, dont chacune sert à mesurer un aspect distinct de la performance du projet. La cotation du résultat de l'exécution est une évaluation fondée sur les résultats du projet sur le terrain et non pas une moyenne des indicateurs.

Normes de cotation :

- Excellent: Un projet avec des résultats d'exécution positifs presque sans lacune
- Satisfaisant : Un projet pouvant avoir des lacunes, mais qui manifestement comporte des aspects positifs prépondérants.
- Partiellement insatisfaisant : Un projet qui comporte soit des lacunes mineures à tous les niveaux soit de grandes lacunes dans un domaine donné et celles-ci prennent le dessus sur les aspects globalement positifs
- Insatisfaisant : Un projet avec des aspects matériels négatifs du point de vue du développement et sans aucun aspect positif compensatoire

3. Résultats des investissements de la BAD

Notion : La performance est essentielle pour la durabilité des investissements de la Banque et pour atteindre les objectifs de l'institution. Cette section évalue le niveau de ce que la Banque a réalisé à ce jour, et ce qu'elle espère réaliser sur le reste de la durée de vie du projet en ce qui concerne les investissements, les recettes et/ou les rendements des prises de participation des prêts escomptés au moment de l'approbation. Ces résultats sont partiellement inhérents à la nature des instruments d'investissement (prêts ou prises de participation).

Normes de cotation des prêts privilégiés :

Les cotations des résultats des investissements se fondent sur le degré de performance du projet en ce qui concerne les remboursements convenus.

- Excellent : Pleinement performant
- Satisfaisant : i) le prêt devrait être remboursé conformément aux prévisions ou ii) prêt remboursé par anticipation et la BAD a reçu au moins 65% des intérêts escomptés sur la durée de vie initiale du projet
- Partiellement insatisfaisant : Prêt remboursé par anticipation et la BAD a reçu moins de 65% des intérêts initialement escomptés
- Insatisfaisant : Le prêt ne produit pas d'intérêt

Normes de cotation des prises de participation :

L'évaluation doit se baser sur le taux de rendement interne (TRI) par rapport au coût du taux d'intérêt du prêt du projet qui aurait dû être approuvé par la Banque.

- Excellent : Un TRI de prise de participation beaucoup plus élevé que le coût du prêt.
- Satisfaisant : Un TRI de prise de participation plus élevé que le coût du prêt
- Partiellement satisfaisant : Un TRI de prise de participation légèrement plus élevé que le coût du prêt.
- Insatisfaisant : Un TRI de prise de participation plus faible que le coût du prêt.

4. Efficacité opérationnelle de la BAD

Notion : Cette section s'intéresse à trois domaines de la performance opérationnelle de la Banque : 1) criblage, évaluation et structuration ; 2) supervision et gestion ; et 3) rôle et contribution. L'aspect « rôle et contribution » se sub-divise en un certain nombre de sous-indicateurs. L'évaluation dépend des attentes de la Banque au moment de l'approbation par rapport aux résultats réels. Il est nécessaire de présenter une comparaison de l'évaluation des projections et du réel ou des résultats escomptés et des raisons des divergences dans la performance matérielle.

Le résultat ne doit pas indûment affecter les cotations de l'efficacité. Des facteurs externes imprévus (par ex. le risque du marché ou les cas de force majeure) peuvent entraîner un développement et un résultat des investissements non satisfaisants, et un résultat satisfaisant peut être obtenu même si la Banque n'a pas convenablement évalué et supervisé le projet, a joué un rôle insuffisant et n'a apporté aucune contribution.

4.1 Criblage, évaluation, structuration

Notion : Evaluer dans quelle mesure la Banque a professionnellement bien exécuté son travail initial. Les politiques et procédures opérationnelles du secteur privé de la Banque ainsi que ses notes sur les crédits donnent des indications sur ce que la Banque considère comme des normes professionnelles adéquates. Quel est le degré de réussite de la performance de la Banque aux stades initiaux du cycle du projet ? Existait-il des divergences matérielles entre les hypothèses de l'évaluation sur le marché, les promoteurs, l'environnement porteur et les perspectives de performance de l'entreprise (y compris la performance environnementale) qui auraient dû être anticipées par le criblage et l'évaluation ? Est-ce que les risques matériels ont été identifiés et sont ce que la Banque a pris des mesures suffisantes pour les atténuer ?

Indicateurs : Evaluer le traitement des projets par la Banque sur la base des divergences majeures entre les attentes à l'approbation et les résultats réels. Analyser l'efficacité de l'évaluation par la Banque des promoteurs et de la direction, les marchés/la commercialisation. Les recettes et les perspectives de rentabilité, et l'efficacité de la mise en œuvre de la procédure en matière d'évaluation environnementale de la Banque au moment de l'approbation. L'efficacité en matière d'identification des groupes des actionnaires et l'intégration des intérêts des actionnaires. Evaluer l'évaluation faite par la BAD des résultats potentiels sur le développement. Evaluer les questions relatives aux accords de prêts de la Banque, le cas échéant, déterminer si ces accords sont pertinents, pratiques et s'ils ont contribué à la réalisation des objectifs de l'opération. Il y a-t-il eu des conflits ou des problèmes de coordination au niveau des conditions de prêts des co-financiers ?

Normes de cotation :

- Excellent : Le travail initial de la Banque pourrait servir d'exemple de meilleures pratiques ;
- Satisfaisant : Le travail initial de la Banque répond aux normes de bonnes pratiques de la Banque ;
- Partiellement insatisfaisant : Il y a eu une lacune matérielle dans au moins un domaine important ;
- Insatisfaisant : Il y a eu des défaillances matérielles dans plusieurs domaines différents ou une omission manifeste proche de la négligence dans au moins un domaine.

4.2 Suivi et supervision

Notion : Evaluer le degré de professionnalisme avec lequel la Banque a exécuté ses activités de suivi et de supervision. Le succès avec lequel la Banque a géré les questions de présentation de rapports de l'entreprise, supervisé le projet, détecter les nouveaux problèmes et réagi promptement par des interventions efficaces ?

Indicateurs : Evaluer si la présentation des rapports de l'entreprise, et les visites du personnel de la Banque et les rapports de supervision annuels ont été appropriés pour assurer le suivi des développements, garantir le respect des accords et contribué à la réussite des opérations. Evaluer l'adéquation du suivi de la performance environnementale de l'entreprise. La Banque a-t-elle identifié de nouveaux problèmes et opportunités et les réponses sont-elles venues en temps voulu et ont-elles été appropriées ? Si ce n'est pas le cas, dire pourquoi ? Evaluer si la représentation du Conseil de la BAD (le cas échéant) a été utilisée pour améliorer le suivi et la performance du projet.

Normes de cotation :

- Excellent : La Banque a toujours été bien informée de la performance du projet et de l'entreprise dans tous les domaines matériels et a utilisé ses connaissances de façon anticipée, le cas échéant, pour renforcer les effets du projet sur le développement et/ou sur les résultats de l'investissement de la Banque.
- Satisfaisant : La Banque a été suffisamment informée pour réagir à temps face à tout changement matériel dans la performance du projet ou de l'entreprise.
- Partiellement insatisfaisant : La supervision de la Banque a été insuffisante en ce qui concerne le suivi de la performance du projet ou de l'entreprise et/ou n'est pas intervenue à temps.
- Insatisfaisant : La Banque n'a pas décelé les développements matériels et/ou n'a pas utilisé les informations pour intervenir avant la survenance d'une crise.

4.3 **Rôle et Contribution:**

Notion : En investissant dans l'entreprise et en supervisant le projet, dans quelle mesure la Banque a-t-elle adhéré aux stratégies de son institution, des pays et des secteurs et au principe des affaires, joué un rôle de catalyseur et apporté une contribution particulière ? L'additionnalité et la complémentarité ont-elles été observées ? la Banque a-t-elle réagi dans les temps et avec efficacité et le client a-t-il été satisfait ? Cette section évalue le degré de réalisation du rôle de développement de la Banque qui se présente sous 3 principes opérationnels de base.

- **Additionnalité/principe de contribution particulière :** La Banque ne doit participer dans un investissement que si elle peut apporter une contribution spéciale que les autres investisseurs n'offrent pas ou n'apportent pas. Mettre en lumière chaque dimension pionnière ou innovatrice et évaluer si le financement de la Banque aurait pu être remplacé par le financement privé à des conditions acceptables si la même garantie avait été offerte.
- **Principe de l'entreprise :** la Banque fonctionnera comme une entreprise en partenariat avec le secteur privé et assumera les mêmes risques commerciaux. La Banque accepte-elle de prendre les mêmes risques commerciaux et d'obtenir les mêmes rendements que les participants privés dans les mêmes catégories de risque (par ex. les co-financiers). Si la performance a dépassé au plan matériel les projections faites par la Banque au moment de l'évaluation, est-ce que la Banque a perçu un gain avantageux quelconque à la mesure de ses risques d'investissement ?
- **Principe catalytique :** La Banque jouera un rôle de catalyseur en aidant les investisseurs et les marchés privés à faire de bons placements. La Banque a-t-elle fait connaître aux investisseurs et bailleurs de fonds privés l'opportunité du projet, mobilisé les financements, ou attiré de meilleures conditions pour l'entreprise que celles qui auraient existées dans le cas contraire ?

Examiner ces trois principes opérationnels comme des matériaux de votre évaluation et examiner aussi ce qui suit :

- **L'exactitude de la Banque, son efficacité et la satisfaction des clients :** Les interactions de la Banque avec les promoteurs et l'entreprise se sont-elles déroulées dans les temps et avec efficacité ? Commenter toute question liée à la continuité du personnel et indiquer si et comment cet aspect a affecté l'opération. Noter tout retour d'information positif ou négatif de la part du client ou toute proposition d'amélioration.

Indicateurs : Cette sous-dimension peut être divisée en un certain nombre d'indicateurs dans la mesure où elle intègre différentes questions :

- Raisons sous-tendant l'investissement de la Banque en relation avec la stratégie de l'Institution, du pays et du secteur.
- Additionnalité de la BAD.
- Rôle catalyseur de la BAD
- Adéquation des mesures de sauvegarde
- Soutien au projet depuis ses débuts
- Satisfaction des clients

Comme base d'évaluation de l'additionnalité de la Banque, examiner ce qui se serait produit si la Banque n'avait pas financé ce projet.

- L'entreprise aurait-elle trouvé un autre financement ?
- Le projet aurait-il mieux ou moins réussi ?
- Est-ce que l'entreprise a activement recherché d'autres financements avant de s'adresser à la Banque, et quel a été l'issue ?

Il est possible de suivre les étapes suivantes :

1. Identifier une alternative à la BAD (par ex. un investisseur local, la SFI, aucun)
2. Indiquer la situation avec la BAD et ce qu'elle aurait été avec l'autre financement dans les domaines suivants :
 - coût de l'investissement
 - appui en matière de gestion
 - appui au renforcement institutionnel

Examiner la valeur additionnelle que la Banque aurait pu apporter à la conception du projet, ou les mesures différentes qu'elle aurait pu prendre pour renforcer la performance du projet ou de l'entreprise et les impacts sur le développement.

Normes de cotation :

- Excellent : Le rôle de la Banque a été essentiel pour l'avancement du projet et la Banque a apporté une contribution majeure à sa réussite ;
- Satisfaisant : Le rôle et la contribution de la Banque ont été conformes à ses principes opérationnels ;
- Partiellement insatisfaisant : Le rôle et la contribution de la Banque ont été insuffisants dans un domaine matériel particulier ; et
- Insatisfaisant : La Banque n'a pas été vraisemblablement disponible.

Cotation de l'efficacité opérationnelle globale

Notion : Cette section évalue l'efficacité globale de la Banque en gardant à l'esprit que la capacité de la Banque à influencer la qualité d'une opération est plus importante dans la période entre le criblage et le décaissement. Cette cotation doit traduire la qualité globale de la valeur ajoutée par la Banque, à chaque étape du projet, au résultat de l'exécution de l'opération et à la rentabilité de la Banque.

Indicateurs : La cotation de l'efficacité globale est basée sur les trois sous-dimensions suivantes : 1) évaluation, 2) supervision et 3) rôle et contribution. La cotation de l'efficacité de la Banque ne peut être inférieure à la plus mauvaise cotation attribuée à une sous-dimension, ni supérieure à la meilleure. La cotation est une évaluation fondée sur les résultats de l'efficacité opérationnelle de la BAD et non pas une moyenne des cotations des indicateurs.

Normes de cotation :

- Excellent : La performance de la Banque a été exemplaire ;
- Satisfaisant : La performance de la Banque s'est située à un niveau élevé de normes professionnelles ;
- Partiellement insatisfaisant : Il y a eu des défaillances matérielles dans au moins un domaine ;
- Insatisfaisant : Il y a eu des défaillances dans plusieurs domaines ou une défaillance manifeste dans un domaine qui a entraîné (ou aurait pu entraîner) un développement ou un résultat des investissements moins que satisfaisant.

FORMATS DE PRESENTATION DES RAPPORTS PAR LES CLIENTS

- ANNEXE 2.1** – **FORMAT DE LA LETTRE SUR LES OBLIGATIONS EN MATIERE DE PRESENTATION DES RAPPORTS**
– **PROJETS NON FINANCIERS**



M. K. N. NAIR
Contrôleur du Groupe financier
Marasa Holdings Limited
P. O. Box 38789
Lusaka
Zambie Fax : 260 1 253 308

A l'attention de M. Farhan NAKHOODA – Directeur des projets

Monsieur,

RE: RAPPORTS A SOUMETTRE A LA BAD

En référence à l'Accord de prêt entre la Banque africaine de développement (BAD) et Marasa Holdings Limited, signé le 13 avril 2001, en vertu duquel la BAD accepte d'octroyer un prêt à hauteur de 5 millions \$EU en faveur de Marasa Holdings Limited pour l'aider à financer la rénovation, restauration et remise à neuf de « l'Hôtel Intercontinental Lusaka » (HICL)

En vertu des termes de cet Accord (Articles XIV, XVII et XVIII), vous êtes tenus de présenter périodiquement à la BAD un certain nombre de rapports pour permettre à l'Institution de suivre les progrès de la mise en œuvre du projet et la performance de son prêt. Cette lettre vise à vous faire un résumé des différents rapports que vous avez acceptés de fournir, le format souhaité et le calendrier prévu de la présentation de ces rapports.

Les rapports que vous avez acceptés de soumettre et leur format sont indiqués à annexe 1. Nous comptons sur votre coopération pour garantir le respect par la Marasa Holdings Limited de ses obligations en matière de présentation de rapports à la Banque, et espère entretenir de bonnes relations professionnelles avec votre société. A cet égard, vous voudrez bien signer et nous renvoyer un exemplaire de cette lettre pour accuser réception de la présente.

Je vous prie de croire en l'expression de mes salutations distinguées.

Luciano Borin
Directeur

Nous accusons réception de la Lettre sur les obligations en matière de présentation de rapport et nous nous engageons sur l'honneur à respecter nos obligations en matière de présentation de rapports à la Banque aux termes de l'Accord de prêt conclu avec la BAD.

Signé par :.....Poste occupé dans l'entreprise

Société :.....

Date :

- Annexe 2.2 - **FORMAT DE LA LETTRE DE DEMANDE DE PRESENTATION DE RAPPORTS**
- **RAPPEL**



M. Gavin Kerr
Directeur général
South Africa Infrastructure Fund Limited (SAIF)
Ground Floor, Kildare House
Fedsure Oval
Newlands 7700

Fax: 27 21 683 8565

M. Kerr

RE: RAPPORTS A PRESENTER A LA BAD (RAPPEL)

Nous aimerions vous référer à l'Accord des actionnaires/Acte de fidéicomis entre la Banque africaine de développement et la SAIF, signé le 23 juillet 1997. Nous souhaitons, en particulier, attirer votre attention sur les obligations concernant la présentation de rapports contenus dans l'Accord précité, en vertu duquel la SAIF s'est engagée à fournir certains rapports à la Banque, dans les délais fixés, pour permettre à l'Institution d'assurer le suivi et de superviser la performance de sa prise de participation dans le fonds.

A cet égard, nous vous écrivons pour vous rappeler que nous n'avons pas encore reçu les rapports suivants qui auraient dus être déjà présentés :

<u>Rapports</u> <u>de présentation</u>	<u>Dates</u>
2 ^{ème} rapport trimestriel d'activité	31 juillet 2001
Gestion des comptes au 30/6/01	31 juillet 2001
Rapport sur l'observance des directives environnementales par l'entité émettrice	31 July 2001

Nous pensons que cette situation est sans doute due à une omission de votre part, et nous vous prions aimablement de transmettre à la Banque, dans les meilleurs délais, les rapports sus-mentionnés.

Nous comptons sur votre coopération et le respect des accords de présentation de rapports énoncés dans l'Accord des actionnaires/ Acte de Fidéicomis sus-mentionné.

Je vous prie de croire en l'expression de mes salutations distinguées.

Sydney L. French
Chef des investissements
Groupe de gestion du portefeuille

ANNEXE 2.3 – RAPPORT TRIMESTRIEL DE L'ENTREPRISE RECIPIENDAIRE DE L'INVESTISSEMENT

FORMAT DES RAPPORTS SUR LES PROGRES DE MISE EN OEUVRE DU PROJET

A. MISE EN OEUVRE PHYSIQUE

	Date initiale d'achèvement	Date d'achèvement révisée	% d'achèvement pour le trimestre en cours	Date d'achèvement projetée
Immeubles				
Travaux de génie civil				
Installations				

B. EVOLUTION DES COUTS DU PROJET

	Montant estimatif initial Millions \$ EU	Dépenses à ce jour Millions \$EU	Dépenses estimées à l'achèvement Millions \$EU	Divergences et observations
Terrain				
Bâtiments				
Travaux de génie civil				
Equipement				
Conception et Ingénierie				
Gestion du projet				
Dépenses de démarrage				
SOUS-TOTAL				
Intérêts débiteurs				
Capital de roulement				
SOUS-TOTAL				
Imprévus				
TOTAL				

C. UTILISATION DES FONDS

	Plan initial US \$ Millions	Fonds dépensé à ce jour Millions \$EU	Dépenses estimées à l'achèvement Millions \$EU	Divergences et observations
<i>PRISE DE PARTICIPATION</i>				
Espèces				
Génération interne de fonds				
Contribution en nature				
SOUS-TOTAL				
<i>DETTE</i>				
Subordonnée				
Privilégiée				
SOUS-TOTAL				
FINANCEMENT TOTAL				

FORMAT DU RAPPORT DE SUPERVISION ANNUEL

RAPPORT DE SUPERVISION ANNUEL POUR L'EXERCICE FINANCIER

<i>Pays :</i>				<i>Date de présentation :</i>			
<i>Nom du projet :</i>				<i>ID. du projet :</i>		TEST001	
<i>Secteur :</i>							
<i>Description</i>							
<i>Nom du promoteur</i>				<i>Co-financiers :</i>			
<i>Investissement de la BAD en 000's:</i>							
Types d'investissement	Prise de Participation	Quasi-prise de participation	Prêts/Sous-prêts	LOC	Garantie		
Risques liés aux devises	UC	UC	UC	UC	UC		
Approuvé/Engagé							
Décaissé							
Non décaissé							
Annulé							
<i>Garanties</i>				<i>Valeur de la garanti en devises</i>			
				<i>Evaluation des risques</i>			
				<i>Cat. env.</i>			
<i>in 000's</i>	Principal	Intérêt	Pénalité	Total	Provisionnement 000's UC		
Arriérés (UC)							
	Encours (en 000's)	<i>Devises</i>	<i>UC</i>				
<i>Etat :</i>							
Recommandation :							
<i>Equipe du projet :</i>							
Chargé d'investissement :				Chargé des juridiques :			
Chargé de portefeuille :				Chargé de crédit :			
Ingénieur :				Chargé d'env.			
Economiste :				Consultant			
<i>Gestion des prêts : Personnel FLAD :</i>				<i>Agent de FACT :</i>			
<i>Représentation du Conseil de la BAD :</i>				<i>Dernière mission de supervision :</i>			
<i>Adjoint :</i>				<i>Prochaine mission de supervision :</i>			

Résumé du projet d'investissement

Montant en 000's

<i>Nom du projet :</i>				<i>ID. du projet :</i>		
				<i>Date de présentation des rapports :</i>		
<u>Coût du projet</u>	<i>Date initiale :</i>	<i>Montant en UC</i>	<i>%</i>	<i>Date actuelle</i>	<i>Montant en UC</i>	<i>%</i>
<i>Terrain :</i>						
<i>Bâtiments</i>						
<i>Travaux de génie civil</i>						
<i>Matériel d'usine</i>						
<i>Conception des équipements</i>						
<i>Démarrage</i>						
<i>Fonds de roulement</i>						
<i>Sous-Total:</i>						
<i>Imprévus</i>						
<i>Intérêt/ d/construction</i>						
<i>Sous-Total:</i>						
<i>Coût total du projet :</i>						
<u><i>Programme de financement</i></u>						
<i>Prise de participation</i>						
<i>Quasi-capital</i>						
<i>Génération interne d'espèces</i>						
<i>Sous- total prise de participation :</i>						
<u><i>Dette</i></u>						
<i>BAD</i>						
<i>Autres IFD</i>						
<i>Commercial</i>						
<i>Autres dettes</i>						
<i>Sous-total Dette :</i>						
<i>Total :</i>						

Dates clés

<i>Approbation du Conseil</i> :		<i>Engagement :</i>		<i>Effectif :</i>	
<i>Premier décaissement :</i>		<i>Clôture :</i>			
<i>Premier remboursement</i> :		<i>Remboursement final</i> :			

*Taux de change initial en UC :**Taux de change actuel en UC :*

Résumé des indicateurs de la performance financière et opérationnelle
--

Montant en 000's

<i>Nom du projet :</i>	<i>ID du projet :</i>					
Indicateurs financiers clés						
		Année	Année-1	Année-2	Année-3	Année-4
Résumé du bilan des opérations						
Utilisation de la capacité (%) :						
Rendement de la production (Vol.) :						
Ventes (Volume) :						
Résumé Bénéfice/Perte acc.						
Rendement						
Bénéfice net						
Bénéfice avant intérêt /Impôt						
Bénéfice avant imposition						
Bénéfice net après impôt						
Résumé du bilan du cash flow						
		Année	Année-1	Année-2	Année-3	Année-4
Actifs circulants						
Actifs fixes						
Placements						
Total Actifs						
Passifs à court terme						
Passifs à long terme						
Prise de participation des actionnaires						
Total Capital utilisé						
Source des fonds						
Fonds générés par les opérations						
Souscription au capital						
Emprunts/Prêts						
Autres						
Demandes de fonds						
Capital d'équipement						
Placements						
Remboursement de prêts/d'obligations						
Rachat des actions préf.						
Flux net de trésorerie :						
Clôture du solde de trésorerie.						

Résumé des indicateurs de la performance financière et opérationnelle*Montant en 000's***Ratios financiers clés**

		Année	Année-1	Année-2	Année-3	Année-4
<u>Rentabilité</u>						
Bénéfice net						
Marge nette du bénéfice						
R.O.E.:						
R.O.C.E.:						
<u>Solvabilité et endettement</u>						
Ratio de couverture des intérêts						
Ration de couverture du service de la dette						
Ratio de la dette à long terme/prise de participation						
Ration de couverture du dividende						
<u>Liquidité</u>						
Ratio de liquidité générale						
Ratio de liquidité relative:						
Ratio de liquidité générale :						

Analyse et observations

A. ETAT DE LA CONFORMITE AVEC LES PRINCIPAUX ACCORDS

Conditions de présentation de rapports	
Adéquation de l'assurance	

Observation : La conformité avec les directives environnementales a été incluse à la section C (Performance du projet).

B. ACCORDS FINANCIERS

Limites de l'emprunt	
Limites de l'investissement	
Restrictions des privilèges	
Ratios financiers	

C. PERFORMANCE DU PROJET

	Indicateurs/objectifs définis dans la proposition d'investissement (pour cette année) <i>Si les objectifs et indicateurs ne sont pas clairement mentionnés dans la proposition d'investissement, indiquer les attentes avant la visite sur le terrain ou les indicateurs/objectifs définis dans les RAE antérieurs</i>	Constats <i>Indiquer les conclusions de la supervision annuelle (supervision sur le terrain, rapports, revues et autres)</i>	Raisons sous-tendant les réussites et les déviations* <i>Celles-ci incluent :</i> - Facteurs internes au projet - Changements dans les facteurs externes (par ex. environnement favorables) - Evaluation non réaliste - Hypothèses non réalistes	Mesures de suivi ou d'ajustement proposées <i>Indiquer la/les personne(s) qui ont proposé les mesures.</i>	Cotations
1. Progrès de la mise en oeuvre du projet <i>Décrire comment la mise en oeuvre progresse en référence à la mise en oeuvre des plans prévus dans la proposition d'investissement ou définis avant la visite sur le terrain.</i> - Dans les délais, avant ou après la date prévue - Réalisation du projet/des résultats pendant l'année - Événements/résultats imprévus (internes et externes)					
2. Capacité de mise en oeuvre du					

	Indicateurs/objectifs définis dans la proposition d'investissement (pour cette année)	Constats	Raisons sous-tendant les réussites et les déviations*	Mesures de suivi ou d'ajustement proposées	Cotations
projet <i>Décrire la capacité de mise en oeuvre du projet de l'entreprise à ce jour. Décrire les besoins éventuels de renforcement des capacités. Inclure :</i> - Capacité de gestion - Capacité technique					
3. Résultat de l'exécution <i>Aux stades précoces du projet, il peut être difficile d'évaluer les résultats. Cependant, on doit contrôler si le projet évolue vers les résultats de l'exécution prévus à l'aide des dimensions de la performance ci-après.</i>					
3a. Réussite de l'activité <i>Décrire la situation financière et la performance de l'entreprise.</i>					
3b. Développement du secteur privé <i>Si les facteurs qui n'ont pas été inclus dans la proposition d'investissement (ou les précédents RAE) s'avèrent importants, veuillez les intégrer en les annotant clairement comme de nouveaux facteurs.</i>					
3c. Développements dans l'environnement porteur <i>Si les facteurs qui n'ont pas été inclus dans la proposition d'investissement (ou les précédents RAE) s'avèrent importants, veuillez les intégrer en les annotant clairement comme de nouveaux facteurs.</i>					
3d. Niveaux de vie <i>Doit inclure les actionnaires directs et indirects. Peut inclure la création d'emplois, les conditions de l'emploi, le recrutement de groupes vulnérables, etc.</i>					
3e. Durabilité environnementale et sociale <i>Respect des normes en vigueur à la BAD au moment de l'évaluation et des normes actuelles de la BAD. Si des changements quelconques ont été apportés aux normes de la BAD, il conviendrait de l'indiquer et</i>					

	Indicateurs/objectifs définis dans la proposition d'investissement (pour cette année)	Constats	Raisons sous-tendant les réussites et les déviations*	Mesures de suivi ou d'ajustement proposées	Cotations
	<i>d'évaluer comment le projet peut s'adapter aux nouvelles normes. Les conséquences éventuelles en termes de changement des plans du projet ou de l'aide doivent être indiquées.</i>				
	4. Rentabilité de l'investissement <i>Evaluer la rentabilité de l'investissement de la BAD (à l'aide des chiffres de la première partie du RAE).</i>				
	5. Efficacité de l'efficacité opérationnelle de la BAD <i>Décrire dans quelle mesure les procédures de la BAD ont été observées pendant la supervision et l'évaluation. Décrire dans quelle mesure et comment la participation et le soutien de la BAD ont apporté une contribution tangible au projet et/ou à l'entreprise. Indiquer si la BAD a joué un rôle de catalyseur.</i>				
	6. Signaux d'alarme précoces <i>Indiquer les signes dans chacune des conclusions suivantes (y compris les sections A & B) soulignant les éléments concernant le fait que l'investissement pourrait devenir un investissement à problème. Se référer à la définition de signaux d'alarme précoces en matière d'investissement formulée lors de l'évaluation (ou lors des dernières modifications des RAE).</i>				

* Notons qu'il serait possible de trouver les facteurs influençant le projet par l'analyse des autres questions de la matrice. Par ex. les lacunes dans la capacité de gestion pourraient expliquer l'absence de progrès du projet tel qu'ils étaient escomptés.

FORMAT D'UN RAPPORT D'AUTO-EVALUATION

Longueur du rapport : Maximum 20 pages à l'exclusion des annexes

A. Page de garde

Pays :
Nom et n° du projet :
Secteur:
Date d'approbation par le Conseil :
Investissement de la BAD approuvé :
Dates de décaissement de la BAD :
Equipe d'évaluation de la BAD :
Date d'évaluation :
Personne responsable :

B. Abréviations, équivalences des devises

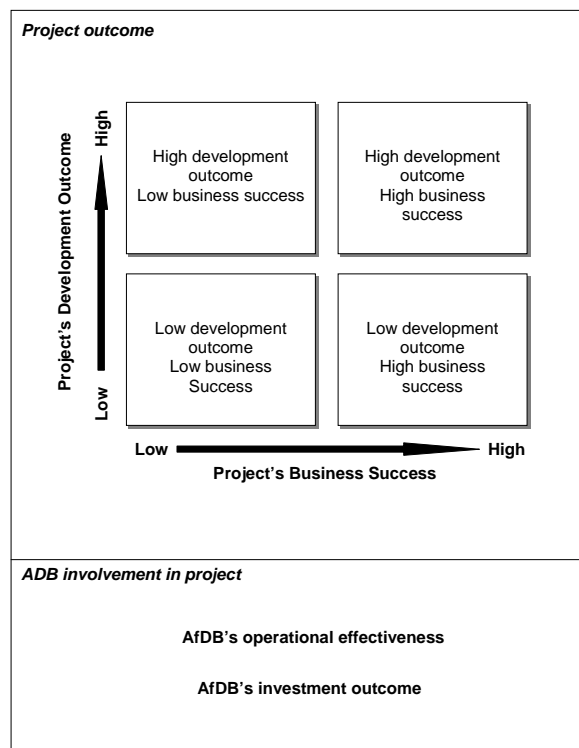
C. Table des matières, annexes

D. Cotations globales

Aperçu des cotations globales pour la réussite de l'entreprise, les résultats de l'exécution, la rentabilité de l'investissement de la BAD et l'efficacité opérationnelle de la BAD.

Les cotations doivent être décrites dans la matrice indiquée ci-après :

- *Souligner en gras la partie de la matrice où se situe le projet en relation avec le succès de l'entreprise et l'aboutissement de la réalisation.*
- *Indiquer la cotation de la rentabilité de l'investissement de la BAD.*
- *Indiquer la cotation de l'efficacité opérationnelle du projet.*



E. Résumé de l'évaluation (max. 2 pages)

Pour garantir une certaine cohérence des formats des rapports et faciliter la saisie des données dans les bases de données, le résumé doit contenir les sous-rubriques i) Projet, ii) Evaluation (méthodologies utilisées et sources de données), iii) Evaluation, conclusions et cotations, iv) Leçons et recommandations et v) Retour des informations. La section doit intégrer les informations suivantes sur :

F. Evaluation de la performance

Chapitre 1 : Le projet et son contexte

1.1 Contexte

La section met en lumière la situation économique du pays, les politiques et priorités du gouvernement, la description du secteur et les contraintes de développement clés du secteur, les activités de la BAD et des autres bailleurs de fonds dans le secteur/pays. La section doit décrire la situation telle qu'elle se présente aujourd'hui et telle qu'elle fut identifiée au moment de l'évaluation.

1.2 Objectifs et mise en oeuvre du projet

- *Fondement et objectifs du projet.*
- *Situation « avec » et « sans » projet telle que présentée dans la proposition d'investissement et observation sur la pertinence de la situation « avec » ou « sans »*

- *Résumé des données et des informations clés sur le prêt (sources financières générales, profils des décaissements, etc.). Les informations contenir des éléments sur la situation à l'évaluation initiale et à l'évaluation finale. Les raisons des divergences doivent être indiquées.*
- *Décrire les événements significatifs (externes/internes), l'effet estimé sur le rendement du projet*
- *Décrire la position du projet dans le secteur.*

Chapitre 2: L'évaluation

2.1 Méthodologie et approche de l'évaluation

Décrire brièvement les contraintes au niveau de la disponibilité et de la collecte des données ainsi que les sources utilisées et les méthodes des collectes de données primaires et secondaires appliquées. Décrire les méthodes d'analyse et d'évaluation adoptée pour attribuer des avantages au projet et les noms des bailleurs de fonds doivent être mentionnés.

2.2 Indicateurs de performance clés

Décrire les indicateurs clés en référence avec les quatre dimensions de l'évaluation (succès de l'entreprise, l'aboutissement de la réalisation, rentabilité de l'investissement de la BAD et efficacité opérationnelle de la BAD). Indiquer les indicateurs qui revêtent une importance particulière pour l'évaluation du projet (en référence avec la proposition d'investissement). Décrire comment les critères et les indicateurs ont été quantifiés à l'évaluation et si cela n'a pas été fait, décrire comment les indicateurs ont été dérivés. Décrire le développement au fil du temps des indicateurs, par ex. si l'ajustement a été fait à la suite de l'exercice de suivi et indiquer les raisons de ces ajustements et leur bien-fondé.

Chapitre 3: Résultat du projet et participation de la BAD

Pour les indicateurs et les normes de cotation détaillés de l'ensemble des dimensions, veuillez vous référer à l'annexe I du Manuel et à l'appendice A (figurant à la fin de ce format).

Les conclusions et constats détaillés pour chaque sous-secteur sont énoncés à l'appendice A de ce format.

*Pour les nouveaux projets (par ex. lorsque la « situation sans » est décrite dans la proposition d'investissement), il importe d'essayer d'évaluer les indicateurs du résultat du projet en comparant la situation **avec projet à la situation sans projet**. La **situation avant-après projet** doit toujours être évaluée en vue de faciliter l'évaluation et de garantir l'application de normes communes aux RAE.*

*Le résultat du projet doit évaluer à la fois les **résultats escomptés** et les **résultats non escomptés** (positifs et négatifs).*

3.1 La réussite de l'activité

- *Décrire le succès de l'entreprise en référence avec les indicateurs établis dans la proposition d'investissement*
- *Taux de succès de l'entreprise*
- *Indiquer les fondements de la cotation appliquée par l'Etat et les raisons des déviations par rapport aux résultats escomptés*

3.2 Le résultat de l'exécution du projet

Le résultat de l'exécution doit être évalué en référence à quatre indicateurs qui peuvent également avoir des sous-indicateurs :

- ***Développement du secteur privé***
- ***Développement d'un environnement porteur***
- ***Croissance de l'économie***
- ***Niveau de vie***
- ***Durabilité environnementale et sociale***

Pour chaque indicateur (et leurs sous-indicateurs) ci-après, inclure les éléments suivants dans l'analyse :

- *Décrire le développement en référence aux indicateurs établis dans la proposition d'investissement.*
- *Attribuer une cotation à la dimension/l'indicateur.*
- *Donner les raisons de la cotation et des déviations par rapport aux résultats escomptés.*
- *Procéder à une évaluation et cotation globales du résultat de l'exécution du projet sur la base des quatre cotations ci-dessus.*

3.3 Rentabilité de l'investissement de la BAD

- *Evaluer la rentabilité de l'investissement de la BAD conformément à l'annexe I.*
- *Attribuer une note de contribution aux bénéficiaires.*
- *Donner les raisons de la cotation et des déviations par rapport aux résultats escomptés.*

3.4 Efficacité opérationnelle de la BAD

L'efficacité opérationnelle doit être évaluée en référence à trois indicateurs, qui peuvent aussi avoir chacun des sous-indicateurs :

- ***Criblage, évaluation et structuration***
- ***Suivi et supervision***
- ***Rôle et contribution de la BAD***

Pour chaque indicateur

- *Décrire le développement en référence aux indicateurs établis dans la proposition d'investissement.*
- *Attribuer une cotation à l'indicateur.*

- *Donner les raisons de la cotation et des déviations par rapport aux résultats escomptés.*

Procéder à une évaluation et cotation globales de l'efficacité opérationnelle de la BAD.

Chapitre 4: Leçons et recommandations

Les leçons apprises doivent en partie être dérivées du mode de cotation de la performance et d'une analyse de leurs inducteurs, notamment dans le cas des indicateurs qui ont reçu la cotation « mieux ou moins que satisfaisant ». Elles doivent être concises, normatives, et placées dans le contexte de chaque problème matériel rencontré dans l'évaluation. Pour être pertinentes, elles doivent mettre en rapport l'expérience de l'opération évaluée avec les leçons-types apprises antérieurement dans le pays ou le secteur.

Le point de vue et la sélectivité doivent mettre l'accent sur ce que la BAD aurait pu faire pour obtenir de meilleurs résultats de l'opération.

Les leçons apprises devraient être intégrées dans un format à quatre questions

- *Quelles étaient les attentes au moment de l'évaluation ?*
- *Que s'est-il réellement passé ?*
- *Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et qu'est-ce qui a particulièrement bien fonctionné ?*
- *Qu'avons-nous appris ?*

Appendice A : Fiche de cotation de la dimension de la performance et des indicateurs

Les évaluations détaillées des cotations doivent être incorporées dans cette fiche qui constituera une annexe au RAE pour informations détaillées. Les conclusions, cotations et explications doivent être résumées dans les sections concernées du rapport.

La forme standard présente les dimensions sous-génériques et les indicateurs. Cependant, pour évaluer chaque projet, la forme doit inclure les sous-dimensions/indications spécifiées pour chaque projet dans la proposition d'investissement/les RAE (ou dans le cas contraire, sur la base d'une analyse restreinte des résultats qui pourraient être escomptés).

Pour les détails sur les dimensions de la performance, les indicateurs de sous-dimensions et la cotation, voir annexe I du Manuel.

Dimension de la performance	Indiquée dans la proposition d'investissement (ou dernier changement)	Situation à l'évaluation (constats)	Cotation	Observations sur la cotation/ raisons des divergences entre la proposition d'investissement et l'évaluation
A. Succès de l'activité				
Taux de rendement financier (Mentionner les autres indicateurs spécifiques du projet)				
Cotation globale du succès de l'activité				
B. Résultat de l'exécution du projet				
Développement du secteur privé - (mentionner les indicateurs)				
Développement de l'environnement porteur du pays - (mentionner les indicateurs)				
Croissance de l'économie - TRE ou croissance moyenne du bénéfice brut jusqu'au RAE				
Niveau de vie dans le pays - (mentionner les indicateurs)				
Durabilité environnementale et sociale - Application des normes de la BAD à l'évaluation initiale et à l'évaluation finale				
Cotation du résultat global de l'exécution du projet				
C. Rentabilité de l'investissement de la BAD				

Remboursement du prêt ou contribution au bénéfice				
(Mentionner les autres indicateurs spécifiques du projet)				
Cotation de la rentabilité globale de l'investissement de la BAD				
D. Efficacité opérationnelle de la BAD				
Criblage, évaluation, structuration - (mentionner les indicateurs)				
Suivi et supervision - (mentionner les indicateurs)				
Rôle et contribution de la BAD : - Le fondement de l'investissement de la BAD - additionnalité de la BAD - Rôle de catalyseur de la BAD - Pertinence des mesures de sauvegarde - Soutien au projet depuis le démarrage - Satisfaction du client				
Cotation de l'efficacité opérationnelle globale				

FORMAT DE LA FICHE D'EVALUATION DU RAE

Numéro du projet :

Titre du projet :

Pays :

Secteur :

Dimension de la validation	Cotation (échelle à 4 points)	Remarques
<i>A. Validation des parties de l'analyse</i>		
1. Adéquation de l'analyse des objectifs du projet, des résultats escomptés et de la formulation (y compris les indicateurs/points de référence, cohérence avec l'évaluation et les révisions ultérieures).		
2. Adéquation de l'analyse de la mise en oeuvre du projet et du statut ainsi que du contexte du projet.		
3. Solidité des avis sur le succès de l'entreprise.		
4. Solidité des avis concernant les résultats de l'exécution du projet, y compris adéquation de l'analyse de la durabilité environnementale et sociale).		
5. Solidité des avis sur la rentabilité de l'investissement de la BAD.		
6. Solidité des avis sur l'efficacité opérationnelle de la BAD.		
<i>B. Validation des conclusions globales</i>		
7. Réceptivité du RAE à son champ d'application		
8. Fiabilité de l'analyse globale.		
9. Impartialité et cohérence des avis sur chaque indicateur.		
10. Cohérence de la cotation de la dimension de la performance avec les composantes de cotation individuelles.		
11. Caractère approprié et exhaustif des conclusions, des leçons apprises et des recommandations.		
<i>C. Autres questions</i>		
13 (Préciser les questions)		
<i>D. Cotation globale du RAE</i>		
OPEV et OPSD sont d'accord avec les cotations appliquées à la performance du projet : Oui/Non		

En cas de réponse négative, indiquer les raisons du désaccord :		
Si tel n'est pas le cas, proposition par OPEV de la cotation du projet et des cotations individuelles (y compris les justifications) :		
<i>Dimension/indicateur de la performance</i>	<i>Cotation d'OPEV</i>	<i>Justification de l'ajustement</i>
Conclusion:		
Action de suivi/décision :		
Priorité du projet en matière d'évaluations de l'impact, du secteur, du pays ou des thèmes (cocher la bonne réponse)		
Le projet n'est qu'une opération d'ajustement	<input type="checkbox"/>	
Le projet est le premier de ce type dans le (sous-) secteur	<input type="checkbox"/>	
Le projet fait partie d'une série et sied à l'évaluation groupée	<input type="checkbox"/>	
Le projet est innovateur, vaste ou complexe	<input type="checkbox"/>	
Le projet est un véritable succès ou échec	<input type="checkbox"/>	
Le projet revêt une haute importance pour l'évaluation d'impact	<input type="checkbox"/>	
Etudes d'évaluation thématique ou spéciale (préciser)	<input type="checkbox"/>	

On se sert d'une **échelle à quatre points** pour élaborer la fiche d'évaluation du RAE. Les quatre points se définissent comme suit :

- 4 = Très satisfaisant. Aucune réserve significative.
- 3 = Satisfaisant. Quelques réserves, mais acceptable dans l'ensemble.
- 2 = Insatisfaisant. Réserves appelant à des ajustements/améliorations de l'analyse de l'auto-évaluation.
- 1 = Très insatisfaisant. Réserves importantes appelant à des améliorations significatives du RAE ou à une nouvelle analyse.