

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**EVALUATION DE LA PROCEDURE DE PREPARATION
DES RAPPORTS ANNUELS SUR LA PERFORMANCE DU
PORTEFEUILLE – EXERCICES 1995 ET 1996**

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

21 janvier 1999

Table des matières

Liste des abréviations et sigles	i
Préface	ii
Résumé de l'évaluation	iii
I. Introduction	1
II. Procédure de préparation des RAPP	2
III. Efficacité de la procédure de préparation des RAPP	3
IV. Evolution de la performance du portefeuille	6
V. Mesures visant à renforcer la performance du portefeuille	13
VI. Conclusions et recommandations	14

Liste des abréviations et sigles

BAD	:	Banque africaine de développement
CEP	:	Cellule d'exécution de projet
DSP	:	Document de stratégie par pays
EA	:	Etat d'avancement
EES	:	Etudes économiques et sectorielles
FAD	:	Fonds africain de développement
FSN	:	Fonds spécial du Nigeria
MPDE	:	Méthodologie de conception et d'évaluation des projets
OD	:	Objectif de développement
OCOD	:	Département central des opérations
OPEV	:	Département de l'Evaluation des opérations
PAP	:	Programme d'amélioration du portefeuille
PAPG	:	Programme d'amélioration du portefeuille global
PAPP	:	Programme d'amélioration du portefeuille des pays
PAR	:	Projet à risque
RAPP	:	Rapport annuel sur la performance du portefeuille
RAP	:	Rapport d'achèvement de projet/programme
RPPP	:	Rapport sur la performance du portefeuille des pays
UC	:	Unité de compte

Préface

Le présent document tente d'évaluer la procédure utilisée pour établir les rapports 1995 et 1996 sur la performance du portefeuille en ce qui concerne la réalisation des objectifs affichés. De cette évaluation, il se dégage la conclusion que, eu égard aux conditions dans lesquelles ils ont été préparés, notamment les contraintes de ressources humaines et l'insuffisance des connaissances en la matière qui prévalaient alors à la Banque, les deux rapports sont des documents relativement excellents. L'objectif visé par les deux rapports, qui était de fournir des informations sur l'état du portefeuille du Groupe de la Banque, a été atteint. Mais les données sur lesquelles étaient fondées ces informations, et donc leur qualité, sont douteuses sinon suspectes. Cette conclusion ne doit pas être considérée comme une critique des RAPP ni de la méthodologie de leur préparation, mais plutôt comme une contribution d'OPEV aux efforts menés dans toute la Banque pour améliorer la qualité du portefeuille.

La préparation du RAPP était une expérience nouvelle pour le personnel qui en était chargé, autant que la présente évaluation l'est pour OPEV. Il est à espérer que les enseignements tirés de la production des deux rapports et les interactions continues entre OCOD – à qui incombe désormais la préparation du RAPP – et OPEV se conjugueront pour améliorer la qualité du rapport, et, à la longue, celle du portefeuille du Groupe de la Banque. OPEV tient à remercier OCOD, d'une part, pour les observations judicieuses qu'il a faites sur une version antérieure du présent rapport et, d'autre part, pour sa réaction suite aux recommandations, éléments qui sont tous intégrés à l'annexe ci-jointe.

Résumé de l'évaluation

1. Introduction

A la suite des recommandations du Groupe d'étude sur la qualité des projets, la Direction a décidé de produire pour chaque année un rapport sur la performance du portefeuille du Groupe de la Banque. A ce jour, elle en a produit deux : pour 1995 et 1996. Conformément à son mandat qui est d'évaluer régulièrement les activités opérationnelles du Groupe de la Banque, OPEV a décidé de procéder à une évaluation de la procédure utilisée pour établir les deux documents, dans le but d'une part, de porter une appréciation sur le déroulement de la production des rapports, et, d'autre part, de déterminer si les objectifs qui en ont motivé la préparation ont été atteints.

2. Procédure de préparation des RAPP

2.1 Du fait, en partie, que la préparation des RAPP était une activité nouvelle, celle du rapport 1995 a été confiée à un comité technique créé à cette fin. En l'absence de données sur lesquelles fonder son analyse, le comité a demandé à chaque département des opérations de noter les projets qu'il administrait. Les départements ont à leur tour eu recours aux rares rapports sur les portefeuilles par pays et résumés de rapports de missions de supervision qui existaient. Dans une très grande mesure, la notation des projets n'a donc pas reposé sur des rapports de supervision comme cela devrait être normalement le cas. Autrement dit, elle s'est, pour l'essentiel, basée sur les dossiers tenus au siège. La situation a été légèrement différente en ce qui concerne le RAPP 1996 : la préparation du rapport a été confiée à un département non directement impliqué dans les opérations de prêt. Contrairement au RAPP 1995, le RAPP 1996 a bénéficié, à hauteur de 45 % de l'ensemble des projets, de quelques rapports de mission de supervision, le reste étant noté sur dossier.

2.2 En termes d'efficacité, la méthode suivie pour la collecte des données pour les deux rapports ne peut pas être qualifiée d'idéale. Normalement, les informations auraient dû être tirées des rapports de mission de supervision ; or cela n'a pas été le cas, sauf, dans une certaine mesure, pour le RAPP 1996. En outre, et s'agissant en particulier du rapport de 1995, l'utilisation des chargés de projets pour noter les projets qu'ils administraient a empêché les membres du comité technique (eux-mêmes chargés de projets) d'exercer le contrôle de la qualité voulu dans les cas de notations optimistes ou incohérentes. Quant à la méthodologie de notation, on a adopté une échelle à quatre notes. Etant donné que la plupart des fonctionnaires concernés n'étaient pas encore habitués à ce système, il s'est produit des cas d'incohérence et de subjectivité entre départements.

2.3 Pour le RAPP 1996, la situation s'est légèrement améliorée : les projets ont été notés sur dossier à hauteur de 45 % et la préparation du rapport a été confiée à un département plutôt qu'à un comité. Ainsi, il y avait un organe à même d'imposer un contrôle de la qualité en cas de notations incohérentes ou subjectives. Cependant, les incohérences observées dans le rapport 1995 ont persisté dans l'édition 1996. Plus précisément, certains fonctionnaires ont maintenu l'ancien système de notation 0-1-2, tandis que d'autres utilisaient des nombres entiers plutôt que des nombres décimaux.

2.4 En dépit de quelques améliorations apportées au RAPP 1996 par rapport à celui de 1995 (par exemple, l'introduction de la notion de projets à risques, le transfert de sa préparation du RAPP à un département et la réduction de la proportion des projets notés sur

dossier), la procédure de préparation du RAPP ainsi que sa méthodologie de notation demeurent perfectibles.

3. Evolution de la performance du portefeuille

3.1 A part les lacunes de la procédure de préparation des RAPP et de la méthodologie de notation, que peut-on dire des analyses figurant dans les deux rapports ? Un des paramètres de performance utilisés dans les deux documents est la notion de projets à problèmes, définie comme la proportion des projets notés non satisfaisants ou médiocres. D'après le RAPP 1996, le portefeuille du Groupe de la Banque a été plus performant en 1996 qu'en 1995. Dans l'ensemble, 16 % des projets ont été évalués à problèmes en ce qui concerne les objectifs de développement (OD) et 25 % l'ont été pour ce qui est de l'état d'avancement (EA). Ces proportions soutiennent favorablement la comparaison avec les chiffres de 1995, qui sont de 22 % et 29 % respectivement. En ce qui concerne la performance par région, on a constaté que la région Nord détenait la plus faible proportion de projets à problèmes sur les deux années : 10 % pour l'EA et 1 % pour les OD en 1996. Pour 1995, les chiffres correspondants sont de 18 % et 7 %. La région Centre détenait la plus forte proportion de projets à problèmes sur les deux années, tandis que la région Ouest avait enregistré la plus forte amélioration de performance du portefeuille sur les deux années.

3.2 L'analyse de la performance du portefeuille a été affinée en 1996 par l'introduction et l'utilisation de la notion de projets à risques. Le projet à risques est défini comme une opération évaluée satisfaisante pour l'EA et les OD, mais à laquelle s'appliquent deux ou plusieurs autres critères précisés dans le rapport. Sur la base de ces critères, il a été constaté qu'environ 45 % des projets figurant dans le portefeuille étaient à risques. La région Centre avait enregistré la plus forte proportion de tels projets (75 %) et la région Nord, la plus faible (22 %).

4. Conclusions et recommandations

Compte tenu des ressources qui lui ont été consacrées et des conditions dans lesquelles il a été produit, le RAPP 1995 est un document relativement bon, bien que sa méthodologie de notation soit imparfaite. Le RAPP 1996 a marqué une nette amélioration, pour les raisons expliquées dans la présente évaluation. Mais la méthodologie de notation sous-tendant tout le processus de production du rapport demeure faible – il y a des incohérences entre départements, tandis que le recours à la notation sur dossier laisse trop de place à la subjectivité. Cette évaluation formule plusieurs recommandations pour améliorer la procédure de préparation du RAPP et la qualité même du rapport. Mais les suivantes méritent d'ores et déjà d'être mises en relief :

- i) Si le fondement méthodologique du RAPP est sa crédibilité et son incontestabilité, alors, le Département central des opérations doit investir beaucoup de ressources humaines et financières dans le développement et l'affinement d'une solide méthodologie de notation qui serait appliquée rigoureusement dans toute la Banque. Dans le même ordre d'idée, les notes attribuées en appliquant cette méthodologie devront être harmonisées avec les notes finales d'OPEV. Cette harmonisation facilitera l'analyse "décalée" dans le temps.

- ii) Afin de prévenir la subjectivité dans la notation des projets, chaque projet devrait être supervisé une fois par an. Les rapports de supervision pourraient être complétés par les rapports sur le portefeuille des pays ; mais pour qu'ils soient utiles, il faudrait que leur présentation générale soit harmonisée entre départements.
- iii) L'un des problèmes récurrents dans les RAPP est celui de l'exécution des projets. Le rapport 1996 signale qu'environ 22 % des projets ont connu des difficultés d'exécution dues à une mauvaise préparation qui s'explique, dans la plupart des cas, par la faiblesse des études économiques et sectorielles au moment où les projets sont versés dans la réserve de projets. Pour améliorer la qualité des projets au point de départ, la Banque devrait investir beaucoup de ressources dans les études économiques et sectorielles. Le cas échéant, les DSP seraient alors des émanations de ces études, assorties d'opérations appropriées pour guider les stratégies d'interventions dans les pays.

EVALUATION DE LA METHODOLOGIE DE PREPARATION DES RAPPORTS ANNUELS
SUR LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE
- EXERCICES 1995 ET 1996¹ -

I. Introduction

Contexte

1.1 Dans son rapport sur les performances du portefeuille du Groupe de la Banque publié en 1994, le groupe d'étude sur la qualité des projets (rapport Knox)² a fait observer : "le groupe n'est pas en mesure de quantifier avec précision la contribution du portefeuille de la Banque au développement de l'Afrique. Faute de données fiables et suffisantes tant sur les projets achevés que sur les projets en cours d'exécution, il n'est guère possible d'analyser les projets en difficulté" (2, p.8). Pour remédier à cette situation, le groupe d'étude a recommandé, entre autres mesures, l'adoption d'un système de présentation de rapports annuels sur la gestion du portefeuille, destinés au Président et au Conseil (2, p.13). Cette recommandation réaffirmait les directives du Manuel des opérations relatives au rapport annuel sur la performance du portefeuille qui, jusqu'alors, étaient restées lettre morte. La même année, la Direction a pris deux mesures pour combler le déficit d'informations. D'une part, elle a commencé à produire des rapports annuels sur la performance du portefeuille des pays, et d'autre part, elle a décidé d'établir pour chaque année un rapport sur la performance de l'ensemble du portefeuille du Groupe de la Banque (RAPP). A ce jour, elle en a produit deux : pour les exercices 1995 et 1996. Conformément à son mandat qui est d'évaluer les activités opérationnelles du Groupe de la Banque, OPEV a décidé de procéder à une évaluation de la procédure utilisée pour établir les deux documents. A l'avenir, chaque RAPP fera l'objet d'une telle évaluation, jusqu'à ce que OPEV acquière la certitude qu'il n'existe plus de problème requérant une analyse critique de sa part. Une fois cet objectif atteint, l'évaluation se fera selon un cycle triennal. Le but de cette évaluation est, d'une part, de porter une appréciation sur la démarche suivie pour la production des rapports, et, d'autre part, de déterminer si les objectifs qui en ont motivé la préparation ont été atteints.

Méthodologie de l'étude

1.2 La production du RAPP 1995 faisait suite aux recommandations du rapport Knox, qui avait préconisé notamment l'adoption d'"un système de présentation de rapports annuels sur la gestion du portefeuille, destinés au Président et au Conseil". A part la production d'informations sur l'état du portefeuille du Groupe de la Banque, le rapport Knox n'assignait aucun autre objectif explicite aux RAPP. Tel est également l'objectif perçu par le rapport 1996, qui y a cependant ajouté la formulation d'une série de recommandations et de stratégies d'action pour améliorer à la fois les procédures de conception et de supervision des projets. Bien que le Conseil d'administration n'ait donné aucune directive précise quant aux objectifs des RAPP, ses discussions sur les rapports 1995 et 1996 semblent traduire une satisfaction générale concernant les objectifs que ceux-ci se sont assignés.

1.3 La méthodologie suivie pour cette évaluation s'articule en deux volets : l'évaluation de la procédure utilisée pour la préparation du document et l'évaluation du produit (le RAPP). Au premier niveau, il s'agit d'examiner le processus par lequel est passé la production du document pour déterminer s'il était le plus approprié. Au second niveau, il s'agit de prendre les objectifs du RAPP

¹ Le présent rapport a été rédigé par O. OJO, OPEV. Les questions relatives au document doivent être adressées à lui, poste 4262, ou à M. G.M.B. KARIISA, Directeur, OPEV, poste 4052.

² En Quête de qualité (Rapport du groupe d'étude sur la qualité des projets de la Banque africaine de développement), Abidjan, avril 1994

(fournir des informations) tels quels et de les évaluer au regard des résultats des RAPP. En d'autres termes, la démarche revient à répondre à la question de savoir si le RAPP a été efficace dans la production de ses résultats. Elle ne se préoccupe pas de la question de l'efficacité, c'est-à-dire de savoir si les objectifs fixés ont été atteints à moindre coût. Cette question (le coût de la préparation du RAPP par rapport à ses résultats) est pourtant très pertinente dans une évaluation de procédures et devrait donc être abordée dans les futures éditions.

1.4 Le critère d'efficacité étant retenu, l'évaluation de la procédure repose sur la combinaison des éléments d'appréciation tirés de l'examen de tous les documents pertinents, notamment les directives et instructions internes ; de la participation en qualité d'observateur aux réunions consacrées aux RAPP ; et de l'analyse statistique des données relatives au portefeuille.

Plan d'ensemble du rapport

1.5 L'évaluation est divisée en six sections. La section I examine la procédure de préparation du RAPP ; la section II présente une évaluation de l'efficacité de la procédure ; la section IV examine l'évolution de la performance du portefeuille, tandis que la section V passe en revue les diverses mesures destinées à renforcer cette performance ; la section VI présente les conclusions et recommandations de l'étude.

II. La procédure de préparation du RAPP

2.1 Du fait, en partie, que la préparation du RAPP était une activité nouvelle à la Banque et ne relevait d'aucune unité organique, elle a été confiée à un comité technique créé à cette fin. Pour le comité comme pour le reste de la Banque en réalité, il s'agissait d'une expérience nouvelle – il n'y avait pas de données complètes (par exemple, il y avait très peu de rapports de supervision de projets) sur lesquelles fonder l'analyse ni d'expérience antérieure dont on aurait pu s'inspirer. Pour déterminer les projets qui se prêteraient à une évaluation de la performance, le comité a défini les projets actifs ou en cours comme étant les "opérations approuvées qui, au 31 décembre 1995, dégageaient un solde positif sur le prêt/don, dont la date limite du dernier décaissement n'était pas expirée et le RAP n'avait pas encore été établi". Le comité a ensuite demandé à chaque département des opérations de noter ses projets en utilisant un système de notation préalablement mis au point à cette fin. Les départements des opérations à leur tour ont eu recours aux rapports sur la performance des portefeuilles des pays, qui contenaient des notes attribuées aux différents projets par leurs agents. Chaque fois que le comité relevait une notation apparemment douteuse, il demandait des éclaircissements au département des opérations concerné, si les délais impartis le lui permettaient. Ce sont les contributions des départements des opérations, qui étaient en fait des agrégats des conclusions des RPPP, qui ont ainsi servi de base pour l'établissement du RAPP 1995.

2.2 La procédure de préparation du RAPP 1996 a légèrement différé de celle du RAPP 1995 à quatre égards. Premièrement, les Conseils d'administration, dans le cadre de leur débat sur le RAPP 1995, ont entériné la recommandation du comité de confier la préparation du RAPP à un département n'intervenant pas directement dans les opérations de prêt. C'est ainsi que cette tâche a été attribuée au Département de la Planification stratégique et des Procédures opérationnelles, dans un premier temps, et, par la suite, au Département central des opérations (OCOD). Cette modalité visait, entre autres objectifs, à créer un cadre organique où le RAPP puisse faire l'objet d'une réflexion continue en vue de son perfectionnement. Il avait aussi pour but de réduire la subjectivité dans la notation, qui était inhérente à la nature de l'organe qui l'effectuait précédemment. Deuxièmement, contrairement à ce qui s'était passé pour le RAPP 1995 où il n'y avait guère de rapports sur lesquels fonder l'analyse, le RAPP 1996 a bénéficié de la disponibilité de rapports de supervision, à hauteur d'environ 45 % de l'ensemble des projets actifs. Pour ces projets, la notation s'est faite sur la base de ces rapports, tandis que pour les 55 % restants, elle s'est faite sur dossier. Troisièmement, la définition du projet actif ou en cours a été légèrement modifiée pour devenir

"une opération approuvée dégageant un solde positif et dont la date limite du dernier décaissement n'était expirée au 31 décembre 1996". Quatrièmement, la procédure de préparation du RAPP a encore été renforcée par la collaboration étroite nouée par OCOD avec les autres départements en général et avec OPEV en particulier. Par exemple, les projets successifs du rapport ont été examinés à des réunions du groupe de travail interdépartemental auxquelles OPEV assistait en qualité d'observateur.

III. Efficacité de la procédure de préparation des RAPP

3.1 L'examen des documents de référence (rapport Knox, extraits des décisions des Conseils et RAPP) fait ressortir clairement que le principal rôle assigné aux RAPP est de fournir des informations sur l'état du portefeuille du Groupe de la Banque. Dans quelle mesure les informations contenues dans ces rapports sont-elles utiles ? Dans quelle mesure ceux-ci sont-ils efficaces pour la transmission de ces informations ? Ces informations représentent-elles une base fiable pour juger valablement de l'état du portefeuille ? Les réponses à ces questions doivent commencer par une analyse de la procédure et de la méthodologie de collecte des données pour déterminer si la méthode d'analyse utilisée a rapporté des informations appropriées permettant de porter une appréciation dénuée d'ambiguïté sur les performances du portefeuille de la Banque.

RAPP 1995

3.2 La procédure utilisée pour la préparation du RAPP 1995 est décrite dans la section II. Elle soulève deux questions pertinentes. La première est celle de savoir si la méthode adoptée pour collecter les informations a été efficace. La seconde est de savoir si la méthodologie appliquée pour analyser les informations collectées a produit les résultats escomptés. Comme on l'a déjà expliqué, la production du RAPP obéissait au souhait de la Direction de répondre aux recommandations du rapport Knox. Du fait, en partie, de la célérité avec laquelle cette réponse devait être apportée, la préparation du rapport a été confiée à un comité technique spécial créé à cette fin. Le comité était composé de membres du personnel provenant des départements des opérations. L'idéal aurait été que la notation des projets soit effectuée par les fonctionnaires *avant et après* les missions de supervision, mais dans le cas du RAPP 1995, les départements des opérations ont recouru aux rapports sur les performances des portefeuilles des pays (RPPP) et aux notations y contenues pour trouver de quoi répondre aux sollicitations du comité technique. Dans ces conditions, les notes attribuées ne reflétaient pas l'état *courant* des projets, mais leur état à l'époque de la préparation des RPPP. En outre, les chargés de projets ont, faute de mieux, été invités à noter les projets qu'ils administraient eux-mêmes. Il n'y a rien de répréhensible à cela, si les régulateurs et contrepoids nécessaires avaient été mis en place pour redresser d'éventuels cas de notations trop optimistes. Il n'est pas sûr que le comité, composé de chargés de projets qui avaient d'autres tâches courantes à exécuter, eût pu, en plus, jouer le rôle de censeur. C'est donc dire que dès le départ, la procédure contenait des germes de partialité. Conscient de cette réalité, le comité a recommandé entre autres mesures de confier la préparation des futurs rapports à un département n'intervenant pas directement dans les opérations de prêt.

3.3 En ce qui concerne la méthodologie, le comité s'est servi des notations effectuées par les départements des opérations vers la fin de 1995 à l'échelon de toute la Banque comme base pour juger de la santé du portefeuille. Ces notations avaient elles-mêmes été puisées dans les rapports sur les performances des portefeuilles des pays et les résumés des rapports de mission disponibles. Le RAPP comprenait une analyse à la fois quantitative et qualitative des projets actifs ou en cours, ceux-ci étant définis comme "les opérations qui, au 31 décembre 1995 dégageaient un solde de prêt/don positif, dont la date limite du dernier décaissement n'était pas expirée et le RAP n'avait pas encore été établi". Les performances des projets ont été notées en utilisant deux principaux critères : l'état d'avancement (EA) et les objectifs de développement (OD). Le premier inclut des paramètres tels que le respect des conditions du prêt, les performances des entreprises, les performances

financières, et la disponibilité des ressources. La notation des objectifs de développement consistait en une appréciation de la probabilité pour le projet d'atteindre les objectifs de développement visés, de produire les avantages escomptés et de contribuer au renforcement des capacités institutionnelles.

3.4 La valeur d'une méthodologie de notation est fonction de deux facteurs capitaux : la source des informations sur lesquelles repose la notation et le mode de notation lui-même. S'agissant de la source d'informations, nous avons déjà indiqué que les départements des opérations s'en sont remis aux rares rapports de supervision et résumés de rapports de missions de supervision qui existaient. Quant au mode de notation, celle-ci a été effectuée en utilisant une échelle à quatre notes, système qui, à l'époque, était nouveau pour la plupart des membres du personnel. En conséquence, certains fonctionnaires ont utilisé une échelle à trois notes, et non celle à quatre notes, tandis que d'autres utilisaient des nombres entiers plutôt que des nombres décimaux. Il s'en est suivi des cas d'incohérence et de subjectivité dans la notation entre départements. Cette situation a été aggravée par l'absence d'un organe central qui aurait pu imposer un contrôle de la qualité dans ces notations. Outre la distorsion que tous ces facteurs ont introduit dans les résultats, le manque de conformité avec les notes d'OPEV empêche toute analyse "décalée", cette dernière étant définie comme l'examen de la différence entre les notes finales de la supervision et les résultats des notations effectuées par OPEV.

3.5 Que peut-on dire de la procédure de préparation du RAPP ? Comme on l'a déjà souligné, en l'absence d'une unité organique chargée de la préparation du RAPP, celle-ci a été confiée à un comité technique, dont les membres ont été ponctuellement choisis dans les départements des opérations. Cette façon de procéder présentait plusieurs inconvénients. Premièrement, les membres du comité se sont trouvés dans l'obligation de jouer un double rôle : noter leurs propres projets et analyser les notations effectuées par eux-mêmes, ce qui rendait impossible toute possibilité de contrôle qu'une unité organique neutre aurait pu exercer. Ce souci d'objectivité a amené le comité à recommander que les RAPP ultérieurs soient préparés par un service permanent de la Banque afin d'"assurer un examen et une critique objectives du portefeuille de la Banque".

3.6 Considéré du point de vue de l'objectif de fournir des informations sur l'état du portefeuille du Groupe de la Banque, on peut conclure que le RAPP 1995 a, dès le départ, injecté une dose de partialité dans sa méthode d'analyse. Toute information sur tous les aspects des performances du portefeuille doit donc être interprétée avec prudence. La méthodologie suivie n'était pas suffisamment solide pour autoriser le type de jugement contenu dans le rapport. Lors de leurs discussions sur le RAPP 1995, les Conseils d'administration ont également exprimé des réserves quant à la méthodologie et à l'objectivité du rapport. Ils ont en outre entériné la recommandation du comité de transférer la responsabilité de la préparation des futurs RAPP à un département n'intervenant pas directement dans les opérations de prêt.

RAPP 1996

3.7 Contrairement au RAPP 1995, le RAPP 1996 n'a pas été confié à un comité technique mais à un département. La procédure suivie pour sa préparation est décrite au paragraphe 2.2. Mais, dans quelle mesure cette procédure a-t-elle été efficace ? Le transfert de la responsabilité de la préparation du rapport à un département signifie qu'il existe désormais une unité organique chargée du RAPP, où celui-ci peut faire l'objet d'une réflexion continue sur son amélioration. L'existence d'une unité organique signifie aussi qu'il y a un organe central qui peut assurer le contrôle de la qualité en imposant la cohérence dans les notations. De plus, la notation de plusieurs projets s'est fondée sur des missions de supervision sur le terrain. Si le nombre de ces projets est insuffisant, il n'en représente pas moins une avancée par rapport à 1995. Le processus a été renforcé par les réunions du groupe de travail interdépartemental tenues régulièrement pour examiner les projets réussis du rapport.

3.8 Si la procédure de préparation a été améliorée par rapport au RAPP 1995, peut-on en dire autant des résultats ? Pour répondre à cette question, il convient de souligner que l'objectif du RAPP 1996 était le même que celui du RAPP 1995, à savoir fournir à la Direction et aux Conseils d'administration une évaluation de l'exécution des opérations en cours. Pour atteindre cet objectif, le RAPP a eu recours à une multitude de sources de données, parmi lesquelles figurent les rapports de supervision et les rapports sur les performances des portefeuilles des pays (RPPP). Le rapport a porté sur un total de 639 projets. Sur ce nombre, 568 projets ont été évalués, et 71 ne l'ont pas été. Sur les 568 projets évalués, 258 (45 %) se sont vu attribuer des notes tirées directement des rapports de supervision et des RPPP, ce qui laisse 310 projets (55 %) qui ont été "notés sur dossier". Ce dernier résultat est manifestement biaisé, dans la mesure où il ne tient pas compte des 71 projets qui n'ont pas été évalués du tout. Etant donné que ces 71 projets figuraient dans le portefeuille étudié, le pourcentage des projets notés sur dossier devrait être de 60 % et non 55 %. Une autre source éventuelle de distorsion est l'inclusion des projets qui dataient d'à peine un an. Ces projets étant nouveaux, leur notes, en particulier pour les objectifs de développement (OD), risquent de pêcher par optimisme, car les problèmes d'exécution qui influencent la notation des OD n'avaient pas encore pris de l'ampleur.

3.9 Le RAPP 1996 a maintenu la pratique de l'année précédente consistant à utiliser deux principaux critères pour évaluer la performance des projets : l'état d'avancement et les objectifs de développement. Les incohérences observées dans le RAPP 1995 ont persisté dans celui de 1996. Plus précisément, certains membres du personnel ont continué à utiliser l'ancien système de notation 0-1-2, tandis que d'autres utilisaient des nombres entiers plutôt que des nombres décimaux. Par souci de cohérence, les projets qui avaient été notés selon l'ancien système ont vu leurs notes adaptées au nouveau système (0-1-2-3). Le problème posé par l'utilisation des nombres entiers a été résolu en changeant l'échelle de classification des projets satisfaisants pour les classer dans la tranche des projets dont la note est égale ou supérieure à 1,5. Mais, d'après le RAPP, cette formule a pour effet probable de faire baisser le nombre global de projets à problèmes et, dans le même temps, de réduire la subjectivité dans la notation de l'EA et des OD.

3.10 En dépit d'améliorations manifestes du point de vue de la procédure comme de la méthodologie par rapport à 1995, les lacunes observées dans la notation continuent de susciter des doutes quant aux résultats des notations et aux conclusions qui s'en dégagent. Ces doutes donnent à penser que les notes ne fournissent pas d'informations dénuées d'ambiguïté sur l'état du portefeuille du Groupe de la Banque. Le RAPP lui-même a prévenu que ses conclusions concernant les performances étaient à prendre avec prudence. En outre, le manque persistant d'harmonisation des notes des RAPP avec celles d'OPEV empêche toute analyse "décalée". Les auteurs du RAPP paraissent pleinement conscients des limites du système de notation actuel, d'où la proposition d'une évaluation approfondie de la qualité de la méthodologie d'évaluation (pp. 17-22).

3.11 Tout en soulignant l'amélioration relative du RAPP 1996 comparé au RAPP 1995, les Conseils d'administration ont, lors de l'examen du rapport, exprimé leur insatisfaction face au nombre actuel des projets à problèmes et des projets à risques. Ils ont également demandé instamment à la Direction de se pencher sur les domaines suivants en vue d'améliorer la qualité du portefeuille :

- i) la qualité des projets au point de départ ;
- ii) le volume des ressources affectées à la conception des projets ;
- iii) la méthodologie de notation des projets ;
- iv) la supervision en général, en mettant l'accent sur la supervision sur le terrain ;
- v) la mise en œuvre des recommandations formulées dans les RAPP ; et
- vi) les capacités des organes d'exécution et la mobilisation du soutien des emprunteurs.

IV. Evolution de la performance du portefeuille

4.1 Les paragraphes précédents ont été consacrés à l'évaluation de la procédure et de la méthodologie suivies pour produire les RAPP 1995 et 1996, des faiblesses inhérentes et des risques que ces faiblesses font peser sur la crédibilité des deux rapports. La présente section tentera de broser à grands traits l'évolution de la performance du portefeuille vue dans l'optique de la méthodologie de notation. Le but visé étant d'évaluer le jugement que la procédure et la méthodologie (considérées l'une et l'autre comme peu appropriées) ont amené à porter sur l'état du portefeuille.

Performance globale

4.2 Le RAPP 1995 a porté sur 644 projets situés dans 48 pays, correspondant à un engagement total de 10,3 milliards d'UC au 31 décembre 1995. Ce montant représente 45,3 % des approbations cumulées de prêts et de dons à cette date-là. Le portefeuille actif comprend 169 opérations de la BAD, 286 du FAD et 8 du FSN. En termes de ressources, la BAD représentait 64,1 % (6 623,82 millions d'UC), et le FAD 32,9 % (3 402,17 millions d'UC). La part du FAT était de 2,6 % (272,68 millions d'UC). Le solde, soit 0,3 % (34,45 millions d'UC) revenait au FSN.

4.3 Le RAPP 1996 a analysé 639 projets représentant un engagement total de plus de 15 milliards d'UC. Ce nombre soutient la comparaison avec les 644 projets de 1995. En 1996, la ventilation du portefeuille par source est restée pratiquement inchangée : BAD : 61 %, FAD : 33 % et FSN : 1 %. La définition de la notion de projet en cours a été modifiée, pour devenir "une opération approuvée dégageant un solde de prêt/don positif et dont la date limite du dernier décaissement n'était pas encore expirée au 31 décembre 1996". Ce changement a été effectué pour se conformer à la définition de la Banque mondiale et permettre la comparabilité des résultats avec d'autres BMD. Bien que de nombreux projets aient été annulés en 1996, leur prise en compte dans l'analyse ainsi que celle des projets qui étaient achevés ou nouvellement approuvés et le changement de la définition du projet actif donnent l'impression que le portefeuille était plus important en 1996 qu'en 1995 (10,33 milliards d'UC).

4.4 Compte tenu de la méthodologie de notation utilisée avec les caractéristiques décrites plus haut, quelle a été la performance du portefeuille du Groupe de la Banque en 1995 et 1996 ? L'un des paramètres de la performance utilisés dans les deux rapports est la notion de projets à problèmes, ceux-ci étant définis comme les projets évalués non satisfaisants ou médiocres. D'après le RAPP 1996, le portefeuille du Groupe de la Banque a été plus performant en 1996 qu'en 1995. Dans l'ensemble, 16 % des projets ont été évalués à problèmes au titre des OD, tandis que 25 % l'ont été à celui de l'EA. Ces chiffres soutiennent la comparaison avec ceux de 1995, qui étaient de 22 % et 29 % respectivement. Cette amélioration s'expliquerait par deux facteurs. Le premier est que certains projets ont été annulés ou clôturés lors de la restructuration de 1995 et 1996. Le second est le changement de méthodologie de notation : le RAPP de 1995 a utilisé des nombres entiers tandis que le RAPP 1996 a utilisé des moyennes ou des nombres décimaux. Pour garantir la cohérence entre les deux années, la suite de nombres utilisée pour classer les projets "satisfaisants" a été remplacée par une note égale ou supérieure à 1,5.

4.5 Cette comparaison de la performance du portefeuille entre les deux années est à prendre avec prudence, pour les raisons suivantes : premièrement, les annulations de projets effectuées en 1996 font que, strictement parlant, on n'a pas affaire au même portefeuille – le portefeuille de 1996 a exclu des projets qui auraient pu influencer négativement sur la santé du portefeuille. Il n'y a donc pas de base de comparaison entre les deux années. Deuxièmement, le changement apporté à la méthodologie de notation d'une année à l'autre (parag. 3.9) en vue de réduire les cas d'incohérence, a modifié la base même de la comparaison dans le temps. Troisièmement, le changement de la définition du projet actif en 1996 (parag. 2.2) est une autre raison de douter de la valeur de la

comparaison des résultats entre les deux années. Toutes ces lacunes montrent à quel point il est impérieux de mettre au point, le plus tôt possible, un cadre méthodologique pour le RAPP qui permettrait notamment la comparaison des performances du portefeuille au fil du temps.

4.6 Le tableau I ci-dessous présente la répartition des notes entre les critères d'appréciation. La proportion de projets (en termes de nombre) très satisfaisants au titre de l'EA est passée de 58 % à 65 %, tandis que celle des projets non satisfaisants régressait de 27 % à 22 %. La proportion des projets non satisfaisants est restée pratiquement constante d'une année à l'autre, 2 % et 3 % respectivement. En ce qui concerne l'EA, la proportion des projets très satisfaisants est restée pratiquement la même, à 19 %, tandis que la part des projets satisfaisants est passée de 58 % à 65 %. Les projets non satisfaisants ont diminué de 19 % à 14 % et les projets médiocres ont vu leur proportion régresser de 4 % à 2 %.

Tableau I : Répartition des notes entre les critères de notation

	Etat d'avancement		Objectifs de développement	
	EX. 95	EX. 96	EX. 95	EX. 96
Projets sans problème	70 %	75 %	78 %	84 %
Très satisfaisants	7 %	6 %	19 %	19 %
Satisfaisants	63 %	69 %	58 %	65 %
Projets à problèmes	29 %	25 %	22 %	16 %
Non satisfaisants	27 %	22 %	19 %	14 %
Médiocres	2 %	3 %	4 %	2 %

Source : RAPP 1996, tableau 3.2

4.7 Pondérée par la valeur du projet, la proportion des projets notés très satisfaisants augmente, en passant à 13 % au titre de l'EA et à 32 % pour les OD. Cette évolution, d'après le RAPP, indique que les gros projets sont en général plus performants et que les grands emprunteurs, en particulier ceux de la région Nord, ont une plus grande capacité institutionnelle et une plus grande expérience en matière de la gestion des projets (pour les preuves, voir parag. 4.9). Pour vérifier l'objectivité de la supervision sur le terrain par rapport à celle effectuée sur dossier, on a procédé à la notation des projets de l'une et l'autre catégories. Les projets supervisés sur le terrain ont été évalués à problèmes dans la proportion de 24 % au titre des OD et de 13 % à celui de l'EA. Pour les projets supervisés sur dossier, les proportions correspondantes sont de 25 % et 18 % respectivement. Le RAPP prétend que les projets supervisés sur le terrain avaient des notes plus faibles en ce qui concerne les OD. La présente évaluation tient à y ajouter une explication, à savoir que ces notes faibles sont le reflet d'une observation plus réaliste et donc moins optimiste de la situation sur place.

Analyse par pays et par région

4.8 Cette analyse globale a été poussée au niveau des pays (tableaux 1.10 et 1.10a, RAPP 1996). Le tableau 1.10 montre que dix pays ont eu chacun moins de 10 % de projets à problèmes en 1996. En ce qui concerne les OD, 13 pays présentaient 0 % de projets à problèmes, ce qui porte à croire que ces projets devraient normalement atteindre leurs objectifs de développement. D'autre part, le tableau 1.10a présente les différences entre les notes de l'EA et des OD pour tous les pays. Il est à rappeler que l'ampleur de l'écart entre les notes de l'EA et des OD permet de se faire une idée du risque pour le portefeuille de la Banque dans un pays de ne pas atteindre ses objectifs de développement, surtout si l'écart est important et que le portefeuille est de grande envergure. Cela

signifie que les problèmes d'exécution signalés peuvent empêcher la réalisation des objectifs de développement. Sur la base des calculs des différences entre les notes de l'EA et des OD, le RAPP a conclu que 8 pays avaient des notes des OD de 25 points de pourcentage supérieures aux notes correspondantes de l'EA. Il s'agit là d'un chiffre arbitraire qui est sans doute excessif si l'on considère qu'il y a des pays (comme le Nigeria) où la différence entre les notes des deux critères est inférieure à 25 % alors que le portefeuille est conséquent. Pour déterminer tous les pays où le différentiel EA/OD est élevé, et qui, de ce fait, sont candidats à des programmes d'amélioration du portefeuille (PAP), il est proposé de ramener le taux de référence à 15 %. Moyennant quoi, le nombre de ces pays serait de 13, dont 8 retenus par le RAPP (p. 10), tous candidats à des PAP.

4.9 Si l'analyse globale des performances du portefeuille de la Banque est un outil efficace pour obtenir une vue d'ensemble de ces performances, elle l'est beaucoup moins quand il s'agit de cerner les domaines susceptibles d'amélioration. Elle est intrinsèquement faible pour faire ressortir les problèmes qui se posent par pays, par secteur ou par instrument de prêt. Or c'est l'analyse des performances à ces niveaux qui met en évidence les domaines à améliorer et non l'analyse globale. La présente évaluation a choisi de soumettre à une analyse plus approfondie les résultats à deux de ces niveaux : les performances par région et par secteur.

4.10 Le tableau II ci-dessous présente les performances du portefeuille par région. La région Nord a enregistré le plus faible pourcentage de projets à problèmes – 10 % pour l'EA et 1 % pour les OD – en 1996. En 1995, les chiffres correspondants étaient de 18 % et 7 % respectivement. Cette performance s'explique sans doute par les capacités institutionnelles plus grandes en matière de gestion de projets qui caractérisent les pays de cette région. La région Centre a eu la plus forte proportion de projets à problèmes, tandis que la région Ouest a connu la plus forte amélioration des ses performances sur les deux années. Pratiquement toutes les régions ont enregistré une baisse de la proportion de projets à problèmes sur les deux années. Cette analyse est utile, mais son utilité ne ressort pas clairement, du fait du manque de conclusions concernant l'action à mener. Par exemple, la forte proportion de projets à problèmes en Afrique centrale aurait pu provoquer un débat sur les mesures que la Banque pourrait prendre, notamment pour renforcer le département chargé de cette région. Elle aurait pu également susciter des suggestions quant au type de PAP à mettre en place en faveur des pays de la région. L'intérêt d'un document comme le RAPP réside dans les recommandations pratiques qui peuvent découler de ses analyses. Le rapport contenait d'excellentes analyses mais il s'est abstenu de tirer des conclusions et formuler des recommandations sur les orientations de politique générale.

Tableau II : performances du portefeuille par région

Région	1995			1996		
	% projets à problèmes.			% projets à problèmes.		
	Nbre	EA	OD	Nbre	EA	OD
Centre	97	39 %	43 %	82	49 %	30 %
Est	139	22 %	15 %	123	23 %	16 %
Nord	102	18 %	7 %	91	10 %	1 %
Sud	123	29 %	22 %	99	32 %	19 %
Ouest	183	34 %	25 %	173	18 %	14 %
Total Banque	644	29 %	22 %	568	25 %	16 %

Source : RAPP 1996, tableau 3.1

Analyse par secteur

4.11 Le tableau III ci-dessous montre les notes des performances par secteur. Les équipements collectifs ont enregistré la plus faible proportion de projets à problèmes, avec 14 % pour l'EA et 7 % pour les OD, tandis que le multisecteur a eu la plus forte proportion, avec 51 % et 24 % respectivement. Le tableau est utile dans la mesure où il démontre les incohérences – que le rapport appelle excès d'optimisme – dans les notations. Par exemple, la dernière ligne du Tableau 3.6 (p.12) présente des pays (onze) dont les notes de l'EA et de l'OD sont incohérentes. Ce manque de cohérence dans la notation dénote les lacunes de la méthodologie de notation et/ou un excès d'optimisme vis-à-vis des projets évalués au siège.

4.12 Le RAPP 1996 a poussé son analyse plus loin dans l'annexe 5, qui indique la part approximative de responsabilité pour les problèmes d'exécution observés. En mettant en relief la part de responsabilité des différents acteurs, l'annexe indique implicitement l'orientation à prendre pour la recherche de solutions centrées sur les PAP, mais malheureusement, ces solutions ne ressortent pas dans le RAPP. Par exemple, le rapport a constaté que, dans l'ensemble, la méconnaissance des procédures de la Banque était à la base de 21 % des problèmes d'exécution, et que pour le reste, les responsabilités se répartissaient comme suit : unité d'exécution du projet : 21 %, environnement du pays : 7 %, gouvernement du pays bénéficiaire : 29 %, et l'exécution du projet : 22 %. Ces pourcentages indiquent le sens dans lequel les solutions peuvent être recherchées, en particulier dans le cadre des PAP. Dès lors qu'il a été reconnu, par exemple, que la méconnaissance des procédures de la Banque est un facteur de problèmes pour l'exécution des projets, des solutions auraient dû être proposées, mettant l'accent notamment sur l'intensification de la formation par la Banque des fonctionnaires des pays membres régionaux. Des solutions analogues auraient dû être préconisées à la suite des constats faits s'agissant d'autres facteurs de problèmes.

Tableau III : Notes de la performance par secteur

	<u>EX. 95</u>				<u>EX. 96</u>			
	<u>% projets à problèmes</u>				<u>% projets à problèmes</u>			
<u>Secteur</u>	<u>Projets</u>	<u>EA</u>	<u>OD</u>	<u>EA/OD</u>	<u>Projets</u>	<u>EA</u>	<u>OD</u>	<u>EA/OD</u>
Agriculture	208	33 %	32 %	45 %	175	29 %	23 %	35 %
Industrie	60	22 %	20 %	33 %	54	19 %	19 %	24 %
Multisecteur	38	37 %	37 %	53 %	37	51 %	24 %	54 %
Equip. collectifs	111	27 %	9 %	29 %	100	14 %	7 %	16 %
Social	135	26 %	16 %	31 %	112	27 %	11 %	28 %
Transport	92	27 %	20 %	32 %	90	20 %	12 %	22 %
TOTAL	644	29 %	22 %	37 %	568	25 %	16 %	28 %

Source: RAPP 1996, tableau 3.3

4.13 L'analyse relative au secteur agricole (RAPP 1996, annexe 5) est particulièrement significative. Sur les deux années, l'agriculture, qui est le pilier des économies africaines, a constamment enregistré des problèmes sur les deux fronts (EA et OD). Elle a été le deuxième secteur à détenir la plus forte proportion de projets à risques (50 %), derrière le seul multisecteur. Quoique ces chiffres soient éloquentes, le RAPP a encore pu conclure que la performance des projets

du secteur était satisfaisante, attribuant à 71 % d'entre eux la note 1,5 pour l'EA. Il a ajouté que ces projets pourraient atteindre leurs objectifs de développement à concurrence de 77 %. Si ces conclusions contradictoires ne peuvent être mises que sur le compte des lacunes du système de notation, elles suscitent de sérieuses inquiétudes quant aux moyens à mettre en œuvre pour améliorer les performances de ce secteur vital pour les économies africaines. Le RAPP a conclu que les responsabilités pour les problèmes d'exécution pouvaient être réparties comme suit : procédures de la Banque : 19 %, gouvernement du pays bénéficiaire : 32 %, préparation et exécution du projet : 30 %, environnement du pays : 10 %, et cellule d'exécution du projet : 9 %. Ces précieuses conclusions font ressortir les domaines appelant des améliorations, mais, là encore, le RAPP n'a pas fait de recommandation à cette fin.

La notion de projet à risques

4.14 Outre les critères d'EA et d'OD, le RAPP 1996 a introduit une nouvelle notion, celle de projet à risques, qui se définit comme une opération notée satisfaisante en ce qui concerne l'EA et les OD, mais pour lesquels deux ou plusieurs des critères suivants sont remplis :

- Le délai écoulé entre l'approbation et l'entrée en vigueur est supérieur à 12 mois pour les prêts-projets et à 6 mois pour les prêts d'ajustement structurel
- Les conditions préalables (point A.1 du formulaire de notation des projets) sont notées 0 ou 1
- L'acquisition des biens et services (B.2) est notée 0 ou 1
- La gestion du projet est notée 0 ou 1
- Pays ayant un taux d'échec plus élevé (noté non satisfaisant ou pire par les RAPP pendant une période correspondant à 50 % ou plus des 7 dernières années). A partir du RAPP 1997, s'y ajouteront deux autres critères, à savoir :
- Notes de l'EA et des OD moins que satisfaisantes pendant deux années consécutives
- Age du projet supérieur ou égal à 2 ans et décaissements représentant seulement 50 % du montant prévu pour la période considérée.

Ce paramètre est destiné à donner une alerte rapide pour le suivi des projets qui peuvent nécessiter une attention particulière en raison du degré de risque auquel ils sont exposés. Il doit aussi permettre aux chargés de projets de peser sur l'exécution du projet par la mise en œuvre de stratégies d'atténuation de risques et l'évaluation du degré global de risque présent dans le portefeuille de la Banque. En appliquant ce paramètre, on s'est aperçu que 45 % des projets, représentant un engagement de 3,78 milliards d'UC, étaient à risques. Le RAPP prétend que ce chiffre soutient la comparaison avec celui de la Banque mondiale pour la région Afrique, qui est de 41 % en 1996. Mais le problème est que cette comparaison n'est pas peut-être pas valable, dans la mesure où, selon le RAPP lui-même, "le portefeuille de la Banque mondiale pour la région Afrique et celui de la Banque sont différents, et que toute comparaison de la performance des deux portefeuilles doit être nuancée." Mais il y a une autre raison pour laquelle la comparaison n'est sans doute pas valable, c'est que rien ne prouve que les deux institutions utilisent la même méthodologie. Quand bien même la comparaison serait valable, nous tenons à souligner que le fait de fonctionner à un niveau de performance à peu près comparable à celui de la Banque mondiale ne doit être ni un idéal ni un objectif dont doit se satisfaire la Banque. Le Groupe de la Banque doit s'employer, et ce de façon visible, à faire mieux que la Banque mondiale dans la gestion de son portefeuille. Outre ses limites pour la comparaison avec la Banque mondiale, la notion comporte une autre insuffisance inhérente : telle que définie par le RAPP, la notion de projets à risques ne peut pas prendre en compte tous les éléments qui pourraient engendrer des risques pour les projets du Groupe de la Banque dans un environnement politiquement ou économiquement instable. Comment, par exemple, peut-elle refléter l'agitation politique dans un pays ou l'évolution de la situation économique du pays ? Ce sont là des facteurs importants qui ne peuvent être passés sous silence

dans une analyse de risques. A cet égard, une certaine collaboration entre OCOD et l'Unité de gestion des risques devrait être nouée pour affiner la notion en vue d'une utilisation plus fructueuse.

4.15 Le tableau ci-dessous montre le pourcentage des projets à risques par région. La région Centre détient la plus forte proportion de ce type de projets, avec 75 %, et la région Nord, la plus faible, avec 22 %. Le tableau contient des informations très riches qui pourraient être traduites en recommandations pratiques. Il suggère aussi des questions, dont les réponses auraient pu aider à la formulation d'orientations de politique générale. Quels sont, par exemple, les facteurs à la base du succès relatif de la région Nord, qui a su maintenir à un bas niveau la proportion des projets à problèmes ? Quels enseignements les autres régions peuvent-elles tirer de l'expérience de cette région ? S'agissant de la région Centre, que faire pour réduire la proportion des projets à problèmes ? Ce sont là quelques-unes des questions qu'on pourrait se poser, mais qui ne trouvent pas de réponse dans le RAPP.

Tableau III : Projets à risque (PAR) par région, exercice 1996

Région	REEL								EN DANGER	
	Nbre proj.	Engag (MUC)	Projets à problèmes (EA/OD)	%	Projets potent. à problèmes	%	Réel + Potentiel	%	Engagement (MUC)	%
Centre	82	959,6	44	54%	7	9%	51	62%	717,3	75%
Est	123	1520,8	33	27%	25	20%	58	47%	637,2	42%
Nord	91	3551,7	9	10%	11	12%	20	22%	788,5	22%
Sud	99	1077,6	38	38%	15	15%	53	54%	514,9	48%
Ouest	173	2445,4	37	21%	36	21%	73	42%	1110,8	45%
TOTAL Banque	568	9555,4	162	17%	94	17%	255	45%	3768,7	39%

Source: RAPP 1996, tableau 3.7

4.16 La décision d'introduire la notion de projet à risques dans le RAPP 1996 est à saluer. Non seulement celle-ci renforce les autres critères de mesure de la performance (EA et OD), mais aussi elle permet de cerner les projets potentiellement à risques même si leurs notes pour l'EA et les OD sont satisfaisantes. Mais l'analyse aurait pu aller plus loin en examinant aussi la situation par pays et par secteur. Toujours est-il qu'elle constitue un moyen efficace de déterminer les projets potentiellement à risques à différents niveaux d'agrégation – pays, secteur, instruments de prêt et sources de financement. Elle facilite l'identification des domaines, par exemple les pays, les secteurs, les instruments de prêt, justiciables d'un PAP. Il ressort clairement de l'analyse du RAPP 1996 que, de toutes les régions, le Centre, qui détient la plus forte proportion de projets à risques, est un bon candidat au PAP. De même, entre les instruments, il est évident que les prêts d'ajustement structurel ou sectoriel, qui affichent le plus fort pourcentage de projets à risques, sont également candidats au PAP. Quant aux secteurs, les programmes multisectoriels se prêtent manifestement aussi au PAP. Mais, comme en termes de ressources, la Banque est un petit acteur dans ce domaine, tout programme d'amélioration du portefeuille devra sans doute être élaboré en coopération avec les grands acteurs - les institutions de Bretton Woods.

Analyse par âge

4.17 Le RAPP 1996 examine aussi la structure des âges du portefeuille de la Banque. Sur les 568 projets notés, 100 (17 %) avaient plus de dix ans, 33 (6 %) avaient 14 ans ou plus, 195 (30 %) avaient 5 ans ou moins, tandis que les 50 % restants avaient entre 6-et 10 ans. De cette analyse, il a été conclu que le portefeuille de la Banque est vieillissant. L'âge d'un projet peut être symptomatique de beaucoup de choses, notamment de la persistance d'un problème d'exécution. Si on combine le liste des projets à problèmes avec celle des projets vieillissants (par exemple les projets âgés de 10 ans ou plus), on obtient une liste des projets à la fois vieillissants et à problèmes. Les projets figurant sur cette liste pourraient être soit restructurés ou annulés. L'un des intérêts majeurs de l'analyse de l'âge est donc la possibilité de la combiner avec l'analyse des projets à problèmes pour déterminer les projets susceptibles d'être assainis.

Portefeuille du secteur privé

4.18 Le RAPP 1996 a élargi l'analyse des performances du portefeuille aux interventions dans le secteur privé. Bien que sa taille soit modeste comparé au reste du portefeuille du Groupe de la Banque, la tendance des notes du portefeuille du secteur privé est à l'image des notes des autres projets du Groupe de la Banque. Sur les 16 projets analysés, quatre (25 %) ont été évalués à problèmes pour l'EA et trois (19 %) pour les OD. Ces indicateurs soutiennent la comparaison avec ceux des projets du secteur public, où 29 % et 22 % d'entre eux ont été évalués à problèmes respectivement pour l'EA et les OD en 1995, tandis qu'en 1996, les chiffres correspondants sont de 16 % et 25 % respectivement. Ces conclusions sont à interpréter avec prudence. Car, d'une part, les projets du secteur privés et ceux du secteur public ne sont pas soumis aux mêmes critères de performance. De ce fait, la méthodologie d'analyse pourrait être différente. Peut-être faudrait-il substituer aux critères d'EA et d'OD la viabilité financière recalculée ou, mieux encore, compléter les premiers par la seconde. D'autre part, le Groupe de la Banque s'est doté d'une politique régissant ses opérations dans le secteur privé, qui n'est pas tout à fait la même que pour ses interventions dans le secteur public. Compte tenu de l'orientation actuelle, les opérations dans le secteur privé sont appelées à augmenter au fil des ans. Par conséquent, c'est en fonction de cette politique et des critères de rentabilité que leurs performances seraient le mieux évaluées. Nous sommes donc d'avis que la performance du portefeuille du secteur privé devrait faire l'objet d'un rapport distinct.

Autres questions concernant la performance du portefeuille

4.19 Il ressort de l'analyse de la performance du portefeuille que deux facteurs jouent un rôle capital dans le résultat final d'un projet. Le premier est l'évolution de l'exécution du projet, et le second, la probabilité pour celui-ci d'atteindre ses objectifs de développement. La réalisation des objectifs de développement est une œuvre de longue haleine, qui est affectée à court et moyen terme par l'évolution de l'exécution des projets. C'est ce qui fait de cette dernière et de tous les facteurs qui l'influencent des paramètres très importants dans le résultat final d'un projet. Pour cette raison, le RAPP 1996 a procédé à une analyse des facteurs externes et internes qui influent sur l'évolution de l'exécution. A partir d'un échantillon de 21 RPPP, il a pu dégager une liste de variables. Celles-ci ont ensuite été classées en catégories selon qu'elles pouvaient dépendre de la volonté de la Banque, qu'elles pouvaient être influencées par elle ou qu'elles lui échappaient totalement. L'analyse a trouvé que la Banque pouvait avoir la maîtrise de l'exécution dans seulement 10 % des cas environ, mais qu'elle pouvait l'influencer dans 74 % des cas. Le gouvernement du pays bénéficiaire pouvait avoir la maîtrise de l'exécution dans 49 % des cas environ et l'influencer dans 45 % des cas environ. Quant à l'organe d'exécution, il pouvait avoir la maîtrise de l'exécution dans 57 % des cas, l'influencer dans 12 % des cas environ. Cette analyse est très utile notamment en ses implications pour les orientations de politique générale. Considérons, par exemple, la conclusion selon laquelle la Banque peut influencer l'exécution des projets à hauteur de 74 %. Ce taux lui donne une marge de manœuvre considérable : elle peut agir notamment en rationalisant, pour plus d'efficacité, les

procédures de communication et le dialogue avec les réalisateurs des projets, en fournissant une assistance technique adaptée et des conseils avisés et en mettant en place des mécanismes de suivi et de supervision de la qualité. En centrant l'attention sur ces domaines, elle pourrait créer les conditions favorables à l'amélioration de l'exécution des projets.

4.20 Le RAPP est allé un peu plus loin en analysant la fréquence des problèmes d'exécution. Il a trouvé que celle-ci pouvait se répartir comme suit : procédures de la Banque : 21 %, préparation des projets : 22 %, gouvernement du pays bénéficiaire : 29 %, et environnement du pays : 7 %. Ce que ces chiffres montrent, c'est que la Banque, en tant qu'entité, est responsable à hauteur de 43 % des problèmes associés à l'exécution des projets, tandis que le pays bénéficiaire l'est à hauteur des 57 % restants. En ce qui concerne les procédures de la Banque, les problèmes qui découlent surtout du retard des décaissements, de la méconnaissance des procédures et des retards en général. Ce sont là des difficultés qui peuvent être facilement surmontées ou atténuées par l'intensification de la formation des fonctionnaires des pays membres. Par contre, le problème de la préparation des projets est plus complexe, car il a trait à des activités en amont qui comprennent la préparation, la conception et l'évaluation du projet, et la mise au point d'indicateurs de performance appropriés par lesquels le projet sera évalué à terme. Tous ces facteurs peuvent être regroupés pour former ce qu'on appelle "la qualité au point de départ". Celle-ci détermine donc la valeur du projet à exécuter par la CEP. Et c'est là que la Banque a une grande responsabilité. Mais l'expérience à ce jour montre que la qualité au point de départ des projets de la Banque n'a apparemment pas été aussi suffisante qu'il faudrait. Une récente étude d'OPEV sur l'évaluation rétrospective d'opérations de prêts à l'appui de réformes a montré que l'un des principaux problèmes de cet instrument de prêt réside dans la conception, l'appropriation et l'exécution des programmes. Toute action tendant à améliorer ces programmes doit donc commencer par l'amélioration de la qualité de la préparation (c'est-à-dire la conception) de ces programmes. Une autre étude d'OPEV portant sur la qualité de l'analyse économique figurant dans les rapports d'évaluation des projets (financés en 1996 et 1997) a constaté que pour les projets faisant l'objet d'une analyse de coûts-avantages, la qualité globale de l'analyse économique était jugée bonne ou davantage dans 9 % des projets à risque, moyenne ou passable dans 39 % des cas, à peine passable ou marginale dans 50 % des cas et médiocre dans 2 % des cas. En ce qui concerne la cohérence de l'analyse économique avec les études économiques et sectorielles (EES) et les DSP, on a constaté qu'elle était faible dans 34 % des projets soumis à l'analyse des coûts-avantages. Il a été constaté également qu'il n'était guère fait usage des estimations des coûts d'opportunité pour tenir compte de la valeur des biens ne faisant pas l'objet d'échanges internationaux ou des devises. Dans nombre des projets où il existe un lien avec les EES et les DSP, celui-ci est destiné surtout à satisfaire à des impératifs de forme plutôt que de fond. Car le contenu des EES et des DSP est souvent faible. Les meilleurs projets reprennent dans les DSP les analyses économiques et sectorielles empruntées à d'autres institutions multilatérales, en particulier la Banque mondiale.

V. Mesures visant à renforcer la performance du portefeuille³

5.1 Partant de la conclusion que le portefeuille du Groupe de la Banque connaissait des difficultés, le RAPP 1996 a formulé des propositions pour son amélioration. Ces propositions se situent à deux niveaux : le niveau global, avec le Programme d'amélioration du portefeuille global (PAPG) et le niveau du portefeuille par pays, avec le Programme d'amélioration du portefeuille par pays (PAPP). Le PAPG est une série de mesures dont la mise en œuvre incombe à la Direction et au personnel de la Banque. Il vise, grâce à l'approche MPDE de la conception des projets, à ramener la proportion des projets à problèmes (tant au titre de l'EA que de l'OD) à moins de 15 %. C'est là un objectif ambitieux, mais qui souffre de trois principales lacunes. Premièrement, le RAPP n'a pas indiqué d'échéancier pour sa réalisation. Deuxièmement, il n'a pas prévu, dans l'esprit de l'approche

³ La présente évaluation en était à un stade avancé lorsque OCOD a sorti son mémo du 23/6/98 sur les modalités de mise en œuvre du PAPG.

MPDE, d'instruments devant permettre de le réaliser. Sans doute a-t-il assimilé les instruments au programme d'action, lequel consiste en (a) formation continue du personnel de la Banque, (b) amélioration de l'allocation des ressources et de leur allocation là où on en a le plus besoin et où elles peuvent avoir le maximum d'impact, et (c) amélioration de l'accès à l'information. Même ainsi, le RAPP est muet sur les modalités de mise en œuvre de ces mesures. Par exemple, il a proposé de mettre au point un modèle définissant les critères d'allocation du temps du personnel (avec le ratio projets/personnel correspondant) pour la supervision, la préparation et la production de RAP, mais ne dit rien quant à l'unité de la Banque qui serait chargée de son élaboration. Une recommandation n'a d'intérêt que si elle est assortie de mécanismes de son exécution, de son suivi et de son évaluation.

5.2 Les PAPP, d'autre part, sont destinés à compléter les PAPG. A la différence de ces derniers, ils visent à améliorer le portefeuille au niveau des pays, et éventuellement à celui des secteurs, des instruments de prêt et des sources de financement. Pour augmenter les RPPP, le RAPP a recommandé de concentrer davantage l'action sur les pays "dont la proportion de projets à problèmes ou à risques est supérieure à la moyenne". Sur la base de ces critères, 8 pays ont été sélectionnés pour un PAPP, à savoir le Cameroun, le Gabon, le Kenya, le Malawi, le Nigeria, le Tchad et le Zimbabwe (p.48). Au paragraphe 4.8 de la présente revue, nous avons proposé que 13 pays soient retenus pour un PAPP. Il s'agit des pays dont le différentiel EA/OD est supérieur à 15 %. Cinq pays sélectionnés en vertu des critères du RAPP (Gabon, Mozambique, Nigeria, Tchad et Zimbabwe) se retrouvent également dans le groupe dont le différentiel RE/ID est supérieur à 15 %. Nous sommes d'avis qu'une combinaison des pays retenus en application des deux critères permettrait d'obtenir une liste relativement objective des pays justiciables d'un programme d'amélioration du portefeuille.

5.3 Le RAPP n'a pas fait de recommandation concernant les projets à problèmes au niveau du secteur, de l'instrument de prêt ou de la source de financement. Nous présumons qu'on a pensé que ces problèmes pouvaient être pris en compte au niveau des pays. Nous estimons, quant à nous, que certains problèmes se situent au stade de la conception des projets. Par exemple, une étude récente d'OPEV sur les programmes de prêt à l'appui de réformes a conclu que l'un des problèmes qui se posent avec cet instrument de prêt était leur conception. L'amélioration de la performance de ces programmes devrait commencer par une évaluation de la conception de ces programmes en collaboration avec les institutions de Bretton Woods.

VI. Conclusions et recommandations

6.1 Etant donné les ressources qui lui ont été consacrées et les conditions, notamment la célérité, dans lesquelles il a été préparé, le RAPP 1995 est un bon document. Mais la méthodologie utilisée comportait des lacunes. Mais cette insuffisance est excusable car le comité manquait d'expérience dans ce domaine. Comparé au RAPP 1995, le RAPP 1996 est de bien meilleure qualité, en partie parce qu'il a été pris en charge par une unité organique, que le processus de sa préparation a été sensiblement amélioré – il y a aujourd'hui une communication régulière avec d'autres départements, y compris OPEV - et que les projets successifs du rapport ont été examinés lors de réunions périodiques du groupe de travail interdépartemental. Ces méthodes, si elles sont maintenues, devraient contribuer à améliorer progressivement le rapport lui-même ainsi que la procédure de sa préparation.

6.2 Mais la méthodologie de notation qui sous-tend le RAPP demeure faible : on trouve des cas d'incohérence dans la notation entre départements, tandis que la pratique de la notation sur dossier laisse trop de place à la subjectivité. Les auteurs du RAPP sont eux-mêmes conscients des faiblesses de cette méthodologie et ont proposé des mesures pour y remédier. L'une de ces mesures est la mise au point pour l'avenir d'une fiche de supervision de projets, qui serait l'équivalent de la fiche 590 de la Banque mondiale. Mais son "importation" systématique (même moyennant modification) créerait

des problèmes, étant donné que la méthodologie et la procédure de collecte d'informations dans les deux institutions ne sont pas nécessairement les mêmes. Ce que OCOD devrait faire est donc d'allouer plus de temps et de ressources humaines à l'élaboration d'une fiche propre à la BAD, afin de remédier aux incohérences dans la notation entre départements et rationaliser la procédure de préparation du RAPP.

6.3 Au bout d'un certain temps, le RAPP devrait pouvoir donner une image cohérente de l'état et de l'évolution du portefeuille du Groupe de la Banque. Pour y parvenir, il faudrait que le RAPP repose sur un fondement méthodologique solide. Cette méthodologie devrait garantir la cohérence entre les notations des départements, d'une part, et entre celles-ci et les notes finales d'OPEV, d'autre part. Cette cohérence rendrait possible une analyse "décalée", c'est-à-dire de la différence entre les notes de la supervision finale et les notes au niveau de l'évaluation de la performance. Une telle analyse est nécessaire pour étudier l'évolution de la performance d'un portefeuille.

6.4 L'une des principales conclusions de cette évaluation est que les RAPP ont représenté un effort louable pour traiter un problème qui était relativement nouveau pour la majorité des membres du personnel de la Banque. Le RAPP 1996 est particulièrement bon : il présente une analyse très utile de la situation du portefeuille du Groupe de la Banque. Il contient en outre des données précieuses, qui, pour la plupart, n'ont pas été analysées. Il est aussi très long. Etant le deuxième d'une série de publications annuelles, il aurait gagné à être sélectif dans les thèmes abordés, de peur de rebuter le lecteur.

6.5 La principale fonction de l'évaluation de la procédure est de soumettre le RAPP et le processus de sa préparation à un examen approfondi dans l'espoir de formuler des propositions en vue d'améliorations futures. Dans cette optique, nous présentons les recommandations suivantes, qui sont reprises dans l'annexe I pour permettre éventuellement à la Direction de réagir et d'indiquer les unités organiques chargées de les mettre en œuvre.

- La méthodologie de notation reste le tendon d'Achille du RAPP. Pour que celui-ci puisse jouer le rôle qui lui a été assigné, qui consiste à fournir des informations sur l'état du portefeuille du Groupe de la Banque, il faut que la méthodologie de notation soit consistante. Le département chargé de la préparation du RAPP (OCOD) doit investir beaucoup de ressources humaines et financières dans la mise au point d'une fiche de supervision des projets cohérente, et dans l'affinement continu de la méthodologie de notation. Il doit également veiller à leur utilisation systématique dans toute la Banque.
- Avec le temps, le RAPP devrait pouvoir rendre compte de façon cohérente de la situation du portefeuille du Groupe de la Banque. S'il est vrai que le RAPP est appelé à évoluer et gagner en envergure au fil des ans, grâce à l'amélioration continue de sa méthodologie, des efforts doivent d'ores et déjà être faits pour normaliser cette dernière pour faciliter l'analyse de l'évolution de la performance du portefeuille.
- Dans le même ordre d'idée, il est nécessaire d'harmoniser les notations effectuées au sein des départements des opérations et au sein d'OCOD avec celles d'OPEV. Cette harmonisation permettrait une analyse "décalée" dans le temps.
- Pour le RAPP 1996, 55 % des projets ont été notés sur dossier, ce qui signifie que leurs notes ne reposent pas sur des rapports de supervision. Comme le rapport le reconnaît lui-même, les projets notés sur la base des rapports de supervision sur le terrain ont obtenu de notes faibles pour ce qui est des objectifs de développement, ce qui rend mieux compte des réalités telles qu'on peut les observer sur place. Les contraintes de ressources ont de tout temps empêché la supervision annuelle de chaque projet. Si l'on veut que la base statistique des RAPP soit à l'abri des erreurs, il importe de donner aux

départements des opérations des ressources suffisantes pour qu'ils puissent superviser chaque projet chaque année.

- La base statistique des notations deviendrait plus solide si les données produites par l'utilisation de la fiche de supervision des projets étaient complétées par celles produites par les rapports sur la performance du portefeuille des pays. Produire le RPPP chaque année serait coûteux ; c'est pourquoi nous recommandons de le produire tous les deux ans. Les données y générées pourraient être utilisées pour compléter celles collectées sur les fiches de supervision des projets. Mais pour s'assurer de leur cohérence entre départements, il faudrait normaliser la présentation générale des RPPP.
- Le RAPP 1996 est trop long et risque par conséquent de rebuter le lecteur. Le rapport de la Banque mondiale sur son portefeuille pour l'exercice 1997 compte 55 pages. Or, il couvre pratiquement le monde entier. Par contre, celui du Groupe de la Banque, qui ne porte que sur les pays africains, en compte 45. Si rien n'est fait, ce rapport risque de décourager les lecteurs au fil des ans. Plutôt que de vouloir trop faire avec des ressources maigres, il est recommandé que le rapport soit sélectif dans les thèmes qu'il traite. Chaque année, il devrait choisir certains aspects du portefeuille à examiner de façon plus approfondie, plutôt que de vouloir les aborder tous.
- Le RAPP 1996 a produit plusieurs tableaux, dont un grand nombre n'ont pas été examinés. Etant donné qu'à vouloir les analyser, on rallongerait un rapport qui est déjà trop long ; mais que, d'autre part, il ne faudrait pas perdre le bénéfice de ces données, il est recommandé de mettre à la disposition d'OCOD un supplément de ressources pour que certains de ses membres du personnel analysent ces données en profondeur en vue de leur publication à terme.
- Le RAPP a formulé plusieurs propositions en vue de l'amélioration du portefeuille. Mais il n'a pas clairement indiqué les unités organiques censées les mettre en œuvre. Les propositions devraient toujours être assorties des noms des unités chargées de leur mise en œuvre et des mécanismes de leur suivi et évaluation.
- L'un des problèmes évoqués à maintes reprises dans le RAPP est celui de l'exécution des projets. Le rapport 1996 souligne que 22 % des projets ont connu des problèmes d'exécution dus à une mauvaise préparation. Nous avons fait allusion plus haut à deux études d'OPEV qui ont conclu que la mauvaise qualité des projets lors de l'entrée dans la réserve s'expliquait probablement par la faiblesse des études économiques et sectorielles (EES) en amont. Pour améliorer la préparation des projets, il est recommandé d'encourager les départements des opérations à effectuer davantage d'EES. A cet égard, il sera sans doute nécessaire de repenser le rôle des DSP. Si ceux-ci sont en soi d'excellents documents, leur contenu les apparente davantage à des outils de programmation des prêts. Dans ces conditions, il est douteux qu'ils puissent servir de base sur laquelle fonder un programme d'amélioration de la qualité des projets avant leur entrée dans la réserve. A cet égard, une proposition mérite d'être avancée qui pourrait s'articuler comme suit : maintenir les DSP en tant que documents de programmation et de stratégie, avec un cycle de production de trois ans, lié au cycle de reconstitution du FAD. Mais ils seraient alors des émanations des EES améliorées assorties d'opérations destinées à guider les stratégies. Quant aux EES, des ressources additionnelles devraient être mobilisées et affectées à leur production. Cette formule présenterait deux avantages majeurs. D'une part, elle permettrait aux DSP de continuer à fonctionner comme des instruments d'orientation de la stratégie du Groupe de la Banque pour ses interventions dans les pays. D'autre part, les nouveaux horizons ouverts par les EES renforceront la connaissance des questions économiques et

sectorielles dans les pays africains pris individuellement. Ce dernier atout servirait le double objectif du Groupe de la Banque qui est de faire en sorte que ses opérations ne se fassent pas dans le vide et d'améliorer la qualité des projets à verser dans la réserve.

- Dans le cadre des efforts déployés pour éviter les pays à potentiel de risque élevé, la Banque devrait être plus sélective dans ses opérations de prêt. Cela supposerait l'application rigoureuse des critères d'allocation de ressources en fonction des performances, assortie de l'analyse des risques.
- Il faudrait un contrôle continu de la qualité tout au long du cycle du projet. Cela requiert, de la part d'OCOD, l'élaboration d'un cadre cohérent pour le suivi des performances à chaque phase du cycle du projet.

MATRICE DES RECOMMANDATIONS

	Recommandations	Réaction de la Direction	Unité(s) responsable(s)
1.	Améliorer la méthodologie de notation.	Le RAPP pour l'exercice 96 présente un programme complet d'amélioration de la notation des données. FADI a commencé à recruter des consultants pour amorcer la phase pilote. OPVP a pris l'engagement, à compter de l'exercice 98, d'effectuer une visite de supervision annuelle sur le terrain de chaque opération active.	OCOD, avec le concours d'OPEV
2.	Elaborer un formulaire de supervision des projets et veiller à son utilisation systématique dans toute la Banque.	Un nouveau formulaire a été conçu. OPEV et d'autres groupes sont invités à réviser ce formulaire à tout moment. Comme indiqué dans le RAPP pour l'exercice 96, il sera dans un premier temps utilisé par un nombre limité de membres du personnel, avant d'être affiné, puis introduit dans toute la Banque.	OCOD, OPEV
3.	Harmoniser la notation des projets dans toute la Banque.	Depuis janvier 1998, tous les rapports de supervision des projets qu'OCOD reçoit dorénavant, et qui n'utilisent pas le formulaire de notation correct, sont renvoyés pour une actualisation.	Départements des opérations
4.	Effectuer une supervision annuelle de chaque projet actif.	OPVP a pris l'engagement, à compter de l'exercice 98, d'effectuer une mission annuelle de supervision sur le terrain de chaque opération active.	OCOD
5.	Normaliser la présentation générale des rapports sur la performance du portefeuille des pays.	Les départements par pays utilisent à présent sensiblement le même formulaire. Un atelier a été mis sur pied en juillet pour réviser et actualiser le formulaire du RPPP. La version actualisée sera lancée au cours de l'exercice 1999.	OCOD
6.	Mettre à la disposition d'OCOD des ressources supplémentaires pour qu'il puisse accomplir sa mission.	OCOD poursuit sa campagne de recrutement de personnel. OCOD.1, qui est chargé du rapport sur le RPPP, a dorénavant tous ses effectifs complémentaires, moins un agent.	Conseils d'administration
7.	Améliorer la qualité des projets au point de départ, grâce, notamment, à des études économiques et sectorielles.	Les départements par pays sont en pourparlers avec la Banque mondiale sur cette question.	Départements des opérations
8.	Elaborer des indicateurs appropriés pour le choix des pays susceptibles de bénéficier d'un programme d'amélioration du portefeuille.	Un groupe de travail a été créé pour définir les critères du PAPP. Les résultats de l'exercice 97 serviront à identifier les premiers pays ayant besoin de PAPP.	OCOD
9.	Examiner les projets vieillissants et formuler des recommandations tendant à les annuler ou les clôturer.	Cet exercice a été réalisé en mars 1998. 269 opérations ont été examinées.	OCOD, Départements des opérations

MATRICE DES RECOMMANDATIONS

10	Produire un rapport distinct sur la performance des interventions dans le secteur privé.	Le Département du secteur privé s'emploie actuellement à rédiger le rapport.	OCOD, OPSD
11	Faire preuve de plus d'éclectisme dans les opérations de prêt.	Le processus d'affectation des ressources du FAD tient compte de la performance du portefeuille. FRMU note aussi les risques relatifs des pays uniquement éligibles au guichet BAD.	Départements des opérations
12	Définir des critères d'annulation de projets vieillissants.	Veillez voir les observations relatives aux recommandations N° 9 ci-dessus. (On pourrait associer le N° 12 au N° 9).	OCOD, Départements des opérations
13	Incorporer l'analyse du risque-pays dans la définition des projets à risques.	L'évaluation de la performance macroéconomique, composante du risque-pays, sera incluse dans la définition du PAR pour l'exercice 1998.	OCOD, FRMU
14	Suivre de façon continue la qualité des projets à toutes les phases du cycle du projet.	C'est une fonction habituelle des chargés de projet et qui fait partie de leur description de poste.	OCOD, Départements des opérations