

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**EXAMEN DES RAPPORTS DE REVUE DE PORTEFEUILLE
PAYS 2000-2004**

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

08 juin 2005

Table des matières

	Page
Abréviations et sigles	i
Résumé analytique.....	ii
1. Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Méthodologie et portée de la revue	1
2. Politique du Groupe de la Banque en matière de RPP	2
2.1 La politique du Groupe de la Banque en matière de RPP	2
2.2 Structure des rapports RPP	3
2.3 Procédures de revue des RPP	3
2.4 Comparaison entre les politiques et procédures RPPP de la Banque mondiale et RPP du Groupe de la Banque	4
3. Évaluation du processus RPP	5
3.1 Processus de revue précédant la mission	5
3.2 Composition et durée des missions RPP	5
3.3 Processus de revue après la mission	6
4. Analyse de la qualité du contenu des RPP	7
4.1 Contenu des RPP	7
4.2 Évaluation de la qualité générale du contenu des RPP	7
4.3 Revue des projets actifs	8
4.4 Évaluation de la performance de l'emprunteur et de la Banque	10
4.5 Coordination avec d'autres bailleurs de fonds	12
4.6 Enseignements pertinents, mesures, solutions et plans d'action	12
4.7 Résumé des évaluations	13
5. Questions de portefeuille à caractère générique	14
5.1 Questions de portefeuille mises en lumière par les RPP considérées	14
5.2 Questions de gestion du portefeuille à caractère générique	14
5.3 État des recommandations formulées dans les études antérieures sur les processus de la Banque	16
6. Conclusions et recommandations clés	18
6.1 Politique, structure et orientations	18
6.2 Processus et systèmes	19
6.3 Contenu des RPP	19
6.4 Questions génériques de portefeuille	20
Annexes	<u>Nombre de pages</u>
I. Liste des rapports de revue du portefeuille pays	1
II. Questions et réponses du personnel	3
III. Évaluation de la qualité des rapports RPP	4
IV. Matrice de la revue du portefeuille - Résumé des problèmes génériques	2
V. Portefeuille actif et notes de performance	1
VI. Tableau comparatif des politiques et procédures de la Banque mondiale et du Groupe de la Banque	1
VII. Délai de traitement du rapport RPP	1

Le présent rapport a été établi par une équipe composée de Messieurs M. Manai, expert en évaluation en chef, A. Coker, expert en évaluation supérieur, W. Byaruhanga (consultant), sous la supervision de Monsieur Getinet W. Giorgis, Directeur, OPEV. L'attribution des notes et la revue par les pairs ont été assurées par Monsieur E. N'diaye, expert en évaluation en chef, M^{me} G. Yirga-Hall, Messieurs P-A Rochon, F. Turay et H. Razafindramanana, experts en évaluation supérieurs, tous membres du personnel OPEV. Pour toutes questions concernant le présent rapport, prière de s'adresser à Monsieur A. Coker, poste 3425.

Abréviations et sigles

BAD	Banque africaine de développement
CODE	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement
DSP	Document de stratégie pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
FAD	Fonds africain de développement
IDWG	Groupe de travail interdépartemental
IWG	Groupe de travail interne
OD	Objectifs de développement
OPEV	Département de l'évaluation des opérations
PE	Progrès dans l'exécution
POPR	Département des politiques et de la revue des opérations
PPRU	Unité de la passation des marchés
PSDU	Unité du développement durable et de la réduction de la pauvreté
RAPP	Revue annuelle de la performance du portefeuille
RPP	Revue du portefeuille pays (Banque africaine de développement)
RPPP	Revue de la performance du portefeuille pays (Banque mondiale)
S&E	Suivi et évaluation

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. La Revue du portefeuille pays (RPP) est l'un des principaux instruments dont se sert le Groupe de la Banque pour suivre la performance de l'exécution de ses opérations, leur pertinence, leur efficacité, leur viabilité et l'ensemble de l'aide qu'elle accorde aux pays membres.
2. La RPP est un instrument dynamique et interactif qui devrait servir de référence pour l'élaboration périodique de plans d'action en vue de résoudre les problèmes systémiques clés de gestion du portefeuille. La RPP est par conséquent un outil précieux de contrôle de l'exécution des projets et programmes par la Banque et l'emprunteur. Elle participe à l'amélioration de la qualité du portefeuille et met en avant des enseignements pertinents qui orientent l'élaboration de nouvelles stratégies d'aide aux pays et aux secteurs.
3. La présente revue, la première du genre, vise quatre principaux objectifs. *Premièrement*, elle évalue la politique, la structure et les orientations des RPP réalisées pendant la période 2000-2004. *Deuxièmement*, elle examine les processus de préparation, de consultation des pays clients et le degré de coopération entre les différents départements de la Banque dans la préparation et les processus de revue des RPP. *Troisièmement*, elle évalue le contenu de la série de RPP et détermine dans quelle mesure et à quel point elles ont pris en compte les questions de portefeuille, leur intérêt et leur utilité comme outil de gestion de la performance du portefeuille. *Quatrièmement*, elle identifie les leçons tirées et formule des recommandations sur la politique, le processus et la structure des futures RPP aux fins de renforcer leur contribution à l'établissement des rapports sur les résultats des opérations et à la formulation des futures stratégies d'aide de la Banque aux pays membres régionaux.
4. La méthodologie consiste en une combinaison d'études sommaires et d'entretiens avec le personnel clé. Dans le cadre des études sommaires, il a été procédé à un examen détaillé des 24 RPP réalisées dans 18 pays au cours de la période 2000-2004, ainsi que des documents de projet et de programme et d'autres matériels pertinents obtenus auprès de la Banque. La revue compare également le contenu et les processus des RPP de la Banque à ceux de la Banque mondiale. Des questionnaires semi directifs et des discussions ont été utilisés au cours des échanges avec le personnel de divers départements de la Banque.
5. La structure des RPP et les orientations pertinentes sont formellement énoncées dans une politique du Groupe de la Banque approuvée en 1995. La structure ainsi adoptée a fait l'objet de révisions ultérieures en 1999 et 2004. Les orientations en question stipulent que les RPP doivent être menées à intervalle de 24 à 36 mois dans l'ensemble des pays concernés. Le personnel de la Banque devait consulter les pays concernés sur les questions de gestion du portefeuille spécifiques à chaque projet ou programme, ou sur les questions d'ordre général. Les deux parties devaient s'accorder sur un plan d'action à même de promouvoir la réalisation des résultats attendus. Les orientations précisaient par ailleurs que les missions RPP devaient être conduites par des cadres supérieurs.
6. Il ressort de la présente revue que la RPP a contribué à la promotion du dialogue entre le Groupe de la Banque et les emprunteurs ; elle a offert une visibilité plus globale des programmes d'aide de la Banque que n'en permettaient les actions de supervision à l'échelle des projets ; elle a retracé les questions liées à l'exécution des projets et proposé des solutions appropriées.
7. Si la longueur et la profondeur des analyses contenues dans les RPP considérées varient d'un document à l'autre, l'on pouvait relever dans l'ensemble de ces rapports un certain nombre d'insuffisances, notamment: la qualité de l'analyse ; sa portée limitée ; l'accent excessif mis sur

les projets ; l'absence d'un plan de toilettage du portefeuille pris en main par l'emprunteur ; et le peu d'intérêt accordé à la question de la réalisation des objectifs de développement. Ces lacunes ont été attribuées à une absence de préparation préalable systématique et de travail d'équipe effectif, ainsi qu'à une faible implication et appropriation du processus par l'emprunteur.

8. S'agissant de leur contenu, les rapports considérés ont privilégié les questions propres au projet. La gestion du portefeuille, les résultats de développement, la viabilité du portefeuille et les capacités de l'emprunteur en matière de suivi et d'évaluation ont fait l'objet de peu d'attention. L'examen a en outre révélé qu'un certain nombre de revues ne contenaient pas de plans d'actions assortis de délais. Bon nombre d'entre elles n'ont proposé, au regard des enseignements tirés, aucune action à même d'améliorer les Documents de stratégie pays (DSP) à venir.
9. En ce qui concerne le processus de préparation des RPP, l'on a pu observer des lacunes et un non-respect des orientations approuvées, s'agissant des aspects suivants : fréquence ; processus de consultation des clients ; composition des missions RPP et dosage des compétences ; coopération interdépartementale pendant les phases de préparation et de revue ; durée des missions ; temps consacré à la finalisation des rapports.
10. La série de RPP considérée a permis d'identifier un éventail de questions génériques communes. Du côté des pays emprunteurs, l'on a pu relever des retards dans l'entrée en vigueur du prêt, lesquels se sont répercutés sur l'exécution et le lancement des projets ; une faiblesse des capacités techniques et managériales des organes d'exécution ; des changements fréquents de cellules d'exécution du projet (CEP), reflet de l'insuffisance de personnel qualifiés ; et la non-conformité aux exigences en matière d'établissement de rapports d'audit et d'étape. Du côté de la Banque, plusieurs questions mentionnées dans de précédentes études sont réapparues dans les RPP considérées, notamment : la nécessité d'assurer la qualité de l'appui, de la supervision, du suivi et de l'évaluation de la performance ; la nécessité d'un travail d'équipe efficace, comme en témoigne la coordination au niveau du département secteur/pays ; et un suivi inadéquat du portefeuille et de l'établissement des risques.
11. La revue formule plusieurs recommandations en vue d'améliorer les orientations en matière de politique, la structure, le contenu, et le processus RPP et d'apporter des solutions aux problèmes génériques rencontrés, tels que mentionnés ci-après :

- **Orientations en matière de politique et structure :**

- a. Mettre à jour la politique, les orientations et la structure actuelles pour tenir compte du recentrage intervenu et du changement d'approche.
- b. Former le personnel à la notation de la performance et le familiariser aux nouvelles orientations.

- **Contenu :**

- a. Accorder moins d'attention aux questions spécifiques au projet, lesquelles sont prises en compte par les missions de supervision, et se focaliser davantage sur les questions systémiques et génériques de gestion du portefeuille.
- b. Mettre davantage l'accent sur la corrélation entre exécution sur le terrain, DSP et résultats attendus en termes de développement.
- c. Ne pas s'attarder sur des questions passées, mais discuter plutôt des progrès accomplis depuis la dernière RPP.

- d. Harmoniser les échelles de notation et la méthodologie utilisée pour les rapports de supervision, les rapports d'achèvement de projet et les rapports d'évaluation de la performance.

- **Traitement des RPP :**

- a. Multiplier les RPP; se conformer tout au moins aux orientations actuelles en matière de fréquence.
- b. Donner davantage aux directeurs pays l'opportunité de se prononcer sur la composition et la durée des missions.
- c. À chaque exercice financier, après consultation des emprunteurs, les directeurs pays devraient choisir les pays devant faire l'objet de RPP, en tenant compte de la taille du portefeuille et/ou des problèmes liés au portefeuille.
- d. Préparer une note de discussion ou un document de travail et l'adresser aux pays emprunteurs, pour approbation, bien avant la mission RPP.
- e. Relever le niveau de compétence des membres des RPP tant au niveau de la BAD que du gouvernement.
- f. Mettre en place un mécanisme de suivi et de contrôle des plans d'actions qui ont été adoptés et que les pays clients se sont appropriés.

- **Problèmes communs et généraux :**

- a. Privilégier le renforcement des capacités S&E pour les interventions menées dans les pays membres régionaux.
- b. Renforcer l'obligation de rendre compte et les mesures d'incitation, particulièrement à l'attention des directeurs secteurs, en vue de promouvoir la transparence et une supervision de qualité, et une notation de la performance du projet axée sur les résultats.
- c. Réduire les retards dans l'entrée en vigueur du prêt; satisfaire dans toute la mesure du possible les conditionnalités clés avant présentation au Conseil ; aider à la préparation des documents d'appel d'offres ; et fournir aux pays des précisions sur les conditions ou engagements des clients qui sont des préalables à l'entrée en vigueur du prêt.
- d. Améliorer la qualité de la supervision par un meilleur dosage des compétences, une multiplication des missions et un plus grand recours aux évaluations par les pairs.
- e. Doter les bureaux extérieurs de la Banque dans les pays membres régionaux de personnel supplémentaire, expérimenté et en nombre suffisant, en vue d'aider à l'amélioration de la performance du portefeuille.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

1.1.1 La politique et les orientations pour les Revues du portefeuille pays (RPP) sont inscrites dans la politique du Groupe de la Banque approuvée en 1995. La politique énonce les objectifs du processus RPP, définit la structure des rapports et les procédures applicables. Toutefois, la structure et les procédures ont depuis lors été modifiées au travers de deux révisions, respectivement en 1999 et 2004.

1.1.2 Les principaux objectifs et la portée des RPP, tels qu'énoncés dans le document de politique (réf. ADF/BD/WP/95/01/Rev. 1), étaient les suivants :

- Améliorer la qualité des portefeuilles pays de la Banque ;
- Aider les pays membres à honorer leurs engagements en cours ;
- Adapter les projets à l'évolution de l'environnement économique ;
- Fournir des directives en vue de la programmation de nouvelles opérations au niveau national.

Ces Principes étaient formulés en des termes généraux, sans aucune précision quant aux directives ou à l'interprétation à donner à des phrases telles que : "aider les pays membres à honorer leurs engagements en cours" ou "adapter les projets à l'évolution de l'environnement économique".

1.1.3 La présente étude évalue le processus RPP et le contenu de celles entreprises au cours de la période 2000-2004. Des recommandations sont formulées en vue de renforcer la performance du portefeuille et d'accroître l'impact des projets sur le développement. La revue a pour objectif d'établir un programme pour l'élaboration des futurs RPP.

1.2 Méthodologie et portée de la revue

1.2.1 La revue était essentiellement fondée sur les études sommaires des RPP réalisées entre 2000 et 2004, notamment les rapports sur les processus de la Banque mondiale, les entretiens avec le personnel, les questionnaires et les analyses effectuées ultérieurement. L'année 2000 a été choisie comme période cadre parce qu'elle correspond à l'entrée en vigueur de la structure des rapports RPP révisée, adoptée en 1999.

1.2.2 La travail a consisté en des révisions sommaires de documents sur l'historique du processus, en des entretiens avec le personnel de la Banque concerné par la question et en un rapport d'évaluation présentant les résultats. L'équipe commise à la revue a analysé 24 RPP réalisées à compter de 2000, sondé le personnel du Complexe des opérations de la Banque au travers d'un questionnaire préconçu, et passé en revue un éventail d'autres rapports pertinents, notamment les rapports de revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) de la Banque mondiale.

1.2.3 L'étude sommaire a été réalisée en deux phases – une phase préliminaire au cours de laquelle il a été procédé à la finalisation de la conception du questionnaire et une seconde phase qui a suivi les entretiens avec le personnel. Au cours de ces entretiens, le personnel des complexes des opérations de la Banque a été invité à répondre à une série de questions (voir annexe 2). L'équipe commise à la revue s'est aussi procurée une documentation sur les processus RPPP d'autres institutions, la Banque mondiale notamment. Les rapports RPP ont été analysés sur la base d'une grille d'étude axée sur la qualité des évaluations (voir annexe III).

2. POLITIQUE DU GROUPE DE LA BANQUE EN MATIÈRE DE RPP

2.1 La politique du Groupe de la Banque en matière de RPP

- 2.1.1 Le principal document de politique et les principes directeurs pour la préparation des RPP remontent à 1995. Ce document se voulait une réponse au besoin de renforcement de la fonction de supervision de la Banque, comme l'a recommandé le rapport Knox de 1994¹. Cette politique a évolué afin de prendre en compte l'impératif d'amélioration de la performance du portefeuille et, en particulier, sa restructuration et/ou la réduction du nombre de projets problématiques.
- 2.1.2 Les RPP étaient généralement considérées comme un élément important du système de gestion du portefeuille de la Banque, dont les objectifs consistaient à :
- Tirer des leçons des expériences acquises sur le terrain en vue d'améliorer l'exécution du portefeuille existant et la qualité des projets qui y seront inscrits ;
 - Renforcer l'engagement de l'emprunteur et sa prise en main des projets financés par le Groupe de la Banque ;
 - S'assurer que les projets restent d'intérêt pour les stratégies sectorielles; et
 - Fournir des informations sur la performance de l'exécution des projets du Groupe de la Banque par les pays, une contribution à l'évaluation des ressources du Fonds africain de développement (FAD).
- 2.1.3 Bien que la politique de 1995 ait prévu que les pays dont la performance du portefeuille était déclinante devaient faire l'objet de revues plus rapprochées, celles-ci ne sont généralement réalisées pour chaque pays qu'à 2 à 3 ans d'intervalle. S'il est vrai que les RPP ont été menées régulièrement dans un certain nombre de cas, elles ne le sont pas de façon soutenue dans la plupart des pays, tel que spécifié dans les orientations.
- 2.1.4 Les RPP comprennent habituellement deux éléments: (a) une revue du cadre général d'exécution des projets, et (b) une évaluation des projets aux fins d'identifier des mesures correctives. Les revues devraient également établir une corrélation entre la mise en œuvre du projet et la stratégie pays en déterminant comment la performance d'un projet peut affecter l'impact sur le développement envisagé. L'un des objectifs majeurs de la revue est de fournir une information en retour, qui facilitera l'intégration des enseignements tirés de la mise en œuvre des projets en cours dans la conception de nouveaux projets.
- 2.1.5 Le processus de revue du portefeuille devait conduire à la préparation soit d'une note d'information à l'attention des Conseils, s'agissant des revues qui ne font pas mention d'actions nécessitant leur approbation, soit d'un exposé à leur attention lorsque des restructurations étaient proposées. Les recommandations des RPP peuvent induire des actions telles que: (a) des annulations de prêt en se fondant sur les orientations établies ; (b) la modification des catégories de dépenses ; (c) et l'utilisation de prêts avec composante d'épargne, conformément aux orientations en matière d'épargne. De telles recommandations requièrent l'approbation des Conseils.

¹ Voir Knox. D. 1994. "En quête de qualité", Rapport du groupe d'étude sur la qualité des projets de la Banque africaine de développement, Avril 1994, pages 3 à12.

2.2 Structure des rapports RPP

2.2.1 La politique RPP exige que les rapports soient structurés selon un modèle précis et qu'ils comprennent un certain nombre d'annexes :

- Introduction;
- Récents développements économiques;
- Revue des projets en cours;
- Évaluation des capacités de gestion/mise en oeuvre;
- Évaluation de la stratégie de prêt et expériences;
- Coordination avec d'autres bailleurs de fonds;
- Remboursement des prêts et arriérés; et
- Conclusions et recommandations.

2.2.2 La structure des présentes RPP est conforme aux prescriptions du document de 1995². Cette présentation a toutefois subi quelques aménagements. C'est ainsi que les anciens chapitres "Récents développements économiques" et "Évaluation de la stratégie et des expériences en matière d'emprunt" ont été supprimés. En outre, le nouveau chapitre 2 intitulé "Revue des projets en cours" comprend des sous-chapitres additionnels, à savoir: projets à problèmes et potentiellement problématiques ; évaluation de la qualité et de la fréquence des missions de supervision ; évaluation générale de la performance du portefeuille ; et décaissements. Ce chapitre aborde également des questions transversales, telles que la réduction de la pauvreté, l'environnement, la problématique homme-femme et la participation. Un nouveau chapitre intitulé "Gestion proactive du portefeuille" – ou "Initiative en vue de renforcer la qualité du portefeuille" – comprend des sous-chapitres sur les problèmes potentiels et les solutions, les plans d'action en vue d'améliorer la performance, et les leçons tirées, à intégrer dans la conception des futurs documents de stratégie pays (DSP) et RPP.

2.2.3 Ces changements semblent avoir été dictés par la nécessité de prendre en compte des questions essentielles ayant un impact négatif sur la performance du portefeuille, mais également d'éviter la répétition d'informations contenues dans d'autres documents de la Banque, notamment les DSP³.

2.3 Procédures de revue des RPP

2.3.1 Le document de politique en matière de RPP définit les procédures de préparation et de revue d'un rapport RPP, notamment : la constitution d'une équipe pluridisciplinaire ; l'élaboration d'un document de discussion par l'entremise des comités internes ; une mission sur le terrain conduite tout au moins par un chef de division ; et l'élaboration d'un rapport RPP traité et présenté aux Conseils.

2.3.2 La procédure de revue des RPP de 1995 a été modifiée en avril 1999 lors de l'établissement par la Banque d'une procédure de revue des documents applicable à l'ensemble des documents élaborés par le complexe des opérations. L'accent a été mis sur le fait que la qualité et l'efficacité des opérations du Groupe de la Banque dépendaient de l'efficacité de la procédure de revue. Il a donc fallu renforcer et rationaliser la procédure de revue en vigueur à l'époque en vue de s'assurer que les documents préparés par les départements des

² Le document de politique de 1995 a servi de document de référence pour les RPP. Toutefois, la présentation actuelle tient compte des modifications apportées dans la politique révisée de 1999.

³ Voir la Politique du Groupe de la Banque sur la revue et la restructuration du portefeuille (ADF/BD/WP/95/01/Rev. 3) de juin 1995; le Manuel des opérations, chapitre 2, Procédures de revue des opérations, OM 210-1 de septembre 2004; et le Manuel des opérations, chapitre 2, Procédures des opérations du Groupe de la Banque, OM 210-2 de juin 1999.

opérations étaient cohérents, de qualité et d'un bon niveau technique. La nouvelle procédure a donné plus de poids aux RPP et défini l'obligation de rendre compte, permettant de fait l'évaluation de chaque étape du processus.

- 2.3.3 La revue du document de discussion et du rapport RPP a donc été soumise à une procédure analogue à celle énoncée dans le DSP. Les réunions du Groupe de travail interne (IWG) et du Groupe de travail interdépartemental (IDWG) précédant la mission sont désormais facultatives; elles ne devraient être convoquées que s'il se pose de graves problèmes. Les réunions de l'IWG et de l'IDWG consécutives à la mission, qui sont consacrées à l'examen du rapport RPP, ont été rendues obligatoires.
- 2.3.4 La procédure de revue RPP souligne que la carrure des gestionnaires des tâches et des chefs de mission est fondamentale pour la qualité des documents. Elle invite les directeurs, responsables de cellules et chefs de division à apporter un appui adéquat aux gestionnaires des tâches et exige que la conduite des missions et des activités y relatives soit confiée à un personnel compétent. Toutefois, tout directeur ou chef qui autorise la publication finale d'un document en assume en dernier ressort la responsabilité.
- 2.3.5 Après approbation d'un rapport RPP par le Conseil, le directeur pays avisera l'Emprunteur des conclusions et recommandations de l'opération de revue du portefeuille, particulièrement des mesures visant à en améliorer la performance.

2.4 Comparaison entre les politiques et procédures RPPP de la Banque mondiale et RPP du Groupe de la Banque

- 2.4.1 La Banque mondiale réalise des RPPP⁴ dans le but de renforcer la performance du portefeuille et d'améliorer l'impact des projets sur le développement. Ces revues examinent la performance du portefeuille, conviennent d'un plan d'action pour aborder les questions de mise en œuvre à caractère général et s'efforcent de régler les questions majeures propres au projet.
- 2.4.2 Les RPPP de la Banque mondiale sont un processus de consultation au cours duquel la Banque et l'emprunteur examinent la performance du portefeuille de prêt. En cas de besoin, un train de mesures est élaboré en vue de renforcer la performance du portefeuille et d'accroître l'impact du projet sur le développement.
- 2.4.3 Il existe des analogies générales entre les objectifs de la politique du Groupe de la Banque et ceux de la Banque mondiale, mais la structure, le contenu et le processus des rapports RPP et RPPP diffèrent (voir annexe 6).
- 2.4.4 Les principales différences entre les deux revues se situent aux niveaux (a) de la préparation préalable, (b) de la participation et de l'appropriation par l'emprunteur et (c) du processus de la revue. En ce qui concerne la Banque mondiale, le document de discussion pour la réunion RPPP est un élément clé. Ce document se prépare conjointement par la Banque et l'emprunteur. Le RPPP traite de la situation du projet ainsi que des questions sectorielles et stratégiques devant être réglées. En revanche, le RPP du Groupe de la Banque se concentre sur l'exécution à proprement parler et met en exergue des questions sectorielles et stratégiques plus larges. En outre, les pays concernés par les RPPP de la Banque mondiale sont choisis à partir des consultations annuelles avec les emprunteurs. Au niveau du Groupe de la Banque, il n'est pas prévu de consultations annuelles.

⁴ Le terme RPP" se réfère au processus du Groupe de la Banque analogue à celui de la Banque mondiale dénommé "RPPP".

3. ÉVALUATION DU PROCESSUS RPP

3.1 Processus de revue précédant la mission

- 3.1.1 La programmation des RPP dépend apparemment de l'esprit d'initiative des départements concernés. Il s'embble qu'aucun critère systématique de sélection - taille ou performance du portefeuille - n'entre en ligne de compte dans le choix et la fréquence des RPP.
- 3.1.2 Les orientations stipulent qu'un document de discussion doit être préparé avant la mission RPP. Celui-ci doit être examiné par un IWG et un IDWG, mais cette procédure n'est pas rigoureusement respectée. Dans la pratique, le directeur pays approuve le document de discussion en même temps que les termes de référence de la mission. En outre, les réunions précédant la mission, obligatoires avant 1999, sont désormais facultatives. En conséquence, les objectifs de la mission RPP et les questions afférentes ne sont pas toujours convenablement identifiées et examinées par avance.

3.2 Composition et durée des missions RPP

- 3.2.1 Quoique les orientations précisent que la mission RPP devrait être conduite par un directeur, les missions RPP étaient conduites par l'économiste pays, sauf dans deux cas où elles avaient à leur tête un vice-président. Le fait que les missions RPP ne soient pas conduites par des directeurs et des chefs de division traduit probablement la désinvolture avec laquelle ce travail est actuellement entrepris au niveau de la Banque.
- 3.2.2 La composition des missions RPP est en principe fonction de la taille du portefeuille. Toutefois, le personnel dispose manifestement de peu de temps pour les missions RPP. Celles-ci sont généralement combinées à des missions de supervision et d'évaluation, ce qui les rend pesantes. Dans le contexte actuel, c'est le directeur pays qui prend l'initiative de la RPP, mais il éprouve des difficultés à constituer une équipe pour ladite mission. Les directeurs doivent d'abord se concerter et convenir de la disponibilité du personnel avant la programmation de toute mission RPP.
- 3.2.3 Trois des 24 rapports RPP considérés précisent que les missions étaient conduites par des économistes supérieurs. Les autres n'indiquent pas les noms des chefs de mission et nombre d'entre eux ne mentionnent pas les noms des membres de l'équipe. Il ressort des entretiens réalisés que la plupart de ces missions étaient conduites par des économistes pays.
- 3.2.4 Une mission RPP constituée d'une équipe pluridisciplinaire devrait durer deux semaines, mais dans la pratique, tous les membres ne sont pas présents pendant toute la durée de la mission parce qu'ils sont généralement appelés à d'autres tâches. Certains membres de l'équipe participent à la mission pendant environ une semaine, puis vaquent à d'autres occupations. Ils communiquent alors avec l'équipe par courrier électronique et finalisent de cette manière les rapports tels que les aides-mémoire et les comptes-rendus administratifs. Cependant, la dispersion des membres de l'équipe à certains moments de la mission pose un problème. Lorsque les membres de l'équipe partent avant la fin de la mission sur le terrain, il devient difficile pour le chef de mission de défendre tous les points contenus dans l'aide-mémoire au cours de la réunion de synthèse.
- 3.2.5 Il est généralement admis que la RPP est un important travail de bilan et qu'en tant que tel, il importe aussi que le personnel chargé du projet visite toutes les composantes du projet sur le terrain afin de se rendre compte de leur état d'exécution. Toutefois, les missions RPP et de supervision ne visitent pas l'ensemble des sites des composantes du projet. Ils s'en tiennent aux informations glanées au cours des réunions avec les gestionnaires de projet.

3.3 Processus de revue après la mission

- 3.3.1 Pour la série de RPP considérées, les rapports n'avaient été produits qu'entre six mois et un an après le retour de la mission RPP. Il a fallu en moyenne 9 à 10 mois pour produire le rapport RPP et 13 à 14 mois pour le transmettre au Conseil pour examen (voir annexe VII).
- 3.3.2 Dans le processus suivant la mission, l'accent a été mis sur le suivi des recommandations formulées en vue d'améliorer la qualité du portefeuille. Les personnes interrogées ont souligné que les contraintes de personnel au niveau des départements rendaient difficile la mise en oeuvre des recommandations contenues dans les RPP. En outre, il ne semble pas exister de mécanisme formel de suivi des recommandations RPP et peu de réunions de suivi sont organisées dans les pays emprunteurs.
- 3.3.3 Il n'existait pas de lien solide entre les processus RPP et DSP, en termes de contribution des RPP au DSP. Il n'a pas été préparé de RPP pour tous les pays et la préparation tardive de ces dernières les a rendues moins opportunes. En conséquence, les RPP n'ont pas contribué à l'approfondissement des DSP.
- 3.3.4 Si dans un certain nombre de RPP, les problèmes de mise en oeuvre ont été convenablement identifiés et des actions de suivi proposées et convenues avec les organes d'exécution et le gouvernement, en revanche, les départements pays n'avaient pas mis en place de mécanismes pour le suivi de l'exécution. Lorsque la RPP avait passé en revue des plans d'action des RPP précédentes pour voir comment les recommandations avaient été mises en oeuvre, l'on a pu observer un certain impact et quelques améliorations aux niveaux des projets, de la gestion et des institutions.
- 3.3.5 La responsabilité du document RPP incombait à économiste pays qui, en principe, établissait le rapport avec l'aide des membres de l'équipe pays. Il ou elle préparait et adressait aux pays des lettres sur les recommandations et les actions de suivi convenues. Il faut néanmoins souligner que les responsabilités en la matière ne sont clairement définies ni dans le document de politique ni dans les procédures RPP.

4. ANALYSE DE LA QUALITÉ DU CONTENU DES RPP

4.1 Contenu des RPP

4.1.1 La RPP est structurée en 5 chapitres, lesquels identifient les contraintes, les problèmes qui affectent la performance du portefeuille, les enseignements tirés et les recommandations en vue d'améliorer la qualité du portefeuille.

Chapitre 1: Revue des projets en cours

Chapitre 2: Évaluation de la capacité de gestion/mise en oeuvre

Chapitre 3: Coordination avec les autres bailleurs de fonds

Chapitre 4: Remboursement des prêts et arriérés

Chapitre 5: Initiative en vue d'améliorer la qualité du portefeuille

Les 24 RPP considérées ont pour la plupart une structure conforme aux prescriptions actuelles en la matière. Elles étaient globalement présentées selon les principaux chapitres suscités, ce qui a permis d'en analyser la qualité au plan général.

4.2 Évaluation de la qualité du contenu des RPP au plan général

4.2.1 Se fondant sur les cinq principaux chapitres et leur contenu, l'équipe commise à la revue a élaboré une série de quatre catégories et dix critères d'évaluation de la qualité du contenu (voir annexe III) qui sont: (a) revue des projets actifs ; (b) évaluation de la performance de l'emprunteur et de la Banque ; (c) coordination avec d'autres bailleurs de fonds ; et (d) leçons pertinentes, mesures, solutions et plans d'action en vue d'améliorer le portefeuille pays.

Table 4.1: Notation de la qualité des rapports RPP

Notation	Nombre de RPP	Pays
> 3,5 Très satisfaisant	–	–
> 2,5 et < 3,5 Satisfaisant	13	Tchad, Égypte, Guinée équatoriale (2), Éthiopie, Gabon, Guinée-Bissau, Mauritanie (2), Maroc (1 et 2), Mozambique, Namibie, São Tomé et Príncipe (2), Togo
> 1,5 et < 2,5 Pas satisfaisant	9	Bénin (1 et 2), Cameroun (1 et 2), Guinée équatoriale (1), Malawi, Mauritanie (1), Rwanda, Sénégal
< 1,5 Très insatisfaisant	2	Algérie, São Tomé et Príncipe (1)

4.2.2 Sur la base des notes de l'annexe III⁵ telles que résumées dans le tableau 4.1, 13 rapports ont été jugés satisfaisants, 9 insatisfaisants et 2 très insatisfaisants.

⁵ Les notes utilisées pour discuter des évaluations ont été regroupées en vue de traduire l'utilisation des moyennes dans les systèmes de notation.

4.3 Revue des projets actifs

Trois critères ont été retenus dans cette catégorie:

Critère 1 : Dans quelle mesure le rapport RPP a-t-il convenablement et objectivement appliqué la méthodologie d'évaluation à chaque projet (performance en matière d'exécution et objectifs de développement)?

4.3.1 La méthodologie d'évaluation utilisée dans les RPP couvre les aspects suivants:

- Satisfaction des conditions du prêt (comme préalable à l'entrée en vigueur du prêt, conditions générales et autres);
- Performance en matière de passation des marchés (services de consultants, biens, travaux);
- Performance financière (disponibilité de devises étrangères, de monnaie locale, flux des décaissements, gestion des coûts et récupération, et performance des co-bailleurs) ;
- Activités et travaux (respect du calendrier d'exécution, performance des consultants, des assistants techniques, des entrepreneurs et de la gestion du projet); et
- Réalisation des objectifs de développement (OD) – probabilité de: réalisation des objectifs du projet, maintien des avantages au delà de la phase de mise en oeuvre, renforcement des capacités institutionnelles et évolution du taux de rendement prévu.

4.3.2 Depuis 1996, une méthodologie de notation applicable aux RPP a été mise au point dans le cadre de la supervision des projets. Elle met davantage l'accent sur le progrès d'exécution (PE) qui englobe les 4 premiers éléments précités. La notation est à quatre niveaux, variant de la conformité aux prescriptions très insatisfaisante (0) à très satisfaisante (3). L'évaluation générale de la performance de chaque projet est fondée sur la note moyenne obtenue pour l'ensemble des 5 critères. Cependant, pour certains de ces critères, la manière d'appliquer l'échelle de notation n'est pas clairement définie, ce qui donne lieu à une évaluation approximative et subjective. En outre, la méthodologie de notation des projets actifs ne concorde pas avec la méthode utilisée pour l'évaluation de la performance des projets achevés, laquelle fait une nette distinction entre la probabilité de réalisation des OD et les PE ⁶.

4.3.3 Pour déterminer ces notes, l'on a examiné dans quelle mesure les RPP avaient appliqué convenablement et objectivement cette méthodologie à chaque projet. De manière générale, les critères ont été strictement appliqués, notamment les critères PE, avec mention des faits, des constats sur le terrain et des discussions avec les emprunteurs et les organes d'exécution. Il semble néanmoins que la méthodologie de notation des OD ne soit pas bien comprise. Chacune des composantes prises en compte dans la notation des OD devrait être évaluée, particulièrement la viabilité des avantages au delà de la phase d'exécution et les changements intervenus dans le taux de rendement économique prévu. Pour la plupart des projets, ce critère est néanmoins appliqué avec un excès d'optimisme et de façon parcellaire.

4.3.4 Les RPP examinées n'ont évalué ni les risques ni l'évolution des conditions de mise en oeuvre des projets, par exemple, les retards considérables enregistrés dans la satisfaction des conditions ou pendant les procédures d'appel d'offres et l'exécution des composantes du projet. Aucun des rapports n'a fait une évaluation approfondie des facteurs et conditions de

⁶ Le système de notation de l'évaluation comprend 5 catégories qui ensemble déterminent la performance globale d'un projet : (a) pertinence et qualité à l'entrée ; (b) réalisation des objectifs ("efficacité"); (c) efficience; (d) impact en matière de développement institutionnel ; et (e) viabilité. La performance de la Banque et la performance de l'emprunteur (également qualifié de performance de mise en oeuvre) sont notées séparément.

risque, ni de la probabilité de réaliser les OD et de soutenir les avantages découlant des portefeuilles actifs. L'écart entre les pourcentages PO et OD reste très marqué dans certaines RPP (notamment celles du Cameroun, du Malawi, de la Mauritanie et du Mozambique). Au moment de la réalisation des RPP, l'écart entre le taux de la note PO et la probabilité d'atteindre les OD oscillait entre 4% à 76%, ce qui traduit le caractère subjectif de l'évaluation.

- 4.3.5 La subjectivité et la fiabilité des notations dans les RPP peut se mesurer autrement, en l'occurrence par le biais du « différentiel » défini dans la Revue annuelle de la performance du portefeuille (RAPP) comme l'écart entre le taux de projets à risque et le taux des notes de performance insatisfaisantes des projets achevés. Selon la RAPP 2002-2003⁷, cet écart est de l'ordre de 22 à 25%, un taux élevé comparé au différentiel net de 16% enregistré en 2003 par le portefeuille Afrique Sub-saharienne de la Banque mondiale⁸.
- 4.3.6 La RAPP 2002-2003 et les précédentes revues de processus⁹ réalisées par le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) ont fait état d'un manque d'impartialité général et persistant dans les notations. Les gestionnaires des tâches font généralement preuve d'un optimisme exagéré lorsqu'ils évaluent la probabilité d'atteinte des résultats de développement attendus, pour les opérations sous leur supervision. Dans le même temps, ils sont pessimistes quand il s'agit des perspectives immédiates d'amélioration de l'exécution.
- 4.3.7 Le personnel est souvent réticent à lever le voile sur une performance de portefeuille non satisfaisante dans la mesure où une telle révélation pourrait conduire à des recommandations d'actions fermes, telles que la restructuration ou l'annulation du prêt. De l'avis du personnel, les indicateurs objectivement vérifiables de notation de la performance des projets inscrits dans le portefeuille ne sont pas suffisamment élaborés pour permettre une évaluation objective. Certaines revues récemment réalisées contiennent des annotations qui ont pour objet de justifier les notes attribuées. Il est en conséquent nécessaire d'améliorer la présentation de la RPP pour permettre une évaluation détaillée et objective des critères de notation. Des directives devraient être données aux personnels du projet quant à la méthodologie et aux différentes questions devant être abordées dans les évaluations sommaires. Pour garantir une notation fiable et en temps opportun du suivi des risques et des progrès, l'adoption de mesures d'incitation et la promotion de la transparence s'imposent.
- 4.3.8 Pour chaque projet, la méthodologie de notation utilisée pose deux problèmes. Premièrement, il est indispensable d'harmoniser les notes PE et OD avec la méthodologie utilisée par le Département de l'évaluation, laquelle établit une nette distinction entre les critères PE et la probabilité de réaliser les OD. Les résultats permettront de ce fait d'aboutir à une conclusion directe et unique. Deuxièmement, il faut privilégier l'analyse des compétences du personnel chargé de la notation et la probabilité de réaliser les OD, le développement institutionnel et d'assurer la viabilité.

Critère 2 : Dans quelle mesure les RPP ont-elles permis d'identifier en profondeur les difficultés, et les causes des forces et faiblesses de chaque projet ?

- 4.3.9 Une analyse approfondie des forces et faiblesses de chaque projet devrait servir de socle à l'identification des leçons pertinentes. Les rapports RPP ont abordé, à divers degrés, les difficultés qui ont surgi pendant l'exécution des projets ainsi que les causes des forces et des

⁷Revue annuelle de la performance du portefeuille 2002–2003 ADB/BD/WP/2004/148/Rev.1/Approuvée – ADF/BD/WP/2004/180/Rev. 1. Approuvée le 10 mai 2005.

⁸Rapport annuel de la Banque mondiale sur la performance du portefeuille (exercice 2003) – 30 mars 2004.

⁹OPEV : Revue de processus de 1997 APPPR : ADB/BD/WP/99/108 – ADF/BD/WP/99/91 du 2 septembre 1999.

faiblesses. Certains rapports ont fait mention des causes profondes des difficultés liées au lancement des projets, à la satisfaction des conditions du prêt et à la gestion du projet. D'autres cependant n'ont ni identifié les causes profondes des problèmes qui se posent au pays, ni abordé les questions sectorielles spécifiques. Ces RPP se sont contentées de reprendre les mêmes problèmes récurrents de mise en œuvre mentionnés dans les rapports de supervision. Certains ont indiqué que les difficultés identifiées n'étaient qu'à un stade symptomatique et ne précisent pas les causes sous-jacentes des faiblesses d'exécution et des problèmes de gestion.

Critère 3 : Dans quelle mesure le rapport RPP a-t-il objectivement évalué l'existence des projets et l'engagement dont ils bénéficient?

- 4.3.10 Une analyse objective de l'engagement de l'emprunteur vis-à-vis des projets est un facteur déterminant pour la viabilité du portefeuille. Les RPP révèlent un certain degré d'objectivité dans les discussions sur l'existence des projets et l'engagement dont ils bénéficient. L'engagement de l'emprunteur était affecté par des questions fondamentales telles que l'insuffisance de capacités des organes d'exécution pour gérer la calendrier d'exécution du projet, le manque de qualification du personnel et la mobilité au sein des cellules d'exécution.
- 4.3.11 Certaines RPP ont relevé que les emprunteurs étaient suffisamment engagés à renforcer l'exécution du projet et à lever les entraves à la mise en œuvre des projets de la Banque. Elles ont mentionné par ailleurs les difficultés qu'éprouvaient les emprunteurs à se plier aux règles, procédures et exigences de la Banque en matière de soumission de rapports d'étape et d'audit réguliers. Pour l'instant, des réunions préparatoires ne sont pas organisées au niveau national pour discuter des questions RPP et l'on ne saurait dire si des réunions de suivi des plans d'action sont programmées. Les réunions RPP et de suivi des plans d'action sont importantes et pourraient être organisées de façon régulière. La préparation du document RPP devrait s'effectuer conjointement par la Banque et l'emprunteur. Il pourrait être examiné au cours d'une réunion RPP aux fins de s'assurer de l'engagement de l'emprunteur ou des organes d'exécution vis-à-vis des recommandations et des plans d'action.

4.4 Évaluation de la performance de l'emprunteur et de la Banque

Cette catégorie comprenait également trois critères.

Critère 4 : Dans quelle mesure la performance des emprunteurs et des organes d'exécution a-t-elle été convenablement évaluée ?

- 4.4.1 Pour chaque rapport, l'on a évalué le volume d'informations fournies sur l'efficacité des actions de suivi et évaluation (S&E) et de supervision entreprises par les emprunteurs. Si le S&E et la supervision sont réalisés correctement et vigoureusement à certaines étapes critiques du cycle du projet, ils garantiront la santé de la performance du portefeuille. Ils aident également à suivre la performance de l'exécution du projet, à identifier les problèmes généraux et particuliers et à formuler des recommandations en vue de leur résolution.
- 4.4.2 La plupart des RPP ont évalué de façon satisfaisante la performance des emprunteurs et de leurs organes d'exécution, fournissant des informations sur les lacunes et les faiblesses qui ont entravé la mise en œuvre des projets. Toutefois, elles ne se sont pas suffisamment attardées sur la question de la pénurie de techniciens, de financiers et d'économistes qualifiés, en particulier sur l'assistance requise pour développer des visions à moyen et long termes en vue de pallier cette insuffisance de personnel. Les rapports ne se sont pas penchés

sur les actions requises pour améliorer la performance des pays et les actions de préparation qui devront être initiées dans le cadre des futures interventions de la Banque.

- 4.4.3 Plus généralement, les rapports RPP devraient comprendre un chapitre sur les voies et moyens de renforcer les capacités de l'emprunteur à exécuter et gérer le portefeuille du Groupe de la Banque. Ce travail devrait reposer sur les informations disponibles en matière de performance des portefeuilles et les leçons tirées des RPP précédentes, ainsi que sur des plans d'amélioration du portefeuille. La plupart des RPP n'analysent ni ne proposent de mesures visant à renforcer l'efficacité des organes d'exécution et à assurer la mise en œuvre des recommandations contenues dans les rapports d'audit que réalise de temps à autre le Département des audits de la Banque.
- 4.4.4 La plupart des rapports RPP n'abordent pas de façon exhaustive les questions institutionnelles et de viabilité du projet. La viabilité financière du projet (flux financiers continus et capacité à assurer les ressources de contrepartie et à prendre en charge les coûts récurrents) est analysée de manière peu satisfaisante. Les rapports évaluent effectivement la qualité des partenariats Banque/emprunteur en vue de s'assurer que les coûts récurrents ou de fonctionnement sont financés au travers de dotations budgétaires régulières.
- 4.4.5 Les capacités de S&E du projet par les emprunteurs ne sont pas évaluées. Aucune recommandation particulière n'a été formulée en vue d'améliorer les capacités de S&E et de pallier les faiblesses identifiées au niveau de la gestion des projets par les organes d'exécution.

Critère 5 : Dans quelle mesure la performance du Groupe de la Banque est-elle convenablement évaluée ?

- 4.4.6 Tous les rapports RPP n'abordent pas la question particulière de la performance de la Banque dans l'acquiescement de ses responsabilités fiduciaires et dans la résolution des problèmes d'exécution au cours des missions régulières de supervision. La performance est évaluée en des termes généraux, avec une mention de la fréquence des missions de supervision entreprises en vue d'améliorer la qualité des projets inscrites dans le portefeuille. En la matière, la Banque s'est généralement vue attribuer la note « satisfaisante ». L'on a observé que la plupart des projets faisaient l'objet d'une supervision adéquate, chacun ayant été supervisé 1,5 fois par an comme prescrit. L'anticipation de la Banque et l'assistance périodique aux organes d'exécution n'ont cependant pas été analysées et aucune information n'était disponible sur le nombre de personnel/jours consacrés aux tâches de supervision.
- 4.4.7 Certaines évaluations portant sur la qualité des services n'étaient pas objectives, surtout en ce qui concerne les tâches dont le Groupe de la Banque assurent la prime responsabilité. Certaines RPP ont manqué de mentionner si le Groupe de la Banque a ou non fourni des conseils appropriés tout au long du cycle du projet, si elle s'est adaptée avec souplesse à l'évolution des conditions et si elle s'est convenablement acquittée de sa mission de supervision du projet.

Critère 6 : Dans quelle mesure le rapport RPP a-t-il convenablement évalué le développement institutionnel ?

- 4.4.8 Les RPP devraient évaluer dans quelle mesure le projet a contribué à l'amélioration des capacités institutionnelles et du cadre de politique. Par exemple, l'emprunteur était-il en mesure d'utiliser plus efficacement les ressources humaines, financières et naturelles - que les changements intervenus aient été ou non prévus dans les objectifs du projet ? Seules

quelques RPP se sont souciées de savoir si les projets inscrits dans le portefeuille ont créé des capacités institutionnelles et, partant, contribué à promouvoir le développement institutionnel. Par exemple, la RPP pour le Rwanda ne traite pas de cette question tandis que la RPP pour l'Éthiopie l'aborde de façon plus ou moins détaillée.

4.5 Coordination avec d'autres bailleurs de fonds

Cette catégorie comprenait deux critères.

Critère 7 : Dans quelle mesure le rapport RPP évalue-t-il les capacités du gouvernement et son rôle dans la coordination de l'aide extérieure ?

- 4.5.1 Globalement, la qualité du contenu est satisfaisante pour la moitié des RPP examinées. Les rapports font état des forces et faiblesses du gouvernement dans la coordination de l'aide extérieure. Ils mentionnent les progrès réalisés au plan institutionnel et les développements dans la mise en place de meilleurs mécanismes de canalisation des ressources extérieures destinées aux projets de développement. Cependant, ils ne précisent pas le rôle de la Banque dans l'identification des domaines potentiels de cofinancement et ne formulent pas de propositions en vue d'une meilleure coordination entre les bailleurs de fonds. Par exemple, la RPP 2000 pour São Tomé et Príncipe ne fait état ni de la faiblesse des capacités institutionnelles du pays ni de l'inexistence d'un mécanisme de coordination au niveau national.

Critère 8 : Dans quelle mesure les rapports RPP évaluent-ils les capacités de la Banque et son rôle dans la coordination de son assistance avec les autres bailleurs de fonds ?

- 4.5.2 La note en la matière était satisfaisante. Cependant, la note « 55% » traduit une certaine faiblesse dans les discussions sur le nombre et la fréquence des missions de coordination et des réunions au niveau national; le rôle des bureaux extérieurs ; et l'évaluation des mesures potentielles de renforcement de la mobilisation des ressources et de la coordination de l'aide. Par exemple, la RPP 2002 pour la Gabon aurait été considérablement renforcée si elle avait abordé certaines de ces questions (voir annexe III).

4.6 Enseignements pertinents, mesures, solutions et plans d'action

Cette catégorie comprenait deux critères.

Critère 9 : Que valent les leçons tirées (pour les DSP, RPP, et autres processus de la Banque à venir) ?

- 4.6.1 Les mesures ou solutions en vue de l'amélioration de la qualité du portefeuille et des plans d'action ont été partiellement examinées par le biais d'une évaluation de la qualité des leçons capitalisées pour la conception de nouveaux DSP et RPP et des actions et mesures particulières découlant d'une revue détaillée de la qualité du portefeuille pays. Si la plupart des rapports font mention des leçons à tirer, d'une façon générale, la manière dont ces enseignements peuvent contribuer notamment à l'élaboration des DSP à venir n'apparaît pas clairement. En outre, les RPP réalisées ultérieurement pour le Bénin, le Cameroun, la Mauritanie et le Maroc n'abordent pas la question des progrès accomplis dans l'exécution, des mesures et solutions pour l'amélioration de la qualité du portefeuille, telles que mentionnées dans les RPP précédentes. Pour certains pays, aucune disposition particulière n'a été prise pour réajuster la situation, s'agissant notamment des questions de gestion du portefeuille. Par ailleurs, la RPP a perdu de son utilité en raison du temps généralement long

qui sépare la fin de la mission et la publication du rapport. Il arrive que s'écoule une année entière avant la soumission des rapports RPP aux Conseils, contre 3 à 4 mois pour les rapports d'évaluation qui incluent des missions sur le terrain (voir annexe 7).

Critère 10 : Que valent les mesures et le plan d'action proposé pour l'amélioration de la qualité du portefeuille ?

- 4.6.2 La qualité des plans d'action varie. Dans certains pays, (Guinée équatoriale et São Tomé et Príncipe), il n'existe pas de preuve de l'appropriation du projet par l'emprunteur ni de son engagement à exécuter les mesures proposées dans les délais impartis, particulièrement, par la mise à la disposition du projet d'une équipe de gestion appropriée et la mise en place d'un système de suivi opérationnel. Les pays (Mauritanie, Maroc et Togo) où les processus RPP commencent par un examen du plan d'action de la revue précédente affichent une performance du portefeuille d'un niveau indéniablement meilleur. Ces rapports montrent comment les recommandations ont été mises en œuvre, leur impact sur les projets, la gestion et les institutions et dans quelle mesure ces dernières ont été renforcées. Le satisfecit généralement exprimé fait oublier que certaines RPP ne contiennent pas de plans d'actions assortis de délais (celles du Rwanda et de São Tomé et Príncipe notamment).

4.7 Résumé des évaluations

- 4.7.1 La revue donne à penser que, globalement, les RPP ont facilité la promotion du dialogue entre le Groupe de la Banque et les pays clients. Elles ont également permis de se faire une idée de la performance de l'ensemble des opérations menées au niveau de chaque pays. Il y a néanmoins lieu de relever qu'un certain nombre d'insuffisances compromettent son utilité.
- 4.7.2 La revue conclut à l'évidente nécessité de transcender les questions propres au projet pour aborder les questions stratégiques et générales de portée nationale et sectorielle ayant trait à l'aide de la Banque. Pour apprécier les résultats au plan national, il faudra tenir compte des priorités, des besoins et de l'évolution des conditions économiques dans chaque pays. L'alignement des futures stratégies du Groupe de la Banque en matière d'assistance et des incidences de la gestion du portefeuille n'a pas fait l'objet d'un examen approprié. Il importe également qu'une grande attention soit accordée aux rendements en matière de développement et à leur viabilité. Il existe un potentiel pour l'amélioration du traitement de la viabilité financière et des capacités S&E des emprunteurs.
- 4.7.3 La revue prône par ailleurs la nécessité d'intégrer à chaque RPP un plan d'action assorti de délais. Ces plans devraient mettre en lumière les questions spécifiques à chaque projet et aborder les questions génériques ou systémiques particulières à chaque pays, décentralisation pour certains (c'est le cas de l'Éthiopie), mise en œuvre et capacités d'absorption pour d'autres (Guinée équatoriale et São Tomé et Príncipe, par exemple). Ces plans d'action devraient également mentionner les voies et moyens pour aller de l'avant et souligner les leçons susceptibles d'être mises à profit dans la l'élaboration de nouveaux DSP.

5. QUESTIONS DE PORTEFEUILLE À CARACTÈRE GÉNÉRIQUE

5.1 Questions de portefeuille mises en lumière par les RPP considérées

- 5.1.1 La présente section transcende les questions de structure, de processus et d'étendue de la couverture des questions de portefeuille par les 24 RPP pour en examiner les conclusions. Si la série de RPP examinées ne couvre pas l'ensemble des opérations du Groupe de la Banque, elle représente du reste une part significative (31%) du portefeuille (179 projets actifs sur 579 pris en compte dans les RAPP de 2003). De fait, elles peuvent apporter un éclairage sur les problèmes génériques auxquels se heurtent les opérations du Groupe de la Banque. La première partie de la présente section identifie les problèmes de gestion du portefeuille à caractère générique, tandis que la deuxième passe en revue l'état des recommandations formulées par de récentes études, notamment celles sur l'amélioration de la qualité du portefeuille du Groupe de la Banque.
- 5.1.2 Le tableau 5.1 résume les notes de performance du portefeuille pays, telles que contenues dans les RPP considérées. Seul un pays sur 18 s'est vu attribuer la note « très satisfaisant » pour la performance de son portefeuille, 14 ont eu une note « satisfaisant » tandis que les trois restants (Guinée équatoriale, Gabon et Guinée-Bissau) ont reçu la note « pas satisfaisant ». Dans l'ensemble, les notes de performance par secteur révèlent que les secteurs de l'industrie, de l'agriculture et du transport n'ont pas enregistré de résultats satisfaisants. Sept pays ont enregistré des résultats satisfaisants dans le domaine multisectoriel, six dans le domaine des équipements collectifs, quatre dans l'agriculture, le transport et le secteur social. Seuls trois pays se sont vus attribuer la note « satisfaisant » dans le secteur industriel (voir également l'annexe 5)

Tableau 5.1: Notes de performance du portefeuille pays, extraites de la série de rapports RPP

Note	Nombre de rapports	Pays
> 2,5 et <3 Très satisfaisant	1	Namibie
> 1,5 et < 2,5 Satisfaisant	19	Algérie, Bénin (2000 et 2004), Cameroun (2001 et 2004), Tchad, Égypte, Éthiopie, Malawi, Mauritanie (2000 et 2005), Maroc (2000 et 2002), Mozambique, Rwanda, São Tomé (2000 et 2002), Sénégal, Togo
> 0,5 et < 1,5 Pas satisfaisant	4	Guinée équatoriale, Gabon, Guinée-Bissau
< 0,5 Très insatisfaisant	-	

5.2 Questions de gestion du portefeuille à caractère générique

- 5.2.1 Les 24 RPP ont formulé plusieurs observations et recommandations dont certaines sont spécifiques aux pays et d'autres d'ordre plus générique (voir annexe 4). Les questions d'ordre générique les plus saillantes sont abordées ci-dessous.

(a) Retards dans l'entrée en vigueur du prêt

- 5.2.2 Les retards sont de loin le problème le plus général. L'examen des RPP a confirmé le fait que la satisfaction des conditions mentionnées dans les conclusions des rapports d'évaluation et des RAPP, qui constituent des préalables au premier décaissement, s'effectuait avec des retards considérables, compromettant l'exécution du projet. Pour les 18 pays couverts par les 24 RPP, le retard moyen enregistré entre la date de signature et

d'entrée en vigueur du prêt est de 15 mois, contre une moyenne de 4 mois en 1998 et 2002 et de 3,7 mois en 2001 pour la Banque asiatique de développement.

- 5.2.3 L'action clé à même de réduire les retards dans le démarrage des projets est d'échanger par avance avec le gouvernement en vue d'établir des conditions et délais réalistes. Les conditions d'entrée en vigueur du prêt devraient être rationnelles et leur nombre réduit au strict minimum. Les questions fondamentales devraient de préférence être réglées lors des phases de préparation, d'évaluation ou de négociation, plutôt que d'être simplement intégrées aux conditions préalables de décaissement de la première tranche. Les missions de lancement devraient avoir à cœur d'aider les emprunteurs à satisfaire aux conditions d'entrée en vigueur du prêt dès sa signature.
- 5.2.4 Les retards et la lenteur dans l'approbation du prêt par le parlement se sont amplement répercutés sur l'entrée en vigueur du prêt. L'on pourrait associer les parlementaires à la préparation du projet et les tenir régulièrement informés de son état. L'équipe gouvernementale commise au projet devrait dresser une liste de contrôle des activités et les synchroniser avec le calendrier établi par la Banque pour la préparation du projet. Une note de stratégie devrait, en tout état de cause, être circulée pour approbation par le parlement avant l'évaluation. Les ministères concernés devraient être informés de ce que l'approbation du parlement constitue un préalable à l'autorisation de lancement des négociations du prêt.

(b) Retards dans l'exécution du projet

- 5.2.5 L'âge moyen du portefeuille pour les 24 rapports pays considérés est de 4,9 ans. Au cours des cinq dernières années, l'âge moyen du portefeuille de la Banque mondiale pour la région Afrique (à l'exclusion de l'Afrique du Nord) a oscillé entre 3,9 ans en 1998 et 3,4 ans en 2003, et celui de la Banque asiatique de développement, entre 3,6 ans en 1998 et 3,5 en 2002. Pour la Banque africaine de développement (BAD), la moyenne d'âge est passée de 6 en 1998 à 4,5 en 2003, ce qui constitue une hausse même si ce chiffre reste considérablement élevé. Diverses raisons justifient ces retards, d'abord, le retard dans l'entrée en vigueur et, ensuite, la faiblesse des capacités de mise en œuvre des organes d'exécution. La méconnaissance des règles de la Banque en matière de passation des marchés a également été identifiée comme l'une des causes, tout comme l'ont été les problèmes de communication avec le siège, particulièrement pour les pays ne disposant pas de représentation locale.

(c) Faiblesse des capacités techniques et managériales des organes d'exécution et changements fréquents au niveau de la direction des CEP

- 5.2.6 L'insuffisance de personnel qualifié, tant au niveau du gouvernement que des cellules d'exécution du projet, passe pour être une question critique ayant un impact négatif sur le portefeuille de Groupe de la Banque. Cette situation appelle des actions concertées et soutenues avec pour objectif de renforcer le développement des capacités de État dans les pays membres. Il importe également que les gouvernements améliorent leur train de mesures d'incitation afin de parvenir à recruter et à retenir du personnel compétent. Les pouvoirs publics doivent mettre en œuvre une stratégie d'ajustement des rémunérations, après consultation de l'ensemble des partenaires concernés, y compris le parlement. Ils devraient entreprendre des revues institutionnelles, clarifier les rôles et réviser les statuts en tenant compte des nouveaux rôles. Par l'octroi d'un appui institutionnel et de prêts en faveur des réformes, le Groupe de la Banque a soutenu un certain nombre d'efforts consentis par le gouvernement au titre du renforcement des capacités et des institutions. Elle devrait poursuivre sur cette lancée, prenant les devants lorsque certains gouvernements se trouvent incapables de parvenir à cette fin de par leurs propres efforts.

(d) Non- respect des prescriptions en matière de rapports d'audit et d'étape.

5.2.7 Il ressort des projets ou programmes soumis aux RPP que les rapports d'étape sur les audits externes et sur l'exécution par l'emprunteur ont été reçus avec retard pour environ 34% d'entre eux. Des efforts particuliers sont consentis depuis 2004 en vue de rattraper les retards dans l'établissement des rapports d'audit. En 2003, 50% des rapports n'étaient pas établis.

5.3 État des recommandations formulées dans les études antérieures sur les processus de la Banque

5.3.1 En dehors des questions d'ordre plus générales mentionnées ci-dessus, la présente revue a également pu se rendre compte de l'existence d'un grand nombre de questions soulevées dans les études antérieures. Elles portent sur la nécessité de veiller à la qualité de l'appui, du suivi, de la notation de la performance, de la coordination par les départements secteur et pays, et sur les mesures d'incitation à même de garantir la qualité et les activités de supervision.

(a) Supervision de qualité

5.3.2 Il ressort de divers RPP que la performance du portefeuille s'est trouvée compromise par l'inadéquation des actions de supervision des projets. S'agissant par exemple du Tchad, l'on s'est aperçu que la durée limitée des missions et le peu de temps consacré à la supervision du fait d'autres activités (RPP, DSRP, revue du portefeuille, identification, etc.) ont eu un impact négatif sur la qualité de la mission de supervision. Au niveau de la Banque mondiale et de la Banque asiatique de développement, une moyenne ascendante de 40-25 homme/jours est consacrée à chaque projet par an. En ce qui concerne la BAD, il n'existe pas de chiffres officiels sur la question, mais les indications fournies par le personnel laissent penser que la moyenne par projet et par an est de 15-20 homme/jours. Ce chiffre est de loin inférieur à ceux des institutions soeurs, compte tenu des faibles capacités de mise en œuvre et, partant, de la nécessité d'une supervision renforcée au niveau de la région.

5.3.3 Un nombre élevé de cadres sont nouvellement recrutés qui, pour la plupart, ont peu d'expériences en matière d'opérations ou d'encadrement d'opérations. Les activités dans ce domaine appellent une grande maîtrise des politiques et procédures opérationnelles et une gestion axée sur des résultats de qualité. Pourtant, plusieurs membres du personnel se voient souvent confier, dès après leur recrutement, la direction de tâches liées à 2 ou 3 projets, alors qu'ils devraient être placés sous l'autorité d'un personnel expérimenté pour une période d'entraînement et de familiarisation. Cette situation a contribué aux difficultés générales de gestion du portefeuille. Depuis quelques temps, OPEV propose l'introduction d'un processus de revue par les pairs en vue d'affiner la qualité de la supervision.

5.3.4 La responsabilité de la supervision des tâches par secteur est souvent confiée à un gestionnaire unique. L'intéressé se trouve parfois incapable de résoudre tous les problèmes clés et de formuler des recommandations pertinentes, ce qui limite la qualité de la supervision. Le rapport du Togo, par exemple, a préconisé qu'une attention spéciale soit accordée à la composition des missions de supervision. Ces missions devraient être élargies aux départements d'appui de la Banque, particulièrement, à l'Unité de la passation des marchés (PPRU) et à l'Unité du développement durable et de la réduction de la pauvreté (PSDU).

(b) Notation de la performance

5.3.5 La fiabilité des notes de performance du portefeuille et le défaut de notification des problèmes en temps opportun ou d'application de mesures correctives urgentes, sont sources de préoccupation, comme le souligne également la RAPP 2002-2003. Certains membres du personnel éprouvent de la réticence à qualifier de moins que satisfaisante la performance d'un projet ou d'un pays étant donné qu'une telle appréciation pourrait imposer des travaux de surveillance supplémentaires et donner lieu à des critiques. La Banque, occupée qu'elle était au cours des quatre dernières années à concevoir de nouvelles structures organisationnelles, n'a malheureusement pas pu s'attaquer à la question de la transparence dans la performance du portefeuille au niveau national. Si l'on en croit le personnel, ni les gestionnaires, ni le personnel ne souhaitent attiser l'attention par l'établissement de rapports plus francs. Il en est ainsi, particulièrement du fait que les évaluations de performance réalisées par les chefs de division et le personnel ne tiennent pas compte des améliorations enregistrées au niveau du portefeuille.

(c) Efficacité de l'équipe - coordination du département secteur/pays

5.3.6 Les responsabilités des directeurs pays et leur mission en matière de gestion de la performance du portefeuille ne sont pas explicitement définies. Les gestionnaires pays ont fait part de leurs difficultés à affirmer leur autorité dans le suivi de la performance du portefeuille à l'échelle nationale. Les ressources sont pour l'instant affectées aux secteurs plutôt qu'aux pays.

(d) Suivi et évaluation

5.3.7 De précédentes études ont mis en lumière la nécessité d'une révision et d'une amélioration du suivi du portefeuille et de l'établissement des risques, notamment la refonte du processus de supervision dans son ensemble aux fins d'en faire un instrument qui permette de rendre compte de la concordance entre les OD du projet, les indicateurs de performance pertinents et la politique générale de gestion axée sur les résultats. Sur instruction du Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE), OPEV lancera une opération de revue générale du système de supervision du Groupe de la Banque, laquelle devrait permettre d'identifier les domaines dans lesquels des améliorations s'avèrent nécessaires.

6. CONCLUSION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

6.1 Politique, structure et orientations

- 6.1.1 Les directives de politique adoptées en 1995 ont permis d'orienter le processus de préparation des RPP et d'évaluer périodiquement les PE du portefeuille du Groupe de la Banque. Depuis lors, les politiques opérationnelles de la Banque ont évolué à plusieurs égards. *Premièrement*, la prise de conscience de la nécessité d'une appropriation et d'une responsabilisation accrues des pays dans le suivi de la performance de leur portefeuille s'est aiguisée. *Deuxièmement*, l'impulsion pour un renforcement de la corrélation entre exécution du projet (processus et résultat), résultats de développement et viabilité des avantages escomptés s'est renforcée. *Troisièmement*, la direction de la Banque œuvre depuis peu, à divers niveaux, à la mise en œuvre du programme de gestion axée sur les résultats, y compris celle du système d'établissement des résultats. Ces évolutions appellent une actualisation de la politique, de la structure et des orientations des processus RPP.
- 6.1.2 S'agissant de la politique, la Direction est invitée à examiner deux principes fondamentaux identifiés comme étant des pratiques exemplaires : (a) la RPP doit permettre aux pays d'assurer la gestion de leurs projets et de résoudre les problèmes et, dans le même temps, faire partie intégrante du dialogue entre la Banque et les autorités nationales ; et (b) la RPP doit faciliter le suivi et la supervision par la Banque des rendements, résultats et indicateurs de rendements intermédiaires au niveau national. La RPP doit aussi fournir des informations anticipées sur le niveau d'observance des règles, procédures et exigences opérationnelles de la Banque et renforcer l'efficacité en matière de développement.
- 6.1.3 S'agissant de la mise à jour des orientations de politique pour la préparation des RPP, la Direction est invitée à examiner l'établissement d'un processus RPP qui permette de mettre à profit les expériences acquises dans le cadre de projets et opérations ayant bénéficié antérieurement d'une assistance de la Banque pour atteindre les résultats attendus sur le terrain. Les questions clés de mise en œuvre, tant d'ordre systémique que générique, devraient faire l'objet d'une attention accrue. Il s'agit notamment du pilotage de l'aide à venir et de ses incidences sur la gestion du portefeuille, ainsi que d'un plan d'action et d'un calendrier de résolution des questions identifiées.
- 6.1.4 La RPP, tout en abordant la question centrale de la performance des projets, devrait en outre examiner des questions plus larges revêtant un intérêt pour le portefeuille du pays. Cette démarche requiert une approche axée sur les secteurs clés et les questions thématiques stratégiques couvertes par le portefeuille. Les principaux défis à venir devraient être identifiés et les questions trans-sectorielles clés découlant de la revue du portefeuille examinées.
- 6.1.5 La RPP devrait, dorénavant, être un processus davantage tourné vers l'avenir. Elle devrait être préparée en étroite collaboration avec l'emprunteur, les coordonnateurs de projet, les partenaires clés et d'autres bailleurs de fonds. Cette approche renforcera la prise de conscience, par tous les acteurs concernés, des problèmes qui influent généralement sur la performance du portefeuille. Elle favorisera en outre la prise en main par l'emprunteur des opérations du portefeuille financées par le Groupe de la Banque et son engagement à cet égard.

- 6.1.6 Il est nécessaire de renforcer la corrélation entre RPP et DSP. La préparation et la mise à jour des DSP devraient être précédées de RPP minutieusement préparées, qui devraient comprendre des analyses des leçons tirées, des stratégies et des priorités. Celles-ci serviront de guide pour la définition par le DSP des secteurs prioritaires de la stratégie des nouvelles interventions du Groupe de la Banque.
- 6.1.7 La Direction est invitée à examiner l'opportunité de réduire l'attention accordée aux questions propres au projet et de privilégier les questions systémiques et stratégiques de plus grande portée. Elle devrait prévoir des études sectorielles, des ateliers et des séminaires par secteur (et l'utilisation des conclusions de ces dernières) en vue de promouvoir une compréhension plus avisée des politiques, stratégies et priorités sectorielles. La politique devrait permettre, dans le cadre du rapport RPP, de s'inspirer des conclusions des revues sectorielles et inclure un débat sur les récents développements dans les secteurs concernés.
- 6.1.8 La nouvelle structure devrait refléter l'approche et l'objectif actualisés des processus RPP. Elle devrait, en particulier, prévoir des domaines complémentaires d'analyse et de couverture. Il faudrait, par exemple, y mentionner systématiquement les progrès réalisés depuis la dernière RPP et en faire des sujets clés de l'impact des projets sur le développement, de l'impact en matière de développement institutionnel et des discussions sur les questions qui affectent la viabilité des projets.

6.2 Processus et systèmes

- 6.2.1 Les processus et les systèmes devraient être renforcés en vue d'accroître le nombre et la portée des RPP et de relever le niveau de compétence des missions RPP. Les directeurs pays devraient se voir confier le contrôle des ressources affectées aux RPP ou être mandatés, par d'autres voies, à assumer l'entière responsabilité du processus RPP.
- 6.2.2 Il conviendrait d'examiner la question de l'obligation de nommer à la tête des missions des directeurs ou, tout au moins des gestionnaires pays. Lorsque des membres du personnel d'un niveau inférieur sont appelés à conduire les missions RPP, l'autorisation du vice-président devrait être sollicitée.
- 6.2.3 La responsabilité de la supervision de la qualité du portefeuille devrait être expressément confiée aux directeurs des départements pays. Des instructions explicites devraient être données, clarifiant le rôle des bureaux extérieurs dans le suivi du portefeuille et l'établissement des rapports.
- 6.2.4 Il faudrait harmoniser et appliquer avec constance la notation de la performance du portefeuille et les méthodologies d'établissement des rapports. Le personnel et les directeurs des opérations devraient être formés à la nouvelle approche de la gestion axée sur les résultats.

6.3 Contenu des RPP

- 6.3.1 À l'heure actuelle, les RPP abordent les questions sous un angle étroit, se limitant à cataloguer les projets individuels et les problèmes y relatifs. Une RPP devrait examiner les questions de portefeuille pays de portée plus larges, du point de vue des secteurs et des thèmes clés, et identifier les défis majeurs qui pointent à l'horizon. Elle devrait en outre aborder les questions intersectorielles et multisectorielles importantes mises en lumière par la revue du portefeuille.

- 6.3.2 Outre les exigences actuelles en matière de structure, les futures RPP devraient avoir un caractère plus analytique. Elles devraient comprendre une discussion sur la réalisation des OD, la viabilité du portefeuille, l'impact en matière de développement institutionnel, la performance de l'emprunteur et la performance du Groupe de la Banque. Les futures RPP devront apporter des réponses à un certain nombre de questions d'évaluation qui ne sont pas convenablement prises en compte dans les RPP actuelles, à savoir : de quelle manière les RPP peuvent-elles contribuer à améliorer le système de S&E et de supervision ? De quelle manière les RPP peuvent-elles contribuer à aligner objectifs du projet et stratégies secteur et pays ? Comment le processus RPP peut-il contribuer à la réalisation de la stratégie des OD ? Dans quelle mesure la revue peut-elle renforcer la prise en main et l'engagement des pays clients ? Comment la Banque et l'emprunteur peuvent-ils assurer la viabilité des projets inscrits dans le portefeuille ?
- 6.3.3 L'évaluation de la performance du Groupe de la Banque devrait comprendre une analyse de la qualité des services, particulièrement, celle des tâches dont la Banque a la prime responsabilité. Par exemple, la Banque a-t-elle fourni des avis appropriés tout au long du cycle du projet ? S'est-t-elle adaptée avec souplesse à l'évolution des circonstances ? A-t-elle assuré de manière satisfaisante la supervision des activités du projet ? L'analyse devrait également mettre l'accent sur la responsabilité qui incombe au Groupe de la Banque de veiller à la qualité du projet à l'entrée, au succès de son exécution et des opérations futures.
- 6.3.4 Les RPP devraient évaluer de façon détaillée et franche les critères de notation. Le personnel et les gestionnaires de projet devraient être formés et recevoir des directives quant à la méthodologie et à la portée des évaluations sommaires. Les gestionnaires devraient mettre en place des mesures d'incitation et promouvoir la transparence aux fins d'une notation plus fiable et en temps opportun des risques et du suivi des progrès, et de leur examen adéquat avant qu'ils ne fassent l'objet d'annulation.
- 6.3.5 POPR et OPEV devraient accélérer l'harmonisation des échelles de notation et la méthodologie utilisée pour les rapports de supervision, d'achèvement de projet et d'évaluation de la performance.

6.4 Questions génériques de portefeuille

- 6.4.1 La revue a identifié plusieurs indicateurs de performance du portefeuille qui appellent des actions. Les retards dans le lancement et l'exécution des projets restent un problème. La qualité de la supervision et la faiblesse du suivi du portefeuille au niveau du pays sont désormais source de préoccupation. Les risques et les facteurs qui ont le plus d'impact sur les résultats du projet ne sont pas identifiés et systématiquement suivis. A cet égard, il est opportun qu'OPEV entreprenne, comme l'a demandé le CODE, la revue du système de suivi de la supervision par le Groupe de la Banque proposée.
- 6.4.2 Il est nécessaire de multiplier les missions de supervision ainsi que le nombre de personnels/jour et de veiller au dosage des compétences, s'agissant notamment des projets pour lesquels les organes d'exécution disposent de capacités insuffisantes. Si les missions sont multipliées et leur durée allongée, le personnel commis au projet s'y intéressera davantage. Il pourrait donner des avis aux organes ou cellules d'exécution du projet sur les activités de mise en œuvre. Les missions de supervision devraient être élargies aux départements d'appui de la Banque, en particulier à l'Unité de la passation des marchés et à la division des décaissements.
- 6.4.3 Il est indispensable de mettre en œuvre les recommandations des RPP et des rapports de supervision. Des actions concertées sont requises s'agissant notamment des plans d'action, aux fins de résoudre les problèmes génériques qui entravent l'exécution du projet, tels que

l'observance des règles et procédures de la Banque et des exigences en matière d'établissement de rapports (rapports d'étape et d'audit). Il faudrait tenir avec les gouvernements des discussions préalables en vue d'établir des conditions et calendriers réalistes. Les conditions relatives à l'entrée en vigueur du prêt devraient être convenablement planifiées et leur nombre limité au strict minimum.

- 6.4.4 Les bureaux extérieurs qu'il a été récemment décidé d'établir dans un grand nombre de pays seront d'utilité. Il faudrait cependant les doter d'un nombre adéquat de personnel expérimenté complémentaire. Ces bureaux devraient pouvoir intervenir activement dans les domaines suivants: (a) suivi physique et financier des projets inscrits dans le portefeuille ; (b) suivi des demandes de décaissement ; (c) mobilisation des fonds de contrepartie ; (d) préparation régulière des rapports trimestriels d'étape et d'audit ; (e) coordination avec d'autres bailleurs de fonds au niveau national ; et (f) amélioration de la communication entre l'emprunteur et la Banque.

Liste des rapports de revue du portefeuille pays

No.	Pays	Référence	Exercice	Date	Région
1	Algérie	ADB/BD/WP/2004/136	2004	07/12/2004	Nord
2	Bénin	ADB/BD/WP/2000/78 ADB/BDWP/2004/135	2000 2004	10/07/2000 27/10/2004	Ouest
3	Cameroun	ADB/BD/WP/2001/04 ADB/BD/WP/2004/56	2000 2003	14/02/2001 14/05/2004	Centre
4	Tchad	ADB/BD/WP/2002/57	2001	26/09/2002	Centre
5	Égypte	ADB/BD/WP/2000/159	2000	04/10/2000	Nord
6	Guinée équatoriale	ADB/BD/WP/2002/02 ADB/BD/WP/2003/122	2001 2003	28/01/2002 18/02/2004	Ouest
7	Éthiopie	ADB/BD/WP/2003/42	2002	29/04/2003	Est
8	Gabon	ADB/BD/WP/2002/04	2001	07/03/2004	Centre
9	Guinée-Bissau	ADB/BD/WP/2004/02	2003	09/03/2004	Centre
10	Malawi	ADB/BD/WP/2003/08	2002	04/02/2003	Sud
11	Mauritanie	ADB/BD/WP/2001/192 ADB/DB/WP/2005/08	2001 2004	06/02/2002 01/03/2005	Ouest
12	Maroc	ADB/BD/WP/2000/92 ADB/BD/WP/2002/66	2000 2002	22/09/2000 02/08/2002	Nord
13	Mozambique	ADB/BD/WP/2000/07	2000	20/06/2000	Sud
14	Namibie	ADB/BD/IF/2003/194	2003	18/12/2003	Sud
15	Rwanda	ADB/BD/WP/2000/19	1999	25/05/2000	Centre
16	São Tomé et Príncipe	ADB/BD/WP/2000/02 ADB/BD/WP/2002/38	1999 2002	17/02/2000 29/04/2002	Centre
17	Sénégal	ADB/BD/WP/2004/133	2003	30/03/2005	Ouest
18	Togo	ADB/BD/WP/2001/42	2000	03/05/2001	Ouest

Questions et réponses du personnel

No.	Questions	Réponse	Fréquence	%
1	Qui lance la préparation de la RPP?	a. Économiste pays b. Directeur pays	2 4	33% 67%
2	Un document de discussion est-il toujours préparé avant la mission RPP?	a. Toujours	6	100 %
3	Le document de discussion est-il toujours examiné au niveau du groupe de travail interne, du groupe de travail interdépartemental ou des réunions de l'équipe pays ?	a. Équipe pays b. Pas toujours	4 2	66% 34%
4	Quelle est la qualité (composition et dosage des compétences) des missions RPP ?	a. Contribution sectorielle	6	100%
5	Quelle est la fréquence des missions RPP?	a. Deux ans b. Trois ans c. Sans réponse	3 2 1	50% 33% 17%
6	Combien de temps dure en principe une mission RPP?	a. Deux semaines	6	100%
7	Quelle est, à votre avis, la durée adéquate?	a. Dépend du portefeuille b. Trois semaines	4 2	67% 33%
8	Sur quel critère se base-t-on pour nommer le chef de l'équipe de mission?	a. Nommé par le chef de département b. Économiste pays c. Pas précis	2 2 2	33% 33% 33%
9	Les missions RPP comprennent-ils des spécialistes de questions multisectorielles ?	a. Dépend du calendrier de travail b. Parfois c. Non	2 1 3	33% 17% 50%
10	La structure et les orientations pour la préparation des RPP sont-ils adéquats ?	a. Oui b. Devraient être revues c. Sans réponse	2 3 1	33% 50% 17%
11	Comment s'organisent les consultations des organes d'exécution et du gouvernement au niveau national?	a. Ateliers et réunions	6	100%
12	Dans qu'elle mesure le gouvernement, les organes d'exécution et les bailleurs de fonds participent-ils aux processus RPP?	a. Très largement b. Moyennement c. Sans réponse	3 1 2	50% 17% 33%
13	Quel est le temps imparti pour l'établissement et la préparation du rapport RPP ? Ce temps vous paraît-il adéquat?	a. Trois à quatre semaines b. Deux semaines c. Cycle normal pour l'ensemble des rapports	4 1 1	66% 17% 17%

Questions et réponses du personnel (suite)

No.	Questions	Réponses	Fréquence	%
14	Quel est le degré d'interaction entre les membres de l'équipe de la mission RPP avant, pendant et après la mission?	a. Intense et très utile b. Bon pendant la RPP c. Sans réponse	3 1 2	50% 17% 33%
15	Qui établit le rapport RPP ?	a. La division pays b. L'économiste	1 5	17% 83%
16	Comment les départements pays, départements sectoriels et autres départements traitent-ils les conclusions des rapports RPP?	a. Le département pays envoie une lettre résumant le processus. b. Les recommandations sont prises en compte dans le DSP c. Les résultats font l'objet de discussions au niveau de équipe pays d. Sans réponse	1 2 1 2	17% 33% 17% 33%
17	Quelle évaluation générale faites-vous de la qualité des récents rapports RPP? Excellent/bon/médiocre. Si vous jugez le rapport médiocre, donnez-en les raisons ?	a. Bonne	6	100%
18	Comment s'effectue l'information en retour s'agissant des résultats et des recommandations RPP? • information en retour des Conseils aux personnels. • information en retour des organes d'exécution du projet, du gouvernement et des bailleurs de fonds.	a. Sans réponse b. Oui	5 1	83% 17%
19	Quelles sont les insuffisances du processus d'information en retour ?	a. L'information en retour n'est pas obligatoire b. Ne s'applique pas une fois le processus finalisé c. Avis sur les décisions et positions de la Banque d. Sans réponse	1 1 1 3	17% 17% 17% 50%
20	Les résultats/apports des RPP sont-ils pris en compte dans la préparation des DSP?	a. Oui b. Sans réponse	5 1	83% 17%
21	Les résultats/apports des RPP sont-ils pris en compte lors des évaluations pays?	a. Oui b. Pas précis	1 5	17% 83%
22	Quel est le degré de coordination avec la Banque mondiale et les autres institutions multilatérales et bilatérales sur le terrain?	a. Coordination inadéquate b. Coordination adéquate c. Sans réponse	1 1 4	17% 17% 66%

Questions et réponses du personnel (suite)

No.	Questions	Réponses	Fréquences	%
23	Existe-il au niveau national des mécanismes adéquats de coordination interinstitutionnelle entre les agences des bailleurs de fonds?	a. renforcer les banques locales, lorsqu'elles existent b. dépend de l'organigramme de chaque pays c. réunion de coordination régulière d. Inadéquat e. mécanisme faible dans les pays à revenu intermédiaire et solide dans les pays FAD	1 1 1 2 1	17% 17% 17% 33% 17%
24	Les RPP favorisent-elles la participation de l'ensemble des parties prenantes? Comment qualifiez vous cette participation : proactive, réactive ou insuffisante ?	a. Insuffisante	6	100%
25	Y a t-il des problèmes dans l'affectation des ressources de contrepartie en faveur des projets financés par les bailleurs de fonds?	a. Oui b. Non	3 3	50% 50%
26	En vous fondant sur les récentes RPP, quelles sont les principales difficultés auxquelles se heurte l'exécution des projets au niveau des différents secteurs?	a. respect des règles de la Banque b. conditions irréalistes c. capacités de mise en oeuvre d. préparation inadéquate des projets e. sans réponse	1 1 1 1 2	17% 17% 17% 17% 32%
27	Les RPP permettent-elles de déceler les difficultés et les faiblesses dans l'exécution des projets ?	a. oui b. sans réponse	1 5	17% 83%
28	Comment peut-on améliorer le processus RPP, le cas échéant?	a. préparation avant le démarrage de la mission RPP. b. Y consacrer une plus grande partie de la durée de la mission c. supervision fréquente d. une plus grande attention de la part du pays et des gestionnaires du projet. e. entière participation des départements secteurs et des PPRU	1 1 2 1 1	17% 17% 34% 17% 17%
29	Dans quelle mesure la revue contribue-t-elle au renforcement de l'appropriation et de l'engagement des pays emprunteurs?	a. utile b. utile sous réserve de ... c. sans réponse	2 3 1	34% 50% 17%
30	Quelle évaluation générale faites-vous du rôle du Groupe de la Banque dans le processus RPP?	a. Bon b. Satisfaisant	3 3	50% 50%

Évaluation de la qualité des rapports RPP

Critères		Notation		Pays	%
A. REVUE DES PROJETS ACTIFS					
1	Dans quelle mesure le rapport RPP a-t-il appliqué de manière appropriée et objective la méthodologie de notation à chaque projet (PE/OD)?	TS	–		
		S	12	Tchad (2002); Guinée équatoriale (2003); Éthiopie (2003); Gabon (2002); Mauritanie (2005); Maroc (2000); Maroc (2002); Mozambique; Rwanda (2000); São Tomé (2000); São Tomé (2002); Togo (2001)	50%
		NS	10	Algérie (2004); Bénin (2001); Bénin (2004); Égypte (2000); Guinée équatoriale (2001); Guinée-Bissau (2004); Malawi; Mauritanie (2001); Namibie (2003); Sénégal	41%
		TI	2	Cameroun (2001); Cameroun (2004)	9%
2	Dans quelle mesure le rapport RPP a-t-il identifié en profondeur les difficultés, les causes des forces et des faiblesses de chaque projet (tant au niveau de la Banque que du pays)?	TS	–		
		S	12	Guinée équatoriale (2003); Éthiopie (2003); Gabon (2002); Guinée-Bissau (2004); Mauritanie (2001); Mauritanie (2005); Maroc (2000); Maroc (2002); Mozambique; Namibie (2003); São Tomé (2002); Togo (2001)	50%
		NS	9	Bénin (2001); Bénin (2004); Cameroun (2001); Tchad (2002); Égypte (2000); Malawi (2003); Rwanda (2000); São Tomé (2000)	37%
		TI	3	Algérie; Cameroun (2004); Sénégal	13%
3	Dans quelle mesure le rapport RPP a-t-il évalué objectivement la réalité du projet et les engagements en la matière (satisfaction des conditions, dotations budgétaires, constitution dans les délais d'une équipe de gestion et mise en place d'un système de S&E)?	TS	–		
		S	11	Tchad; Égypte (2000); Guinée équatoriale (2003); Éthiopie (2003); Gabon (2002); Guinée-Bissau (2004); Malawi (2003); Mozambique; Namibie (2003); São Tomé (2002); Togo (2001)	45%
		NS	13	Algérie; Bénin (2001); Bénin (2004); Cameroun (2001); Cameroun (2004); Guinée équatoriale (2001); Mauritanie (2001); Mauritanie (2005); Maroc (2000); Maroc (2002); Rwanda (2000); São Tomé et Príncipe (2000); Sénégal	55%
		TI	–		

Clé: TS = Très satisfaisant; S = satisfaisant; PS = Pas satisfaisant ; TI = très insatisfaisant.

Évaluation de la qualité des rapports RPP (suite)

Critères	Notes	Pays	%	
B. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR ET DE LA BANQUE				
4 Performance de l'emprunteur et des organes d'exécution: Comment les rapports RPP ont-ils analysé la capacité de l'emprunteur à superviser les projets du Groupe de la Banque par le biais du système S&E existant et le décaissement dans le temps des fonds nationaux en vue de garantir la viabilité financière des projets?	TS	–		
	S	18	Bénin (2001); Cameroun (2001); Tchad (2002); Égypte (2000); Guinée équatoriale (2001); Guinée équatoriale (2003); Éthiopie (2003); Gabon (2002); Guinée-Bissau; Malawi (2003); Mauritanie (2005); Maroc (2000); Maroc (2002); Mozambique (2000); Namibie (2003); São Tomé (2002); Sénégal; Togo (2001)	75,5%
	NS	4	Algérie; Bénin (2004); Mauritanie (2001); Rwanda (2000)	15,5%
	TI	2	Cameroun (2004); São Tomé (2000)	9%
5 Performance du Groupe de la Banque: Comment le rapport RPP a-t-il objectivement évalué la performance et l'anticipation du Groupe de la Banque (missions de supervision fréquentes, revue à moyen terme, assainissement du portefeuille, annulation du prêt)?	TS	–		
	S	16	Cameroun (2001); Égypte (2000); Guinée équatoriale (2001); Guinée équatoriale (2003); Éthiopie (2003); Gabon (2002); Guinée-Bissau; Malawi (2003); Mauritanie (2005); Maroc (2000); Maroc (2002); Mozambique (2000); Namibie (2003); São Tomé (2002); Sénégal; Togo (2001)	65,5%
	NS	6	Bénin (2001); Cameroun (2004); Tchad (2002); Malawi (2003); Mauritanie (2001); Rwanda (2000)	25,5%
	TI	2	Algérie; São Tomé (2000)	9%
6 Dans quelle mesure le rapport RPP a-t-il évalué convenablement le développement institutionnel par le biais d'une analyse et des propositions de renforcement/de mise en place/d'amélioration des capacités de l'emprunteur et des institutions (restructuration, mesures de réforme entreprises)?	TS	–		
	S	12	Bénin (2001); Cameroun (2004); Tchad (2002); Guinée équatoriale (2001); Guinée équatoriale (2003); Gabon (2002); Guinée-Bissau (2004); Maroc (2002); Mozambique; Namibie (2003); São Tomé (2002); Togo (2001)	50%
	NS	10	Bénin (2004); Cameroun (2001); Égypte; Éthiopie (2003); Malawi; Mauritanie (2001); Mauritanie (2005); Maroc (2000); Rwanda (2000); Sénégal	41%
	TI	2	Algérie; São Tomé (2000)	9%

Clé: TS = Très satisfaisant; S = satisfaisant; PS = Pas satisfaisant ; TI = très insatisfaisant.

Évaluation de la qualité des rapports RPP (suite)

Critères	Notation		Pays	%	
C. COORDINATION AVEC D'AUTRES BAILLEURS DE FONDS					
7	Dans quelle mesure le rapport RPP évalue-t-il convenablement la capacité et le rôle de la Banque dans la coordination de son assistance avec celle des autres bailleurs de fonds?	TS	–		
		S	11	Bénin (2001); Égypte (2000); Gabon (2002); Guinée-Bissau (2004); Malawi (2003); Maroc (2000); Maroc (2002); Mozambique (2000); Namibie (2003); São Tomé (2002); Togo (2001)	45,5%
		NS	11	Bénin (2004); Cameroun (2001); Cameroun (2004); Tchad (2002); Guinée équatoriale (2001); Guinée équatoriale (2003); Éthiopie (2003); Mauritanie (2001); Mauritanie (2005); Rwanda (2000); Sénégal	45,5%
		TI	2	Algérie; São Tomé (2000)	9%
8	Dans quelle mesure le rapport RPP évalue-t-il convenablement la capacité et le rôle du Gouvernement dans la coordination de l'assistance extérieure?	TS	–		
		S	13	Bénin (2001); Bénin (2004); Cameroun (2001); Cameroun (2004); Tchad (2002); Égypte (2000); Guinée-Bissau (2004); Malawi (2003); Mauritanie (2001); Maroc (2002); Mozambique (2000); Namibie (2003); Togo (2001)	55%
		NS	10	Algérie; Guinée équatoriale (2001); Guinée équatoriale (2004); Éthiopie (2003); Gabon (2002); Mauritanie (2005); Maroc (2000); Rwanda (2000); São Tomé (2002); Sénégal	40%
		TI	1	São Tomé (2000)	10%

Clé: TS = Très satisfaisant; S = satisfaisant; PS = Pas satisfaisant ; TI = très insatisfaisant.

Évaluation de la qualité des rapports RPP (suite)

Critères	Notation		Pays	%	
D. LEÇONS PERTINENTES, MESURES, SOLUTIONS ET PLANS D'ACTION EN VUE D'AMÉLIORER LE PORTEFEUILLE PAYS					
9	Quelle est la qualité des leçons tirées (pour les futurs DSP, RPP et autres processus de la Banque)?	TS	–	Maroc (2000)	
		S	9	Cameroun (2004); Tchad (2002); Égypte (2000); Éthiopie (2003); Guinée-Bissau (2004); Maroc (2002); Mozambique (2000); Namibie (2003); Togo (2001)	32%
		NS	12	Bénin (2001); Bénin (2004); Cameroun (2001); Guinée équatoriale (2001); Guinée équatoriale (2003); Gabon (2002); Malawi (2003); Mauritanie (2001); Mauritanie (2005); Rwanda (2000); São Tomé (2002); Sénégal	50%
		TI	2	Algérie; São Tomé (2000)	9%
10	Quelle est la qualité des mesures et plans d'action proposés en vue de l'amélioration de la qualité du portefeuille (pertinence, réalisme et adéquation, plans d'action assortis de délais pour les projets à problèmes respectifs et pour l'ensemble du portefeuille)?	TS	2	Maroc (2000); Maroc (2002)	9%
		S	15	Bénin (2001); Bénin (2004); Cameroun (2001); Cameroun (2004), Tchad (2002); Égypte (2000); Guinée équatoriale (2001); Guinée équatoriale (2003); Guinée-Bissau (2004); Mauritanie (2005); Mozambique (2000); Namibie (2003); São Tomé (2002); Sénégal; Togo (2001)	63%
		NS	4	Éthiopie (2003); Gabon (2002); Malawi (2003); Mauritanie (2001)	16%
		TI	3	Algérie; Rwanda (2000); São Tomé (2000)	12%

Clé: TS = Très satisfaisant; S = satisfaisant; PS = Pas satisfaisant ; TI = très insatisfaisant.

Matrice de la revue du portefeuille – Résumé des problèmes génériques – (nombre de projets à problèmes génériques)

Problèmes généraux	Algérie	Bénin (2000)	Bénin (2004)	Cameroun (2001)	Cameroun (2004)	Guinée équatoriale (2001)	Guinée équatoriale (2004)	Éthiopie	Gabon	Guinée- Bissau	Malawi	Mauritanie (2001)
Nombre total de projets actifs	6	9	12	9	17	4	4	13	6	9	24	10
Faiblesse des capacités techniques et de gestion des organes d'exécution		5	2	6	7			3		6	5	6
Communications interminables entre la Banque et les organes d'exécution.	3			2	5	2	2	4		8	3	
Retards substantiels dans la satisfaction des conditions d'entrée en vigueur du prêt	4	7	8	8	12	4	4	4	2	8	9	5
Retards substantiels dans l'exécution du projet	2	4	5	7	13	4	3	6	4	8	7	5
Non respect par les organes d'exécution des procédures de la Banque en matière de passation des marchés et de décaissement	2		1	5	9	2	4	4	2	7	1	2
Contributions inadéquates du gouvernement aux projets				3	7	1		1	2	3	2	2
Non respect des exigences de la Banque en matière de rapports d'étape et d'audit	3		2	5	6	4	3		3	5	2	6
Supervision inadéquate	3			6	2						1	
Instabilité politique et situation économique inhabituelle								1		3		

Matrice de la revue du portefeuille – Résumé des problèmes génériques – (nombre de projets ayant des problèmes génériques)-(suite)

Problèmes généraux.	Mauritanie (2004)	Maroc (2000)	Maroc (2002)	Mozambique	Namibie	Rwanda	São-Tomé & Príncipe (2000)	São-Tomé & Príncipe (2002)	Togo	Sénégal	Égypte	Tchad	Total des projets actifs	%
Nombre total de projets actifs	11	17	14	18	5	16	4	4	7	n/d	5	8	232	100%
Faiblesse des capacités techniques et de gestion des organes d'exécution	4	1	1	7		13	2	1	5	n/d	1	4	79	34%
Communications interminables entre la Banque et les organes d'exécution.	3						4			n/d			36	16%
Retards substantiels dans la satisfaction des conditions d'entrée en vigueur du prêt	3	4	3	11	1	10	4	2		n/d	5	6	124	53%
Retards substantiels dans l'exécution du projet	9	9	4	12		10	4	4	5	n/d	2		127	55%
Non respect par les organes d'exécution des procédures de la Banque en matière de passation des marchés et de décaissement		1		3		2		1	2	n/d	2	4	54	23%
Contributions inadéquates du gouvernement aux projets		1		4			4		5	n/d		5	40	17%
Non respect des exigences de la Banque en matière de rapports d'étape et d'audit	4	5	3	1		10		2	3	n/d	3	8	78	34%
Supervision inadéquate										n/d		3	15	6%
Instabilité politique et situation économique inhabituelle										n/d			4	2%

Portefeuille actif et note de performance

Tableau A 1 : Note moyenne de performance par pays.

Pays	No. de projets	Respect des conditions prêts	Performance pass. marchés	Performance financière	Activités et résultats	Impact sur développement	Évaluation globale
Algérie	6	2,3	2,1	2,2	2,1	2,7	2,3
Bénin	13	1,64	1,91	1,97	1,90	2,13	1,92
Bénin (2000)	8	1,53	1,89	1,99	1,66	2,04	1,80
Cameroun (2001)	9	1,6	1,7	1,8	1,6	2	1,70
Cameroun (2004)	17	1,54	1,77	1,74	1,58	2,09	1,72
Tchad	9	1,62	1,50	1,42	1,70	2,03	1,70
Égypte	6	1,57	2,08	2,37	1,87	2,42	2,06
Guinée équatoriale	4	1,15	1,38	1,23	1,06	1,19	1,20
Guinée équatoriale	4	1,13	1,38	1,31	1,27	1,73	1,40
Éthiopie	11	2,3	2,6	2,3	1,9	2	2,3
Gabon	5	1,5	1,3	1,30	0,7	2,10	1,40
Guinée-Bissau	10	1,20	1,55	1,18	1,38	1,67	1,40
Malawi	22	1,82	1,97	2,40	1,76	2,07	2,01
Mauritanie (2000)	11	2,22	1,80	2,16	1,61	2,22	1,97
Mauritanie (2005)	10	2,15	2,06	2,23	2,13	2,48	2,20
Maroc (2000)	17	2,23	2,47	2,41	2,09	2,56	2,40
Maroc (2002)	11	2,37	2,45	2,41	2,27	2,50	2,39
Mozambique	18	1,62	1,89	1,87	1,77	2,49	1,93
Namibie	4	2,5	2,75	2,50	2,25	2,50	2,50
Rwanda	14	1,52	1,68	1,85	1,28	1,98	1,65
São Tomé (2000)	4	1,43	2	2,08	1,60	1,83	1,80
São Tomé (2002)	4	1,97	1,50	2,32	1,80	2,50	2,02
Sénégal	10	1,75	1,92	2,06	2,10	2,25	2
Togo	6	1,72	2,30	1,82	1,58	2,30	1,90
Moyenne	232	1,77	1,91	1,95	1,71	2,16	1,90

Tableau A 2 : Notes satisfaisantes par secteur

Secteur	Nombre de pays	Pourcentage de notes satisfaisantes	Pays ayant reçu des notes satisfaisantes
Agriculture	11	36%	Éthiopie, Maroc, Namibie, São Tomé et Príncipe (4)
Transport	13	31%	Bénin, Éthiopie, Maroc, Namibie (4)
Secteur social	15	27%	Éthiopie, Malawi, Maroc, Namibie (4)
Secteur industriel	6	50%	Algérie, Éthiopie, Maroc (3)
Multi secteur	11	64%	Éthiopie, Malawi, Maroc, Mozambique, Rwanda, Sénégal, Togo (7)
Équipements collectifs	11	55%	Algérie, Malawi, Maroc, Mozambique, Rwanda, São Tomé et Príncipe (6)

**Tableau comparatif des politiques et procédures de la Banque mondiale
et du Groupe de la Banque**

Politique et procédure RPPP de la Banque mondiale	Politique et procédure RPP du Groupe de la Banque
<p>Les revues de la performance du portefeuille pays sont entreprises en vue de renforcer la performance du portefeuille et d'accroître l'impact des projets sur le développement. Les RPPP aident la Banque à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tirer des leçons de la mise en œuvre en vue d'améliorer l'exécution du portefeuille existant et la qualité des projets inscrits dans ce portefeuille ; • Renforcer l'appropriation par l'emprunteur des projets financés par la Banque ; • Développer la conception de la stratégie d'assistance de la Banque aux pays ; et • S'assurer que les projets inscrits dans le portefeuille restent pertinents pour les stratégies du secteur. 	<p>Les RPP ont pour objectif de renforcer la gestion du portefeuille pays aux fins d'optimiser les impacts des projets et des programmes sur le développement. Elles visent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la qualité des portefeuilles pays de la Banque ; • Aider les états membres à honorer leurs engagements actuels ; • Adapter les projets à l'évolution de l'environnement économique ; et • Fournir des directives pour la programmation des opérations à venir.
<p>La RPPP est un processus de consultations entre la Banque mondiale et l'emprunteur. Les membres du personnel consultent l'emprunteur sur les objectifs de la revue et l'éventail des problèmes à résoudre.</p>	<p>Il n'y a pas de consultation préalable de l'emprunteur. La RPP est un document interne du Groupe de la Banque, préparé exclusivement par le personnel à l'attention des Conseils, pour information.</p>
<p>Les RPPP sont éventuellement précédées de revues du portefeuille sectoriel, de revues des investissements publics et de réunions des gestionnaires du projet.</p>	<p>Les RPP ne sont pas précédées de revues similaires à celles qu'organise la Banque mondiale et aucune réunion des gestionnaires de projet n'est tenue.</p>
<p>La RPPP est solidement articulée à d'autres processus tels que les stratégies d'assistance pays, les travaux dans le domaine économique et sectoriel au niveau national, les revues du portefeuille sectoriel et les revues annuelles de la performance du portefeuille.</p>	<p>Il n'existe qu'une faible corrélation entre la RPP, le DSP et la RAPP.</p>
<p>Le document de discussion RPPP est préparé en collaboration avec l'emprunteur et met l'accent sur les questions spécifiques en vue de leur résolution et sur les plans d'action.</p>	<p>Il n'existe pas de document de discussion pour la RPP et l'emprunteur n'est pas associé à sa préparation. La RPP est préparée en se fondant sur les dispositions pertinentes.</p>
<p>La réunion RPPP est organisée dans le pays de l'emprunteur et le directeur pays de la Banque mondiale y participe.</p>	<p>Aucune réunion RPP n'est organisée dans le pays de l'emprunteur.</p>
<p>Les RPPP sont programmées tous les 12 à 18 mois pour les pays dont la taille du prêt n'excède pas un milliard de dollar EU.</p>	<p>Il est prévu, aux termes de la politique, que les RPP soient préparés tous les 2 à 3 ans, mais cette disposition n'est pas strictement respectée. La taille du prêt n'entre pas en ligne de compte dans la fixation de la périodicité.</p>
<p>La responsabilité première du processus RPPP incombe aux directeurs pays</p>	<p>La responsabilité du processus RPP n'incombe pas particulièrement aux départements pays et le rôle des départements sectoriels n'est pas défini.</p>

Délai de traitement du rapport RPP

Pays	Date de la mission (A)	Date du document établi par le département (B)	Date du document à l'attention du Conseil (C)	Temps écoulé entre (A) et (B)	Temps écoulé entre (A) et (C) en mois
				Minimum 6–12 mois	
Algérie	Juillet 2004	Nov 2004	7 déc 2004	5	6
Cameroun	Nov 2003	Mars 2004	14 mai 2004	5	7
São Tomé et Príncipe	Sept 1999	Déc 1999	17 fév 2000	4	6
São Tomé et Príncipe	26 oct au 3 nov 2002	Mars 2002	29 avril 2002	5	6
Rwanda	Oct. 1999	Déc 1999	25 mai 2000	3	8
Togo	1–12 oct 2000	Fév. 2001	3 mai 2001	5	8
Namibie	8–15 avril 2003	Déc 2003	18 déc 2003	9	9
Bénin	Sept 1999	Mars 2000	10 juillet 2000	7	11
Cameroun	Mars 2000	Oct. 2000	14 fév 2001	8	12
Guinée-Bissau	Avril 2003	Nov 2003	9 mars 2004	8	12
Égypte	Nov 1999	Sept 2000	4 oct 2000	11	12
Gabon	Avril 2001	Déc 2001	7 mars 2002	9	12
Maroc	Oct. 1999	Avril 2000	22 sept 2000	7	12
				12–24 mois	
Mauritanie	21 fév au 5 mars 2004	Déc 2004	1 mars 2005	10	13
Tchad	23 juillet au 6 août 2001	Déc 2001	Sept 2 2002	5	14
Malawi	Jan 2002	Déc 2002	4 fév 2003	12	14
Mauritanie	Nov 2000	Sept 2001	6 fév 2002	11	16
Sénégal	Déc 2003	Sept 2004	3 mars 2005	10	19
Guinée équatoriale	Oct. 2002	Mai 2003	18 fév 2004	8	17
Éthiopie	Déc 2002	Mars 2002	9 avril 2003	4	17
Guinée équatoriale	Juillet 2000	Nov 2001	28 janv. 2002	17	19
Mozambique	Nov 1998	Mai 2000	20 juin 2000	19	20
Maroc	15–27 oct 2000	Juin 2002	2 août 2002	21	23
				> 24 mois	
Bénin	Oct. 2002	Sept 2004	27 oct 2004	24	25