

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**REVUE DU MECANISME DE SUPERVISION ET DE SUIVI
DU GROUPE DE LA BANQUE**

DOCUMENT DE POLITIQUE

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

6 avril 2005

DOCUMENT DE POLITIQUE GÉNÉRALE

1. Contexte

1.1 Le portefeuille de la Banque constitue son instrument privilégié en matière d'aide au développement auprès de sa clientèle. Il est par conséquent nécessaire que sa mise en œuvre et son état d'avancement effectifs en vue de la réalisation des résultats escomptés fassent l'objet d'un suivi et d'une supervision adéquats.

1.2 Entre autres, ce processus efficace de supervision et de suivi permet: a) d'identifier les difficultés et les mutations, ainsi que les changements contextuels influant sur la mise en œuvre des projets et des programmes, b) de fournir des données essentielles et de conférer une largeur de vue aux processus de prise de décisions, c) de s'assurer relativement que les fonds sont utilisés à bon escient, d) de recueillir des informations quant à la validité des politiques de développement actuelles, ainsi que des projets et programmes en cours d'exécution en vue de la réalisation des résultats envisagés en matière de développement.

1.3 Le mécanisme de supervision et de suivi de la Banque a évolué au cours des années et a suscité davantage d'attention depuis la publication du Rapport Knox au début des années 90. Avec le temps, la Banque a initié et renforcé de nouveaux instruments et processus de supervision et de suivi. Cependant, plusieurs revues et études faites par le Département de l'évaluation des opérations de la Banque, y compris l'étude détaillée de 1998 sur le processus de supervision, font toujours état d'insuffisances profondes au niveau du mécanisme. Au nombre des insuffisances identifiées l'on pourrait citer:

- la trop grande importance accordée aux aspects matériels (physiques et financiers) de la mise en œuvre des projets,
- l'insuffisance en matière d'identification des risques et facteurs les plus déterminants dans la réalisation des résultats des projets et, même quand ceux-ci sont clairement cernés, leur suivi laisse à désirer, empêchant ainsi la prise en temps voulu de mesures d'atténuation,
- l'utilisation erratique des indicateurs de performance dans les rapports de supervision et de suivi,
- l'optimisme démesuré des notes de supervision,
- les missions de supervision tardives et irrégulières, et la diffusion tardive des rapports,
- l'insuffisance sensible de capacités aussi bien au niveau du Groupe de la Banque qu'au niveau des pays emprunteurs aux plans des effectifs et de la compétence collective du personnel professionnel, et
- l'inadaptation de la politique d'incitation du système d'évaluation de la performance de la Banque en ce qui concerne les activités de supervision et de suivi.

1.4 Ces insuffisances expliquent les réactions tardives et inappropriées, ce qui ne permet pas la prise de décisions éclairées en vue d'adapter la conception des projets ou les dispositions prévues pour leur mise en œuvre.

1.5 La récente évaluation indépendante des FAD VII, VIII et IX (Viser plus haut pour préparer l'avenir) a mis en lumière, en s'appuyant sur des évaluations antérieures, que «le système de suivi (supervision) de la Banque n'intervient pas comme un outil de prise de décision et ne permet pas un suivi efficace des avancées en matière de développement, ni de ses impacts. --- L'activité de suivi au sein de la Banque connaît d'importantes faiblesses et requiert davantage d'attention et d'amélioration.»

1.6 C'est sur cette toile de fond et suite aux instructions données par le Conseil d'administration/CODE demandant à OPEV de procéder à une évaluation de l'actuel Mécanisme et processus de suivi/évaluation qu'a été entreprise la présente revue.

2. Objectifs et portée

A. Objectifs

2.1 La revue vise essentiellement à procéder à une analyse approfondie du mécanisme et du processus de suivi/évaluation actuels, et à déterminer dans quelle mesure ceux-ci jouent leurs rôles au sein du système. Elle cherche à déterminer la commune mesure qui existe d'une part entre les instruments intervenant au niveau des activités et des résultats en matière de suivi et de supervision et, d'autre part, les objectifs des politiques, des manuels et des orientations de la Banque. En outre, elle procèdera à une évaluation des instruments actuels sur le plan des informations qu'ils servent à recueillir, de l'accessibilité, de la fiabilité, de la qualité des données, de même que par rapport au degré d'actualisation et de consolidation des informations et des données recueillies grâce aux différents instruments en vue de satisfaire à la demande des utilisateurs. Enfin, la revue vérifiera dans quelle mesure le système en place répond aux trois (3) principes fondamentaux suivants jugés comme de bonnes pratiques:

- le système est-il “d'utilité aux emprunteurs”, en d'autres termes, leur est-il utile dans la gestion des projets et dans la résolution des problèmes liés à leur mise en oeuvre, et constitue-t-il une partie intégrante du dialogue Banque-autorités nationales?
- Le système est-il “d'utilité à la Banque”, en d'autres termes, est-il utile au processus de prise de décisions? Permet-il le repérage et le suivi des intrants, des extrants et des indicateurs intermédiaires? Permet-il de recueillir des informations préliminaires sur le niveau des risques – **risques opérationnels/en matière du respect des obligations, les risques fiduciaires**, ainsi que **ceux en matière d'efficacité du développement et de mesures de sauvegarde contre les risques**? Permet-il de recueillir des informations pertinentes sur les types d'instruments à utiliser de manière séquentielle sur toute la durée de vie des projets ou sur tout le cycle des programmes.
- Les produits des divers instruments ont-ils “un bon rapport coût-efficacité” et peuvent-ils s'intégrer à une base de données centralisée au sein du système informatique de gestion de la Banque de manière à contribuer à la consolidation, la mise à jour et l'accès aux rapports ainsi qu'à leur élaboration?

B. Portée de la revue

2.2 La revue porte sur les opérations du secteur privé de la Banque qui ont déjà fait l'objet d'une étude d'évaluation.

2.3 Dans un premier temps, elle cherchera à déterminer le cycle de la supervision dont le début se situe entre la date d'approbation du prêt et celle de l'achèvement du projet ou du programme. Ce cycle sera par la suite redéfini et fera l'objet de comparaison à la lumière des résultats effectifs obtenus sur le terrain et compilés à partir des Rapports de missions de supervision sur les projets et programmes sélectionnés. La revue procèdera aussi à l'identification des divers instruments dont dispose le mécanisme de supervision et de suivi de la Banque, ce qui exige une analyse détaillée du processus de supervision et des instruments utilisés en vue de permettre la comparaison avec les meilleures pratiques. Cette analyse aura pour but de répondre aux questions afférentes aux **tenants et aboutissants** de chaque activité de supervision, au séquençement des instruments et à l'**articulation** de l'interdépendance des activités.

2.4 Les instruments sur lesquels porteront la revue et l'évaluation peuvent être regroupés en trois (3) grandes catégories:

Groupe A: Instruments liés à la mise en oeuvre de projets ou de programmes

1. Mission de démarrage (Lancement),
2. Supervision documentaire sur la base des rapports trimestriels sur l'état d'avancement, des états financiers, des correspondances, etc.,
3. Missions obligatoires (missions de supervision techniques, institutionnelles et financières) requises aux termes de la réglementation de la Banque (y compris les missions des départements des Décaissements, de l'Acquisition des biens et services, et de l'Audit interne de la Banque),
4. Missions spéciales chargées de résoudre les problèmes en suspens méritant une attention particulière,
5. Missions de revue à mi-parcours telles que définies par les modalités de l'opération ou qui s'imposent vu les circonstances.

Groupe B: Instruments liés à la revue du portefeuille

6. Revue de portefeuilles-pays (RPP),
7. Revue de portefeuilles sectoriels (RPS),
8. Revues annuelles de portefeuilles (RAP),
9. Programmes d'amélioration de portefeuilles-pays (PAPP).

Groupe C: Instruments de supervision

10. Comité d'experts/de pilotage,
11. Revue post-acquisition,
12. Audit de projets/programmes,
13. Audit externe.

2.5 La revue/évaluation¹ procèdera à une analyse approfondie des conclusions tirées par les rapports de supervision et ceux des revues de portefeuille en vue de déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficacé du mécanisme de supervision et de suivi en ce qui concerne les diverses

¹Les termes "Revue" et "évaluation" sont indifféremment utilisés dans le présent rapport.

questions liées à la mise en oeuvre des projets et programmes (des questionnaires seront conçus en vue de recueillir les avis des complexes opérationnels, des parties prenantes et des partenaires au développement au niveau des pays sélectionnés en vue de servir d'appoint aux conclusions tirées par la revue documentaire). Elle sera concentrée sur les aspects ci-après:

2.6. Questions d'ordre opérationnel/de respect des dispositions: Revue du mécanisme de supervision de la Banque et de ses instruments d'évaluation de la conformité des activités de supervision avec les politiques de la Banque, la réglementation, le manuel des opérations, les directives, les pratiques, etc. Ces questions d'ordre opérationnel relèvent des domaines majeurs suivants:

- le niveau de conformité avec les politiques de la Banque, la réglementation, le manuel des opérations et les orientations,
- l'évaluation du séquençage et de la valorisation qu'entraîne chaque activité de supervision, le retour de l'information dont bénéficient en temps réel le personnel et la direction en vue de la résolution proactive des problèmes. Il est aussi possible d'évaluer la nature des missions effectuées par le Vice-président, le Président ou les Directeurs exécutifs et liées aux questions portant sur la gestion du portefeuille,
- l'efficacité et l'efficience du recours aux instruments destinés à assurer le suivi de l'observation par les emprunteurs aussi bien des Règles et procédures de la Banque que de ses conditionnalités, y compris la rigidité ou non-rigidité de ces Règles et procédures, ainsi que le système de délégation de pouvoirs de l'institution par rapport à ceux des autres bailleurs de fonds, et
- le recours aux instruments en vue d'assurer le suivi et l'évaluation des indicateurs de performance des projets et programmes, et en tant qu'outil de dialogue avec les emprunteurs.

2.7 L'évaluation devra déterminer l'adéquation des types d'activités de supervision et de leur périodicité: (i) supervision documentaire, (ii) lancement de missions, (iii) supervision sur le terrain, (iv) revues à mi-parcours, (v) revue de portefeuilles-pays, (vi) revue de portefeuilles sectoriels, (vii) revue annuelle de la performance de portefeuilles, (viii) Programme d'amélioration de portefeuilles-pays. Elle portera aussi sur le potentiel humain et la durée des missions sur le terrain, les types de rapports élaborés et leur utilité, les types de décisions prises et le temps de réaction entre les recommandations des Coordonnateurs de projet et les prises de décisions par la direction quant à la révision des listes de biens et services, à la résolution des questions liées à l'acquisition, aux retards en matière d'entrée en vigueur des prêts et de mise en œuvre, etc.

2.8 La revue devra évaluer la perspective d'ensemble et la valeur utilitaire du processus d'évaluation des opérations avant et après les missions sur le terrain (documents de travail et rapports élaborés).

2.9 Questions d'ordre fiduciaire: La revue devra évaluer le processus et l'efficacité du mécanisme de suivi des questions fiduciaires liées aux projets et programmes (revue des états financiers, visites d'inspection financière, audits extérieurs annuels et indépendants des fonds de projet, etc.). Elle devra comporter:

- le recours aux instruments de suivi de l'administration des fonds, et l'aptitude des emprunteurs/organes d'exécution à gérer les ressources conformément à la réglementation de la Banque,
- l'existence et le mode opératoire du mécanisme d'administration et de contrôle des fonds de la Banque,
- l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des instruments de suivi des risques fiduciaires des projets et programmes – par exemple les capacités financières et de gestion de l'organe bénéficiaire et de l'organe d'exécution,
- le niveau du recours fait aux visites d'inspection financière en vue d'assurer le suivi des projets identifiés comme projets à risques par rapport à la gestion et à l'utilisation des fonds.

2.10 La revue devra aussi évaluer l'adéquation de la périodicité des visites de supervision financière, les types de rapports produits et leur utilité, les types de décisions prises à divers niveaux, ainsi que le dialogue engagé.

2.11 L'évaluation devra déterminer la valeur ajoutée par le processus de revue fiduciaire avant et après les missions sur le terrain (documents de travail et rapports élaborés).

2.12 **Efficacité du développement et mesures de sauvegarde contre les risques:** La revue devra procéder à une évaluation des instruments et des processus utilisés, ainsi que de l'efficacité du mécanisme destiné à assurer un suivi rigoureux des indicateurs en matière d'efficacité du développement et des risques qui agissent généralement sur la réalisation des résultats escomptés. À cet égard, les aspects suivants devront faire l'objet d'un examen approfondi:

- identification et suivi des intrants, des extrants et des indicateurs de résultats partiels,
- recours à la supervision dans le cadre des projets vulnérables. Il s'agit là du degré d'utilisation des instruments de supervision dans la résolution des problèmes auxquels sont confrontés les projets vulnérables, ou des problèmes généralement liés aux risques,
- la réaction de la supervision aux risques identifiés: Cet aspect porte sur le niveau de contribution du processus de supervision ou de ses instruments à l'amélioration de la catégorisation des risques de projet ainsi identifiés. Il s'agira tout d'abord de déterminer dans quelle mesure la direction prend en mains de manière efficacement ces risques identifiés au cours d'une année donnée en procédant à une amélioration des activités de supervision au cours de l'année d'après, et ensuite de savoir si ces activités de supervision se traduisent par des améliorations au niveau de la catégorisation des projets vulnérables au cours des années subséquentes.

2.13 Dans tous les domaines précités, la revue devra procéder à une évaluation des types et de la périodicité des missions sur le terrain, des types de décisions prises, du niveau des décideurs, du dialogue avec les emprunteurs et des types de restructuration de projets ou de programmes suscités par l'évaluation.

2.14 La revue devra aussi prendre la mesure, en termes de valeur ajoutée, du processus d'évaluation de l'efficacité du développement avant et après les missions sur le terrain (documents de travail et rapports élaborés).

2.15 Elle devra aussi examiner les liens qu'entretiennent le respect des obligations, les aspects fiduciaires, l'efficacité du développement et les enjeux en matière de sauvegarde que comportent les instruments de supervision et, ce, en posant les questions suivantes: les rapports sur le respect des obligations interviennent-ils au niveau du suivi des risques de projets? Existe-t-il des liens entre ces instruments? Ceux-ci entretiennent-ils une interdépendance? Existe-t-il une interface entre la planification et l'exécution de ces instruments? Sont-ils efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité tant au point de vue individuel que collectif? Le système de supervision est-il efficace au plan institutionnel dans la gestion des projets ou programmes? Est-il davantage utilisé dans l'atténuation des problèmes au cas par cas, ou plutôt invariablement utilisé en tant qu'outil de planification et de prise de décision? L'utilité des différents instruments est-elle bien comprise par le personnel chargé de la supervision et du suivi?

2.16 **Mécanisme d'incitation:** Des préoccupations subsistent quant au fait que les systèmes d'incitation et de récompense de la Banque semblent attacher une plus grande importance (par le truchement de l'évaluation de la performance du personnel) aux fonctions liées aux programmes de prêt qu'à celles afférentes à la supervision et au suivi. La revue devra déterminer l'existence éventuelle de mesures adéquates liées à la performance (y compris celles à caractère extra-salarial) accordées au personnel directement chargé de la supervision et du suivi. Elle doit chercher à répondre à des questions telles que: Existe-t-il des facteurs déclenchants en termes de temps de réaction efficace dans le domaine des acquisitions et des décaissements, des demandes d'informations, des correspondances, des rapports sur l'état d'avancement, des rapports financiers, des rapports d'audit provenant des pays clients? Peut-on appliquer des facteurs déclenchants spécifiques aux risques opérationnels/en matière de respect des obligations, aux risques fiduciaires et à ceux liés à l'efficacité du développement et aux mesures de sauvegarde?

2.17 **Systèmes d'information:** La revue devra par ailleurs évaluer l'adéquation, le degré d'exhaustivité et l'accessibilité du système d'information de la supervision en tant qu'outil de gestion au service des prises de décisions et de la gestion axée sur les résultats du portefeuille de la Banque. Elle devra chercher à répondre aux questions ci-après:

- La base de données contient-elle des informations sur tous les instruments?
- Ces informations sont-elles à jour ?
- Existe-t-il un centre unifié auquel sont interconnectés des réseaux locaux en vue de permettre l'actualisation automatique des informations, un accès convivial et l'élaboration d'indicateurs clés de supervision destinés à appuyer les activités de supervision et d'évaluation?
- Le système d'information permet-il de répondre efficacement à la demande des utilisateurs ?
- Le système d'information permet-il de vérifier la conformité des activités de supervision, c'est-à-dire en termes de contrôle interne?
- Le système d'information dispose-t-il de facteurs déclenchants asservis à des délais, c'est-à-dire qui indiquent à quelle moment doit intervenir l'exécution d'une activité donnée en conformité avec les orientations stratégiques ou du fait de leur anticipation dans le processus de supervision?
- Existe-t-il des systèmes visant à assurer le suivi de l'exécution des activités de supervision à tous les échelons de la hiérarchie des complexes? Existe-t-il un système indépendant de contrôle interne des activités de supervision ou des normes de contrôle interne qui attestent de l'efficacité de la supervision?

2.18 Rôle des bureaux nationaux: La Banque a ouvert un certain nombre de bureaux extérieurs et s'apprête à accroître systématiquement leur nombre. L'ouverture de ces bureaux est essentiellement justifiée par le souci de renforcer la fonction de supervision et de suivi. La présente revue devra évaluer le rôle qu'ils jouent au niveau du mécanisme de supervision et du suivi en place en fonction des instruments dont ils disposent, du dispositif d'élaboration des rapports, des réalisations, etc.

2.19 Expérience des bailleurs de fonds: L'évaluation doit procéder à la revue de l'expérience des autres bailleurs de fonds (particulièrement celles de la Banque mondiale, de la Banque asiatique de développement, de la Banque interaméricaine de développement, de la Banque européenne de développement, et des bailleurs de fonds bilatéraux tels que DFID et les agences des Nations unies telles que le Pnud). Pour ce faire, elle devra recourir à la documentation disponible et aux sources du Web en vue de recueillir les meilleures pratiques.

2.20 Leçons retenues et recommandations: La revue devra tirer des leçons importantes et faire des recommandations visant à renforcer le mécanisme de supervision et de suivi de la Banque. Elle fera aussi référence aux recommandations de l'étude de 1998. À cet effet, les résultats attendus sont, sans s'y limiter, les suivants:

- les forces et faiblesses du mécanisme de supervision actuel et des divers instruments préconisés par les politiques de la Banque, les manuels et les orientations identifiées;
- les bonnes/meilleures pratiques identifiées au niveau du mécanisme actuel et au sein des institutions ayant servi à la comparaison;
- les mesures incitatives en faveur du personnel à élaborer et à institutionnaliser au niveau des évaluations de performance en vue de souligner l'importance de la supervision et du suivi;
- la nécessité d'élaborer un modèle de cadre de contrôle interne sous forme de facteurs déclenchants en vue de l'amélioration de l'efficacité du système recommandé;
- l'amélioration du système des technologies de l'information qui contribuera à une meilleure intégration, accessibilité et convivialité des informations et des données obtenues grâce aux divers instruments;
- l'intensification de l'assistance aux PMR en vue du renforcement de leurs capacités en matière de suivi et d'assurer l'appropriation des projets et programmes.

3 Méthodologie

3.1 La revue fera recours à la méthode d'échantillonnage dans l'évaluation du groupe de projets et de programmes du secteur public en cours d'exécution. L'ensemble de l'échantillon ne devra pas être inférieur à 25 % de ces projets et programmes. Des études de cas seront menées au niveau de pays représentatifs sélectionnés. La taille de l'échantillon et la sélection des pays seront fondées sur les critères suivants:

- distribution géographique (Régions nord, sud, est, ouest et du centre),
- distribution sectorielle (secteur agricole et du développement rural, secteur social, secteur des entreprises d'utilité publique, secteur du transport, secteur financier, industriel et multisectoriel),
- Les projets en cours d'exécution seront classés au moins en deux (2) groupes majeurs en vue d'évaluer l'efficacité et l'efficience du mécanisme et du processus de supervision mis en place et ayant évolué au fil des années. Ce regroupement se fera comme suit:
 - Projets approuvés sur la période 1993-1998 (afin de permettre l'évaluation des améliorations enregistrées depuis la publication du Rapport Knox relatif à la périodicité des missions, à la compétence collective et à la portée des activités de supervision et de suivi,
 - Projets approuvés sur la période 1999-2004 (en vue de permettre l'évaluation d'autres améliorations survenues depuis l'adoption du Cadre logique et la mise en place du premier processus de revue). Ce groupe sera élargi aux projets récemment approuvés afin de pouvoir évaluer les améliorations éventuelles qu'auront connues la fonction et le processus de supervision et de suivi depuis l'adoption de la version révisée de la Matrice de délégation de pouvoirs, du nouveau processus de revue de 2004 et, récemment, de la méthode de gestion axée sur les résultats.

3.2 Dans le cadre de la revue documentaire, l'évaluation devra consulter dans un premier temps les informations et données relatives aux projets en cours d'exécution jusqu'à la fin de 2004 et, tel que préconisé ci-dessus, déterminer la taille de l'échantillon.

3.3 La revue documentaire des projets et programmes témoins sera basée sur les RAP, les REEP, les Rapports de missions de lancement, les Rapports de missions de supervision, les Rapports de missions de revue à mi-parcours, et les Rapports sur les programmes d'amélioration des portefeuilles-pays en vue d'évaluer le degré de conformité des instruments et processus du système de supervision/suivi avec les politiques de la Banque, les manuels des opérations, les orientations et les pratiques en place, le processus de revue des opérations adopté, et la matrice de délégation des pouvoirs appliquée.

3.4 Les conclusions de la revue documentaire seront par ailleurs analysées à la lumière des différentes catégories de risques en vue d'évaluer leur prise en compte par le système de supervision et de suivi. Des entrevues et des questionnaires d'évaluation seront conçus en vue de recueillir les opinions aussi bien du personnel de la Banque que de ses responsables sur le système de supervision et de suivi en place et de déterminer dans quelle mesure celui-ci prend en compte ces risques.

3.5 Des visites auront lieu au niveau de pays sélectionnés, et des questionnaires d'évaluation similaires seront conçus et utilisés au cours de visites sur le terrain en vue de recueillir les opinions de diverses parties prenantes, particulièrement en ce qui concerne l'utilité des divers instruments et l'efficacité du mécanisme de rétroaction (décisions dans les délais, temps de réponse, dialogue avec les pays partenaires, etc.).

3.6 Une revue de l'expérience des autres bailleurs de fonds, notamment celles des banques multilatérales de développement, sera faite à partir de documents disponibles et de sources identifiées en vue d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques.

4. Cadre conceptuel

4.1 En l'absence de documents de synthèse (hormis le manuel des opérations) sur le mécanisme de supervision et de suivi de la Banque traitant des divers instruments dans une approche séquentielle et intégrée, il est jugé nécessaire de présenter un cadre conceptuel de ce qu'exige le système en vue de permettre la formulation de questions évaluatives pertinentes dans cette optique. Sur le modèle de ce cadre conceptuel, et compte tenu des bonnes pratiques en cours au niveau d'autres bailleurs de fonds, une évaluation ciblée devrait s'opérer sur le mécanisme de supervision et de suivi de la Banque et exprimer des recommandations visant à remédier aux insuffisances éventuelles et à promouvoir les bonnes pratiques de telle sorte que, dès sa mise en application, le nouveau mécanisme puisse contribuer à la gestion axée sur les résultats du portefeuille.

4.2 Le concept de mécanisme de supervision et de suivi est lié à la façon dont la Banque gère, de manière constante, la mise en oeuvre effective de ses activités en matière de prêt au niveau des PMR. Ce mécanisme doit être intégré à un réseau en vue de réduire au minimum les risques qui peuvent regrouper en trois (3) catégories: (i) risques liés à la Déclaration de mission de la Banque (risques liés au développement), (ii) risques découlant de la mise en oeuvre des projets et programmes (risques opérationnels/risques liés au respect des obligations), et (iii) risques liés à l'utilisation des fonds en conformité avec les procédures et à bon escient (risques d'ordre fiduciaire). Aussi, faudrait-il maintenir la distinction d'une part entre le suivi de la mise en oeuvre qui concerne le processus et l'état d'avancement de l'exécution des activités, l'achèvement du plan de travail, et l'exécution du budget conformément à l'ensemble des règles et procédures et, d'autre part, les conclusions du suivi qui se rapportent à l'évaluation des résultats et à l'atteinte des objectifs des projets et des programmes, ainsi que ceux en matière de développement (risques liés au développement et aux mesures de sauvegarde).

4.3 L'efficacité de la supervision et du suivi est fonction:

- (i) de l'anticipation des problèmes et contraintes au niveau de la conception des projets et programmes, ce qui érige en fait en hypothèses opérationnelles ces difficultés qui interviennent au cours de la phase d'exécution,
- (ii) de l'existence d'un système d'information disposant d'indicateurs aptes à permettre l'anticipation et l'évaluation des problèmes et contraintes liés à la mise en oeuvre, et de nature à appuyer les activités de suivi grâce aux échéances fixées dans le cadre des projets,
- (iii) de l'aptitude, grâce à des évaluations périodiques, à la prise de décision et la réaction en temps opportun par rapport aux difficultés identifiées, et

- (iv) des efforts déployés en vue d'assurer le suivi de l'aplanissement de ces difficultés et d'axer l'autoévaluation finale sur l'évaluation de la réalisation des objectifs des projets ou programmes ainsi que sur leurs résultats et leur impact potentiel sur le développement.

4.4 Assurer la supervision et le suivi à toutes les étapes du cycle des projets demeure un impératif:

- à l'étape de la conception (activités préliminaires) du fait de l'importance que cette démarche revêt au niveau de l'anticipation des risques et de la planification des instruments de supervision adéquats de suivi et évaluation,
- à l'étape initiale de l'exécution à cause du besoin ressenti de procéder à une évaluation correcte des capacités en matière d'exécution des projets ou des programmes, de systèmes administratifs et de contrôle financier, ainsi qu'en matière d'élaboration d'un cadre des résultats destiné à évaluer la performance par rapport aux objectifs. Cette étape, qui revêt un caractère purement préventif, obéit au principe qui préconise que la prise de mesures à un stade précoce a toujours un impact positif sur l'évolution future des projets ou des programmes,
- au cours du processus d'exécution car des instruments de suivi périodiques y sont utilisés en vue d'identifier les problèmes au niveau des paramètres extérieurs, de la gestion des risques, des problèmes déontologiques ou des difficultés liées aux capacités opérationnelles des organes d'exécution ou provenant de la Banque. Ces instruments fournissent aussi des informations sur l'état d'avancement de l'exécution des activités envisagées et de l'atteinte des résultats escomptés. Les produits résultant de la supervision et du suivi servent aussi d'intrants à l'autoévaluation au terme des projets ou programmes,
- à l'étape de l'achèvement des projets puisque l'autoévaluation qui y intervient montre comment les contraintes ou les difficultés liées à la mise en œuvre ont eu un impact sur les projets ou programmes, et comment l'identification et la gestion de ces risques ont contribué à leurs résultats et à la réalisation probable de l'efficacité du développement. Des enseignements sont aussi fournis par l'autoévaluation quant à la conception et la réalisation de futurs projets ou programmes.

4.5 Le modèle de supervision sommairement défini nécessite la participation simultanée de plusieurs parties prenantes (gouvernements, organes d'exécution, bénéficiaires, bureaux extérieurs de la Banque, départements des opérations, réviseurs, évaluateurs, ainsi que la contribution d'autres bailleurs de fonds et partenaires) ayant divers rôles et intérêts. Ces rôles et intérêts doivent être synchronisés et les instruments utilisés doivent faire l'objet d'un séquençement correct indiquant clairement les produits attendus, le calendrier de leur réalisation ainsi que la responsabilité de ceux qui doivent y prendre part.

Types d'instruments intervenant au niveau du mécanisme de supervision

Types	Chronogramme	Remarques
Rapport des Emprunteurs sur l'état d'avancement	Trimestriellement après le démarrage de la mise en oeuvre des projets	Remise tardive des rapports par certains emprunteurs.
Rapport des missions de lancement	Dès l'approbation du prêt	Cette pratique naguère erratique est récemment devenue systématique.
Supervision documentaire	Devra se poursuivre jusqu'au terme de la mise en oeuvre du projet et jusqu'à l'élaboration du RAP.	Réaction tardive
Missions et rapports de supervision de projet	Fréquence de 1,5 par projet et par an.	Fréquence pas toujours observée
Missions du Département des décaissements		
Mission de l'Unité des acquisitions (post-revue des acquisitions)		
Revue par pays de l'évaluation des acquisitions		
Mission d'audit		
Rapports des revues à mi-parcours	À mi-parcours dans la mise en oeuvre, conformément au calendrier de l'évaluation.	Recommandation pas toujours observée.
Rapports d'achèvement de projet	Au terme du projet ou au moment du dernier décaissement du prêt.	Recommandation pas toujours observée. Cumul important de RAP en souffrance.
Rapports d'achèvement de l'Assistance technique	Au terme de l'étude ou au moment du dernier décaissement du don.	Non encore appliqué.
Mission de Revue sectorielle		
Revue de portefeuilles pays		
Revue annuelle de la performance des portefeuilles pays (RAPP) relative aux projets en cours d'exécution	Annuellement pour tous les projets en cours d'exécution	Pratiquée à partir de 1995.
Programme d'amélioration des portefeuilles pays		

Liste des documents de référence à consulter

1. Politiques de la Banque
2. Manuels et directives des opérations de la Banque
3. Règles et procédures de la Banque
4. Document de la Banque sur la délégation des pouvoirs
5. Rapports sur les activités préliminaires (visant à promouvoir la qualité dès le départ)
6. Rapports d'évaluation sur les projets et programmes témoins
7. Rapports des missions de lancement
8. Rapports trimestriels sur l'état d'avancement
9. Rapports des missions de supervision
10. Rapports des missions du Département des décaissements
11. Rapport des missions de l'Unité des acquisitions
12. Rapports des missions d'audit
13. RAP des projets et programmes témoins
14. REEP sur les projets et programmes témoins (Produits OPEV)
15. Rapports sur les revues sectorielles
16. Rapports sur les revues de portefeuilles pays
17. Rapports sur les revues annuelles de portefeuilles-pays
18. Rapport sur le programme d'amélioration des portefeuilles-pays
19. Revue annuelle des résultats d'évaluation (Produits OPEV)
20. Expérience d'autres bailleurs de fonds

Services de consultants

OPEV devra procéder à la revue du Mécanisme de supervision et de suivi de la Banque avec l'assistance de consultants. Un cabinet d'étude devra être retenu conformément aux règles et procédures de la Banque en matière d'acquisition, et sa rémunération financée en recourant à des sources bilatérales. Les Termes de référence devront être élaborés suite à l'adoption du Document de stratégie.

Profil du Consultant

Le cabinet doit être expérimenté en matière de missions d'évaluation pour le compte de banques multilatérales de développement (BMD) et/ou de bailleurs de fonds bilatéraux en général, ainsi que dans le domaine de l'évaluation des mécanismes de supervision et de suivi. Il devra affecter deux (2) consultants aux tâches à exécuter au niveau de Tunis et des pays sélectionnés pour les études de cas. Ceux-ci doivent avoir le profil suivant:

Consultant 1: **Economiste:** Être détenteur d'un diplôme d'études supérieures en économie et avoir une formation solide ou avoir acquis une bonne expérience en économie du développement/finances dont plus de 10 ans en missions de supervision et de suivi pour le compte des organismes bailleurs de fonds.

Consultant 2: **Analyste d'organisation et méthode:** Être détenteur d'un diplôme d'études supérieures en Administration des affaires, avec spécialisation en organisation et méthode, et plus de 10 ans d'expérience en méthodes organisationnelles et en élaboration de systèmes pour le compte de grosses entités en général et des institutions de développement en particulier.

Durée des services de consultants

La durée totale des services de consultants requis pour cette mission est de 26 semaines-personnes ventilées comme suit:

Tâches majeures	Par expert	Total semaines-personnes
Étude documentaire et rapport sur les conclusions préliminaires	2 semaines	4 semaines
Élaboration des questionnaires destinés au personnel de la Banque et aux pays sélectionnés	1 semaine	2 semaines
Missions sur le terrain dans au moins 5 pays	5 semaine	10 semaines
Compte rendu suite aux missions sur le terrain	1 semaine	2 semaines
Projet de rapport	2 semaines	4 semaines
Présentation du projet de rapport	1 semaine	1 semaine
Rapport final	1 semaine	2 semaines
Durée totale des délais de route	<u>1 semaine</u>	<u>2 semaines</u>
Total	14 semaines	27 semaines

Méthodologie et plan de travail

Semaines 1 et 2:

- Le Consultant prend connaissance des documents de base (voir Annexe 2).

Extrant: Rapport sur les conclusions préliminaires et plan de travail détaillé indiquant les étapes clés.

Semaine 3

- Élaboration et distribution du questionnaire d'évaluation destiné au personnel de la Banque.
- Élaboration du questionnaire destiné aux pays sélectionnés et expédition aux bureaux extérieurs et organes gouvernementaux pertinents avant la mission.

Extrant: deux (2) types de questionnaire destinés au personnel de la Banque et aux bureaux nationaux ou organes gouvernementaux.

Semaines 4 à 9

- Missions sur le terrain dans 5 pays.

Extrant: Rapports de mission/Comptes rendus

Semaines 10 à 11

- Compilation de l'étude documentaire, des questionnaires et des conclusions sur le terrain, et élaboration du rapport.

Extrant: Projet de rapport

Semaines 12 et 13

- Présentation du projet de rapport à la BAD par le chef de file des consultants.
- Intégration de la rétroaction du groupe de travail d'OPEV et finalisation du rapport.

Extrant: Rapport final

Note: Une semaine est consacrée au délai global de route.