

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



RAPPORT ANNUEL 1988

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

14 avril 1989

TABLE DES MATIERES

	<u>PAGE</u>
I. INTRODUCTION.....	1
II. ETAT D'EXECUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE 1988.....	1
A. Le Programme 1988.....	1
B. Etat d'exécution du Programme 1988.....	2
a) Parachèvement des Directives d'évaluation.....	2
b) Rapport d'Audit de Performances de Projets (RAPP) traités au cours de 1988	3
c) Synthèse des résultats des RAPP 1982-1987.....	4
d) Etudes spéciales.....	6
1) Etude sur les retards dans l'exécution des projets.....	6
2) Etude sur les méthodologies d'évaluation et Directives afférentes.....	7
3) Etude préliminaire sur la création ou le renforcement des unités de pilotage et d'évaluation.de projets dans les pays-membres.....	8
e) Autres activités.....	8
C. Utilisation des ressources.....	9
III. ETAT DU SYSTEME D'EVALUATION A LA BANQUE	11
1) Supervision des projets.....	11
2) Rapport d'Achèvement des Projets.....	11
3) Post-évaluation.....	12
4) Propagation des leçons.....	13
5) Dispositifs de rétroaction (feedback).....	13
IV. MESURES DE RENFORCEMENT ET D'AMELIORATION DU PROCESSUS D'EVALUATION ET DE RETROACTION.....	16
1) Ordre de priorité à accorder à l'évaluation rétrospective dans l'utilisation des ressources.....	14
2) Problème de préparation des Rapports d'Achèvement de Projets (RAP).....	15
3) Problème de pilotage de l'exécution des projets et de leur supervision.....	16
4) Problème de l'amélioration de la conception des projets, de la programmation correcte et efficace de leur exécution et de la planification de l'évaluation d'impact.....	17

ANNEXES

- Annexe I Programme de travail du Bureau
d'Evaluation des Opérations pour l'année 1988 et
son état d'exécution au 31/12/88
- Annexe II Situation des Rapports d'Audit
des Performances traités en 1988
- Annexe III Liste par année des Rapports d'Audit des
Performances de projets.
- Annexes IV Liste des Rapports d'Achèvement reçus
au cours de 1988.

RAPPORT ANNUEL SUR LES ACTIVITES D'EVALUATION
DES OPERATIONS AU COURS DE L'ANNEE 1988

I. INTRODUCTION

1.0. Ainsi que le montre clairement le Rapport Annuel précédent (document ADB/BD/WP/88/08), le Bureau d'Evaluation des Opérations a, parallèlement à la poursuite de l'évaluation rétrospective des projets pris individuellement, accordé une attention particulière à l'examen du système existant d'évaluation des opérations en vue de définir une stratégie pour son amélioration et jeter ainsi les bases solides de normalisation, de politique et de procédures pour une évaluation efficace des opérations que finance la Banque.

1.1. Au cours de l'année 1988, ces actions de consolidation ont été poursuivies non seulement par le parachèvement des diverses directives d'évaluation des opérations et la préparation des Rapports d'Audit de Performance des Projets (RAPP) mais aussi par un accroissement remarquable des activités relatives aux Etudes spéciales et au Rapport de Synthèse qui s'adressent aux points considérés comme essentiels pour assurer la rétroaction (feedback) et l'amélioration des opérations. L'objectif principal étant bien entendu de réussir à faire de la fonction Evaluation un outil effectif de gestion et d'amélioration continue de la qualité des opérations que mène la Banque dans les Etats-membres.

1.2. Toutes ces tâches ont été effectuées en gardant constamment à l'esprit le souci d'une utilisation rationnelle des ressources allouées au Bureau afin d'obtenir des résultats utiles en matière d'évaluation des opérations sans aggraver outre mesure les charges budgétaires.

1.3. Le présent rapport rend compte des différentes activités menées par le Bureau d'Evaluation des Opérations au cours de l'année 1989 en renseignant sur les objectifs et la situation de chacune d'elles. Il informe également sur la contribution du Bureau aux activités des Départements opérationnels et du Centre de formation. Il fournit quelques indications sur l'utilisation des ressources et jette un regard sur l'état du système d'évaluation à la Banque. Enfin, il passe en revue les mesures prises ou à prendre pour renforcer l'évaluation des opérations et assurer une rétroaction (feedback) continue des enseignements tirés des travaux d'évaluation.

II. ETAT D'EXECUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE 1988

A Programme de travail de 1988

2.0. Les informations détaillées concernant le Programme de travail de OPEV pour 1988 sont fournies dans le document ADB/BD/IF/87/114/Rev en date du 8 Mars 1988. L'Annexe 1 en donne aussi un bref aperçu.

Pour l'essentiel, ce Programme comprend :

- i) le parachèvement des tâches entamées au cours de 1987,
- ii) la préparation de nouveaux RAPP
- iii) les Etudes spéciales comprenant :
 - l'Etude sur les Retards dans l'exécution des projets,
 - l'Etude sur la création ou le renforcement des unités de pilotage et d'Evaluation dans les Etats-membres régionaux.
 - l'Etude des méthodologies d'évaluation et Directives afférentes

iv) les Rapports périodiques

- Rapport de Synthèse des Résultats des RAPP 1982-1987,
- Rapport annuel sur les activités de OPEV en 1987.

B. Etat d'exécution du Programme de travail de 1988

2.1. L'examen attentif du Programme de travail de 1988 montre que l'évaluation rétrospective des projets pris individuellement continue de représenter l'épine dorsale du système d'évaluation des opérations. Les constatations, leçons et recommandations résultant de ce travail sont diffusées sous forme d'extrait des RAPP ; elles sont analysées dans un rapport de synthèse des résultats des RAPP. Par ailleurs, les problèmes pouvant concerner les projets en cours et les opérations futures sont examinés dans le cadre d'Etudes spéciales et on a réuni au titre d'autres activités, les tâches telles que la préparation des extraits des RAPP, la contribution du Bureau aux activités des Départements opérationnels et du Centre de formation ainsi que les séminaires ayant trait à l'évaluation. Les informations précises sur chacune de ces activités sont données dans les paragraphes ci-dessous.

a) Parachèvement des directives d'évaluation

2.2. Afin d'établir un cadre efficace pour les activités d'évaluation rétrospective aussi bien au niveau de l'auto-évaluation qu'au niveau de la post-évaluation et renforcer, par voie de conséquence, le processus relatif aux leçons à tirer et à la rétroaction (feedback), la préparation des directives relatives à l'évaluation rétrospective initiée au cours de l'année 1987 a été poursuivie et mise au point en tenant compte des observations faites par les membres du Comité de Vérification.

2.3. Il s'agit précisément des directives suivantes :

- i) Directives sur les Politiques et Procédures intégrées d'évaluation des opérations (document ADB/BD/WP/87/139/Rev.1 du 18 Mai 1988) traitant du Système d'évaluation à la Banque qui comprend l'Auto-évaluation et la Post-évaluation.
- ii) Directives sur la préparation des RAPP - Rapports d'Audit de Performances de Projets (document ADB/BD/IF/88/22 du 9 Février 1988).
- iii) Directives relatives à la Note sur l'exposé des problèmes relatifs au RAPP - Issues Paper - (document ADB/BD/IF/88/21 du 9 Février 1988). Ce document vise à identifier les problèmes sur lesquels le RAPP doit concentrer l'attention ainsi que le type d'audit à adopter.
- iv) Proposition pour une révision des Directives relatives à la préparation du Rapport d'Achèvement de Projets (RAP) en vue d'en améliorer la qualité.
- v) Proposition pour une révision des Directives relatives à la Supervision des Projets. Ces nouvelles Directives visent à établir un système de supervision et améliorer la supervision.
- 6) Directives relatives à la méthodologie de conception de projets, à la méthodologie d'exécution de projets et à la méthodologie d'Evaluation d'impact des projets.

2.4. Parmi ces Directives, celle portant le numéro 1 a été révisée pour tenir compte des observations du Comité de Vérification, celles qui sont numérotées (ii) et (iii) ont été soumises au Conseil qui en a confié l'examen au Comité de Vérification. Le document intitulé "Besoins d'Evaluation

Rétrospective à prendre en compte au stade de la supervision des projets" a servi de base aux Directives numéro (iv) concernant la supervision à la préparation desquelles OPEV a pris une part active. Enfin, les Directives numéro (v) qui concernent les RAP ont été initiées par OPEV et soumises au management au cours de l'année 1988.

b) Rapports d'Audit de Performances de Projets

2.5. Le Tableau 1 montre qu'au cours de 1988, OPEV a eu à préparer 23 Rapports d'Audit de Performances de Projets (RAPP) dont 9 ont été initiés au cours de 1987 et parachevés au cours de 1988 et 14 sont de nouveaux RAPP. De ces 23 RAPP, 16 ont été présentés au Conseil, 4 attendent l'achèvement des travaux de traduction pour être présentés au Conseil ; les 3 restants sont encore en cours de traitement et ne pourront être mis au point qu'au cours de 1989. L'Annexe II donne la liste des RAPP traités en 1988 et le Tableau 1 ci-dessous montre que le nombre 23 des RAPP traités au cours de 1988 dépasse légèrement les 20 qui ont été traités en 1987 sur lesquels seulement 12 ont pu être présentés au Conseil au cours de 1987. La comparaison a été limitée à 1987 pour tenir compte du fait que c'est à partir de cette année que les RAPP sont, conformément à la décision du Conseil, établis pour les Projets pour lesquels un Rapport d'Achèvement est préparé. Il importe de signaler que le nombre 23 des RAPP traités au cours de 1988 n'a pu être atteint qu'au prix de l'effort consistant à sélectionner les projets en fonction des critères indiqués dans les Directives sur la préparation des RAPP et à procéder soit à un Audit approfondi soit à un Audit abrégé soit à un Audit intermédiaire ; ce qui permet une économie de ressources tout en préservant la qualité des RAPP. Par ailleurs sur les 23 RAPP traités au cours de 1988, 11 correspondent à des projets pour lesquels les RAP ont été reçus en 1987, les 12 font partie du lot des RAP reçus par OPEV au cours de 1988.

2.6. Le nombre réduit des RAP préparés par les Départements opérationnels et la transmission tardive de ceux-ci à OPEV continuent d'être une contrainte à la conception rationnelle du Programme de travail de OPEV et rend quasiment impossible l'établissement d'un planning fixe pour son exécution correcte.

2.7. Suivant les instructions de la Direction, les Départements opérationnels doivent préparer 48 à 96 RAP par an, ils n'en ont préparés que 21 soit 44% du minimum exigé, 9 ont pu faire l'objet de RAPP au cours de 1988, 3 ont connu un début de traitement et on a dû reporter à 1989 le traitement des 9 restants, essentiellement à cause de leur soumission tardive au cours de 1988, l'Annexe IV donne la liste et les dates des RAP reçus au cours de 1988.

2.8. Ces questions relatives à la faiblesse du nombre de RAP préparés, à leur soumission tardive en cours d'année sont repris au chapitre IV paragraphes 4.5. à 4.9. sous la rubrique Problèmes de préparation des RAP en même temps que la question du taux de couverture des RAP c'est-à-dire le rapport entre le nombre de RAP préparés et le nombre total de projets achevés afin de proposer des mesures appropriées pour redresser la situation.

Tableau 1

PREPARATION DES RAPP
SITUATION EN FIN D'ANNEE CALENDRAIRE

	1987	1988
Nombre de RAPP soumis au Conseil	12	16
Nombre de RAPP achevés mais non encore soumis au Conseil	4	4
Nombre de RAPP en cours de traitement	<u>4</u>	<u>3</u>
Nombre total de RAPP traités ou en cours de traitement	20	23
Nombre cumulé de RAPP traités	50	73
Nombre cumulé de RAP reçus	27	48

2.9. Le Tableau n°2 ci-dessous montre la répartition sectorielle des RAPP préparés en 1988.

Tableau 2

REPARTITION SECTORIELLE DES RAPP PREPARES EN 1988

	<u>Nombre de projets</u>	<u>Répartition</u> (%)
1. Agriculture	9	45
2. Transport	1	5
3. Equipement Collectif	7	35
4. Industrie	1	5
5. Education/Santé	<u>2</u>	<u>10</u>
TOTAL	20 ^{1/}	100

2.10 L'évaluation rétrospective de ces 20 projets a montré que la plupart ont eu des résultats satisfaisants à l'exception de deux (Aménagement de la vallée de l'Ouémé au Bénin, projet rizicole au Ghana) pour lesquels les résultats sont peu satisfaisants.

2.11 Ces 20 projets post-évalués en 1988 font l'objet d'un rapport séparé faisant la synthèse des constatations et des résultats émanant de leur évaluation rétrospective.

c) Synthèse des résultats des RAPP établis entre 1982 et 1987

2.12. En sus des RAPP, OPEV a commencé au cours de l'année 1988 la série des Rapports de synthèse destinés à informer, de façon synthétique, globale et sectorielle, la direction et les Conseils sur les performances des projets que la Banque a financé pendant une certaine période et les leçons tirées de leur évaluation. Pour la première fois cette synthèse porte sur l'ensemble des RAPP établis entre 1982 et 1987. Cet effort sera désormais poursuivi périodiquement.

2.13. Ce rapport analyse en un seul document les résultats des Rapports d'Audit des Performances afférents à 64 projets post-évalués entre 1982 et 1987. Il comprend un aperçu général et des analyses sectorielles sur les performances de ces projets ; il identifie les causes et raisons des succès et des échecs enregistrés, tire les leçons de l'expérience ainsi vécue tant aux stades de la conception, de l'évaluation ex-anté, de l'exécution, de l'exploitation et met en lumière les principaux problèmes relevant du dialogue de politique.

2.14. Les principales leçons tirées en vue d'améliorer la performance des opérations futures et des opérations en cours sont classées ci-dessous en fonction des principales phases du cycle du projet.

Identification, Préparation et Evaluation des projets

2.15. Tous les rapports d'évaluation rétrospective ont noté l'importance critique des connaissances adéquates sur les secteurs comme base d'identification des projets et la nécessité d'une conception ou d'une préparation adéquates des projets, notamment une définition claire des objectifs, une étude de faisabilité technique, administrative et financière correcte du projet et une préparation complète et une évaluation méticuleuse.

¹ Ce nombre ne comprend pas les 3 RAPP initiés et non encore achevés.

Création du cadre institutionnel

2.16. Rétrospectivement, le renforcement des institutions est une question dont la Banque n'a pas suffisamment tenu compte dans les prêts accordés aux projets dans le passé et qui exige donc une attention accrue dans les futures opérations de prêt. Le deuxième facteur, par ordre d'importance, contribuant au succès ou à l'échec des projets, et à la durabilité de ses avantages, est la capacité institutionnelle et administrative de l'emprunteur. Pour tous les projets évalués rétrospectivement jusqu'à ce jour, la Banque n'a guère accordé d'attention dès le début, durant la préparation et l'évaluation des projets, aux problèmes d'exécution que rencontreront vraisemblablement l'emprunteur, ses institutions et les bénéficiaires du projet. Les résultats obtenus jusqu'ici montrent que la mise en oeuvre des projets a été inefficace et que les avantages ne pouvaient être maintenus en raison de performance médiocre ou de faible capacité de gestion des institutions emprunteuses.

Mise en oeuvre de projets

2.17. Un autre aspect de la capacité institutionnelle est l'aptitude des emprunteurs à suivre les procédures de la Banque, notamment pour l'achat des biens et services ou le recrutement des consultants et des Entrepreneurs. La plupart des retards qui se sont produits à ce jour dans la mise en vigueur des prêts ou dans l'achèvement des travaux liés aux projets ont été causés en partie par le non respect de la procédure de la Banque, la soumission incorrecte ou tardive de la liste des biens et services résultant de contraintes administratives d'une part, et en partie par la capacité restreinte de l'emprunteur à recruter ou à superviser les consultants/entrepreneurs d'autre part.

Mise en exploitation des projets

Entretien

2.18. La troisième leçon est la nécessité de mettre au point des mécanismes qui s'accordent avec le niveau de développement infrastructurel des emprunteurs et avec les moyens techniques et financiers dont ils disposent pour en assurer l'entretien. Dans certains projets, les infrastructures ont été créées sans une provision adéquate pour pièces de rechange et sans se soucier de l'entretien préventif et régulier.

2.19. Sont étroitement liées à cette question, les composantes assistance technique, prévues pour le bon fonctionnement efficace des installations. Ces composantes ont été souvent mal exécutées ou ont connu des retards fréquents et des problèmes de coordination.

Sous-utilisation des capacités

2.20. Le manque d'entretien et de pièces de rechange a pour résultat que les capacités installées dans le cadre des projets se sont révélées considérablement sous-utilisées. Dans les cas des projets où la composante d'assistance technique fait défaut ou est médiocrement exécutée, d'importants retards dans l'exécution ont été enregistrés. Les leçons qui en découlent sont que les provisions adéquates pour l'entretien et l'exécution correcte des éléments relatifs aux ressources humaines et matérielles sont essentielles pour l'exploitation avec succès de ces projets et sont également nécessaires pour atteindre les objectifs généraux liés à l'amélioration de la qualité du projet et du développement institutionnel.

Investissements complémentaires

2.21. La durabilité des avantages de certains projets a été négativement affectée par le défaut de réalisation des investissements complémentaires dans la zone d'influence du projet. Les informations extraites de l'examen des projets examinés révèlent que le faible niveau de trafic dans le secteur des transports, la sous-utilisation des capacités des installations d'équipement

collectif, et dans une certaine mesure le faible niveau de recrutement dans les projets d'éducation sont les conséquences directes de l'absence des investissements complémentaires envisagés qui ont servi de base initiale de justification du projet financé. La non réalisation de ces investissements anticipés a entraîné, dans les cas observés des réductions des avantages des projets et partant des taux de rentabilité économique interne (TREI) faibles ou négatifs. Ainsi la leçon qui émerge est que la réalisation des investissements complémentaires est vitale pour la durabilité des avantages des projets et est aussi nécessaire pour qu'il soit pleinement possible de justifier les investissements antérieurs sur les projets.

Engagement de l'emprunteur

2.22. Un point qui se rattache au problème précité concerne l'engagement et l'appui continu des emprunteurs à l'égard des objectifs et priorités énoncés dans un projet. On a montré que l'absence d'engagement ou d'appui solide à l'égard des projets a considérablement influencé l'échec des projets dans le passé. Certains de ces projets ont connu des retards, ou leur portée a été sensiblement réduite du fait de la pénurie de fonds de contrepartie en monnaie locale ; la performance des autres projets a été gênée par des pénuries de main-d'oeuvre ou une forte rotation du personnel qualifié.

Pilotage et supervision de projets par la Banque

2.23. Enfin, un élément qui transparait dans tous les projets examinés est la persistance d'une supervision insuffisante par la Banque durant la mise en oeuvre. Les problèmes de retard intervenus dans la mise en oeuvre et les retards d'achèvement apparaîtraient beaucoup plus tôt et pourraient être évités si la Banque organisait en temps voulu des missions de supervision fonctionnelles. Le pilotage de l'avancement de l'exécution de projets aurait pu être également amélioré par une production plus régulière de rapports d'activité de qualité acceptable. Lorsque les projets ont connu des problèmes d'exécution qui n'ont pas été repérés par les donateurs et lorsque les projets ont connu des bouleversements de situation ou que les emprunteurs ont modifié leur politique, la justification des investissements a été invariablement compromise. Partant un système de pilotage et de supervision adéquate est indispensable pour obtenir des résultats plus satisfaisants au niveau de la mise en oeuvre et du fonctionnement ; il permettra à la Banque d'intervenir plus tôt et de résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop complexes et trop coûteux.

2.24. Cet exercice de synthèse a contribué au renforcement des activités d'évaluation et les leçons qui en découlent constituent une bonne base pour l'amélioration du processus de rétroaction (feedback).

d) Etudes spéciales

2.25. OPEV a eu à mener trois Etudes spéciales qui ont permis de faire, sur des sujets particuliers ou des problèmes opérationnels, des analyses plus intensives qu'il n'est usuellement possible dans le cadre des Rapports d'Audit de Performances des projets pris individuellement. Les points essentiels de ces Etudes spéciales sont présentés ci-dessous.

1) Etude sur les retards dans l'exécution des projets

2.26. Comme partie de l'effort continuellement déployé pour bâtir l'expérience opérationnelle de la Banque, une Etude sur les Retards dans l'exécution des projets a été menée en 1988. L'étude tente de déterminer l'incidence, les causes et les conséquences des retards pour 101 projets financés par la Banque; les deux tiers de ceux-ci ont enregistré un retard de plus de 100% par rapport au délai imparti.

2.27. Les trois principaux types de retards sont : (1) le démarrage tardif des travaux, cette catégorie de retard comprend le retard enregistré dans l'accomplissement des tâches de mise en vigueur du prêt et celui dû aux tâches de démarrage proprement dit des travaux. (2) le retard dans le processus

d'acquisition des biens et services et (3) la prolongation du délai d'exécution physique. Les origines de ces faiblesses sont attribuées : (a) à la conception et à la préparation inadéquates du projet et les modifications que cela implique durant l'exécution, (b) au manque de familiarité des organes d'exécution aux procédures de la Banque en matière d'acquisition des biens et services ou irrégularités dans l'application de ces procédures, (c) à la supervision inadéquate des projets par la Banque et (d) au manque de contribution financière locale partiellement en raison des contraintes budgétaires.

2.28. Les conséquences des retards sont les dépassements des coûts dans la plupart des cas et dans les autres, les changements dans les objectifs, la réduction de la taille, la réduction des avantages des projets et parfois l'échec total.

Les faiblesses dans la conception, la préparation et l'exécution comptent pour les principales causes des retards dans l'exécution des projets.

2.29. L'Etude sur les Retards, comme dans le cas de la Synthèse des RAPP, contribue à l'accumulation des leçons en matière d'expérience d'évaluation et confirme que les zones d'ombre portant sur la faiblesse opérationnelle résident dans la conception des projets, la capacité institutionnelle des emprunteurs à concevoir, à réaliser les projets de développement et à assurer leur viabilité après l'exécution.

La Direction envisage de se servir de cette provision de leçons pour améliorer la conception des projets et les leçons seront diffusées tant au niveau du personnel au sein de la Banque qu'au niveau des emprunteurs grâce à une large distribution des Rapports et à l'organisation des séminaires.

2) Etude sur les méthodologies d'évaluation et directives afférentes

2.30. Comme partie intégrante de l'effort déployé pour améliorer la rétroaction (feedback) et la qualité des projets, et aussi en raison des difficultés rencontrées au stade d'évaluation rétrospective, difficultés qui sont essentiellement dues au fait que les données de base nécessaires pour apprécier le degré de réalisation des objectifs et procéder à l'analyse d'impact ne sont pas incorporées aux Rapports d'évaluation ex-anté, OPEV a entrepris avec l'aide de consultant une étude visant à proposer des méthodologies appropriées pour améliorer la conception, l'exécution des projets et entreprendre efficacement l'évaluation d'impact. Le travail est en cours, le rapport du consultant est à l'examen.

2.31. Il s'avère nécessaire de prévoir les données de base requises pour l'évaluation rétrospective de la préparation, l'évaluation ex-anté et l'exécution de façon à s'assurer non seulement une bonne exécution, mais plus tard, une meilleure évaluation rétrospective et tirer les leçons.

Les conclusions préliminaires de l'étude ont été présentées à un séminaire de réflexion regroupant 50 membres du personnel opérationnel pour recueillir leurs réactions sur les recommandations préliminaires.

2.32. En bref, les recommandations de l'étude qui s'adressent aux principales faiblesses sont que :

- 1) la Banque adopte pour la conception des projets, l'approche du "logical framework" (cadre logique) qui implique que les concepteurs des projets définissent avec davantage de détails, l'impact escompté des projets et précisent les indicateurs de ces impacts qui serviront aussi comme des outils utiles pour le pilotage et la supervision des projets.

- 2) la Banque améliore au stade de la conception, le planning d'exécution en adoptant des outils améliorés de programmation et des hypothèses budgétaires plus réalistes en utilisant par exemple l'expérience du passé.
- 3) la Banque tient compte de la formation de l'équipe chargée de l'exécution du projet et au besoin la compléter dans le cadre du projet.
- 4) plus d'accent soit mis sur le pilotage systématique de l'avancement des projets et sur la supervision.
- 5) les éléments d'évaluation d'impact soient chaque année incorporés à un échantillon de projets.

2.33. L'introduction de la méthodologie du "Logical framework" (cadre logique) devrait être précédée par une formation appropriée du personnel opérationnel et par la formation des formateurs sélectionnés parmi le personnel.

2.34. Toutes ces recommandations sont actuellement à l'examen. Lorsqu'elle sera pleinement appliquée, la nouvelle méthodologie aura probablement un impact profond sur la conception des projets et sur leur exécution, renforcera l'évaluation rétrospective et améliorera le processus de rétroaction, ce qui conduira, par voie de conséquence, à une amélioration de la qualité des projets et un meilleur impact sur le développement des pays emprunteurs. Un rapport sur cette étude sera soumis au Conseil au cours du mois d'Avril 1989.

3) Etude préliminaire sur la création ou le renforcement des unités d'évaluation et de pilotage de projets dans les pays-membres

2.35. Dans le cadre des efforts fournis par la Banque pour renforcer les activités d'évaluation rétrospective et assurer la rétroaction (feedback), OPEV a initié au cours de 1988 une étude préliminaire visant à promouvoir la création ou le renforcement des unités d'évaluation et de pilotage dans les pays-membres régionaux. Un questionnaire conçu pour la circonstance a été envoyé à chaque Gouverneur des pays-membres régionaux. A ce jour, 12 réponses positives ont été enregistrées parmi lesquelles 9 pays ont exprimé le désir de voir la Banque les assister dans ce domaine.

2.37. Une étude permettant d'apprécier les besoins en matière d'organisation, de personnel et d'appui logistique sera faite en 1989 et une proposition d'assistance à donner à ces pays sera soumise au Conseil.

2.38. La création ou le renforcement des unités d'évaluation dans les pays-membres procurera un point focal permettant le pilotage de l'avancement de l'exécution des projets, de tirer les enseignements et d'assurer la rétroaction (feedback) dans les pays ; ce point focal servira aussi de conduit pour le dialogue entre la Banque et les emprunteurs.

e) Autres activités

2.39. En dehors des activités directement liées à l'évaluation des opérations, OPEV a eu à contribuer aux activités d'autres départements au cours de 1988. C'est ainsi que OPEV a eu à contribuer activement aux travaux du comité chargé de préparer les nouvelles directives sur la supervision des projets ainsi qu'à divers groupes de travail, à examiner et faire les observations sur divers documents (acquisition des biens et services et autres).

2.40. De plus, OPEV a participé à plusieurs séminaires organisés par CDEP sur les problèmes de développement économique et social ; il a notamment joué le rôle d'orateur principal lors du séminaire interne sur les projets visant à l'intégration économique et lors du séminaire sur la population et le développement.

2.41. Pour le Centre de formation, OPEV a fourni l'appui technique en animant

- (i) la Séance relative à l'incidence, sur les projets, d'une mauvaise application des procédures d'acquisition des biens et services et décaissements dans le cadre du séminaire sur l'administration des prêts,
- (ii) le séminaire de réflexion sur la recherche de solutions appropriées au problème de l'amélioration de la conception et l'exécution des projets ainsi que l'évaluation d'impact des projets,
- (iii) le séminaire d'échange d'idées sur le Rapport de synthèse des résultats des RAPP établis dans la période 1982-1987.

C) Utilisation des ressources

2.42. Dans l'accomplissement de ses tâches, OPEV A constamment gardé à l'esprit la nécessité de tout mettre en oeuvre pour que les activités d'évaluation soient menées avec efficacité. Cela a été rendu possible grâce à une utilisation du personnel disponible et une organisation efficiente du travail.

2.43. Le tableau n°3 ci-dessous renseigne sur la situation du personnel de OPEV au cours de 1987 et 1988. En comparaison avec la situation de 1987, OPEV a fonctionné en 1988 avec un Ingénieur agronome et un Economiste expérimentés de moins, ce qui fait 9 professionnels se présentant comme suit :

1 Directeur, 1 Directeur adjoint, 2 Economiste généralistes, 1 Ingénieur agronome, 1 Ingénieur civil, 1 Economiste des transports, 1 Agro-Economiste et 1 Ingénieur sanitaire.

Tableau n°3
Situation du Personnel de OPEV

	1987	1988
<u>Professionnel</u>		
Situation en début d'année	11	10
Départ de OPEV	1	1
Situation en fin d'année	10	9
<u>Personnel d'appui</u>		
Situation en fin d'année	7	7

2.44. Les principales activités menées par OPEV au cours de 1988 et le temps du personnel consacré à chaune d'elle sont présentés au Tableau n°4 .

Tableau n°4
TEMPS CONSACRE AUX PRINCIPALES ACTIVITES EN 1988
(en Hommes x Semaines)

	Nombre de <u>Rapports</u>	Temps <u>consacré</u> (HS)	Réparti- tion (%)
1. <u>RAPP</u>	23 1/	115 2/	26
2.1. Etude spéciales (Revue opérationnelle)			
. Etude sur les retards dans l'exécution des projets	1	164	37
. Etude sur les méthodologies d'évaluation et Directives afférentes	1	10	2
2.2 Etudes spéciales (Travaux sur les pays)			
. Etudes préliminaires sur unités de pilotage et d'évaluation dans les pays membres	1	8	2
2.3. Etudes spéciales (Revue des politiques)			
. Directives sur les politiques et procédures intégrées d'évaluation des opérations	1	5)	
. Directives sur la préparation des RAPP	1	2)	
. Directives sur l'exposé des problèmes liés aux RAPP	1	2)	4
. Directives sur la supervision (document de base et contri- bution)	1	4)	
. Directives sur la préparation des RAP (document de base et suggestions)	1	5)	
3. <u>Rapports annuels et périodiques</u>			
. Rapport de synthèse des résultats des RAPP (1982-1987)	1	115	26
. Extrait des RAPP 1988	20 1/	7	1,5
. Rapport annuel des activités de OPEV en 1987	1	7	1,5
	<hr/>	<hr/> 444 3/	<hr/> 100

1/ Sur les 23 RAPP traités, 20 sont achevés et il reste 3 à achever au cours de 1989. C'est pour ces 20 RAPP achevés qu'il est possible de faire les Extraits

2/ Comprend 30 HS utilisés par 4 Consultants recrutés pour 4 projets.

3/ Le total comprend 36 HS semaines additionnelles que l'exécution du programme a exigé du personnel de OPEV.

2.45. On observe que le programme de travail de OPEV gagne en extension tant au plan de sa portée qu'au plan de sa complexité. Le tableau n°4 ci-dessus montre que 26% du temps de travail a été consacré à la préparation des RAPP, les Etudes spéciales ont pris 41% du temps de travail et le Rapport de synthèse qui implique un travail d'analyse, de comparaison et de détermination des tendances au même titre que les Etudes spéciales a pris 26% du temps de travail. Le parachèvement des directives initiées en 1987 a pris 4%.

2.46. Comme indiqué en 2.3 les Directives sur la préparation des RAPP ainsi que celles sur l'exposé des problèmes liés à la préparation des RAPP prévoient de choisir parmi trois types d'Audit (Audit approfondi, Audit intermédiaire, Audit abrégé) pour chaque RAPP. L'application de ces dispositions a permis à OPEV de réduire partiellement le coût des RAPP préparés en 1988. Sur les 23 RAPP traités, 5 ont fait l'objet d'Audit abrégé ; la qualité des Rapports d'Achèvement (RAP) de ces projets et les informations contenues dans leurs dossiers respectifs ont suffi pour rendre compte du déroulement des opérations, apprécier les performances et tirer les leçons d'expérience ; ce qui réduit du coup les dépenses de consultants et de missions.

2.47. OPEV poursuivra à l'avenir cet effort de réduction du coût moyen des RAPP à condition que la qualité des RAP le permette. Il sera ainsi possible de libérer davantage de temps pour les Etudes spéciales et les Rapports de synthèse, tâches encore plus complexes et nécessitant plus de réflexion. En effet, si l'on ajoute aux 26% de temps consacré au Rapport de synthèse les 41% de temps consacré aux trois importantes études spéciales, on s'aperçoit que les activités de recherche ou de synthèse ont absorbé 67% du temps du personnel de OPEV. Ces études ont pris beaucoup de temps en raison des difficultés rencontrées dans la collecte des informations et aussi du fait que OPEV a, pour l'instant, une expérience limitée dans ce domaine.

III. ETAT DU SYSTEME D'EVALUATION A LA BANQUE

3.0. Ainsi que le précisent les instructions administratives n° 3/87, la conception, l'analyse et la mise à jour du système d'évaluation rétrospective est une des fonctions et responsabilités spécifiques du Bureau d'Evaluation des Opérations. C'est pour cela que, comme en 1987, OPEV a consacré en 1988 une partie du temps de travail à renforcer les bases et à assurer un cadre approprié pour l'évaluation rétrospective, pour propager les leçons tirées des opérations financées et pour assurer la rétroaction (feedback). Les paragraphes qui suivent renseignent sur la supervision, la préparation des RAP, la post-évaluation et la rétroaction (feedback), principaux maillons de la chaîne du système intégré d'évaluation rétrospective à la Banque.

1) Supervision des projets

Actuellement le rapport du nombre de projets supervisés au nombre total de projets en cours d'exécution est non seulement faible mais aussi la fréquence annuelle de la supervision pour chaque projet laisse à désirer. C'est pour remédier à cette situation que OPEV a initié le document de base et a activement collaboré avec CEPR et les Départements opérationnels pour la mise au point de nouvelles directives sur la supervision des projets qui précisent les politiques et procédures pour améliorer la programmation, le système d'examen et de rapports sur la supervision à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'adoption et l'application de ces nouvelles directives devraient intervenir sous peu.

2) Rapports d'achèvement de projets (RAP)

3.2. Aussi bien la qualité que le faible rapport du nombre de RAP établis au nombre total de projets terminés gênent considérablement la conception et la programmation convenables des travaux d'évaluation rétrospective.

C'est pour lever cet obstacle que OPEV a proposé de nouvelles directives sur la préparation des Rapports d'Achèvement de Projets (RAP). Elles permettent de procéder à une analyse critique de l'expérience en matière d'exécution du projet, de standardiser la présentation, de connaître les points clefs à prendre en considération en vue de faciliter l'exercice consistant à tirer les leçons et d'améliorer le processus de rétroaction. Elles établissent une politique pour la préparation des RAP dans un délai de 6 mois après l'achèvement, une méthodologie pour une analyse critique et l'appréciation de l'expérience résultant de l'exécution du projet et fournissent une liste de contrôle des problèmes généraux de développement auxquels il faut s'adresser. L'objectif ultime est d'assurer que les données analytiques appropriées sont fournies et que les vrais problèmes de développement concernant le projet en question ont été pris en considération pour permettre une évaluation rétrospective objective et procurer un dispositif pour tirer les leçons et assurer la rétroaction.

3) Post-évaluation

3.3. Pour assurer à l'évaluation rétrospective une certaine objectivité et une plus grande efficacité, le système a besoin d'être intégré en d'autre terme, l'évaluation rétrospective ne doit pas se faire en vase clos ; elle doit être une oeuvre commune à laquelle contribue aussi bien les Départements opérationnels, OPEV et même les pays. C'est pour cela que OPEV a soumis au Conseil les Directives sur les politiques et procédures intégrées d'évaluation des opérations.

3.4. Ces directives fournissent un cadre général pour coordonner et harmoniser les activités d'évaluation à la Banque et fixent les principes, les normes et les méthodologies qui doivent être suivis tant au niveau d'auto-évaluation qu'au niveau de la post-évaluation. Il propose aussi un mécanisme pour tirer les leçons et pour obtenir une rétroaction (feedback) ainsi que pour propager les leçons. Ces directives définissent aussi les responsabilités des diverses unités organisationnelles en ce qui concerne la supervision, la préparation des RAP, la post-évaluation, le processus de rétroaction et indique les dispositifs organisationnels nécessaires pour mettre en application les leçons et recommandations résultant des activités de post-évaluation.

3.5. Par ailleurs, les dispositions appropriées ont été prises concernant la préparation des RAPP. C'est ainsi que, en conformité avec la décision du Conseil, tous les 23 projets ayant fait l'objet de Rapport d'Audit de Performance (RAPP) au cours de 1988 sont munis d'un Rapport d'Achèvement de Projet (RAP).

3.6. D'autre part, c'est pour combler les lacunes d'évaluation rétrospective que OPEV a soumis au Conseil les directives sur la préparation des RAPP. Elles fixent les normes et méthodologies pour faire convenablement ce travail et définissent les critères permettant de déterminer le type d'audit de performance à effectuer pour un projet donné à savoir : Audit approfondi, Audit intermédiaire, Audit abrégé selon le projet. Ces directives fournissent la liste de contrôle des principaux points auxquels il faut s'adresser par exemple : (1) la solidité de la conception du projet, (2) l'efficacité de l'exécution du projet, (3) le niveau d'accomplissement par comparaison aux objectifs fixés lors de l'évaluation ex-anté (4) l'identification des leçons d'expérience appropriées à l'amélioration, l'efficacité et l'efficacité des futures opérations.

3.7. Ces directives propose aussi un format pour la présentation du RAPP, un système d'examen et de commentaires à faire par les Départements opérationnels, les pays emprunteurs, la direction et le Conseil afin d'améliorer la qualité du rapport et assurer l'objectivité des analyses et la rétroaction (feedback).

3.8. En outre, la préparation du RAPP pour un projet donné est systématiquement subordonnée à la préparation d'une note exposant les problèmes liés à ce RAPP (Issues paper). Cela permet d'identifier à l'avance les principaux problèmes sur lesquels l'évaluation doit concentrer l'attention ce qui accroît davantage l'efficacité et la rationalisation des travaux d'évaluation.

3.9. En raison des difficultés rencontrées dans la préparation des rapports ou études d'évaluation rétrospective, difficultés dues au manque de (1) une claire distinction entre objectifs généraux et objectifs immédiats des projets, (2) une incorporation au projet d'indicateurs de performances (3) une indication claire des hypothèses retenues pour le calcul des taux de rentabilité interne, (4) réalisme dans l'établissement des calendriers d'exécution des projets, la direction a recruté grâce à l'assistance de USAID, un consultant pour faire une étude et proposer des directives visant l'amélioration de la conception des projets afin d'assurer une meilleure qualité des projets, une gestion efficace des projets et l'analyse d'impact. Le rapport du Consultant est actuellement à l'examen. Ce rapport a dûment tenu compte des leçons et recommandations résultant du Rapport de Synthèse des RAPP 1982-1987.

3.10. Toutes ces directives sont liées entre elles et contribueront, si elles sont convenablement appliquées, à renforcer considérablement les activités d'évaluation et de rétroaction (feedback) tant au niveau de l'auto-évaluation qu'au niveau de la post-évaluation C'est en cela qu'elles permettent de doter la Banque d'un cadre approprié pour évaluation efficiente.

3.11. A ce système, il faut ajouter la préparation périodique des Rapports de synthèse. OPEV a commencé cette année à produire un tel rapport. Il y a aussi les Etudes spéciales qui permettent d'étudier à fond de sujets sélectionnés en raison de leur importance pour les opérations de la Banque et les Etudes d'impact. Toutes ces études permettent d'affiner le processus d'extraction des leçons d'expérience et d'enrichissement de la rétroaction (feedback).

4) Propagation des leçons

3.12. Chaque RAPP donne lieu à des leçons tirées de l'expérience opérationnelle menée, il en est de même du Rapport de synthèse et des Etudes spéciales. Outre la soumission systématique de chacun de ces documents au Conseil d'Administration, les principaux conduits utilisés pour la propagation des leçons sont :

- (i) les séminaires en faveur du personnel de la Banque ou des fonctionnaires des pays.
- (ii) la communication aux pays des RAP et RAPP relatifs aux projets les concernant
- (iii) la distribution après soumission au Conseil de chacun des documents précités au personnel de la Banque, aux institutions de financement du développement et aux autres organisations, sur une base de réciprocité.

5) Dispositifs de rétroaction (feedback)

3.13. Au cours de 1988, un Comité d'examen des politiques et procédures opérationnelles ayant comme membres les Vice-Présidents chargés des opérations a été mis sur pied par le Président pour examiner et adopter les leçons et recommandations issues des documents d'évaluation rétrospective. L'instruction administrative portant création de ce comité stipule également que le Vice-Président chargé des opérations centrales aura à émettre des

"recommandations pratiques" à l'adresse de tous les Chefs des Départements opérationnels en vue d'une application immédiate des décisions qui concernent la Banque. De même, les Vice-Présidents régionaux concernés donneront aux Chefs de Départements appropriés l'instruction pour aborder les questions concernant les pays par le biais du dialogue avec les autorités gouvernementales de ces pays.

3.14. Le système dont les principaux maillons sont esquissés ci-dessus peut être considéré comme adéquat. Il laisse augurer du rôle important que l'évaluation pourrait jouer dans le processus d'amélioration des opérations de la Banque si les mesures qui s'imposent pour son bon fonctionnement sont prises à temps.

IV MESURES DE RENFORCEMENT ET D'AMELIORATION DU PROCESSUS
D'EVALUATION ET DE RETROACTION

4.0 Les efforts jusqu'à présent mis en oeuvre pour renforcer l'évaluation et améliorer le processus de rétroaction commencent par produire des résultats positifs notamment :

- i) les bases d'évaluation efficiente sont jetées, (les méthodologies, les politiques, procédures et normes sont précisées);
- ii) les activités d'auto-évaluation commencent par connaître quelques améliorations avec le nombre de RAP qui s'est accru de 3 par an en 1986 à 21 en 1988, même si la régularité et la fréquence de leur soumission laisse encore à désirer ;
- iii) la production des RAPP est passée de 12 par an en 1986 à 23 en 1988 et parallèlement, la portée des activités d'évaluation rétrospective s'est élargie avec la préparation des Etudes spéciales qui, de zéro en 1986 est passée à 3 en 1988 ;
- iv) de plus, on peut observer au sein de la Banque un certain accroissement de la prise de conscience du rôle de l'évaluation rétrospective comme un outil de gestion et d'amélioration des opérations de la Banque.

4.1. On ne doit néanmoins pas perdre de vue que le progrès enregistré est encore très modeste et que beaucoup reste encore à faire. La proportion des RAP préparés est encore 9,6% des projets terminés, la supervision des projets nécessite d'être améliorée tant en qualité qu'en fréquence, le nombre de RAPP et d'Etudes spéciales ont besoin d'être augmentés ; les études d'impact ont besoin d'être menées et la rétroaction a besoin d'être intensifiée. Ces efforts doivent être poursuivis pour porter pleinement les fruits qu'on est en droit d'en attendre. A cette fin, les mesures de renforcement et d'amélioration du processus d'évaluation et de rétroaction doivent porter sur :

- i) la résolution du problème de l'ordre de priorité à accorder à l'évaluation dans l'utilisation des ressources budgétaires de la Banque (ressources humaines et financières) . Il est indispensable de rectifier la disproportion qui existe actuellement entre les ressources utilisées pour l'évaluation ex-anté et celles utilisées pour la supervision et la préparation des Rapports d'Achèvement des projets ;
- ii) le problème de la préparation en temps opportun des RAP et celui de la nécessité de rattraper sans délais le retard afin que tout projet terminé dispose d'un RAP conformément à la décision du Conseil d'Administration en la matière.

- iii) la résolution du problème de pilotage de l'exécution des projets et de la supervision par la Banque ;
- iv) la nécessité pour la Banque de s'adresser vigoureusement au problème de la faiblesse de la conception des projets, à celui de la programmation correcte et efficace de l'exécution des projets et à celui de la planification de l'évaluation d'impact des projets dès le stade de la préparation par l'adoption de méthodologies appropriées.

4.2. Ces différentes questions sont l'objet ci-dessous, d'une brève analyse.

1) Ordre de priorité à accorder à l'évaluation rétrospective dans l'utilisation des ressources

4.3. L'évaluation, au sens total du terme, englobe les tâches de supervision, la préparation des Rapports d'Achèvement (RAP) au même titre que les Rapports d'Audit de Performances de Projets (RAPP) ainsi que les Etudes spéciales. L'évaluation ne doit pas être considérée comme une simple fin du cycle du projet mais une activité importante permettant de trouver les moyens techniques pour redynamiser les opérations futures car les leçons d'expérience résultant de l'évaluation rétrospective constituent des éléments permettant d'améliorer la conception des projets ou programmes à venir et de contribuer à résoudre les problèmes avant qu'il ne soit trop tard et que ceux-ci ne soient trop coûteux pour être résolus.

4.4. L'évaluation est un outil de gestion et en tant que tel, son succès ou son échec dépend de la priorité que la direction lui accorde. C'est au vu de tout cela qu'il importe que priorité soit accordée à l'évaluation (c'est-à-dire l'ensemble des activités englobant la supervision, la préparation des Rapports d'Achèvement et les tâches de post-évaluation) dans l'allocation des ressources (allocation du temps du personnel et allocation des ressources financières).

2) Problèmes de la préparation des RAP

4.5. Ainsi qu'ils ont été mentionnés en 2.6, 2.7 et 2.8, les problèmes que pose la préparation des RAP constituent l'un des obstacles majeurs à l'évaluation rétrospective. Ces RAP sont en effet nécessaires aussi bien pour la préparation des RAPP que pour faire les Etudes spéciales, or le nombre total de projets terminés entre 1980 et 1988 est de l'ordre de 500 sur lesquels 48 seulement ont fait l'objet de préparation de RAP. Cela indique que le taux de couverture des RAP est de l'ordre de 9,6% et cette situation risque de s'aggraver si on n'accélère pas le rythme de préparation des RAP. Si l'on tient compte du fait que le RAP est le premier document qui permet de rendre compte à la haute direction et au Conseil d'Administration du déroulement d'une opération financée par la Banque, on s'aperçoit qu'une attention particulière mérite d'être accordée par les Départements opérationnels au taux de couverture des RAP et que les dispositions adéquates doivent être prises pour que ce taux soit de 100%.

4.6. La Direction a à juste titre donné pour instruction de préparer 1 à 2 RAP par Division et par trimestre. Ce qui fait un minimum de 48 et un maximum de 96 RAP à préparer par an si on ne prend pas en compte les 8 Divisions des Départements de Programmes qui n'ont pas encore commencé à établir les RAP pour les prêts d'ajustement structurel.

4.7. Au cours de 1988, les Départements opérationnels ont transmis à OPEV 21 RAP soit 44% du minimum qu'ils auraient dû préparer. Sur les 21 RAP, 11 ont été reçus entre Août et Décembre (voir Annexe IV). Cette soumission tardive des RAP a rendu difficile l'exécution du Programme de travail de 1988 et la préparation du Programme de 1989 avec tout ce que cela implique comme (i) sélection des projets en fonction des problèmes qui sont d'une grande

importance pour la Banque, (ii) concertation avec les Départements opérationnels et (iii) préparation en vue d'une programmation rationnelle de son exécution (lecture des RAP, examen des dossiers, préparation des "Issues Paper", arrangement pour s'assurer de la disponibilité des bons consultants etc...).

4.8. Par ailleurs, le problème de la qualité des RAP ne doit pas être perdu de vue car le caractère approprié des leçons tirées des succès ou des échecs enregistrés dans chaque opération dépend de la qualité du RAP et ces leçons permettent d'identifier les problèmes qui nécessitent un suivi attentif.

4.9. Les mesures appropriées doivent par conséquent être prises pour améliorer la situation des RAP. Celles-ci consistent en l'adoption et en la mise en application des nouvelles directives sur la préparation des RAP. Outre le problème de qualité, ces directives disposent que pour chaque projet terminé, le RAP correspondant soit préparé dans les six mois suivant son achèvement. Le respect scrupuleux de ces dispositions permettra d'éviter tout au moins l'aggravation du retard dans la préparation des RAP.

3) Problème de pilotage de l'exécution des projets et de leur supervision par la Banque

4.10. L'Etude sur le retard dans l'exécution des projets et l'Etude sur les méthodologies d'évaluation et en particulier la partie concernant l'exécution des projets ainsi que les nouvelles directives sur la supervision des projets montrent qu'il y a un grand besoin d'adopter une méthodologie permettant d'améliorer la programmation de l'exécution dès la phase de la préparation et la phase de l'évaluation ex-anté et d'adopter les nouvelles directives de supervision.

4.11. Au niveau des pays, la Banque doit fournir l'assistance nécessaire pour :

- i) améliorer la préparation du projet par le pays ;
- ii) apprécier grâce à l'aide des spécialistes des institutions et la capacité du pays à réaliser les projets ;
- iii) fournir l'assistance technique et la formation comme composantes du projet afin d'améliorer la capacité si cela s'avère nécessaire.
- iv) assurer le pilotage du projet par le pays et faire régulièrement rapport à la Banque pour que cette dernière puisse procéder à une utilisation efficiente des ressources de supervision;
- v) améliorer le système de gestion de projet par l'organe d'exécution.

4.12. Au niveau de la Banque elle-même, l'adoption des nouvelles directives sur la supervision et la revue des projets permettra de faire un progrès dans ce domaine par une supervision systématique de tous les projets, une meilleure connaissance des problèmes et une contribution effective à la recherche des solutions et une information périodique de la haute direction sur l'état d'exécution de tous les projets et la situation particulière des projets à problèmes.

4) Problème de l'amélioration de la conception des projets, de la programmation correcte et efficace de leur exécution et de la planification de l'évaluation d'impact.

4.13. Les RAPP effectués sur les projets pris individuellement, le Rapport de synthèse des résultats des RAPP établis entre 1982 et 1987 comme l'Etude sur les retards dans l'exécution des projets ont tous souligné la nécessité d'une amélioration de la conception des projets et d'une programmation correcte et efficace de leur exécution. De plus, la façon dont les projets sont actuellement conçus et les données de base qu'ils comportent ne permettent pas de faire une bonne évaluation d'impact des projets à moins de ce cantonner dans des généralités et des suppositions non étayées par des faits et chiffres précis.

4.14. L'Etude sur les méthodologies d'évaluation et directives afférentes mentionnée en 2.52 propose une solution convenable à ce problème. L'introduction du cadre logique (logical framework) dès le stade de la préparation du projet permettra de combler progressivement les lacunes constatées. C'est la raison pour laquelle l'adoption rapide des Directives sur la conception des projets, celles sur la programmation de leur exécution et celles sur la planification de l'évaluation d'impact est fortement recommandée dès que celles-ci seront mises au point et présentées à la Direction.

BUREAU D'EVALUATION DES OPERATIONS
RAPPORT ANNUEL SUR LES ACTIVITES AU COURS DE 1988

SITUATION DES RAPPORTS D'AUDIT DE PERFORMANCE
TRAITES AU COURS DE 1988

		<u>Initiés en</u> <u>1987 et</u> <u>avhevés en</u> <u>1988</u>	<u>Initiés et</u> <u>achevés en</u> <u>1988</u>	<u>Initiés et</u> <u>non achevés</u> <u>en 1988</u>
<u>Audits approfondis</u>				
1.	BENIN Vallée de l'Ouémé	X		
2.	MALAWI Développement rural Namwera	X		
3.	MALI Barrage Sélingué	X		
4.	MALI Développement rural Sélingué	X		
5.	MAURITIUS Adduction d'eau Port Louis	X		
6.	SWAZILAND Développement rural	X		
7.	BOTSWANA Télécom	X		
8.	ETHIOPIE Irrigation Amibara	X		
9.	SOMALIE AFMET	X		
10.	EGYPTE Controle de bilharzioze		X	
11.	BURUNDI Aéroport de Bujumbura		X	
12.	BENIN Production animale		X	
13.	EGYPTE Fibres polyester		X	
14.	MAURITANIE 36 Forages		X	
15.	NIGER Ecole science de santé		X	
16.	SENEGAL OMVS - Barrage de Diama		X	
17.	MALAWI Aéroport Kamuzu			X
18.	MAROC Electricité IV		X	
<u>Audits abrégés</u>				
19.	GUINEE Adduction d'eau Conakry		X	
20.	GHANA Riz de Nasia		X	
21.	LESOTHO Station d'embouche			X
22.	SWAZILAND Télécom			X
23.	RCA Bangui Télécom		X	
		9	11	3

BUREAU D'EVALUATION DES OPERATIONS

RAPPORT ANNUEL SUR LES ACTIVITES AU COURS DE 1988

LISTE PAR ANNEE DES RAPPORTS D'AUDIT DES PERFORMANCES

ANNEE 1988

N°	PAYS	PROJET	SECTEUR	N° RAPPORT	DATE RAPPORT	N° MEMO AU CONSEIL
1.	BENIN	Aménagement vallée Ouémé	Agriculture	ADB/OPEV/88/06 ADF/OPEV/88/01	03/88	ADB/BD/WP/88/26 ADF/BD/WP/88/26
2.	MALAWI	Développement rural Namwera	Agriculture	ADF/OPEV/88/03	05/88	ADF/BD/WP/88/52
3.	MALI	Barrage de Sélingué	E. Collectif	ADF/OPEV/88/02	10/88	ADF/BD/WP/88/127
4.	MALI	Développement rural Sélingué	Agriculture	ADB/OPEV/88/08	05/88	ADF/BD/WP/88/25
5.	MAURICE	Adduction d'eau Port Louis	E. Collectif	ADB/OPEV/88/05	02/88	ADB/BD/WP/88/14
6.	SWAZILAND	Développement rural	Agriculture	ADB/OPEV/88/04	02/88	ADF/BD/WP/88/09
7.	BOTSWANA	Télécom	E. Collectif	ADF/BD/WP/88/05		ADF/BD/WP/88/66
8.	ETHIOPIE	Irrigation Amibara	Agriculture	ADF/OPEV/88/04	11/88	ADF/BD/WP/88/64
9.	SOMALIE	AFMET	Agriculture	ADF/OPEV/88/06	09/88	ADF/BD/WP/88/150
10.	EGYPTE	Contrôle Bilharzioze	Santé			ADB/BD/WP/88/94
11.	BURUNDI	Aéroport Bujumbura	Transport			
12.	BENIN	Développement production animale	Agriculture	ADB/OPEV/88/11	09/88	ADB/BD/WP/88/156
13.	EGYPTE	Fibre polyester	Industrie			
14.	MAURITANIE	36 Forages	Agriculture	ADF/OPEV/88/07	12/88	ADF/BD/WP/88/171
15.	NIGER	Ecole science santé	Santé			
16.	SENEGAL/ MALI					
17.	MAURITANIE	Barrage Diama OMVS	E. Collectif		10/88	ADF/BD/WP/88/127
18.	MAROC	Electricité IV	E. Collectif	ADB/OPEV/88/07	03/88	ADB/BD/WP/88/07
19.	GUINEE	Adduction d'eau et Assai. Conakry	E. Collectif	ADB/OPEV/88/13	11/88	ADB/BD/WP/88/160
19.	GHANA	Riz de Nasia	Agriculture	ADB/OPEV/88/14	12/88	
20.	RCA	Télécom- Bangui	E. Collectif			

RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION DES OPERATIONS (AC87)

RAPPORT D'EVALUATION RETROSPECTIVE PUBLIES PAR ANNEE

AC. CY87

N°	PAYS	PROJET	SECTEUR	N° RAPPORT	DATE RAPPORT	N° MEMO AU ANNEX II
1.	COMORES	Route Nioumakélé + RAP	Transport	ADB/OPEV/87/08	30/87	ADB/BD/WP/87/135
2.	G. BISSAU	Route Bbandinca- Jugudul + PCR	Transport	ADF/OPEV/87/07	11/87	ADF/BD/WP/87/134
3.	LESOTHO	Développement des services santé + RAP	Santé	ADF/OPEV/87/02	03/87	ADF/BD/WP/87/95
4.	LIBERIA	Education Sud-Est + RAP	Education	ADB/OPEV/87/07	12/87	ADB/BD/WP/88/02
5.	MALAWI	Chute de Nkula "B" Hydro-Electricité	Equipement Collectif	ADB/OPEV/87/01	03/87	ADB/BD/IF/87/84
6.	MALAWI	LDC à la MDC	Industrie	ADB/PPLR/87/03	02/87	ADB/BD/WP/87/20
7.	MAURICE	Assainissement de Port Louis III + RAP	Equipement Collectif	ADB/OPEV/87/04	10/87	ADB/BD/WP/87/05
8.	MAROC	LDC à la CNA	Industrie	ADB/OPEV/87/1	03/87	ADB/BD/WP/87/24
9.	SEYCHELLES	Aéroport de Mahé + RAP	Transport	ADB/OPEV/87/04	10/87	ADB/BD/WP/87/109
10.	TANZANIE	Route Mingoyo- Massai + RAP	Transport	ADB/OPEV/87/03	08/87	ADB/BD/WP/87/100
11.	ZAIRE	Adduction d'eau de N'Djili	Equipement Collectif	ADB/OPEV/87/02	02/87	ADB/BD/WP/87/118
12.	EGYPTE	Electricité III + RAP	Equipement	ADB/OPEV/87/06	10/87	ADB/BD/WP/87/113

RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION DES OPERATIONS (AC87)

RAPPORT D'EVALUATION RETROSPECTIVE PUBLIES PAR ANNEE

A.AC86

<u>N°</u>	<u>PAYS</u>	<u>PROJET</u>	<u>SECTEUR</u>	<u>N° RAPPORT</u>	<u>DATE RAPPORT</u>	<u>N° MEMO AU ANNEX II</u>
1.	GHANA	LDC à la Banque de Dév. agricole	Industrie	ADF/PPLR/84/06	12/85	ADF/BD/WP/86/03
2.	MALI	Projet rizicole de Mopti + RAP	Agriculture	ADF/PPLR/86/04	10/86	ADF/BD/WP/86/123
3.	RCA	Route Bangui-Bossebele + RAP	Transport	ADF/PPLR/86/02	02/86	ADF/BD/WP/86
4.	LESOTHO	Route Leribe-Butha Buthe-Joel's + RAP	Transport	ADF/PPLR/86/02	12/85	ADF/BD/IF/86/09
5.	LESOTHO	Route Joel's Drift-Khamane + RAP	Transport	ADF/PPLR/86/03	12/85	ADF/BD/IF/86/11
6.	MAURICE	Aéroport International + RAP	Transport	ADF/PPLR/86/05	12/85	ADF/BD/IF/86/12
7.	MAURICE	Routes et Ponsst + RAP	Transport	ADF/PPLR/86/05	11/85	ADF/BD/WP/86/138
8.	LIERIA	Adduction d'eau de Monrovia-RAP	E. Collectif	ADF/PPLR/86/03	09/86	ADF/WP/86/117

C. AC85

1.	MADAGASCAR	Ligne de crédit à la NBRD (BTM)	Agriculture	ADF/PPLR/85/03	10/85	ADF/BD/WP/85/136
2.	B. FASO	Développement agricole de l'Ouest Volta	Agriculture	ADF/PPLR/84/05	10/85	ADF/BD/WP/85
3.	ZAMBIE	Ligne de crédit à la DBZ	Industrie	ADB/PPLR/85/05	11/85	ADB/BD/WP/85/151
4.	S. LEONE	Deux lignes de crédit à la NDB	Industrie	ADB/PPLR/85/01	05/85	ADB/BD/WP/85/60
5.	MAURICE	Ligne de crédit à la DBM	Transport	ADB/PPLR/85/04	09/85	ADB/BD/IF/85/39
6.	GAMBIE	Aéroport Banjul-Yundum II	Transport	ADF/PPLR/85/02	11/85	ADF/BD/WP/85/132
7.	BURUNDI	Route Bujumbura-Mutambara-Nyanza lac + RAP	Agriculture	ADF/BD/WP/84/06	11/84	ADF/BD/WP/85

RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION DES OPERATIONS (AC87)

RAPPORT D'EVALUATION RETROSPECTIVE PUBLIES PAR ANNEE

<u>A.AC84</u> <u>N°</u>	<u>PAYS</u>	<u>PROJET</u>	<u>SECTEUR</u>	<u>N° RAPPORT</u>	<u>DATE RAPPORT</u>	<u>N° MEMO AU</u> <u>ANNEX II</u>
1.	SOUDAN	Projet de quarantaine de bétail-	Agriculture	ADB/PPLR/84/02	01/84	ADB/BD/WP/84/09
2.	GAMBIE	Développement de la culture de coton	Agriculture	ADB/PPLR/84/86	06/84	ADB/BD/WP/84/86
3.	TOGO	Route Yegue-Langabou	Transport	ADF/PPLR/84/01	04/84	ADF/BD/WP/84/53
4.	SOMALIE	Route Hargeisa-Berbera	Transport	ADB/PPLR/84/07	09/84	ADB/BD/WP/84/139
5.	MALAWI	Route John Mzumara-Ekwendeni	Transport	ADF/PPLR/84/03	10/84	ADF/BD/WP/84/126
6.	KENYA	Deux routes Internationales	Transport	ADB/PPLR/84/05	06/84	ADB/BD/WP/84/105
7.	KENYA	Route Yala-Busia	Transport	ADB/PPLR/84/06	06/84	ADB/BD/WP/84/106
8.	ZAIRE	Adduction d'eau de Kananga	Equipement Collectif	ADB/PPLR/84/03	02/84	ADB/BD/WP/84
9.	SOMALIE	Impression de manuels scolaires	Education	ADF/PPLR/84/04	08/84	ADF/BD/WP/84/120
<u>AC83</u>						
1.	TUNISIE	Irrigation de la vallée de Majenda	Agriculture	ADB/PPLR/82/05	10/84	ADF/BD/WP/83/59
2.	MAURITANIE	Irrigation des plaines de Boghe	Agriculture	ADF/PPLR/83/06	05/83	ADF/BD/WP/84/87
3.	MALI	Appui à l'irrigation	Agriculture	ADF/PPLR/83/08	09/83	ADF/BD/WP/83/89
4.	LIBERIA	Trois lignes de crédit à la LBDI	Industrie	ADB/PPLR/82/08	11/82	ADB/BD/WP/83/60
5.	SENEGAL	Premier ligne de crédit industriel à USB	Industrie	ADB/PPLR/82/07	11/82	ADB/BD/WP/83/58
6.	MAROC	Trois lignes de crédit à la BNDE	Industrie	ADB/PPLR/83/08	06/83	ADB/BD/WP/83/137
7.	SENEGAL	Centrale électrique de St Louis	Equipement	ADB/PPLR/84/06		ADB/BD/WP/83/97
8.	SEYHELLES	Enseignement primaire	Education	ADF/PPLR/83/05	09/83	ADF/BD/WP/83/88
9.	BOTSWANA	Formation du personnel de la santé	ADF/PPLR/83/07		10/83	ADF/BD/WP/83/86

RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION DES OPERATIONS (AC87)

RAPPORT D'EVALUATION RETROSPECTIVE PUBLIES PAR ANNEE

A.AC82

<u>N°</u>	<u>PAYS</u>	<u>PROJET</u>	<u>SECTEUR</u>	<u>N° RAPPORT</u>	<u>DATE RAPPORT</u>	<u>N° MEMO AU ANNEX II</u>
1.	SOMALIE	Irrigation Afgoi-Mordile I	Agriculture	ADB/PPLR/82/01	04/82	ADB/BD/WP/82/16
2.	KENYA	1ère ligne de crédit à la BID	Industrie	ADB.PPLR/82/02	04/82	ADB/BD/WP/82/16
3.	TANZANIE	Deux lignes de crédit à la BIT	Industrie	ADB/PPLR/82/02	04/82	ADB/BD/WP/82/16
<u>Etude spéciales</u>						
1.	N/D	Etude de sept projets d'électrification financés par la Banque (Egypte, Maroc et Malawi)	N/D N/D	ADB/PPLR/82/03	04/82	ADB/BD/82/16
2.	N/D	Problème de financement des coûts renouvelables. Etude de cas de Maurice, du Botswana, de la Tanzanie et du Kenya	N/D			
3.		Prise de participation de la BAD		ADB/PPLR/84/01		ADB/BD/WP/84/05
4.	N/D	Perspectives d'avenir de l'industrie de l'huile de palme en Afrique	N/D	ADB/PPLR/82/04		
<u>Rapports périodiques</u>						
1.	N/D	Avec les Rapports d'évaluation rétrospective Vol.1.	N/D	ADB/PPLR/85/03		ADB/BD/WP/85/11
2.	N/D	Résumés des Rapports d'Evaluation rétrospective (N°1-40)	N/D	N/D	N/D	N/D

BUREAU D'EVALUATION DES OPERATIONSRAPPORT ANNUEL SUR LES ACTIVITES
D'EVALUATION AU COURS DE 1988LISTE DES RAPPORTS D'ACHEVEMENT DE PROJETS RECUS AU COURS DE 1988

<u>N°</u>	<u>PAYS</u>	<u>PROJETS</u>	<u>DATE DE RECEPTION</u>
<u>1ER TRIMESTRE</u>			
1.	GUINEE	Adduction d'eau de la ville de Conakry Phase II	14/01/88
2.	MAURITANIE	36 Forages	18/02/88
3.	BENIN	Elevage	22/02/88
4.	NIGER	Ecole des sciences de la santé de Niamey	07/03/88
5.	SENEGAL/OMVS	OMVS - Barrage de Diama	11/03/88
6.	RCA	Projet Téléphone de Bangui	11/03/88
7.	BURUNDI	Aéroport de Bujumbura	18/03/88
8.	LIBERIA	Projet Foresterie	22/03/88
9.	EGYPTE	Projet Production de fibres de polyester	23/03/88
<u>2EME TRIMESTRE</u>			
10.	GHANA	Projet rizicole de Nasia	20/06/88
<u>3EME TRIMESTRE</u>			
11.	SWAZILAND	Telecommunications	23/08/88
12.	LESOTHO	Station d'embouche	31/08/88
13.	MALAWI	Aéroport Int. de Kamuzu	07/09/88
14.	BOTSWANA	Formation des Enseignants du Secondaire	15/09/88
<u>4EME TRIMESTRE</u>			
15.	RWANDA	Thé de Gisovu	28/10/85
16.	SOMALIE	Assainissement de Mogadisho	04/10/88
17.	CAP VERT	Eau et assainissement	21/11/88
18.	GABON	Projet de restauration et Développement des plantations de cacaoyers dans la région du Woleu NTem	13/12/88
19.	BURUNDI	Projet de stockage de céréales	30/12/88
20.	CAP VERT	Développement agricole intégré	07/11/88
21.	MAURICE	Pont Grand river NW	11/10/88