

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**EXAMEN DES RESULTATS DE PERFORMANCES DES  
PROJETS POST-EVALUES AU COURS DE 1988**

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

**5 avril 1989**

EXAMEN DES RESULTATS DE PERFORMANCES DES PROJETS  
POST-EVALUES AU COURS DE 1988

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Préface.....	i
1. Aperçu général des résultats des RAPP établis en 1988.	1
2. Agriculture.....	5
3. Equipements collectifs.....	7
4. Secteur social.....	10
5. Industrie.....	12
6. Transports.....	12
 <u>ANNEXES</u>	
I. Appréciation des taux de succès des projets évalués en 1988.....	14
II. Appréciation des taux de succès par secteur.....	15
III. Sélection des dates et informations relatives aux projets évalués en 1988.....	16
IV. Rapports d'Audit de Performance préparés au cours de 1988.....	17

EXAMEN DES RESULTATS DE PERFORMANCE DES PROJETS  
POST-EVALUES AU COURS DE 1988

PREFACE

Avec l'accroissement en volume des opérations du groupe de la Banque dans les pays-membres, l'évaluation rétrospective des projets pris individuellement continue d'être un moyen d'apprécier l'efficacité de l'utilisation des produits du prêt et l'efficacité de la réalisation du projet.

Les Rapports d'Audit de Performance de Projets (RAPP) établis pour chaque projet et la synthèse des résultats basée sur un nombre élevé de projets évalués dans tous les secteurs joue un rôle prépondérant dans le processus d'identification et de diffusion des leçons tirées de l'expérience du financement de projet. Gardant à l'esprit ces objectifs, des efforts sont continuellement déployés pour enrichir l'expérience opérationnelle du groupe de la Banque dans les pays-membres afin d'améliorer sans cesse ses opérations subséquentes.

Au cours de l'année 1988, le Bureau d'Evaluation des Opérations a eu à préparer un rapport de synthèse des résultats des Rapports d'Audit de Performances de projets établis entre 1982 et 1987. Ce document, une première tentative du genre, illustre de façon détaillée les performances de 64 projets post-évalués au cours de la période quinquennale précitée et tire un certain nombre de leçons afférentes à la conception, à l'exécution et à l'exploitation de ces projets.

Le présent rapport concerne l'examen des 20 RAPP établis au cours de 1988. Comparé au Rapport de synthèse évoqué ci-dessus, cet examen a une portée analytique moins détaillée en raison du nombre relativement faible des projets concernés. Quand la taille de l'échantillonnage de projets post-évalués deviendra grande en nombre, on essaiera de nouveau de procéder à une analyse plus détaillée en adoptant une approche qui permet de comparer les nouveaux résultats obtenus à ceux des années précédentes.

Dans ce rapport, la première section fait un résumé des constatations, des conclusions et des leçons tirées des 20 RAPP examinés avec un éclairage particulier sur les phases principales telles que l'identification, la conception et l'évaluation ex-anté, la mise en oeuvre, les résultats d'exploitation et la viabilité des avantages. Les cinq sections restantes traitent par secteurs des principaux résultats de chaque projet post-évalué.

EXAMEN DES RESULTATS DE PERFORMANCE DES PROJETS  
POST-EVALUES AU COURS DE 1988

1. APERCU GENERAL DES RESULTATS DES RAPP ETABLIS EN 1988

Introduction

1.1. Au cours de l'année 1988, ont été établis un total de 20 RAPP concernant 9 projets secteur agricole, 7 projets du secteur Equipements collectifs, 2 projets du secteur social (Education et Santé), 1 projet du secteur Industrie et 1 projet du secteur des transports. Les principales constatations faites ont été détaillées aux chapitres II et VI par secteurs et sont résumées dans les paragraphes qui suivent.

Identification, Conception/Préparation et Evaluation ex-anté

1.2. Les 20 projets examinés ont fait l'objet de vingt-six prêts du groupe de la Banque s'élevant à 136,10 millions UC dont 93% a été décaissé. La plupart de ces prêts (17) ont été approuvés au cours de la période 1975-80 et les projets concernés ont été achevés progressivement selon la répartition suivante : 3 avant 1980, 8 au cours de la période de 1981-85 et 9 après 1985.

1.3 La majeure partie de ces projets (18) a été identifiée par les pays emprunteurs assistés dans la plupart des cas par des institutions spécialisées telles que le PNUD, la FAO et la Banque Mondiale. La préparation de ces projets a été, par conséquent faite soit directement par ces institutions elles-mêmes soit par des consultants financés au moyen de leurs ressources. A l'exception de six projets qui ont nécessité des missions conjointes avec les cofinanciers, l'évaluation de ces projets a été faite par le Groupe de la Banque.

1.4 Les projets examinés ont été plus ou moins préparés de façon adéquate. Onze d'entre eux ont été conçus sur la base d'études de factibilité, études sectorielles et études techniques détaillées. D'autres projets proviennent des stratégies politiques gouvernementales pour les plans de développement (4 projets), d'autres sont des extensions des programmes en cours basées sur des études faites précédemment.

Mise en oeuvre des projets

1.5 Sur les 20 projets post-évalués, 13 ont été mis en oeuvre avec des retards variant entre 1 à 3 ans qui ont été pour la plupart enregistrés avant la mise en vigueur des prêts. Ces retards se sont manifestés sous les trois principales formes suivantes : présentation tardive de la liste des biens et services, retard pour remplir les conditions de prêt et trop de temps pris par le recrutement du personnel clef ou des consultants. Les causes immédiates des retards initiaux dans l'exécution sont la non familiarisation des emprunteurs aux procédures de prêt de la Banque et les contraintes administratives dans les pays.

1.6. Parmi les autres causes de retard, en particulier lors de l'exécution physique des projets, la plus importante a été la préparation inadéquate qui, dans les cas examinés, a entraîné des modifications à la conception initiale et au programme des travaux. Il en est résulté une prolongation du temps nécessaire à la mise au point des études techniques détaillées et des dossiers d'appel d'offres. En dehors de la conception inadéquate, les autres causes

indirectes de retard sont : l'insuffisante capacité des organes d'exécution, le manque de familiarisation aux procédures de la Banque en matière d'acquisition des biens et services et les contraintes budgétaires. On a remarqué aussi que les faiblesses dans la gestion ou les changements trop fréquents du personnel de direction sont aussi à l'origine des retards. Enfin, les facteurs tels que les livraisons tardives des intrants, les intempéries et les troubles politiques ont contribué au retard dans un nombre limité de projets évalués.

### Résultats des projets

1.7 Bien que tous les 20 projets aient été réalisés complètement et aient été exploités pendant quelque temps ou soient encore en exploitation, seulement 16 (76%) sont satisfaisants et méritent qu'on y ait investi en ce sens que leurs principaux objectifs tels qu'initialement définis ont été atteints et ils ont engendré des avantages durables (voir Annexe 1). Le reste des projets est considéré comme marginalement satisfaisant; deux d'entre eux (Bénin : Développement de la production animale et Niger : Ecole des sciences de la santé de Niamey) ont révélé d'importantes insuffisances dans l'atteinte de leurs objectifs initiaux et deux autres (ghana : Projet rizicole de Nasia et Bénin : Projet d'aménagement de la vallée de l'Ouémé) ont eu des résultats peu satisfaisants.

1.8 Les principaux facteurs qui ont contribué au succès du premier groupe de projets sont l'existence de projets bien conçus, les études sectorielles et de faisabilité convenablement menées avant l'évaluation, les intrants en quantité suffisante acquis et livrés à temps; on s'est assuré de l'existence d'un cadre institutionnel approprié tant pour l'exécution que pour l'exploitation du projet et un appui sans faille du Gouvernement au plan matériel que financier.

1.9 Par contre les échecs des projets ou le fait que les résultats d'exploitation soient très en deçà de ce qui était escompté, sont attribuables à divers facteurs dont les plus importants sont :

- i) conception, technologie ou structure de marketing inappropriées (4 projets);
- ii) contraintes financières imposées à l'institution en raison des restrictions budgétaires du pays (c'est le cas de Somalie : Projet AFMET, Bénin : Développement de la production animale, Ghana : Projet rizicole de Nasia).

Ces dernières contraintes ont un double effet; en même temps que l'insuffisance des ressources mises à la disposition des organes d'exécution amoindrit leur capacité opérationnelle et financière, les difficultés budgétaires des Gouvernements empêchent la réalisation des investissements complémentaires qui auraient pu accroître le succès du projet financé.

1.10 En additif à ce qui précède, les projets considérés comme un échec total ou ceux qui ont révélé d'importantes insuffisances présentent les caractéristiques qui sont les lots communs des projets à problème. Celles-ci comprennent la conception (études et préparation) inadéquate, insuffisance chronique de pièces de rechange, entretien inadéquat, savoir-faire technique insuffisant, des problèmes de financement, de gestion et d'organisation.

1.11 L'exploitation des projets agricoles évalués a été négativement affectée par l'absence de politique cohérente au niveau sectoriel ou sous-sectoriel et par des prix inadéquats aux producteurs et tout cela a entraîné des rendements bien en deçà des objectifs fixés. Les problèmes

communs auxquels font face des projets d'équipements collectifs comprennent les structures tarifaires inadéquates, les pertes ou fuites dans le système, une demande insuffisante de services et des difficultés dans le recouvrement des arriérés. Les projets évalués dans les secteurs de Santé/Education, Industrie et Transport sont gênés par le problème de recrutement de personnel qualifié et d'assistant technique et de pièces de rechange pour assurer l'entretien. Tous ces facteurs ont contribué dans une large mesure à une gestion médiocre de la plupart des projets financés, aux résultats d'exploitation médiocres dans certains cas et aux performances financières peu satisfaisantes dans d'autres cas.

### Durabilité des avantages

1.12 Les problèmes de durabilité des avantages ont été soulevés dans la plupart des projets évalués. Les facteurs suivants ont été considérés comme les plus importants dans la contribution au succès de ces projets et à la durabilité de leur avantage :

- i) l'existence d'un cadre fort et stable pour la gestion et, une structure institutionnelles adéquate y compris une attention particulière aux problèmes de prix et de politique tarifaire, aux problèmes de formation et programmes d'encadrement, rémunération du personnel etc...
- ii) le soutien actif du Gouvernement y compris la mise à disposition régulière de l'organe d'exécution des ressources suffisantes pour financer les coûts récurrents ;
- iii) la réalisation des investissements complémentaires nécessaires dans la zone d'influence du projet ou les mesures visant à garantir les résultats positifs du projet ; et l'existence d'un cadre adéquat pour l'entretien courant et régulier.

### Leçons

1.13 Parmi les principales leçons tirées il y a lieu de citer :

- i) la nécessité d'une conception adéquate (études appropriées et bonne préparation) avant l'évaluation ex-ante en vue d'une bonne exécution et de bons résultats d'exploitation des projets financés.
- ii) l'importance d'un cadre institutionnel adéquat, d'un programme adéquat de formation et un appui d'assistant technique pour une gestion et une exploitation plus efficaces des projets.
- iii) le besoin d'une procédure simplifiée d'acquisition des biens et services afin d'éviter les retards pendant l'exécution de ces tâches.
- iv) la nécessité de production régulière de rapports d'avancement et de supervision de projets afin d'identifier à temps les problèmes qui surgissent au cours de l'exécution et y trouver solution.

## 2. AGRICULTURE

2.1 9 projets ont fait l'objet de RAPP dans le secteur agriculture, ce sont : 3 projets de développement rural au Swaziland, Malawi et Mali, 2 projets d'irrigation au Bénin et en Ethiopie, 1 projet de formation à la vulgarisation et à la gestion agricole en Somalie et 1 projet de développement de la production animale au Bénin.

2.2 Les 2 projets de développement rural (celui de Swaziland et du Malawi) ont été exécutés avec des retards de plus de 12 mois dûs au retard enregistré dans la satisfaction des conditions auxquelles les prêts sont assortis, une procédure excessivement prolongée des biens et services, la faiblesse de l'agence d'exécution ou sa capacité limitée d'exécuter les projets, un soutien timoré de la part du gouvernement aux divers programmes prévus dans le cadre du projet. L'un de ces projets (celui du Malawi) a été reformulé deux ans après l'élaboration du prêt en raison de l'insuffisance des données et des informations sur lesquelles sont basées la conception du projet et son évaluation.

2.3 Les trois projets de développement rural ont enregistré un succès partiel. Dans le cas de Swaziland, certaines composantes telles que le développement de l'élevage et des pâturages, les infrastructures sociales et de conservation de sol n'ont pas été exécutées de façon satisfaisante ; bien que la production vivrière se soit accrue, cet accroissement a été bien en deça des objectifs fixés ; et les performances de marketing étaient médiocres. Dans le cas de projet de développement rural de Malawi, les réalisations étaient limitées - peu de progrès a été enregistré dans le programme de plantation et dans le programme de dressage des boeufs, les routes rurales ont été exécutées à 60% par rapport au programme envisagé mais ces routes sont bien entretenues ; les centres de santé construits et en opération manquent souvent de médicaments et d'autres approvisionnements. Malgré la réalisation à 100% de la composante adduction d'eau, la plupart des forages réalisés sont hors service pour manque d'entretien et de pièces de rechange et la composante marketing n'a pas pu produire les résultats escomptés.

2.4 La conclusion générale est que les 3 projets de développement rural ont donné sur le plan opérationnel des résultats qui sont très en deça de ce qui est prévu lors de l'évaluation ex-anté. Les principales raisons sont : étude, conception ou préparation insuffisante avant l'évaluation ex-anté. Des techniques agricoles inappropriées, des pratiques et structures de marketing inappropriées, La capacité limitée des institutions liées au projet et de leur ressource et le manque d'étude complémentaire pour garantir le succès du projet.

2.5 Les 2 projets d'irrigation, celui du Bénin et d'Ethiopie ont eu pour objectif premier, d'améliorer la production vivrière et la position d'auto-suffisance alimentaire des deux pays. Alors que le projet Ethiopien était destiné à accroître la production cotonnière pour l'exploitation et assurer par voie de conséquence une balance commerciale favorable pour le pays, le projet Béninois a eu à se concentrer sur la culture rizicole dans le but de réduire l'insuffisance céréalière du pays et accroître considérablement les revenus des paysans.

2.6 Dans l'ensemble, les résultats du projet d'irrigation d'Amibara en Ethiopie peuvent être considérés comme satisfaisants ; non seulement le projet a été réalisé sans retard et avec très peu de dépassement de coût mais les activités d'irrigation et agricoles ont été menées d'une manière techniquement satisfaisante de sorte que les objectifs de rendement et de production ont été dépassés. Il importe néanmoins de signaler que les facteurs qui militent contre le bon résultat de ces projets comprennent l'absence du contrôle de

schistosomiase et des mesures de conservation de sol, éléments apparemment omis lors de la préparation et qui poseront probablement des problèmes de santé et d'érosion dans la zone du projet. La durabilité de ce projet est également menacée par le manque de pièces de rechange pour entretenir les installations et les équipements.

2.7 Par contre, le projet Béninois a révélé des résultats médiocres en raison des problèmes financiers, des problèmes de gestion et d'organisation ainsi qu'en raison des prix inadéquats servis aux producteurs de paddy et des changements fréquents de Direction Générale. En fait, les activités agricoles de ce projet ont été stoppées et l'institution créée dans le cadre du projet a été dissoute tandis que la plupart des équipements acquis dans le cadre de ces projets ont été abandonnés, les leçons que l'on peut tirer de l'échec de ce projet sont : la préparation inadéquate et les études insuffisantes qui ont contribué à la médiocrité des résultats de la culture de riz irrigué ; la faiblesse du cadre institutionnel qui a conduit à une exécution médiocre du projet, il en est de même de l'insuffisance de l'assistance technique aux institutions créées dans le cadre du projet ainsi que la supervision inadéquate par la Banque qui ont eu des conséquences néfastes sur l'exécution du projet et son exploitation.

2.8. Le projet AFMET en Somalie a eu pour objectif l'auto-suffisance alimentaire et l'accroissement du savoir-faire technique des paysans en vue d'améliorer leur productivité et d'accroître leur revenu. A cette fin, les services d'encadrement et les centres de formation à la gestion ont été créés et les fermes d'état ont été réhabilitées en vue de la formation.

2.9 Le projet a engendré d'une façon générale des résultats positifs, les résultats du système du service d'encadrement ont permis d'accroître les rendements et la production totale des principales cultures vivrières (maïs, sorgho, sésame) ; cela a entraîné l'accroissement des revenus des paysans. L'accroissement de la production a entraîné des économies sur les devises étrangères et a amélioré la balance commerciale. Par le biais des pratiques agricoles améliorées, les paysans ont été en mesure d'assurer une meilleure condition au sol et une bonne gestion de l'eau d'irrigation. En dépit des résultats positifs les problèmes d'entretien inadéquat subsistent en raison des contraintes financières et peuvent menacer la durabilité du projet.

2.10 L'exécution rapide et les bonnes performances du projet AFMET peuvent être attribuées à un examen approfondi du projet et sa bonne préparation au caractère réaliste de son calendrier, à l'exécution, l'adoption des procédures appropriées des biens et services pendant l'exécution et au fait que les ressources ont été fournies pour acquérir les services d'assistance technique pour la conception, la préparation du projet et des documents d'appel d'offres préalablement à la mise en vigueur du prêt.

2.11 A l'opposé, le projet Béninois de la production animale est considéré comme ayant enregistré des performances médiocres. Ce projet a été victime de contraintes techniques imprévisibles, des problèmes d'intempéries (sécheresse) et de la faiblesse institutionnelle. Conçu pour améliorer les troupeaux naturels et relancer la production de la viande dans le pays, ce projet a souffert d'une préparation inadéquate en raison du fait que les sites sélectionnés n'ont pas fait l'objet d'étude géologique détaillée et de plus, deux des trois fermes d'élevage ont été infectées par la cécité des rivières à laquelle aucune attention n'a été prêtée lors de la conception du projet.

2.12 Malgré la mise en place adéquate des infrastructures de production animale, l'achèvement comme prévu des travaux de génie civil et l'acquisition des équipements envisagés, le projet n'a pu fonctionner de façon satisfaisante et ses objectifs n'ont été atteints que partiellement. Le projet n'a pas été en mesure de vendre les génisses améliorées aux éleveurs ou fournir des

animaux de trait aux fermiers. Le nombre des animaux engraisés et ceux qui sont vendus aux abattoirs était très en deçà des estimations lors de l'évaluation ex-anté. Ce projet de production animale réitère deux importantes leçons d'expérience : la première est la nécessité d'une conception et préparation adéquate des projets et d'une évaluation ex-anté approfondie en vue d'obtenir de bonnes performances au stade d'exécution et au stade d'exploitation ; la deuxième leçon a trait à l'importance d'une gestion appropriée et d'un cadre institutionnel adéquat comme base permettant d'avoir des résultats opérationnels et financiers adéquats du projet réalisé.

2.13 Le projet de riz de Nasia est un autre cas d'échec total ou l'objectif initial de remplacement du riz importé par l'accroissement de la production locale n'a jamais été atteint. Ce projet a enregistré un retard de plus de 30 mois avant achèvement et a cessé de fonctionner depuis 1980-1981.

2.14 Ce projet a été gêné par les mêmes symptômes caractérisant les projets à problèmes à savoir : une conception inadéquate, une mauvaise préparation, une évaluation superficielle. On doit aussi noter l'absence d'une politique rizicole sous-sectorielle cohérente, la sécheresse, l'accroissement des coûts en monnaie locale et en devises étrangères et l'insuffisance des intrants agricoles. En dépit de quelques réalisations au départ (le défrichement représente 67% de ce qui est prévu, la surface maximale cultivable est à 49% de l'objectif initial), et la production maximale a été 16% de l'objectif initial, les paysans se sont par la suite retirés du projet rendant ainsi le fonctionnement du projet stationnaire.

2.15 La production médiocre du projet du riz de Nasia peut être attribuée à l'écologie de la zone qui s'est révélée être inadéquate pour la production rizicole durable et aux difficultés rencontrées par l'organe d'exécution du projet dans le recrutement et la formation du personnel expérimenté. Dans le lot des leçons tirées, on peut mentionner la nécessité de faire des études appropriées avant l'évaluation des projets et l'importance de la formation pour une gestion efficiente du projet.

### 3. EQUIPEMENTS COLLECTIFS

3.1 Les sept projets évalués dans le secteur des équipements collectifs consistent en 2 projets d'adduction d'eau l'un en Guinée et l'autre en Mauritanie, 2 projets de télécommunications l'un au Botswana et l'autre en RCA, 1 projet d'électricité au Maroc et 2 barrages, l'un au Mali pour générer de l'énergie hydro-électrique et l'autre au Sénégal/Mauritanie région de l'OMVS pour l'irrigation.

3.2 Les projets d'adduction d'eau se sont intéressés à l'amélioration de la production de l'eau, son stockage et sa distribution. C'est pour cela que les travaux de construction ont été effectués et les installations nécessaires mises en place. Les deux projets ont été substantiellement modifiés au cours de l'exécution en raison des changements de site des sources de captage pour cause du caractère inadéquat de la nappe phréatique (cas de la Guinée) ou pour cause de détention de nouvelles sources de captage et la nature des réservoirs de distribution (cas de la Mauritanie). Bien que l'un ait été exécuté dans les délais, les deux projets ont souffert de dépassement de coûts en raison des changements intervenus.

3.3 Le projet guinéen d'adduction d'eau est considéré comme ayant enregistré des performances opérationnelles et financières satisfaisantes. Néanmoins, on a constaté que le projet a hérité des faiblesses institutionnelles communes aux projets à problème. Celles-ci proviennent des contraintes techniques, administratives et économiques. La durabilité du projet n'est assurée que sous-réserve du renforcement de l'institution chargée de sa gestion et de son exploitation, la mise à disposition des matériaux de

traitement des eaux et des ressources financières sur une base continue etc... pour assurer une exploitation efficiente des différentes installations. Les leçons tirées pour le futur sont : la nécessité d'entreprendre des études hydrogéologiques préalablement au choix du site, une claire définition des objectifs de l'assistance technique et une évaluation approfondie des capacités des entreprises et des fournisseurs locaux associés au projet à réaliser.

3.4 Le projet mauricien a mis 8 ans pour être réalisé, le retard est dû aux modifications intervenues au cours de l'exécution du projet, la mise au point tardive des études techniques détaillées et le retard dans la préparation des dossiers d'appel d'offres. Le projet a réussi à accroître la production et la capacité de stockage et a permis de réduire au minimum les interruptions de la fourniture d'eau.

3.5 En dépit de l'accroissement de la capacité de production, la vente d'eau de ce projet a décliné considérablement pendant des années en raison des pertes d'eau dans le système de distribution. En effet, en dehors des difficultés rencontrées dans le recrutement du personnel formé, et l'acquisition des pièces de rechange pour assurer l'entretien, le problème de fuites d'eau (environ 50% des pertes) représente la contrainte majeure à laquelle le projet d'adduction d'eau de Port Louis fait face.

3.6 Les raisons de la réalisation partielle des objectifs sont en général la réduction de ses composantes lors des modifications apportées au projet et en particulier la non-exécution des mesures proposées lors de la conception du projet pour garantir son succès à savoir : la prévention des fuites, l'étude tarifaire, les arriérés et les mesures de recouvrement proposées, la création des institutions et la formation.

3.7 Le projet d'adduction d'eau de Port Louis a prouvé aussi le besoin d'une conception adéquate et une claire définition du projet pour assurer le succès, la nécessité d'une procédure simple d'acquisition des biens et services pour éviter les retards, la nécessité des rapports d'avancement et d'une supervision plus fréquente pour retrouver et résoudre les problèmes qui surviennent au cours de l'exécution.

3.8 Les deux projets de télécommunication ont été conçus pour faire face à l'accroissement de la demande de services de téléphone et de télex, moderniser et procéder à l'extension du système de téléphone pour améliorer la qualité des services et leur disponibilité aux usagers. Dans le cas de Bangui, les travaux nécessaires - l'extension du réseau, l'installation du réseau local de transport et de distribution et la construction des immeubles - ont été entrepris de façon satisfaisante. Dans le cas de Botswana, le projet n'a pas été réalisé comme originellement conçu. Dans ce cas aussi, le manque d'information, et d'appui des études techniques ont gêné l'avancement de l'exécution du projet et l'exploitation du projet est pleine de problèmes de gestion et d'organisation.

3.9 D'un côté, les deux projets ont enregistré des résultats opérationnels satisfaisants pour avoir pu réaliser les objectifs pour lesquels ils ont été conçus. Dans le cas du projet de téléphone de Bangui, la composante formation a dégagé les avantages escomptés ; il en est résulté, pour le personnel, une amélioration de la capacité opérationnelle et d'entretien. D'un autre côté, les deux projets ont enregistré des performances financières peu satisfaisantes. Cela est dû essentiellement à une gestion médiocre et à un recours intensif aux expatriés grassement payés dans le cas de Botswana. Le problème financier du projet de téléphone de Bangui est surtout dû à une incapacité de recouvrer les arriérés. Les autres contraintes à une exploitation plus efficiente du projet comprennent aussi les bas salaires et une structure d'incitation inadéquate qui entraîne un manque de motivation du personnel.

3.10 Le projet d'électricité au Maroc a été exécuté sans trop de modifications mais il a enregistré un retard de 27 mois dû au problème du passage des lignes par dessus les terres appartenant à des privés, les difficultés administratives concernant l'importation des fournitures et la faible portance des sols de fondation. La conception des équipements a subi une légère modification ; il en est résulté quelques changements dans le programme des travaux de génie civil ; cela a entraîné un dépassement des coûts de 15%.

3.11 Ce projet a eu pour résultat la construction de 334 km de nouvelles lignes aériennes et la mise à disposition de 728 MW d'énergie additionnelle fournie par les centrales électriques construites dans le cadre du projet. Outre les performances techniques et opérationnelles satisfaisantes du projet, les installations sont exploitées efficacement et sont bien entretenues, la situation financière de l'agence responsable de l'exploitation continue de s'améliorer à cause des mesures appropriées prises pour améliorer les résultats d'exploitation telles que : la collecte des redevances, l'accroissement des tarifs d'électricité et une meilleure utilisation de l'énergie hydro-électrique.

3.12 Trois projets d'énergie ont pu satisfaire la demande des principaux consommateurs d'énergie : les usines d'engrais, les usines de ciment, les industries alimentaires et autres qui ont pu accroître leur production et ont contribué à la croissance du secteur productif. Bien que le cadre institutionnel du projet soit considéré comme adéquat dans l'ensemble, certaines insuffisances ont été remarquées et requièrent une attention urgente pour préserver la durabilité des avantages du projet. Il s'agit du manque de planification et de coordination des activités entre les diverses agences opérant dans le secteur d'énergie.

3.13 Les deux projets de barrage (celui de Diama et celui de Sélingué) ont été exécutés de façon satisfaisante, sans retard ni dépassement de coûts. Le barrage de Sélingué a atteint ses objectifs, en ce sens que le remplacement de l'énergie de source thermique par l'énergie de source hydraulique a rehaussé la fourniture sans défaillance d'énergie dans la ville de Bamako et ses environs. Outre l'approvisionnement fiable d'électricité, les autres avantages comprennent le développement de la pêche et le relogement de la population déplacée de la zone du projet et dont les conditions de vie ont été considérablement améliorées.

3.14 Avec la bonne performance financière enregistrée par le barrage de Sélingué, les perspectives de sa durabilité sont bien hautes. Alors que le projet génère des revenus qui dépassent les dépenses d'exploitation, les tarifs sont continuellement révisés pour refléter le coût de production. Néanmoins, le taux d'utilisation de l'usine hydro-électrique est autour de 56% en raison du faible niveau de la demande comparée à l'offre d'électricité.

3.15 Cinq facteurs sont considérés comme nécessaires pour maintenir à un haut niveau les avantages futurs du projet. Ce sont la nécessité de :

- i) entreprendre les travaux d'entretien régulièrement et de façon adéquate ;
- ii) renforcer les institutions du projet afin de consolider les réalisations jusqu'alors obtenues ;
- iii) procéder davantage au développement du sous-secteur de la pêche;
- iv) étendre le programme de formation en faveur du personnel de l'Agence du projet ;

v) développer en amont les cultures irriguées .

3.16 La structure hydraulique mise en place dans le cadre du projet de barrage de Diama fonctionne bien pour empêcher la montée vers l'amont du sel et pour fournir une retenue d'eau pour l'irrigation et la consommation. Néanmoins, le développement agricole dans la zone du projet n'a enregistré qu'un succès limité (la réalisation n'est que 50% de l'objectif fixé pour la production agricole). Le succès partiel du projet est dû à un certain nombre de contraintes techniques et institutionnelles telles que : faibles rendements, problèmes fonciers, mobilisation des ressources financières inappropriée , pratiques agricoles inadéquates etc... L'emprunteur s'est depuis lors lancé dans la prise d'un certain nombre de mesures pour lever les contraintes identifiées et réaliser de meilleurs résultats.

3.17 La performance financière du projet est médiocre en raison principalement d'une structure tarifaire inadéquate. Le coût du développement du programme d'irrigation et le coût de production par hectare sont élevés tandis que les revenus de la production agricole sont faibles (environ 20% du coût d'exploitation). Le caractère limité des réalisations du projet peut être partiellement attribué à une préparation inadéquate de la composante agricole, au caractère limité des programmes de formation et de campagne spécialement pour les paysans dont les connaissances en matière de culture irriguée sont faibles, et au manque de participation des paysans au projet. Une autre importante leçon résultant de l'expérience du projet est que si une analyse approfondie avait été faite dès le départ, la viabilité du projet aurait été mieux appréciée et les mesures nécessaires auraient pu être incorporées au projet pour éviter les pertes et éviter par conséquent la réduction des avantages.

#### 4. SECTEUR SOCIAL (SANTÉ)

4.1 Les deux projet de santé évalués concernent le contrôle de Schistosomiase en Egypte et l'école des sciences de santé de Niamey au Niger.

4.2 Le projet de contrôle de la Bilharzioze en Egypte a été exécuté comme prévu et a largement atteint ses objectifs. Les progrès louables réalisés dans la réduction du taux de fréquence et dans le contrôle des manifestations de la maladie dans la zone du projet démontre que le contrôle par des mesures intégrées de l'épandage sur toute la zone concernée du molucide et le recours à la chimiothérapie est réalisable et peut être entretenu pendant une période de plus de 8 ans. Le programme a profité à une population totale d'environ 15, 4 millions .

4.3 Plusieurs facteurs ont contribué aux réalisations positives du programme :

- i) les intrants du projet ont été achevés et distribués en temps opportun et correspondent bien aux besoins du programme ;
- ii) le cadre institutionnel du projet est adéquat ;
- iii) le projet a reçu un soutien sans faille du gouvernement tant au plan des ressources financières que physiques.
- iv) le projet a été soumis à une série d'évaluations en cours d'exécution et les résultats de celles-ci ont été prises en compte pour améliorer l'exécution du programme.

4.4. Les faiblesses du programme sont essentiellement : sa conception trop coûteuse ; la stratégie adoptée pour mener les activités du contrôle n'était pas très efficace ; le fait que l'accent n'ait pas été mis sur la composante formation et éducation sanitaire a été le plus grand défaut constaté. Ces insuffisances ne diminuent en rien les résultats positifs du projet. Elles ont tout simplement eu pour effet de ne pas permettre de tirer le maximum d'avantage des mesures de contrôle appliquées pendant l'exécution.

4.5 Les trois principales leçons tirées de l'expérience de ce projet sont :

- i) la nécessité d'une conception appropriée et de fixer les objectifs du programme de cette nature afin d'obtenir des résultats optima et une utilisation plus efficiente des ressources.
- ii) l'importance d'une meilleure préparation afin que les besoins du projet, son financement, son calendrier d'exécution et l'estimation de ses coûts soient plus correctement déterminés ; dans le même ordre d'idée, il faut souligner l'importance des données épidémiologie de base nécessaires à la réévaluation des résultats du projet et aux mesures correctives.
- iii) la nécessité d'un rôle plus actif de la Banque aux différentes phases du cycle du projet pour un meilleur impact.

4.6 L'exécution du projet de l'école des sciences de santé de Niamey a enregistré beaucoup de retard, cela peut être attribué au fait que le projet ait été évalué sur la base d'études préliminaires qui se sont révélées inadéquates. Cela a entraîné subséquemment de profondes modifications qui ont engendré une augmentation des coûts .

D'autres causes importantes du retard étaient :

- i) l'expérience limitée de l'organe d'exécution en matière de l'acquisition des biens et services ;
- ii) les contraintes budgétaires ;
- iii) les intempéries.

Bien que les infrastructures ait été mise en place, les installations hospitalières sont sous utilisées en raison du manque de personnel technique qualifié, des installations électriques inadéquates et du manque de pièces de rechange.

4.7 Les avantages engendrés par le projet comprennent :

- i) l'économie des devises réalisée en raison de la possibilité de former, localement et non plus à l'étranger, les médecins ;
- ii) la possibilité offerte pour la formation à la recherche bio médicale ;
- iii) la mise à disposition de l'hôpital national de Niamey des services hospitaliers essentiels et la satisfaction des besoins sanitaires offertes à la population dans la zone du projet.

Parmi les facteurs qui menacent la durabilité des avantages du projet, on peut citer les contraintes en matière de gestion et de financement, le manque du personnel qualifié. Ces aspects méritent une attention urgente des autorités nationales.

4.8 La principale leçon d'expérience est que ce projet n'a ni été bien conçu ni correctement préparé. Avec les multiples modifications en cours d'exécution, les augmentations des coûts et les difficultés de financement, l'exécution de ce projet et son coût total ont été difficiles à maîtriser.

## 5. INDUSTRIE

5.1 Un seul projet a fait l'objet d'évaluation rétrospective dans le secteur industriel au cours de 1988. Il concerne la production des fibres de polyester à partir des produits locaux. Le projet a été achevé avec 15 mois de retard dû au temps perdu dans la procédure d'acquisition des biens et services (avis d'appel d'offres, évaluation des offres, attribution des marchés et la satisfaction à une longue procédure administrative).

5.2 Les données d'exploitation ont montré que la production journalière de 11,8 tonnes est supérieure à ce qui était estimé à l'évaluation. Le projet a engendré des emplois au nombre de 317 et 25% environ des employés ont bénéficié d'un programme de formation sur le tas et le taux d'utilisation de la capacité est élevé, il avoisine 95%. L'usine fonctionne de façon satisfaisante et le matériel est bien entretenu. A ces bons résultats opérationnels s'ajoutent les bonnes performances financières se traduisant par un taux de rentabilité financière ré-estimée à 30,5% contre 23% estimé lors de l'établissement du Rapport d'Achèvement. A la base de ces bons résultats financiers du projet se trouvent une politique réaliste des prix de vente et les mesures déployées pour réduire les coûts opérationnels et financiers.

5.3 En dépit de la réalisation des principaux objectifs du projet, les plans initiaux pour produire localement les écrus et établir un lien amont avec l'industrie pétrochimique n'ont pas été concrétisés. Cependant, les liaisons aval avec le tricottage, le tissage et la manufacture de vêtement ont été bien établies et il y a une bonne perspective pour une plus grande amélioration afin de satisfaire la demande locale en fibres.

5.4 Le succès de ce projet peut être attribué à une étude adéquate du secteur et une bonne étude de factibilité faite avant l'évaluation ex-anté qui ont conduit à un projet bien conçu et ont facilité son exécution. Parmi les leçons tirées de cette expérience on doit faire une mention particulière à la nécessité d'accorder suffisamment de temps au spécialiste (assistant technique) pour étudier les projets impliquant une technologie sophistiquée afin de réduire l'effet des contraintes liées au fonctionnement de l'usine et à l'entretien.

## 6. TRANSPORTS

6.1 L'unique projet évalué dans le secteur des transports est le projet d'Aéroport international de Bujumbura au Burundi. Ce projet a pour but de rendre l'aéroport accessible aux gros porteurs et de fournir les équipements au sol, les télécommunications, les aides à la navigation nécessaires pour manoeuvrer ce type d'aéronef, accueillir les passagers et le fret. Le projet a été achevé avec un retard d'environ 31 mois. Ce retard résulte des difficultés rencontrées plus tôt lors de la procédure d'acquisition des biens et services et le recrutement du Consultant chargé de contrôler les travaux. Au retard se sont ajoutés les troubles politiques dans la zone du projet.

6.2 On a réussi à réaliser le projet comme conçu et les installations correspondent bien au but auquel elles sont destinées. Un signe de la performance satisfaisante du projet est l'accroissement plus fort que prévu du volume du trafic passagers et le surplus opérationnel annuellement enregistré.

6.3 On a identifié deux points faibles pour ce projet. D'une part, contrairement à ce qu'on escomptait lors de l'évaluation ex-anté, le tourisme à l'intérieur du Burundi ne s'est pas développé pour autant et par conséquent le trafic touristique n'est pas assez fort pour générer les avantages financiers maxima. D'autre part, l'absence d'une Agence autonome avec ses propres procédures de comptabilité commerciale n'a pas permis de faire une gestion plus efficiente de l'entité que représente le projet et le bon fonctionnement de ses opérations de chaque jour.

ANNEXE I

EXAMEN DES RESULTATS DE PERFORMANCES DES PROJETS  
POST-EVALUES AU COURS DE 1988

APPRECIATION DES TAUX DE SUCCES DES PROJETS EVALUES EN 1988

<u>SECTEUR/PROJETS</u>	<u>TAUX DE SUCCES</u>
<b>I. AGRICULTURE</b>	
1. SWAZILAND : Développement rural	B
2. MALAWI : Développement rural de Namwera	B
3. MALI : Développement rural de Sélingué	B
4. BENIN : Aménagement vallée de l'Ouémé	D
5. ETHIOPIE : Irrigation de Amibara	B
6. SOMALIE : Projet AFMET	A
7. BENIN : Développement de la production animale	C
8. MAURITANIE : 36 Forages	B
9. GHANA : Projet rizicole de Nasia	D
<b>II. EQUIPEMENTS COLLECTIFS</b>	
1. GUINEE : Eau et assainissement de Conakry	B
2. ILE MAURICE : Adduction d'eau de Port Louis	B
3. BOTSWANA : Telecom I	B
4. RCA : Téléphone de Bangui	B
5. MAROC : Electricité IV	B
6. SENEGAL/ MALI/	
MAURITANIE : Barrage de Diama (OMVS)	B
7. MALI : Barrage de Sélingué	A
<b>III. SECTEUR SOCIAL (SANTE)</b>	
1. EGYPT : Contrôle de la bilharziose	A
2. NIGER : Ecole des sciences de santé	C
<b>IV INDUSTRIE</b>	
1. EGYPTE : Production de fibres de polyester	A
<b>V. TRANSPORT</b>	
1. BURUNDI : Aéroport de Bujumbura	B

---

A = Très satisfaisant  
B = Satisfaisant avec quelques insuffisances  
C = Marginalement satisfaisant  
D = Résultats peu satisfaisants.

ANNEXE II

EXAMEN DES RESULTATS DE PERFORMANCES  
DES PROJETS POST-EVALUES AU COURS DE 1988

APPRECIATION DES TAUX DE SUCCES PAR SECTEUR

<u>Secteur</u>	<u>Nbre total de projets</u>	<u>Très satisfaisant</u>	<u>Satisfaisant avec quelques insuffisances</u>	<u>Marginalement satisfaisant</u>	<u>Résultats peu satisfaisants</u>
1. Agriculture	9	1	5	1	2
2. transport	1	1	-	-	-
3. Industrie	1	1	-	-	-
4. Equipements Collectifs	7	1	6	-	-
5. Social	2	1	-	1	-
Nombre de projets	20	5	11	2	2
Répartition (%)	100	25	55	10	10

EXAMEN DES RESULTATS DE PERFORMANCE DES PROJETS POST-EVALUE AU COURS DE 1988  
QUELQUE INFORMATIONS ET DATES RELATIVES AUX PROJETS EXAMINES AU COURS DE 1988

ANNEXE III

No. de Serie	Secteur/ Pays	Projet	Annee d'approb du pret	Annee d'achev Year	RAF	RAPP	Montant	Montant	Decaissements		
							du Fret UCF Mill	du Fret UCB Mill	UCF Mill	UCB Mill	Pourc
<b>A. AGRICULTURE</b>											
1	Swaziland	Developpem. Rural	1977	1983	1984	1988	4.85	4.47	4.67	4.30	96.20%
2	Malawi	Dev. Rural Namwera*	1976	1984	1984	1988	5.00	4.61	5.00	4.61	100.00%
3	Mali	Dev. Rural Selingue*	1980	1985	None	1988	11.00	10.13	10.25	9.44	93.18%
4	Benin	Irrig. Vallee Oueme	1972	1976		1988	0.34	0.31	0.34	0.31	100.00%
5	Benin	--idem--suppl.*	1975			1988	3.50	3.22	1.94	1.79	55.43%
6	Ethiopie	Irrigation Amibara*	1977	1984	1985	1988	5.00	4.61	4.62	4.26	92.40%
7	Somalie	AFMET*	1978	1987	1985	1988	8.00	7.37	8.00	7.37	100.00%
8	Somalie	--idem- suppl.*	1982	1987	1985	1988	3.20	2.95	3.20	2.95	100.00%
9	Benin	Dev. prod animale	1978	1986	1987	1988	4.89	4.50	4.89	4.50	100.00%
10	Mauritanie	36 Forages*	1978	1986	1988	1988	3.26	3.00	3.18	2.93	97.55%
11	Ghana	Riz de Nasia	1973	1979	1987	1988	2.50	2.30	2.50	2.30	100.00%
12	Ghana	--idem- suppl.	1976	1979	1987	1988	0.98	0.90	0.96	0.88	97.78%
	Sous-total	Agric(9 Proj.)					52.51	48.36	49.53	45.62	94.33%
<b>B. EQUIPEMENT COLLECTIF</b>											
1	Guinee	Eau & assanist. Conakry	1978	1987	1987	1988	5.43	5.00	5.43	5.00	100.00%
2	Ile Maurice	Add eau Port Louis	1975	1983	1984	1988	4.34	4.00	4.34	4.00	100.00%
3	Ile Maurice	--idem- suppl.	1978	1984	1984	1988	1.74	1.60	1.74	1.60	100.00%
4	Botswana	Telecoms I	1973	1979	1984	1988	2.39	2.20	2.36	2.17	98.64%
5	RCA	Telephone Bangui	1981	1987	1988	1988	10.86	10.00	9.20	8.47	84.70%
6	Maroc	Electricite IV	1979	1983	1984	1988	8.69	8.00	8.25	7.60	95.00%
7	Senegal/OMVS	Barrage Diama(FSN)	1979	1986	1987	1988	6.84	6.30	5.27	4.85	76.98%
8	Senegal/OMVS	--idem- (FAD)*	1979	1986	1987	1988	12.00	11.05	9.29	8.56	77.42%
9	Mali/OMVS	Barrage Selingue	1977	1981	None	1988	5.43	5.00	5.43	5.00	100.00%
	Sous-total	Eq. Collect (7 Proj)					57.71	53.15	51.30	47.25	88.89%
<b>C. SOCIAL</b>											
1	Egypte	Controle Bilharzios I*	1980	1988	1987	1988	8.00	7.37	8.00	7.37	100.00%
2	Niger	Ecole Sante Niamey*	1975	1986	1986	1988	4.00	3.68	4.00	3.68	100.00%
3	Niger	--idem- suppl.*	1982	1986	1986	1988	6.00	5.53	6.00	5.53	100.00%
	Sous-total	Social (3 Proj.)					18.00	16.58	18.00	16.58	100.00%
<b>D. INDUSTRIE</b>											
1	Egypte	Fibre Polyester	1979	1984	1985	1988	8.69	8.00	7.06	6.50	81.25%
<b>E. TRANSPORT</b>											
1	Burundi	Aeroport Bujumbura	1980	1986	1986	1988	10.86	10.00	10.86	10.00	100.00%
	TOTAL GENERAL	(20 Projet, 18 pays)					147.76	136.10	136.74	125.95	92.54%

\* = Projets FAD; Taux de conversion applique : 1 UCF = 0,92105 UCB

EXAMEN DES RESULTATS DE PERFORMANCE DES PROJETS POST-EVALUE AU COURS DE 1988  
 RAPPORTS D'AUDIT DE PERFORMANCE DES PROJETS PREPARES AU COURS DE 1988

ANNEXE IV

No. de Serie Pays	Projet	Secteur	No. de Rapport (OPEV)	Date de Rapport	No. Memo Au Conseil
1 Swaziland	Dev. Rural + RAP	Agriculture	Neant	01/88	ADB/BD/WP/88/14
2 Benin	Irrigation Vallee Oueme	Agriculture	ADB/OPEV/88/06	02/88	ADB/BD/WP/88/26
3 Botswana	Telecoms I + RAP	Eq. Collectif	ADB/OPEV/88/02	02/88	ADB/BD/WP/88/09
4 Mali	Dev. Rural Delingue	Agriculture	ADF/OPEV/88/02	02/88	ADF/BD/WP/88/25
5 Maroc	Electricite IV + RAP	Eq. Collectif	ADB/OPEV/88/01	03/88	ADB/BD/WP/88/71
6 Guinee	Eau & Assanist Conakry + RAP	Eq. Collectif	ADB/OPEV/88/13	04/88	ADB/BD/WP/88/160
7 Malawi	Dev. Rural Namwera + RAP	Agriculture	ADF/OPEV/88/03	04/88	ADF/BD/WP/88/52
8 Ethiopie	Irrigation Amibara + RAP	Agriculture	ADF/OPEV/88/04	05/88	ADF/BD/WP/88/66
9 Ile Maurice	Add. Eau Port Louis + RAP	Eq. Collectif	ADB/OPEV/88/08	05/88	ADB/BD/WP/88/57
10 Niger	Ecole de Sante Niamey + RAP	Social	ADF/OPEV/88/07	05/88	ADB/BD/WP/88/171
11 OMVS/Senegal	Barrage Diama + RAP	Eq. Collectif	Neant	05/88	ADF/BD/WP/88/127
12 Somalie	AFMET + RAP	Agriculture	ADF/OPEV/88/04	05/88	ADF/BD/WP/88/64
13 Benin	Developp Prod. Animale + RAP	Agriculture	ADB/OPEV/88/--	06/88	-----
14 Egypte	Fibre Polyester + RAP	Industrie	ADB/OPEV/88/11	09/88	ADB/BD/WP/88/156
15 Egypte	Controle Bilharziose + RAP	Social	ADF/OPEV/88/06	11/88	ADF/BD/WP/88/150
16 Ghana	Riz de Nasia + RAP	Agriculture	ADB/OPEV/88/14	12/88	-----
17 Mauritanie	36 Forages + RAP	Agriculture	ADF/OPEV/89/01	02/89	-----
18 Burundi	Aeroport Bujumbura + RAP	Transport	Neant	99/99	ADB/BD/WP/88/94
19 RCA	Telephone Bangui + RAP	Eq. Collectif	ADB/OPEV/89/01	03/89	-----
20 OMVS (Senegal Mauritanie Mali)	Barrage Selingue	Eq. Collectif	ADB/OPEV/88/09	99/99	ADF/BD/WP/88/56