

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**RAPPORT ANNUEL 1987**

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

**4 février 1988**

ADB/OPEV/87  
DECEMBRE : 1987  
ANGLAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS  
DISTRIBUTION : LIMITEE  
  
Traduit par : M. NKODIA

RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION  
DES OPERATIONS, 1987

Le présent rapport a été préparé à l'usage exclusif  
du Groupe de la Banque

BUREAU DE L'EVALUATION DES OPERATIONS

# RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION DES OPERATIONS, 1987

## Table des Matières

	<u>Page</u>
1. <u>INTRODUCTION</u> .....	1
1.1 Principales fonctions de l'OPEV .....	1
1.2 Examen du système d'évaluation et stratégie en vue de l'amélioration .....	1
1.3 La stratégie et la priorité .....	2
2. <u>ETAT D'EXECUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL REVISE</u> .....	4
2.1. Activités en matière d'évaluation rétrospective....	4
2.2 Résumé des résultats et recommandations des RAPP	6
2.3 Activités relatives à la préparation des directives en matière d'évaluation .....	12
2.4 Directives relatives au système intégré de l'éva- luation des opérations .....	13
2.5 Directives relatives à la préparation de l'exposé des problèmes (Issues Paper) et du RAPP .....	14
2.6 Besoins en matière de l'Evaluation ex-post à prendre en compte au stade de l'Evaluation ex-anté et au stade de la Supervision .....	15
2.7 Directives révisées sur la préparation des rapports d'achèvement des projets .....	16
2.8 Activités relatives aux études spéciales .....	17
2.9 Etude sur les retards d'exécution des projets ..	17
2.10 Autres activités .....	18
A. Extraits des RAPP .....	18
B. Examen des résultats des RAPP .....	18
C. Séminaires .....	18
3. <u>RESSOURCES</u> .....	19
3.1 Situation des effectifs .....	19
3.2 Productivité .....	19
3.3 Utilisation des consultants .....	21
4. <u>CONTRAINTES</u> .....	22
4.1 Rapport d'achèvement de projet (RAP) .....	22
4.2 Traduction .....	23
4.3 Edition .....	24
4.4 Archivage .....	24
4.5 Dotation en personnel .....	24
5. <u>CONCLUSIONS</u> .....	25
 <u>ANNEXES</u>	
I.	PROGRAMME DE TRAVAIL DES PROJETS POUR 1987 PAR ANNEE D'ORIGINE ET SITUATION ACTUELLE
II.	RAPPORTS D'EVALUATION RETROSPECTIVE PUBLIES PAR ANNEE
III.	LISTE DES RAPPORTS D'ACHEVEMENT DE PROJETS ET ETAT DE LEUR EXAMEN

## RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION DES OPERATIONS, 1987

### 1. INTRODUCTION

#### 1.1. Principales fonctions de l'OPEV

1.1.1. A la suite de la réorganisation de la Banque, un Bureau autonome de l'évaluation des opérations a été créé le 9 mars 1987. Les principales fonctions et responsabilités du Bureau, (telles que définies dans le mémorandum administratif No. 03/87) qui rend directement compte au Président, sont :

- (i) évaluer les activités opérationnelles du Groupe de la Banque en accordant une attention particulière aux activités de prêt, en vue de déterminer si elles ont atteint ou ont des chances d'atteindre leurs objectifs et d'en tirer des enseignements qui pourraient être utilisés pour accroître la qualité et l'efficacité des opérations, politiques, pratiques et procédures ;
- (ii) effectuer l'évaluation rétrospective des projets achevés financés par la Banque et des projets en cours d'exécution choisis en vue d'en étudier les difficultés, les réalisations, les buts atteints et les éventuelles déviations par rapport aux objectifs et à la conception initiale, d'en identifier les causes et les raisons, et les effets sur l'économie des pays emprunteurs et de rédiger des rapports d'audit sur les performances de ces projets.
- (iii) réaliser l'étude d'évaluation d'impact ;
- (iv) analyser, concevoir et mettre à jour le système de l'évaluation rétropective.
- (v) effectuer l'analyse et prêter son concours pour l'examen des politiques et procédures opérationnelles et
- (vi) s'assurer que les recommandations approuvées sont suivies par les Départements des opérations; et
- (vii) aider les pays emprunteurs pour la mise en place de leur propre système d'évaluation rétrospective et de l'analyse d'impact.

#### 1.2. Examen du système d'évaluation et stratégie en vue de l'amélioration

1.2.1. Suite au démarrage des fonctions du Bureau d'évaluation des opérations en mars 1987, les principaux efforts du Bureau ont porté initialement sur :

- (i) l'examen des fonctions et responsabilités du bureau pour une meilleure compréhension de son mandat ;
- (ii) l'examen du système d'évaluation existant et des systèmes des autres institutions ;
- (iii) la définition de la stratégie et des priorités pour les activités futures ;
- (iv) l'examen du programme de travail de l'année 1987 ; et
- (v) la rédaction des directives relatives au système d'évaluation, à l'élaboration des RAPP, au système de supervision et à la préparation des RAP et des formulaires.

### 1.3 La stratégie et la priorité

1.3.1 L'examen des fonctions et des responsabilités et du système d'évaluation existant, aux stades de l'évaluation rétrospective et de l'auto-évaluation, a révélé d'importantes faiblesses, à savoir :

- (i) le système de supervision et de rédaction de RAP était trop irrégulier et ponctuel pour servir de base à la fourniture d'un nombre suffisant de RAP destinés aux activités d'évaluation rétrospective ;
- (ii) le système d'évaluation rétrospective qui était basé sur un flux inadéquat des RAP et l'absence de directives sur les normes d'évaluation, les politiques et procédures, laissaient beaucoup à désirer ;
- (iii) la qualité des rapports d'évaluation rétrospective appelait également beaucoup d'amélioration ; et
- (iv) il ressort de l'examen des 275 projets achevés que seulement 20 % d'entre eux ont fait l'objet d'une évaluation rétrospective et que seulement 47 % environ des projets ayant fait l'objet d'une évaluation rétrospective étaient basés sur les RAP.

1.3.2. Les examens mentionnés ci-dessus ont permis au Bureau de définir une stratégie pour faire face à ses responsabilités et un programme d'action prioritaire dans un avenir immédiat. Il était donc tout à fait évident que pour surmonter les faiblesses mentionnées ci-dessus, il était nécessaire de rendre le système de l'évaluation plus systématique et plus rationnel tant au stade de l'évaluation rétrospective que de l'auto-évaluation et que des directives étaient requises pour réaliser les normes minimales de qualité ; qu'un mécanisme était nécessaire en vue d'améliorer le système de retour de l'information et l'interaction entre l'auto-évaluation et le système de l'évaluation rétrospective, à l'intérieur de chaque niveau et entre la haute direction et les Conseils.

1.3.3. Il ressort d'un examen du programme de travail de 1987 qu'une majorité de projets n'a pas fait l'objet d'un RAP et que plusieurs ne sauraient donc faire l'objet d'une évaluation rétrospective ; ce qui signifie que des mesures urgentes doivent être prises en vue d'assurer un flux régulier de Rapports d'Achèvement de projet.

1.3.4 Les mesures suivantes ont donc été prises d'urgence pour remédier à la situation.

- (i) préparation d'une directive sur le système intégré de l'évaluation intégré des normes, politiques et procédures ;
- (ii) préparation de deux directives relatives à la rédaction des rapports sur les performances des projets :
  - (a) une note sur l'Exposé des Problèmes liés au RAPP (Issues Paper) pour définir les principales questions sur lesquelles porteront les RAPP et déterminer le cadre de l'analyse ;
  - (b) des directives sur la rédaction des RAPP.
- (iii) initiation des mesures visant à améliorer la qualité et à assurer un flux régulier des RAP requis pour la rédaction des RAPP.

1.3.5. Ces mesures, avec l'évaluation rétrospective des projets et l'étude sur les retards d'exécution des projets constituent les principaux éléments du programme de travail de 1987 (annexe I) dont l'état d'exécution figure ci-dessous.

## 2. ETAT D'EXECUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL REVISE

### 2.1. Activités en matière d'évaluation rétrospective

2.1.1 Comme l'indique le tableau 1, 38 projets ont été sélectionnés initialement aux fins d'une évaluation rétrospective au cours de l'année 1987, ce qui représente une augmentation de 10 par rapport au nombre de projets prévus au programme de travail de 1986, et une augmentation de 15 par rapport à celui de 1985. Sur les 38 projets, 19 ont été lancés au cours de l'année tandis que les projets restants proviennent du programme de travail de 1986. Suite à la révision du programme de travail de 1987, 8 projets ont été supprimés de la liste, étant donné que les RAP correspondants n'avaient aucune chance d'être produits en 1987 ou 1988 ce qui laisse un lot de 30 projets devant faire l'objet d'évaluation rétrospective.

2.1.2 Au 31 décembre 1987, 12 rapports d'évaluation rétrospective ont été présentés au Conseil (Annexe II). La composition sectorielle des projets concernés se présente comme suit : équipements collectifs (4), transports (4), agriculture (1), Industrie (1), et éducation/santé (2). 7 de ces projets ont fait l'objet d'une évaluation rétrospective sur la base des RAP, l'évaluation rétrospective de 5 d'entre eux a été entreprise sans RAP, mais avant la décision du Conseil limitant la préparation de RAPP à ceux des projets pour lesquels les RAP ont été établis.

2.1.3 Le solde de 23 projets comprend : i) 8 projets qui ont été supprimés du programme de travail pour les raisons indiquées au paragraphe 2.1.1 ci-dessus ; et ii) 15 projets qui ont été reportés à l'année 1988 dont 4 ont été mises au point et 1 lancé. Les rapports d'évaluation rétrospective pertinents sur ces 5 projets seront soumis au Conseil au cours de l'année 1988.

2.1.4 Comme indiqué à l'annexe I, 20 projets ont fait l'objet d'une évaluation rétrospective au cours de l'année 1987. Pour 12 de ces projets, la préparation des documents pertinents et des missions sur le terrain a été conclue en 1986 ou plutôt; laissant un total de 8 dont la préparation des documents et les missions ont été entreprises au cours de l'année 1987. Les rapports d'évaluation rétrospective concernant 6 de ces 8 projets ont été mis au point et présentés au Conseil, laissant ainsi 2 projets dont le traitement des rapports pertinents est avancé.

TABLEAU 1

PORTEFEUILLE DE L'EVALUATION RETROSPECTIVE ET ETAT  
D'AVANCEMENT A LA FIN DE L'ANNEE CALENDRAIRE (AC)

	AC85	AC86	AC 1987	
			Initial	Revisé
<b>A. PORTEFEUILLE DE L'EVALUATION RETROSPECTIVE</b>				
1. Projets reportés et provenant de l'année précédente	15	15	19	18
2. Projets initiés au cours de l'année	<u>8</u>	<u>13</u>	<u>19</u>	<u>12</u>
3. Total : projets pour évaluation rétrospective	<u>23</u>	<u>28</u>	<u>38</u>	<u>30</u>
<b>B. PROJETS POST-EVALUES ET SOUMIS AU CONSEIL</b>				
	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>12</u>	<u>12</u>
B1 <u>Nombre Cumulé, FIN D'ANNEE</u>	29	38	<u>50</u>	<u>50</u>
B2 <u>Total Nombre de projets achevés</u>			<u>275</u>	<u>275</u>
<b>C. PROJETS REPORTEES</b>				
1. Mis au point mais non soumis au Conseil au cours de l'année	4	4	2	2
2. Initiés mais non mis au point au cours de l'année	5	7	6	6
3. Non initiés au cours de l'année	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>18</u>	<u>10</u>
4. Total projets reportés	<u>15</u>	<u>19</u>	<u>26</u>	<u>18</u>
D. <u>RAP DISPONIBLES (cumulés en fin d'année)</u>	<u>20</u>	<u>25</u>	<u>27</u>	<u>27</u>
E. <u>RAPPORT D'EVALUATION RETROSPECTIVE BASES SUR LES RAP (Nbre cumulé)</u>	1	8	23	23
F. <u>RAP REPORTE (c'est-à-dire non audités)</u>	<u>19</u>	<u>17</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
<b>G. POUR MEMOIRE</b>				
1. Nbre de Rapports soumis en pourcentage du portefeuille	35	32	31	40

a) Le portefeuille révisé des projets ne comprend pas 8 projets qui ont été supprimés du programme de travail.

2.1.5 Les 20 rapports d'évaluation rétrospective rédigés au cours de l'année, dont 12 ont été soumis au Conseil ont été examinés au cours des différentes réunions du groupe de travail, au niveau interne (faisant intervenir le personnel de l'OPEV) et au niveau inter-départemental (avec le personnel des Départements Opérationnels concernés). Tous les rapports qui ont été mis au point ont été également traduits de la première vers la deuxième langue.

2.1.6 Le nombre cumulé des rapports d'évaluation rétrospective présentés au Conseil était de 50 à la fin de l'année 1987 (voir Annexe II), à l'exception de 8 projets dont l'évaluation se trouve à un stade avancé. La distribution sectorielle des projets dont les rapports d'évaluation ont été publiés à ce jour figure au tableau 2.

TABLEAU 2

Distribution sectorielle des rapports  
d'évaluation rétrospective des projets  
(1982 - 1987)

<u>Secteur</u>	<u>Nombre de projets</u>	<u>% Distribution</u>
1. Agriculture	11	22
2. Industrie	10	20
3. Transports	16	32
4. Equipements Collectifs	8	16
5. Education/Santé	5	10
Total	50	100

2.2. Résumé des résultats et recommandations des rapports  
d'audit des performances des projets

2.2.1 Les 12 rapports d'évaluation rétrospective présentés au Conseil en 1987 ont identifié de nombreux enseignements relatifs à l'expérience acquise au niveau des projets et ont formulé un certain nombre de recommandations en vue d'améliorer les politiques, procédures et pratiques en faveur des futurs projets à financer par la Banque. Les principales conclusions de ces rapports sont résumées ci-dessous, par secteur. Des extraits individuels des 12 projets fournissent des détails supplémentaires sur les composantes de chaque projet ainsi que les conclusions et recommandations des rapports sur leur état d'avancement et leurs performances opérationnelles. Les EXTRAITS seront distribués à toutes les personnes concernées.

Equipements collectifs

2.2.2 Les performances des 2 projets d'électricité évalués (Malawi et Egypte) montrent que leur mise en oeuvre a été satisfaisante dans l'ensemble et que leurs objectifs de développement ont été largement atteints. D'une manière générale, le rendement des

installations des projets a été plus faible que prévu lors de l'évaluation en raison du fait que les développements prévus dans la zone du projet n'ont pas été réalisés.

### Electricité

2.2.3 En ce qui concerne le projet d'électricité en Egypte, les problèmes rencontrés au cours de la mise en oeuvre et lors de l'évaluation rétrospective sont par exemple : l'inexactitude des informations relatives aux procédures d'acquisition des biens et services, le doublement du nombre de turbines à gaz se traduisant en capacité excédentaire, déplacement fréquent et rapide des turbines à gaz en l'espace de trois ans seulement et absence de données de base pour recalculer les taux de rentabilité économique et financière. Tout cela est dû aux insuffisances de l'étude de faisabilité, de la préparation inadéquate par la Banque et de l'absence de supervision et de contrôle technique systématique de l'exécution du projet. On a constaté également que le projet a été évalué par la Banque en tant que substitut sans aucune identification adéquate ni analyse approfondie de sa viabilité financière et économique.

2.2.4 Le rapport d'audit a recommandé entre autres : i) que la Banque ne devrait plus accepter de financer des projets de substitution sans aucune procédure d'identification appropriée et une préparation adéquate ; ii) que la liste des biens et services des projets soit approuvée par la Banque en indiquant clairement les composantes devant être financées dans le cadre de son prêt et le montant alloué à chacune d'elles ; et iii) que la supervision et le contrôle des projets par la Banque appellent une amélioration.

2.2.5 Dans le cas du projet d'électricité au Malawi, la conclusion était que l'essentiel des principaux objectifs a été atteint mais que beaucoup reste encore à faire pour mieux améliorer le système d'énergie. En ce qui concerne les résultats du projet, les volumes de ventes d'électricité n'ont pas été aussi élevés que prévus en raison de la non réalisation des investissements de développement prévus dans la zone du projet.

Cette performance faible par rapport à ce qui était prévu a négativement affecté aussi, dans une certaine mesure, les gains financiers du projet.

L'exécution du projet a connu un déroulement normal en comparaison au projet d'électricité en Egypte. Cela est d'abord dû à la coopération étroite entre l'Organe d'Exécution (ESCOM) et le Consultant chargé du contrôle ; en second lieu, cela est dû à l'existence d'un système efficace de supervision et d'une procédure adéquate de prise de décision.

2.2.6 Les principaux enseignements à tirer de l'expérience du projet d'électricité du Malawi sont : i) les coûts estimatifs du projet sont déterminés de manière plus précise s'ils sont établis après réception des soumissions ; ii) les difficultés de transport peuvent être considérables pour les pays enclavés, et méritent qu'on en tienne dûment compte dans les calendriers de construction et dans les coûts estimatifs ; iii) les retards de construction peuvent être réduits avec l'emploi des consultants qualifiés et expérimentés

iv) la consommation d'énergie a été plus faible que prévue à cause de la lenteur des activités de développement dans la zone du projet, de la hausse des prix et des lacunes dans la gestion de la demande d'énergie.

2.2.7 Des recommandations ont été faites à ESCOM pour : i) effectuer une étude et une analyse approfondies de ses fonctions et responsabilités en vue de mettre en place une structure organisationnelle plus fonctionnelle et de ii) mettre davantage l'accent sur la capacité et l'expérience des fournisseurs inscrits sur la liste restreinte avant de prendre une décision finale sur la sélection. Les recommandations faites à la BAD portent sur la nécessité d'entreprendre, de façon plus régulière, la supervision technique des projets financés et sur la nécessité d'améliorer l'accessibilité des données et de la documentation sur les projets à tous les niveaux de la Banque.

#### Adduction d'eau et assainissement

2.2.8 L'évaluation rétrospective au cours de l'année d'un projet d'assainissement à Maurice et d'un projet d'adduction d'eau au Zaïre a montré que leur mise en oeuvre s'est déroulée de manière satisfaisante dans l'ensemble et que ces projets constituent des exemples de succès d'une manière générale. On a constaté que les deux projets ont enregistré des retards au cours de l'exécution en raison entre autres : i) de l'absence d'études techniques ou d'une étude de faisabilité détaillée ; ii) la pénurie de matériaux de construction ; iii) du retard intervenu au niveau de la réalisation des conditions préalables au premier décaissement. Les 2 projets d'adduction d'eau ont accusé des insuffisances institutionnelles importantes telles que : faiblesse de la gestion, manque de personnel technique hautement qualifié. Cela a eu des conséquences défavorables sur l'exploitation courante et les revenus financiers des projets et sur leur durabilité.

2.2.9 La conclusion du projet d'assainissement à l'Ile Maurice est que, bien que les installations aient été faites pour satisfaire aux besoins présents et futurs en assainissement dans la partie Nord-Est du pays, cet objectif n'est que partiellement atteint à cause de la sous-utilisation de la capacité mise en place. L'étendue du projet a été considérablement modifiée au cours de l'exécution sans que la Banque en soit informée.

Les facteurs qui ont contribué à une performance peu satisfaisante sont : le contact inadéquat entre l'emprunteur et la Banque, le manque de supervision technique du projet, la faiblesse du système de contrôle du Consultant.

2.2.10 Le projet d'adduction d'eau de N'Djili au Zaïre est considéré comme un demi-succès si l'on considère son objectif consistant à améliorer l'approvisionnement de la population de Kinshasa en eau potable. L'efficacité du système de supervision mis en place par l'Organe d'Exécution a permis une réduction considérable des coûts du projet. Cependant, l'exploitation technique et la gestion commerciale du projet ont été jugés peu satisfaisantes. La capacité du réseau secondaire de distribution était inférieure à celle du réseau principal, ce qui empêche de tirer le maximum des avantages des installations ;

2.2.11 Dans le cas du projet d'assainissement, des recommandations concernant la réorganisation de l'administration et de la gestion et concernant le développement d'un plan de formation ont été faites à l'emprunteur; on a aussi fait des recommandations concernant l'utilisattion optimale des ressources humaines disponibles, la mise en place d'un procédé devant permettre de brancher un plus grand nombre de résidents au réseau d'assainissement, et la rationalisation de la méthode actuelle de taxation des services d'assainissement en vue d'améliorer le recouvrement des coûts et la durabilité à long terme.

Le rapport relatif à l'adduction d'eau au Zaïre a recommandé (i) le renforcement du sous-secteur d'assainissement en mettant en place des structures appropriées et des ressources humaines et financières adéquates, (ii) l'amélioration des opérations techniques et commerciales de la Société et (iii) le Groupe de la Banque doit s'assurer lors de la conception des projets d'équipement collectif, qu'il y ait une certaine concordance entre le réseau de distribution et le réseau principal qu'on envisage de financer.

### Transports

2.2.12 Les trois projets routiers en Tanzanie, Guinée Bissau et Comores évalués au cours de l'année ont enregistré dans l'ensemble des résultats satisfaisants, parce qu'ils ont permis de fournir un accès adéquat aux régions vitales des pays concernés et facilité la circulation des biens et services à l'intérieur de ces régions. Tous les trois projets ont, au cours de leur exécution, accusé des retards dûs entre autres à : i) une préparation inadéquate reflétée par des défauts de conception et dans les études techniques détaillées, ii) des problèmes d'acquisition des biens et services dus au manque de fonds de contrepartie gouvernementale et l'incapacité d'obtenir des fournitures pour la construction, iii) une faiblesse institutionnelle au niveau de l'Organe d'Exécution reflétée par le manque de personnel compétent pour une bonne gestion du projet.

2.2.13 Tandis qu'on considérait que 2 des projets (Guinée Bissau et Comores) avaient atteint leurs objectifs, le projet routier de Tanzanie a connu, selon les indications, un succès limité ou partiel, en raison de la détérioration rapide de certains tronçons du projet de route, et faute d'encouragement des productions agricoles dans sa zone d'influence contrairement à ce qui était envisagé à l'origine. Dans le cas du quatrième projet de transport - aéroport international des Seychelles - la mise en oeuvre a été jugée satisfaisante. Cependant, il y a eu des problèmes d'exécution dus à une insuffisance de détails techniques au cours de la préparation du projet.

2.2.14 D'une manière générale, les rapports d'évaluation sur les 4 projets de transport ont réitéré des leçons d'expérience déjà identifiées dans d'autres projets financés par le Groupe de la Banque. Il s'agit de : i) la nécessité d'un ensemble complet d'études techniques ou autres avant l'évaluation, en vue de déterminer avec plus de précision les spécifications techniques et l'estimation des coûts ; ii) la nécessité de la mise en place d'un

cadre institutionnel adéquat aux fins d'une gestion et d'une exploitation efficaces du projet ; iii) la nécessité d'investissements complémentaires de la part des Gouvernements/emprunteurs en vue d'obtenir de meilleures durabilités des avantages résultant des projets financés; et iv) une supervision adéquate des projets par la Banque en vue d'assurer de bons résultats au plan d'exécution.

Dans les rapports concernant les Comores et la Tanzanie, il a été recommandé que la Banque déploie des efforts pour améliorer l'identification et la préparation des projets, s'assurer de la qualité des études de faisabilité et que tous les éléments nécessaires soient réunis avant de passer à l'évaluation et accorder davantage de priorité à la supervision des projets.

### Agriculture

2.2.15 Un seul projet dans le secteur agricole, la ligne de crédit accordé à la Caisse Nationale de Crédit Agricole CNCA au Maroc, a été évalué et soumis au Conseil au cours de 1987.

2.2.16 Le prêt de la Banque pour cette ligne de crédit a été utilisée avec succès pour financer les intrants agricoles (semences, engrais, pesticides) et les coûts d'exploitation (préparation du terrain, labourage, récolte) liés à la production des céréales et de la betterave à sucre.

L'accroissement de la production de ces cultures a permis aux paysans de générer des revenus plus élevés et d'améliorer leur condition socio-économique. Sur la base de ces résultats, on peut juger que l'objectif de ce projet a été atteint.

2.2.17 Le rapport d'évaluation rétrospective de ce projet attribue le succès de ce projet et son exécution dans les délais aux facteurs suivants : une organisation efficace du réseau de la CNCA, une procédure simplifiée de l'administration des crédits, une mise à disposition en temps opportun des intrants agricoles et l'existence de politiques agricoles et de programmes de crédits adéquats. Le Rapport recommande entre autres que le programme de crédit soit étendu, que le système de CNCA soit davantage amélioré et que plus de réformes de politiques soient introduites à l'échelle nationale afin d'encourager l'expansion du programme de crédit.

### Industrie

2.2.18 Le seul projet examiné dans le secteur de l'industrie est la ligne de crédit en faveur de la Malawi Development Corporation (MDC)

2.2.19 La ligne, de crédit accordée à la MDC a été utilisée avec succès pour créer ou développer six sous-projets. quatre de ces entreprises ont connu du succès et leurs objectifs ont été largement réalisés. Les deux sous projets restants n'ont pas démarré et les résultats de leur exploitation ont été jugés médiocres en raison de la non disponibilité de marché pour écouler leurs produits, d'une gestion inadéquate et de la pénurie des matières premières due au manque de devises étrangères.

2.2.20 Les enseignements tirés du projet du Malawi sont les suivants : i) une politique favorable des pouvoirs publics en matière de prix au producteur est essentielle pour garantir le succès des projets qui dépendent de la fourniture locale de matières premières, ii) la disponibilité des ressources locales est essentielle pour assurer une exploitation satisfaisante des industries de substitution des importations ; et iii) les questions relatives à la technologie appropriée, la commercialisation, les prix et la qualité du produit appellent une attention accrue au cours de la préparation des projets, surtout ceux qui sont orientés vers les exportations. Il a été recommandé au MDC de prendre des mesures visant à rationaliser ses opérations, renforcer sa gestion et retenir son personnel compétent.

#### Santé/Education

2.2.21 Le projet évalué dans le secteur de la santé concerne le développement des services de santé au Lesotho. Conçu à l'origine sous forme de programmes de construction et de vaccination, un changement brusque intervenu au niveau du plan des pouvoirs publics a mené à la suppression des composantes de construction de l'ensemble du programme peu après l'approbation du prêt en faveur du projet. Le programme d'immunisation a été mis en oeuvre avec succès, et ses bienfaits à la population cible composée de jeunes enfants ont été considérables.

2.2.22 On peut considérer l'investissement relatif au programme d'immunisation comme valant bien la peine d'être fait et le taux de couverture du programme a été jugé satisfaisant lors de l'évaluation. Le programme a atteint son objectif de protection des enfants contre les infections telles que poliomyélite, rougeole, diphtérie et coqueluche. Le progrès enregistré sur le programme est dû à la disponibilité continue des vaccins et des équipements de vaccination et aussi au personnel expérimenté et bien motivé de l'Organe d'Exécution. Nul doute que le taux de couverture actuel pourrait être accru grâce au soutien du Gouvernement et à l'éducation de la population.

2.2.23 Le Rapport à noter le niveau très réduit de la participation financière du FAD en comparaison aux ressources substantielles provenant d'autres ressources externes pour la réalisation de ce programme d'immunisation. On a également constaté le manque de coordination des activités afférentes au programme et surtout un manque de supervision de la part du FAD. Le Rapport d'Evaluation Rétrospective a identifié de leçons à tirer de cette expérience. Ce sont : i) la contribution relativement limitée du Fonds au programme ; celle-ci est due au centrage inadéquat du projet dès le départ et au manque de supervision et de suivi au cours de la phase active du projet, ii) les ressources locales et le personnel auquel le programme est confié n'étaient pas adéquats et cela a constitué une contrainte notoire à l'efficacité du programme. iii) l'insuffisance de coordination au niveau des organes gouvernementaux n'a pas permis une utilisation plus rationnelle et plus efficace des ressources allouées au projet.

2.2.24 L'exécution du projet d'éducation au Libéria s'est également déroulée de manière satisfaisante et n'a enregistré aucun dépassement de coûts. Toutefois, le projet a accusé un retard de deux ans pour l'achèvement des bâtiments de l'école et l'acquisition des installations pédagogiques, et un retard de cinq ans en ce qui concerne la mise en oeuvre des composantes de l'assistance technique et des bourses. Le retard intervenu dans l'exécution des travaux de génie civil était dû en particulier à des activités prolongées ayant trait à la mise au point de la liste des biens et services, à un procédure prolongée d'Appel d'Offres, et en partie au mauvais temps et mauvaises conditions routières, à la pénurie des matériaux de construction et à l'insuffisance de l'effectif du personnel de supervision de l'entrepreneur. Les composantes relatives à la bourse et à la formation ont été retardées principalement par des difficultés rencontrées au niveau de l'identification de bonnes candidatures et du placement de ces candidats dans diverses institutions du pays ou à l'étranger.

2.2.25 En dépit de la mise en place satisfaisante des infrastructures scolaires et de l'augmentation de la capacité offerte par les écoles du projet, les objectifs consistant à accroître les inscriptions et à renforcer la formation professionnelle dans la zone du projet n'ont pas été pleinement réalisés. Les avantages du projet ont été inférieurs aux prévisions en raison de l'inadéquation entre le développement des installations pédagogiques et la fourniture des ressources humaines et financières requises pour le projet.

2.2.26 Sur la base de l'expérience du projet, les leçons suivantes ont été tirées : i) la nécessité de procéder à la mise au point des plans et du processus d'appel d'offres avant de procéder à l'évaluation, afin d'établir des calendriers d'exécution plus réalistes ; ii) la nécessité d'une planification prudente et plus réaliste des programmes d'assistance technique et des bourses d'études afin d'obtenir des résultats plus efficaces ; iii) la nécessité d'une fourniture adéquate, sur une base permanente, des pièces de rechange ; des programmes d'entretien préventif et régulier aux fins d'une durabilité et une pleine utilisation des installations pédagogiques ; iv) la nécessité d'un système adéquat de contrôle et de supervision afin de déceler les problèmes dans les délais et prendre les mesures requises ; et v) le fait que le projet offre à l'Organe d'Exécution, l'occasion de développer une conception architecturale évolutive, adaptable et souple qui permet de faire mieux au cas où il s'agit de projet à reproduire dans les conditions similaires.

### 2.3. Activités relatives à la préparation des directives en matière d'évaluation

2.3.1 Les principales activités relatives aux directives en matière d'évaluation préparées par le personnel du Département comprennent : (i) les directives sur les politiques et procédures intégrées d'Evaluation des Opérations (ii) les directives sur l'Exposé des Problèmes liés au RAPP et les Directives sur la préparation des RAPP ; (iii) les besoins en matière d'évaluation rétrospective lors de l'évaluation ex-anté et de la supervision des projets ; (iv) les directives révisées concernant la préparation des rapports d'achèvement de projet (RAP).

2.3.2 La préparation de ces documents a fait intervenir une consultation intense des documents sur les systèmes et pratiques en vigueur dans d'autres institutions similaires ainsi que des discussions au sein du Bureau d'une part et entre le Bureaux et les Départements Opérationnels, d'autre part.

2.3.3. Les directives sur les Politiques et Procédures intégrées d'Evaluation des Opérations ont déjà été soumises au Conseil pour examen et les directives concernant l'Exposé des problèmes liés au RAPP ainsi que les Directives sur la préparation des RAPP devraient être soumis sous peu tandis que les documents sur les besoins en matière d'évaluation rétrospective lors de l'évaluation et de la supervision ont été envoyées au Département central des projets pour suite à donner.

2.3.4 Les principaux points des quatre documents indiqués au paragraphe 2.3.1 ci-dessus sont présentés dans les sections 2.4 - 2.7 ci-dessous.

#### 2.4. Directives sur les Politiques et Procédures Intégrées d'Evaluation des Opérations

2.4.1 Pour que le système actuel de l'évaluation des opérations soit efficace, il est essentiel (i) qu'il se fonde sur un système intégré par lequel l'auto-évaluation faite par les Départements Opérationnels au moyen de la supervision de la mise en oeuvre des projets et la préparation des RAP, et l'évaluation rétrospective effectuée par (l'OPEV) soient étroitement liées pour atteindre les deux objectifs en matière d'évaluation des opérations, à savoir la justification de l'emploi des fonds et les leçons à tirer.

2.4.2 Les Directives proposées visent les objectifs suivants :

- (i) améliorer la planification, l'organisation et le système d'examen de la supervision des projets et de la préparation des RAP.
- (ii) assurer une production régulière et croissante de RAP et une standardisation de leur qualité.
- (iii) améliorer la qualité des RAPP et rationaliser la procédure de leur préparation.
- (iv) rationaliser le mécanisme du retour de l'information (feedback) ; la diffusion des leçons et de la mise en oeuvre de l'évaluation rétrospective.
- (v) Etablir les Directives sur l'inter-action entre le Bureau d'Evaluation des Opérations et les Départements Opérationnels.

2.4.3 Les directives proposées pour le système intégré de l'évaluation des opérations couvrent les deux niveaux de l'évaluation comprenant : d'une part, le système d'auto-évaluation, le système de supervision et des Rapports d'Achèvement de Projets et d'autre part, l'évaluation rétrospective.

2.4.4. Les Directives ont été préparées en étroite collaboration avec les Départements opérationnels et autres.

2.5. Directives relatives à la préparation de l'Exposé des Problèmes (Issues Paper) et du RAPP

2.5.1 Afin de systématiser les procédures et pratiques d'évaluation rétrospective, deux directives séparées, à savoir un document de synthèse et un RAP ont été préparés par l'OPEV. Les principaux éléments et objets de ces directives sont résumés ci-dessous.

Directives sur l'Exposé des Problèmes liés au RAPP (Issues Paper)

2.5.2 Avant tout travail d'évaluation, un Exposé des Problèmes (Issues Paper) doit être rédigé par le fonctionnaire chargé de l'évaluation. Cela implique l'examen du RAP et des documents pertinents de la Banque, ainsi que la pratique des interviews et discussions avec les Départements des opérations.

2.5.3 Sur la base de l'analyse, la couverture et le caractère complet du RAP, le document spécifie les questions importantes qui doivent être traitées dans le RAP ainsi que l'objet et la profondeur de l'analyse requise. Il détermine également la catégorie de l'audit (approfondi, abrégé ou intermédiaire) à entreprendre ; justifie les besoins en mission sur le terrain et les besoins en services de consultants et fournit un projet de calendrier avec des délais pour la préparation du RAPP et la soumission finale au Président pour l'approbation de la distribution de ce rapport au Conseil.

2.5.4. Les aspects importants sont examinés dans le document sur l'Exposé des problèmes liés à la préparation du RAPP :

- a) tout problème important soulevé au cours du traitement (il est fait référence au dossier de l'évaluation ex-anté, au comité technique, et à la négociation des prêts, etc.) ;
- b) les principaux développements au cours de l'exécution du projet et les performances du projet ;
- c) Examen des conclusions du RAP, et le caractère adéquat de celui-ci ;
- d) les questions proposées pour être traitées spécifiquement dans les RAPP ;
- e) le type de RAPP à préparer - approfondi, abrégé ou intermédiaire ;
- f) la justification de la mission, le cas échéant ;
- g) la justification du recrutement d'un consultant ; le cas échéant ; et

- h) le calendrier provisoire du traitement et soumission du rapport final.

#### RAPPORT D'AUDIT DES PERFORMANCES DE PROJET

2.5.5 Le RAPP procède à la vérification des conclusions du RAP et fait un examen plus approfondi de la conception, de la portée, de l'exécution, des résultats, des performances et de la durabilité du projet par rapport aux objectifs et buts visés d'autres paramètres. C'est un commentaire analytique et un supplément au RAP. Il analyse les questions qui méritent une attention accrue et tirent les conclusions sur les avantages et les leçons pertinentes du projet afin d'améliorer l'efficacité des opérations futures.

2.5.6 Le but des Directives sur la préparation des RAPP consiste essentiellement à faciliter les tâches de l'évaluation en lui fournissant :

- (a) un format uniforme de rédaction des RAPP;
- (b) une liste récapitulative des principaux problèmes à couvrir;
- (c) une définition des contenus de chaque catégorie d'audit;
- (d) une mise en évidence des points essentiels à examiner au cours de l'audit du projet;
- (e) une définition des critères pour apprécier les performances du projet.

#### 2.6 Besoins en matière de l'évaluation ex-post à prendre en compte au stade de l'évaluation ex-anté et au stade de la supervision des projets

2.6.1 Deux documents ont été préparés par l'OPEV au cours de l'année 1987, dont les principaux objectifs consistaient à indiquer les besoins en matière d'évaluation rétrospective à examiner lors de l'évaluation ex-anté et au cours de la phase de supervision des projets. Ces documents mettent l'accent sur la nécessité de créer une base efficace afin de disposer d'un système d'évaluation rationnel au sein de la Banque qui facilitera l'accès aux données et informations qui sont essentielles pour l'auto-évaluation par les Départements opérationnels et pour la préparation, par l'OPEV, des rapports et études spéciales d'évaluation.

2.6.2 Le premier de ces documents, portant sur les besoins en matière d'évaluation rétrospective à prendre en compte lors de l'évaluation, réitère la nécessité, pour la Banque, d'introduire le concept de cadre logique au cours de la préparation de tous les projets qu'elle finance. La raison principale de l'approche du cadre logique est de permettre la présentation, lors d'évaluation, des intrants et du rendement du projet, et la définition de ses objectifs et buts dans des formes claires et vérifiables.

2.6.3 Un aspect remarquable de cette forme de présentation des projets consiste à identifier et à introduire dans les rapports d'évaluation, des indicateurs quantifiables pour tous les éléments/activités dans le cadre du projet, et qui peuvent être vérifiés et contrôlés au cours de l'exécution et dès la première phase de son exploitation. Le contrôle se trouvera renforcé avec l'application de la procédure indiquée ci-dessus. Une base de données adéquate sera également créée et facilitera l'achèvement du projet et l'évaluation rétrospective du projet à un stade ultérieur.

2.6.4 Le deuxième document sur les besoins en matière d'évaluation rétrospective à prendre en compte au cours de la phase de supervision des projets, dégage les principales faiblesses inhérentes au système de supervision actuel de la Banque d'une part, et propose des mesures détaillées visant à améliorer ce système, d'autre part. Les mesures proposées ont pour but spécifique de renforcer l'accès à l'information relative à la supervision des projets.

2.6.5 Parmi les mesures spécifiques proposées pour un système de supervision efficace figurent : (i) une programmation systématique et une composition équilibrée de toutes les missions de supervision ; (ii) un suivi régulier des rapports trimestriels préparés par l'emprunteur sur l'état d'avancement des projets, et (iii) une structure, un format et un contenu bien conçus pour les rapports des missions de supervision de la Banque. Le rapport attire l'attention sur l'important problème des ressources humaines et financières que la Banque doit résoudre, afin d'être en mesure d'assumer de manière convenable et adéquate sa fonction de supervision des projets. Les deux documents ont été adressés au Département des Opérations pour en assurer le suivi.

## 2.7 Directives révisées sur la préparation des rapports d'achèvement des projets

2.7.1 En 1982, le Conseil a décidé que les rapports d'achèvement de projets (RAP) devaient être préparés pour tous les projets financés par le Groupe de la Banque. Un format initial de trois pages mis au point par le Département Central des Projets avait été publié en vue de son utilisation par les Départements des projets.

2.7.2 Avec la création du Bureau de l'évaluation des Opérations, on a estimé qu'il était temps d'introduire un format plus complet et des directives qui permettront la rédaction de RAP qui se prêteront à un exercice utile de l'évaluation rétrospective.

2.7.3 L'OPEV, par conséquent, a pris l'initiative, de préparer pour adoption par la Banque, les Directives Générales pour la préparation des RAP basés, dans une large mesure, sur l'expérience des institutions similaires.

Les directives générales sont, à leur tour, complétées par les directives sectorielles pour faire ressortir les besoins du secteur concerné, à savoir, l'agriculture et le développement rural, les institutions de financement du développement, l'éducation, les transports et les équipements collectifs.

## 2.8 Activités relatives aux études spéciales

2.8.1 En 1987, l'OPEV a enfin démarré l'étude spéciale sur "les retards d'exécution des projets. un document d'approche a été rédigé à ce sujet indiquant le cadre, la méthodologie et la mise en oeuvre de l'étude (voir section 9 ci-dessous pour un résumé du document d'approche sur l'étude). Un échantillon de 100 projets à été constitué pour l'étude, et un questionnaire a été conçu pour la collecte des données de base pertinentes. D'après les estimations 96 hommes-Semaines ont été consacrés à cette étude, y compris la collecte des données pour remplir la partie I du questionnaire. Le document d'approche et le questionnaire ont été distribués au différents Département de la Banque et aux membres du Conseil pour commentaires.

## 2.9 Etude sur les retards d'exécution des projets

2.9.1. Le problème des retards d'exécution des projets est très important et a été mis en exergue dans les différents rapports de supervision et dans les études d'évaluation rétrospectives effectuées par le personnel de la Banque. Pour sa part, la Direction a, à plusieurs occasions, exprimé sa préoccupation sur l'urgente nécessité d'améliorer le processus d'exécution des les projets financés par le Groupe de la Banque afin de réduire l'incidence des retards d'exécution des projets ainsi que les conséquences qui en découlent.

2.9.2. Les principales causes des retards d'exécution des projets ont également été signalées dans les rapports de supervision et d'évaluation rétrospective de certains projets. Certaines de ces causes ont été identifiées à savoir : sous-estimation des coûts du projet, insuffisances au niveau des plans techniques, problèmes d'acquisition des biens et services, indisponibilité ou rareté des intrants du projet, faiblesses au niveau du cadre institutionnel des projets, manque de ressources de contre-partie locale, des cellules de gestion de projet inefficaces, etc. les principales conséquences des retards causés par divers facteurs se traduisent par des dépassements de coûts, des avantages tardifs et/ou réduits du projet, et quelquefois par un échec total du projet.

2.9.3 Bien que les causes et conséquences des retards d'exécution de projet soient d'une manière générale connues, il n'y a à ce jour aucune étude complète et méthodique sur ce problème. Celle-ci est requise afin de documenter convenablement les expériences du Groupe de la Banque dans ce domaine et fournir une base solide pour des modifications appropriées des politiques, procédures et pratiques opérationnelles qui ont un impact direct ou indirect sur l'ensemble du cycle du projet.

2.9.4 L'objet de l'étude est ainsi :

- i) d'identifier et d'analyser en détail les principales causes et raisons des retards : en ce qui concerne la pré-efficacité d'une part et les raisons ayant trait à l'efficacité rétrospective d'autre part ;
- ii) de déterminer les conséquences des retards ;

- iii) de proposer les recommandations en vue d'améliorer les politiques, procédures et pratiques opérationnelles actuelles et réduire les retards au minimum.

2.9.5 L'étude est initiée actuellement dans le cadre des fonctions du Bureau de l'évaluation des opérations qui comprend l'évaluation des activités opérationnelles du Groupe de la Banque. L'étude a été inscrite au programme de travail de 1987 du Bureau de l'Evaluation des Opérations; elle se poursuivra au cours de 1988

## 2.10 Autres activités

### A. Extraits des RAPP

2.10.1. Au cours de l'année 1987 l'OPEV a préparé des extraits sur les 12 rapports d'évaluation rétrospective produits au cours de l'année. L'accès aux principales conclusions de l'évaluation est facilité par les extraits qui sont préparées individuellement pour les rapports d'évaluation des projets achevés, et distribués périodiquement.

### B. Examen des résultats des RAPP

2.10.2 Un autre document dont la préparation a commencé à la fin de l'année 1987, et doit être mis au point au cours du premier semestre de l'année 1988, est l'examen annuel des performances des projets. L'examen constitue une synthèse des conclusions des RAPP par secteur couvrant tous les projets qui ont été évalués au cours des années précédentes. Jusqu'à présent, cet examen a fait partie intégrante du rapport annuel de l'OPEV. A partir de 1988, ce document sera préparé séparément et portera essentiellement sur l'analyse des RAPP dans le contexte des résultats antérieurs, pour permettre de tirer des conclusions sur des périodes plus longues.

### C. Séminaires

2.10.3 L'OPEV a organisé deux séminaires au sein de la Banque au cours de l'année 1987. Le premier qui s'est tenu en mai avait pour objectif d'informer le personnel de l'OPEV des éléments essentiels requis pour une fonction d'évaluation bien établie dans une institution comme la Banque Africaine de Développement. Le deuxième séminaire qui a eu lieu en novembre visait à familiariser le personnel de l'OPEV et des Départements des Opérations avec les méthodologies de l'évaluation d'impact. Le Directeur de l'OPEV a pris part au séminaire DAC sur le retour de l'information et la participation des pays récipiendaires à l'évaluation de l'assistance sous forme d'aide.

3. RESSOURCES

3.1. Situation des effectifs

3.1.1 Actuellement, le personnel de l'OPEV compte un Directeur, un Directeur adjoint, Deux économistes, un ingénieur, un économiste des transports, un agro-économiste, deux agronomes et 1 ingénieur sanitaire. Les membres du personnel de l'OPEV, outre leur spécialisation technique respective, doivent être également des généralistes faisant preuve d'une efficacité professionnelle dans les tâches qui leur sont assignées. Le tableau 3 ci-dessous donne une indication de la situation actuelle du personnel de l'OPEV par rapport aux années précédentes.

TABLEAU 3

PERSONNEL DE L'EVALUATION DES OPERATION

<u>Professionnels</u>	<u>AC85</u>	<u>AC86</u>	<u>AC87</u>
Personnel débutants (a)	8	7	9
Recrutement et transfert	-	1	5
Départ (b)	1	1	4
Personnel fin AC	7	7	10
Postes vacants en fin AC	1	-	-
<u>Personnel d'appui</u>			
Personnel fin AC	3 c	-	3
Postes vacants AC	-	-	-

- a) Le personnel comprend un Chef de Division pour les années calendaires 85 et 86, un Directeur et Directeur-Adjoint.
- b) Réaffectation aux autres Départements.
- c) L'OPEV utilisait le pool de dactylographie et l'assistant administratif du PPLR avant 1987.

3.2. Productivité

3.2.1. Les différentes activités entreprises par l'OPEV au cours de l'année 1987, le nombre de professionnels ainsi que le temps que le personnel a consacré à chacune des fonctions sont résumés au tableau 4 ci-dessous.

TABLEAU 4

PRODUCTIVITE DE L'OPEV PAR CATEGORIE D'ACTIVITES 1987

<u>Activités</u>	<u>Nbre de rapports</u>	<u>Homme semaines- par activité</u>	<u>Temps total de travail (hommes- semaines)</u>	<u>Repart. (%)</u>
1. Rapport d'Audit des performances de projets (RAPP)	20	13	260*	56
2. Etude sur les retards d'exécution de projets	1	96	96	21
3. Directives sur le système d'évaluation	1	40	40	9
4. Directives concernant l'exposé des problèmes (Issues Paper)	1	10	10	2
5. Directives relatives à la préparation des RAPP	1	20	20	4
6. Besoins en matière d'évaluation retrosp. au stade de l'évaluation	1	8	8	2
7. Besoin en matière d'évaluation rétrosp. au stade de la supervision	1	8	8	2
8. Directives révisées pour la préparation des RAP	1	4	4	1
9. rapport Annuel sur l'évaluation des opérations	1	4	4	1
10. Examen des résultats des RAPP	1	4	4	1
11. EXTRAITS DES RAPP	12	0,5	<u>6</u> 460	<u>1</u> 100

On peut noter que sur l'ensemble des homme x semaines, environ 56% du temps du personnel ont été consacrés aux RAPP et que 21% et 15 % ont été consacrés respectivement à l'Etude sur les Retards et les Directives sur le Système d'Evaluation.

\* Y compris les consultants 40 hommes x semaines.

3.2.2. A l'avenir, la Banque devra continuer de s'efforcer à rationaliser les fonctions de l'évaluation : (i) avec la mise en place d'un système de supervision efficace, ingénieux et organisé de tous les projets ; (ii) en veillant à la mise en place d'un système de classement ou de documentation amélioré qui facilitera l'accès à l'information et aux données sur les projets financés par le Groupe de la Banque ; et (iii) en assurant une production plus régulière, par les Départements des opérations, de rapports d'achèvement de projet (RAP) d'une qualité et couverture adéquates.

3.2.3 L'amélioration de la documentation relative aux projets facilitera l'accès et la recherche de l'information sur les projets faisant l'objet d'une évaluation rétrospective tandis que la production de RAP de qualité et en quantité suffisante permettra d'accroître le nombre de RAP "approuvés". Dans les deux cas, la productivité du personnel de l'OPEV devrait augmenter en un temps plus réduit par rapport à celui qui était auparavant consacré à l'évaluation d'un nombre relativement plus élevé de projets.

### 3.3. Utilisation des consultants

3.3.1 Le temps consacré par les professionnels à la production de 20 rapports d'évaluation rétrospective au cours de l'année, a été complété par 40 hommes-semaines de prestations de services consultatives à court terme pour 5 projets. Ces services ont été obtenus avec le budget de la BAD et le concours des sources d'aide bilatérale. L'utilisation des consultants extérieurs était plus importante au cours de l'année 1987 par rapport à l'année passée, et a permis d'évaluer un nombre de projets relativement plus important pour lesquels l'expertise technique n'était pas disponible au sein du Bureau de l'évaluation des opérations.

3.3.2 Le temps qu'un consultant consacre à un projet a été réduit de 8 à 6 semaines pour faire une utilisation efficace des ressources disponibles. Les directives relatives à l'évaluation, aux RAP, et RAPP et documents de synthèse ont déjà permis de réaliser d'importantes améliorations en ce qui concerne l'uniformisation de la présentation des RAPP et la qualité. On espère qu'ils permettront au cours des années à venir, de réaliser des augmentations substantielles de la productivité. A cet égard, l'amélioration des directives relatives à la préparation des RAP et leur périodicité joueront un rôle déterminant.

#### 4. CONTRAINTE

##### 4.1. Rapports d'achèvement de projets (RAP)

4.1.1. Jusqu'à présent, les rapports d'achèvement de projet (RAP) ne sont pas en nombre suffisant pour permettre une sélection plus vaste des projets devant faire l'objet d'une évaluation rétrospective. Le nombre total de RAP produit par les Départements des Opérations était de 27 à la fin de l'année calendaire ; L'évaluation rétrospective a été à ce jour effectuée pour 23 d'entre eux, laissant un solde de 4 projets seulement sans RAP, pour lesquels l'audit des performances des projets devrait être entrepris au cours des années à venir (voir annexe 3). Suite à la demande du Conseil, tous les travaux d'évaluation se fondent actuellement sur les projets ayant fait l'objet d'un RAP. Compte tenu du nombre limité de RAP, l'audit des performances de dix projets prévu au portefeuille de l'OPEV pour l'année calendaire 87 a été suspendu en attendant la production de RAP sur ces projets.

4.1.2 Le faible taux de production des RAP (4 seulement sont actuellement disponibles aux fins d'évaluation rétrospective) était dû à la priorité plus importante accordée aux activités de prêt. En outre, la plupart des RAP ont été produits d'une manière générale plusieurs années après les derniers décaissements ; ce qui empiète sur la qualité et la couverture des rapports d'une part et sur le travail d'évaluation rétrospective d'autre part. La Banque a, jusqu'à présent, fait peu d'efforts pour encourager l'emprunteur à rédiger les RAP à l'achèvement des projets, ce qui contribue, en partie à la production en nombre limité de RAP devant faire l'objet d'une évaluation rétrospective de projet.

4.1.3. La sélection des projets devant faire l'objet d'une évaluation rétrospective s'est jusqu'à présent fondée sur la situation d'achèvement physique et sur la situation des décaissements de prêt, et non sur la disponibilité des RAP. La décision du Conseil qui stipule que le Programme de travail de l'OPEV doit dorénavant se baser sur les RAP est une mesure positive en vue d'un processus d'évaluation plus rationnel. Cependant, il est nécessaire que dans le cadre de la mise en oeuvre de cette nouvelle directive, la préparation des rapports d'achèvement de projet soit améliorée, ponctuelle et de bonne qualité, en vue d'assurer un progrès continu aux deux qui sont les fonctions de l'Evaluation des Opérations à savoir : rendre compte du déroulement des Opérations et tirer les leçons de l'expérience acquise à travers ces Opérations. L'augmentation du nombre des RAP ainsi que leur achèvement dans les délais nécessitent un contrôle continu.

4.1.4. Une assistance active en faveur des emprunteurs pour leur permettre de préparer les RAP sur les projets achevés, est une question qui appelle une attention soutenue de la part de la Banque. Une telle assistance peut se présenter sous deux formes. D'abord, le personnel de la Banque devra, sur le terrain, consacrer du temps à guider et aider les emprunteurs dans la préparation effective des RAP. Deuxièmement, le compte d'assistance technique souple doit être utilisé pour aider les emprunteurs à développer et à renforcer leur capacité en matière d'évaluation rétrospective. Entretemps, la Banque pourrait également explorer la possibilité d'incorporer dans

ses prêts, des provisions pour financer la préparation des RAP du point de vue des emprunteurs sur la base des directives détaillées de la BAD. Cette activité d'évaluation complémentaire exercée par l'emprunteur permettra d'accroître le nombre des RAP, et dégagera en définitive et de manière positive la forme du futur programme d'évaluation de projet de l'OPEV.

4.1.5 Afin d'améliorer la qualité, la portée et l'opportunité de l'évaluation de projet, les mesures suivantes ont été introduites ou recommandées.

- l'OPEV consacrerait davantage de temps au contrôle et à l'évaluation de la quantité et de la qualité des RAP, en vue d'identifier les domaines d'amélioration, et communiquer de manière systématique ses conclusions au personnel opérationnel et aux emprunteurs ;
- une assistance substantielle de la Banque sera nécessaire pour aider les emprunteurs dans la préparation effective des RAP afin de renforcer leur capacité en matière d'évaluation rétrospective ;
- les Départements des Opérations de la Banque doivent accélérer la préparation des RAP des projets au plus tard six mois après leur achèvement. Cela améliorerait, de manière effective, l'auto-évaluation et réduirait les retards au niveau de l'évaluation des projets.
- il n'est pas nécessaire que le mémorandum d'audit préparé par l'OPEV soit très élaboré lorsque les questions sont couvertes convenablement dans le RAP. Dans ce cas, des rapports d'évaluation abrégés ou intermédiaires seront préparés pour lesquels la comparaison avec les RAP suffira largement. De même les résumés de l'évaluation seront préparés de manière plus succincte en mettant en exergue toutes les questions importantes soulevées dans le RAPP et en dégageant clairement les enseignements à tirer.
- l'OPEV continuera de collaborer de manière plus intense avec les Départements des Opérations afin d'améliorer les directives relatives à la préparation des RAP, leur couverture et qualité.

## 4.2. Traduction

4.2.1 Des retards sont fréquemment intervenus dans la traduction des rapports d'évaluation rétrospective et autres documents préparés par l'OPEV. Ces retards ont, en conséquence, rallongé le cycle de traitement des rapports de l'OPEV, et ont également contribué en partie à limiter le nombre de rapports soumis au Conseil au cours des années passées.

4.2.2. Ces retards découlent des contraintes au niveau des effectifs du Département ALAD d'une part, et de la faible priorité accordée aux documents de l'OPEV par rapport aux autres projets et aux rapports d'évaluation ex-anté, d'autre part.

#### 4.3 Edition

4.3.1 On a constaté que la couverture, la qualité et la force de l'analyse des rapports d'évaluation produits à ce jour varient largement d'un rapport à l'autre. La variation de la qualité de ces rapports reflète la diversité des styles, de la formation et de l'expérience du personnel.

4.3.2 En plus les efforts déployés actuellement en vue d'harmoniser le format des RAPP et de faciliter la présentation uniforme des conclusions de l'évaluation, la mise à disposition de OPEV d'un Editeur expérimenté conformément à la pratique en vigueur dans les autres institutions pourrait permettre une plus grande amélioration de la qualité des Rapports d'évaluation.

#### 4.4. L'archivage

4.4.1 L'accessibilité aux données et la documentation inadéquates sur les projets de la Banque constituent un autre goulot d'étranglement pour un travail d'évaluation ponctuel et enrichissant. Certains documents ou autres sources de référence des données relatives au projet ne peuvent être quelquefois localisés à la Banque ou au niveau du pays. L'expérience a également montré que la plupart de ces documents sont détenus par le personnel de la Banque pendant que les projets sont en cours d'activité et qu'il n'existe aucun système efficace et centralisé qui permette de classer ces documents par la suite pour référence.

4.4.2. Afin que le travail d'évaluation soit efficace, il est nécessaire que la Banque mette en place des mécanismes officiels pour la conservation des données et de la documentation sur les projets. Un tel mécanisme pourrait se traduire par l'adoption d'un système de classement central plus efficace de tous les documents sur les projets - notes de préparation, rapports de supervision, rapports d'administration des prêts, décaissements etc.

#### 4.5 Dotation en personnel

4.5.1 Comme on peut le constater au tableau 3 ci-dessus, 5 hauts fonctionnaires ont été transférés au Bureau de l'évaluation des opérations au cours de l'année calendaire 1987 pour renforcer le bureau mais 4 autres personnels de ce Bureau ont été transférés dans d'autres Départements. Le manque d'Analyste financier constitue un handicap sérieux car cette expertise est requise pour l'évaluation rétrospective de la plupart des projets.

5. CONCLUSION

5.1.1 Alors que l'OPEV s'est attaché au cours de l'année à jeter les bases d'un système rationnel d'évaluation des opérations, son succès futur dépendra de l'encouragement et de l'appui actifs du Conseil, et de la haute Direction ainsi que la collaboration des Départements opérationnels.

PROGRAMME DE TRAVAIL DES PROJETS POUR 1987  
PAR ANNEE D'ORIGINE ET SITUATION ACTUELLE

Terminés et attente Supprimés  
er. 1987 du RAP er. 1987

Projets reportés depuis 1986 (18 projets)

Béric	:	Irrigateur de la vallée de l'Ouémé	*	
Comores	:	Route de Nioumakele	*	
Egypte	:	lutte contre la Bilharziose	*	*
Guinée Bissau	:	Route Bambadirca-Jugudul	*	
Lesotho	:	Services de santé	*	
Libéria	:	Educateur SE	*	
Malawi	:	Développement rural de Namwera	*	
Malawi	:	LDC à la MDC	*	
Mali	:	Barrage de Selingue	*	
Maurice	:	Assainissement de Port Louis III	*	
Maurice	:	Adductior d'eau de Port Louis	*	
Maroc	:	LDC à la CNCA	*	
Seychelles	:	Aéroport de Mahé	*	
Swaziland	:	Développement rural	*	
Tanzanie	:	Route Mirgoyo-Masasi	*	
Ouganda	:	LDC à la EADB	*	*
Zaire	:	Adductior d'eau de N'Djili	*	

Terminés en attente supprimés  
en 1987 du rap en 1987

Projets introduits en janvier 1987 (16 projets)

Botswana	:	Route Lobatse-Kanye	*
Botswana	:	Télécommunications I	*
Burkina Faso	:	Route Sekoince-Hourde	*
Burundi	:	Aéroport de Bujumbura	*
Egypte	:	Formation prof. industrielle	*
Egypte	:	Electricité III d'Addis Abeba	*
Ethiopie	:	Adduction d'eau et assainissement	*
Gabor	:	Irrigation d'Amibara	*
	:	Plantation de cacaoyers de Woleu N'tem	*
Ghara	:	Projet rizicole de Nasia	*
Libéria	:	Route Tubmar Bridge-Bomi hills	*
Madagascar	:	Projet Rizicole I	*
Mali	:	Développement rural du Sud	*
Mauritanie	:	Stockage de semences	*
Maroc	:	Adduction d'eau de Marrakesh	*
Zambie	:	Projet ferroviaire	*

Ajoutés en 1987 (4 projets)

Kerya	:	Route Mumias-Kakemega Route	*
Lesotho	:	Parcs d'engraissement	*
Niger	:	Ecole des sciences de santé	*
Somalie	:	AFMET I	*
Total	:	(38 projets)	
			20
			(a)
			10
			(b)
			8
			(c)

(a) Vingt projets achevés.

(b) Six projets attendent un RAP à la fin de 1987 ou en 1988. A reporter tous dans le programme de travail de 1988.

(c) Deux projets de route supprimés puisqu'ils sont achevés il y a plusieurs années (Botswana et Libéria).

Six projets supprimés car le RAP a peu de chance d'être produit à la fin de 1987 ou en 1988.

RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION DES OPERATIONS (AC87)  
RAPPORTS D'EVALUATION RETROSPECTIVE PUBLIES PAR ANNEE

A. AC87

PROJET

PROJET	Secteur	Pays	Rapport No.	Date du Rapport	Mémo au Conseil No.
1. Route Nioumakele + RAP	Transport	Comores			
2. Route Bambadirca-Jugudul +RAP	Transport	G. Bissau			
3. Développement des services santé + RAP	Santé	Lesotho	ADF/OPEV/87/02	03/87	ADF/BD/WP/87/95
4. Education SUD-EST + RAP	Educator	Libéria			
6. Chute de Nkula "B" Hydro-Electricité	E. Collectifs	Malawi	ADB/OPEV/87/01	03/87	ADB/BD/IF/87/04
7. LDC à la MDC	Industrie	Malawi	ADB/PPLR/87/03	02/87	ADB/BD/WP/87/20
8. Assainissement de Port Louis III + RAP	E. Collectifs	Maurice			
9. LDC à la CNA	Industrie	Maroc			
10. Aéroport de Mahé + RAP	Transport	Seychelles			
12. Route Mirgoyo-Masasi + RAP	Transport	Tanzanie			
13. Adductior d'eau de Ndjili	E. Collectifs	Zaire			
14. Electricité III + RAP	E. Collectifs	Egypte			

RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION DES OPERATIONS (AC87)  
RAPPORT D'EVALUATION RETROSPECTIVE PUBLIES PAR ANNEE

<u>Projet</u>	<u>Secteur</u>	<u>Pays</u>	<u>No. du rapport</u>	<u>Date du rapport</u>	<u>Mémo au Conseil No.</u>
<b>A. AC86</b>					
1. LDC à la Barque De dév. agricole	Industrie	Ghana	ADF/PPLR/85/06	12/85	ADF/BD/WP/86/03
2. Projet rizicole de Mopti + RAP	Agriculture	Mali	ADF/PPLR/86/04	10/86	ADF/BD/WP/86/123
3. Route Bargui-Bossebele + RAP	Transport	RCA	ADF/PPLR/86/02	02/86	ADF/BD/WP/86/
4. Route Leriba-Butha Buthe-Joel's Drift + RAP	Transport	Lesotho	ADF/PPLR/86/02	12/85	ADF/BD/IF/86/09
5. Route Joel's Drift-Khamare + RAP	Transport	Lesotho	ADF/PPLR/86/03	12/85	ADF/BD/IF/86/11
6. Aéroport International + RAP	Transport	Maurice	ADF/PPLR/86/05	12/85	ADF/BD/IF/86/12
7. Routes et Ports + RAP	Transport	Maurice	ADF/PPLR/86/05	11/85	ADF/BD/WP/86/136
8. Adduction d'eau de Morrovia + RAP	E. Collectifs	Libéria			
9. Adduction d'eau de Maseru + RAP	E. Collectifs	Lesotho	ADF/PPLR/86/03	09/86	ADF/WP/86/117
<b>C. AC85</b>					
1. Ligne de crédit agric. à la NBRD(BTM)	Agriculture	Madagascar	ADF/PPLR/85/03	10/85	ADF/BD/WP/85/136
2. Développement agric.de l'Ouest-Volta	Agriculture	B. Faso	ADF/PPLR/84/05	10/85	ADF/BD/WP/85/
3. Ligne de crédit à la DBZ	Industrie	Zambie			
4. Deux lignes de crédit à la NDB	Industrie	S. Leone	ADB/PPLR/85/05	11/85	ADB/BD/WP/85/151
5. Ligne de crédit à la DBM	Industrie	Maurice	ADB/PPLR/85/01	05/85	ADB/BD/WP/85/60
6. Aéroport Barjul-Yurdum II	Transport	Gambie	ADB/PPLR/85/04	09/85	ADB/BD/IF/85/39
7. Route Bujumbura-Mutambara-Nyarza Lake + RAP	Transport	Burundi	ADF/PPLR/85/02	11/85	ADF/BD/WP/85/132
8. Projet théicole de Ramba-Gaseke	Agriculture	Rwanda	ADF/BD/WP/84/06	11/84	ADF/BD/WP/85/

RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION DES OPERATIONS (AC87)  
RAPPORTS D'EVALUATION RETROSPECTIVE PUBLIEES PAR ANNEE

A.AC84

Projet

	<u>Secteur</u>	<u>Pays</u>	<u>No. du rapport</u>	<u>Date du</u>	<u>Memo au Conseil No</u>
1.	Projet de quarantaine de bétail	Soudan	ADB/PPLR/84/02	01/84	ADB/BD/WP/84/09
2.	Développement de la culture de coton	Cambie	ADF/PPLR/84/86	06/84	ADF/BD/WP/84/86
3.	Route Yegue-Langabou	Togo	ADF/PPLR/84/01	04/84	ADF/BD/WP/84/53
4.	Route Hergeisa Berbera	Somalie	ADB/PPLR/84/07	09/84	ADB/BD/WP/84/139
5.	Route John Mzumara-Ekwendeni	Malawi	ADF/PPLR/84/03	10/84	ADF/BD/WP/84/126
6.	Deux routes internationales	Kenya	ADB/PPLR/84/05	06/84	ADB/BD/WP/84/105
7.	Route Yala-Busia	Kenya	ADB/PPLR/84/06	06/84	ADB/BD/WP/84/106
8.	Adduction d'eau de Kananga	E. Collectifs Zaïre	ADB/PPLR/84/03	02/84	ADB/BD/WP/84/
9.	Impression de manuels scolaires	Somalie	ADF/PPLR/84/04	08/84	ADF/BD/WP/84/120

AC83

1.	Irrigation de la vallée de Medjenda	Tunisie	ADB/PPLR/82/05	10/84	ADF/BD/WP/83/59
2.	Irrigation des plaines de Boghe	Mauritanie	ADF/PPLR/83/06	05/83	ADF/BD/WP/84/87
3.	Appui à l'irrigation	Mali	ADF/PPLR/83/08	09/83	ADF/BD/WP/83/89
4.	Trois lignes de crédit à la LBDI	Libéria	ADB/PPLR/82/08	11/82	ADB/BD/WP/83/60
5.	Premier ligne de crédit industriel à USB	Sénégal	ADB/PPLR/82/07	11/82	ADB/BD/WP/83/58
6.	Trois lignes de crédit à la BNDE	Maroc	ADB/PPLR/83/08	06/83	ADB/BD/WP/83/137
7.	Centrale électrique de St Louis	Sénégal	ADB/PPLR/84/06		ADB/BD/WP/83/97
8.	Enseignement primaire	Seychelles	ADF/PPLR/83/05	09/83	ADF/BD/WP/83/88
9.	Formation du personnel de la santé	Botswana	ADF/PPLR/83/07	10/83	ADF/BD/WP/83/86

RAPPORT ANNUEL SUR L'EVALUATION DES OPERATIONS (AC87)  
RAPPORTS D'EVALUATION RETROSPECTIVE PUBLIES PAR ANNEE

A.AC82

<u>Projet</u>	<u>Secteur</u>	<u>Pays</u>	<u>No. du rapport</u>	<u>Date du rapport</u>	<u>Mémo au Conseil No.</u>
1. Irrigation Afgoi-Mordile I	Agriculture	Somalie	ADB/PPLR/82/01	04/82	ADB/BD/WP/82/16
2. 1ère ligne de crédit à la BID	Industrie	Kenya	ADB/PPLR/82/02	04/82	ADB/BD/WP/82/16
3. Deux lignes de crédit à la BIT	Industrie	Tanzanie	ADB/PPLR/82/02	04/82	ADB/BD/WP/82/16
<u>Etudes spéciales</u>					
1. Etude de sept projets d'électricité financés par la Banque (Egypte, Maroc et Malawi)	N/D	N/D	ADB/PPLR/82/03	04/82	ADB/BD/82/10
2. problème de financement des coûts renouvelables Etudes de cas de Maurice ; du Botswana, de la Tanzanie et du Kenya	N/D	N/D			
3. Prise de participations de la BAD			ADB/PPLR/84/01		ADB/BD/WP/84/05
4. Perspectives d'avenir de l'industrie de l'huile de palme en Afrique	N/D	N/D	ADB/PPLR/82/04		
<u>Rapports périodiques</u>					
1. Avec les Rapports d'Evaluation rétrospective Vol. 1.	N/D	N/D	ADB/PPLR/85/03		ADB/BD/WP/85/111
2. Résumés des Rapports d'Evaluation rétrospective (No. 1-40)	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D

LISTE DES RAPPORTS D'ACHEVEMENT DE PROJET

A. Evaluation rétrospective effectuée  
rapport soumis au Conseil

<u>Projet</u>	<u>Secteur</u>	<u>Pays</u>	<u>RAPP soumis</u> <u>au ConseilXXXX</u>
1. Route Nioumakele	Transport	Comores	1987
2. Route Bambadinca-Juguduul	Transport	G. Bissau	1987
3. Développement des services santé	Santé	Lesotho	1987
4. Education S.E.	Education	Liberia	1987
5. Développement rural de Namuera	Agriculture	Malawi	1987
6. Assainissement de Port Louis III	E. Collectifs	Maurice	1987
7. Aéroport de Mahé	Transport	Seychelles	1987
8. Développement rural	Agriculture	Swaziland	1987
9. Adduction d'eau de N'Djili	E. Collectifs	Zaire	1987
10. Electricité II	E. Collectifs	Egypte	1987
11. Télécommunications I	E. Collectifs	Botswana	1987
12. Projet rizicole de Mopti	Agriculture	Mali	1986
13. Route Bangui-Bossebele	Transport	RCA	1986
14. Route Leribe-Butha-Joel Drift	Transport	Lesotho	1986
15. Route Joel's Drift-Khamane	Transport	Lesotho	1986
16. Routes et Ponts	Transport	Maurice	1986
17. Adduction d'eau de Morovia	E. Collectifs	Libéria	1986
18. Adduction d'eau de Maseru	E. Collectifs	Lesotho	1986

19. Route Bujumbura-Mutambara      Transport      Burundi      1985

B. Eval. rétrospective effectuée mais rapport en cours de préparation

<u>Projet</u>	<u>Secteur</u>	<u>Pays</u>	<u>Année prévue pour l'achèvement RAPP</u>
1. Barrage de Selingue	E. Collectifs	Mali	1988
2. Développement rural de Selingue	Agriculture	Mali	1988
3. Irrigation d'Amibara	Agriculture	Ethiopie	1988
4. AFMET	Agriculture	Somalie	1988
5. Irrigation de la vallée de l'Ouémé	Agriculture	Bénin	1988
6. Adduction d'eau de Port-Louis	E. Collectifs	Maurice	1988

C. Disponible aux fins d'une évaluation rétrospective

<u>Projet</u>	<u>Secteur</u>	<u>Pays</u>	<u>Année prévue pour le démarrage des travaux</u>
1. Adduction d'eau de Konakry	E. Collectifs	Guinée	1988
2. Electricité IV	E. Collectifs	Maroc	1988
3. Lutte contre la Bilharziose	Santé	Egypte	1988
4. Ecole des sciences de santé de Niamey	Education	Niger	1988