

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**RAPPORT DE SYNTHESE DE LA REVUE DES RAPPORTS
D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP) POUR LA PERIODE
2003-2005**

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

12 juillet 2006

TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS ET ACRONYMES	i
i	
RESUME	ii-v
1. INTRODUCTION	1
1.1 Historique	1
1.2 Champ d'application et méthodologie de la revue des RAP	2
1.3 Caractéristiques des rapports d'achèvement de projet de la période 2003 – 2005	3
2. PROCESSUS ET FORMAT DES RAP	4
2.1 Procédure d'élaboration, objectifs, directives et format des RAP	4
2.2 Processus de revue des documents de RAP	5
2.3 Mécanisme de remontée des informations des RAP	6
3. REVUE DES RAP (CONTENU ET QUALITE)	3
3.1 Constats de la revue des RAP	7
3.2 Qualité des RAP (Processus/Adéquation)	12
4. QUALITE DU PORTEFEUILLE A L'ISSUE DES PROJETS (Notes attribuées par les RAP et la revue des RAP)	14
4.1 Notation de la performance des projets	14
4.2 Performance des projets par secteur	15
4.3 Exécution et résultats des projets	17
5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	18
5.1 Conclusions	18
5.2 Recommandations et perspectives d'avenir	19
Annexes	N° des pages
Annexe 1 Procédure de traitement des RAP	1
Annexe 2 Liste des RAP de 2003 – 2005	3
Annexe 3 Notation globale de la qualité des RAP	3
Annexe 4 Résumé de la notation de la qualité des RAP par secteur	1
Annexe 5 Notes de la qualité et analyse des écarts (RAP–2003 – 2005)	1
Annexe 6 RAP le mieux noté : Maroc	1

Le présent rapport a été établi par M. A. J. COKER, Chargé d'évaluation principal, Département de l'évaluation des opérations (OPEV). Il a été partiellement rédigé sur la base des revues de RAP élaborées par un consultant d'OPEV, M. Byaruhanga. Le rapport a également bénéficié des contributions de M. H. MANAI, Chargé d'évaluation en chef, OPEV. Pour toute questions concernant ce rapport, veuillez vous adresser à M. D. A. BARNETT, Directeur p.i, OPEV, poste 2041 ou M. COKER, poste 3425.

Abréviations and acronymes

AE	:	Agence d'exécution
AUDT	:	Département de l'Audit
BAD	:	Banque africaine de développement
BDAE	:	Banque développement de l'Afrique de l'Est
BMD	:	Banque multilatérale de développement
DSRP	:	Document stratégique de réduction de la pauvreté
DSP	:	Document de stratégie par pays
EIE	:	Etude d'impact environnemental
FAD	:	Fonds africain de développement
FSN	:	Fonds spécial du Nigeria
IDA	:	Association pour le développement international
IDWG	:	Groupe de travail interdépartemental
IGW	:	Groupe de travail interne
ONG	:	Organisation non gouvernementale
OPEV	:	Département de l'évaluation des opérations
PB	:	Performance de la Banque
PE	:	Performance d'exécution
PPRU	:	Unité d'acquisition de biens et services
PSDU	:	Unité de développement du secteur privé
RAP	:	Rapport d'achèvement de projet
RAPP	:	Revue annuelle de la performance du portefeuille
RD	:	Résultats sur le développement
REPP	:	Rapport d'évaluation de la performance des projets
RPP	:	Revue du portefeuille des pays
RPPP	:	Revue de la performance du portefeuille des pays
SMC	:	Comité de la Haute Direction
S&E	:	Supervision et évaluation
TREI	:	Taux de rentabilité économique
TRFI	:	Taux de rentabilité financière
TdR	:	Termes de référence

RÉSUMÉ

Généralités

1. Ce rapport présente les conclusions de la revue de 42 rapports d'achèvement de projet (RAP) soumis aux Conseils au cours de la période 2003-2005. Les RAP sont des documents établis à l'achèvement de l'exécution d'un projet. Ils rassemblent les enseignements tirés des opérations entreprises, en vue d'améliorer les projets en cours et la conception de futurs projets.

2. Il ressort de cette revue que les RAP sont établis par les départements des opérations bien après la période spécifiée de six mois suivant leur achèvement, ce délai pouvant aller jusqu'à cinq ans en moyenne après le temps imparti. Dans ces conditions, le bénéfice des enseignements tirés se perd, du fait des retards pris, dans la mesure où les conclusions et les constats finissent par être inappropriés, voire caducs. Cette situation est aggravée par le fait que les emprunteurs ne préparent pas toujours leur rapport d'achèvement de projet dans les délais, ce qui retarde la mise à disposition des RAP de la Banque ainsi que des leçons tirées des projets achevés. On peut aussi se demander dans quelle mesure les RAP disponibles sont représentatifs de l'achèvement des projets contenus dans l'ensemble du portefeuille. En effet, 45 % seulement des RAP, soit 19 RAP examinés dans le cadre de ce rapport, ont été préparés conformément au format prescrit et en respectant passablement les normes. Les 23 autres RAP (soit 55 %), ont été jugés insatisfaisants compte tenu d'omissions, d'analyses superficielles et d'une absence d'indicateurs vérifiables et d'évaluation des effets durables.

3. L'utilité des RAP est également restreinte à cause de la substance des questions en y sont traitées. Le contenu se limite essentiellement à présenter les problèmes d'exécution et à peine sont bordés l'impact des projets sur le développement. Cette situation découle en partie du fait que ces questions ne sont pas soulignées dans les directives de préparation des RAP. En outre, la mauvaise qualité des projets en amont, à savoir l'insuffisance de la clarté des objectifs des projets, l'absence d'indicateurs vérifiables et le manque diverses données, résultant de l'irrégularité de la supervision, n'offrent pas un cadre propice pour l'évaluation des résultats. Par conséquent, les RAP sont généralement des rapports de supervision « étoffés » qui mettent largement l'accent sur les questions concernant l'exécution physique, les décaissements, et le respect des conditions du prêt, mais occultent l'impact sur le développement.

4. Les lacunes des RAP se situent généralement à plusieurs niveaux :

- Les difficultés pour achever les tableaux de performance des projets et de notation des résultats qui font rarement l'objet d'observations dans le corps du rapport. Cette situation est aggravée par le fait que peu de RAP s'attachent à justifier les notes comme le montre l'absence de remarques dans la colonne réservée à celles-ci.
- Les matrices des projets ne sont pas élaborées avec soin, aussi bien à l'évaluation qu'à l'achèvement. Manifestement, on accorde peu d'attention aux matrices rétrospectives ; celles-ci sont donc incomplètes et ne contiennent pas d'éléments essentiels, notamment dans le cas des projets

qui ont subis d'importantes modifications. Ce scénario a été observé essentiellement dans les projets évalués avant 1995.

- Les emprunteurs ne sont pas toujours sensibilisés/assistés à temps pour pouvoir établir leurs propres rapports d'achèvement de projet. Même lorsque les emprunteurs présentent des rapports d'achèvement, la qualité et l'utilité de ces rapports sont rarement évaluées dans les RAP de la Banque. Les commentaires des emprunteurs sur les RAP de la Banque sont rarement joints aux RAP comme prévu. De surcroît, rien n'indique le plus souvent si les RAP ont été envoyés ou non aux emprunteurs pour commentaires.
- La plupart des RAP n'arrivent pas à formuler avec précision les « leçons tirées ». Certains RAP présentent les leçons tirées sur un mode narratif tandis que d'autres présentent des enseignements à titre de recommandations.
- Certaines annexes obligatoires ne sont pas toujours attachées aux RAP.

5. Généralement, les rapports font observer que les projets sont exécutés avec des retards considérables, résultant essentiellement d'un certain nombre de problèmes d'exécution, dont la réalisation tardive des conditions du prêt, les retards dans l'acquisition des biens et services, ainsi que le manque d'expérience des cellules d'exécution des projets. Selon les indications disponibles, la durabilité de la plupart des projets a été affectée par le manque de ressources budgétaires au titre de la maintenance des structures, et parfois, par l'incapacité des organismes à effectuer les réformes nécessaires et à fonctionner selon le principe du recouvrement des coûts. Ces problèmes ont eu un impact considérable sur la performance d'exécution et, d'une manière générale, sur les résultats des projets.

6. Sur la base de la répartition des notes adoptée pour ce rapport, la qualité à l'issue des projets dont les RAP sont examinés ici, s'est révélée également insatisfaisante¹. Les indicateurs de performance enregistrés dans les RAP montrent que la performance de 40 % seulement des projets a été globalement satisfaisante. La performance d'exécution a été jugée insatisfaisante ainsi que la performance de la Banque. Cependant, l'impact sur le développement est relativement satisfaisant pour la plupart des projets.

Conclusions et recommandations

7. Étant donné que les RAP représentent la base des activités consécutives à l'évaluation, les lacunes constatées dans les RAP examinés, auxquelles s'ajoute le faible nombre des RAP, constituent non seulement une faille majeure dans le système d'autoévaluation de la Banque, mais encore un handicap pour l'évaluation indépendante. Compte tenu de cette situation, le présent rapport conclut à une série de lacunes et formule des recommandations en vue de les résoudre.

¹ Notons que la notation de la « qualité à la fin » fait référence aux notes de la performance attribuées dans les RAP. Celles-ci sont différentes des notes mentionnées au paragraphe 2 qui sont les notes d'évaluation contenues dans la synthèse de la revue des RAP.

8. L'actualisation du format en vigueur des RAP est essentielle si l'on veut mettre davantage l'accent sur l'impact des projets sur le développement à l'achèvement. Il est nécessaire de réviser ce format pour améliorer l'évaluation de la qualité du portefeuille à la fin du projet et donner la priorité aux questions touchant à l'impact des interventions sur le développement.

9. Il importe aussi de renforcer le processus de revue pour améliorer la qualité des RAP et l'exploitation des leçons apprises. Il convient de réviser le document du RAP avec la même rigueur que celle accordée à un rapport d'évaluation, avec la participation active de la haute direction. En effet, le processus consécutif de remontée d'informations, qui est actuellement médiocre, nécessite d'être renforcé. Étant donné qu'il n'existe aucun mécanisme formel de diffusion des leçons tirées des RAP², il conviendrait d'émettre une instruction visant l'application d'un tel mécanisme. Il est nécessaire de déployer des efforts concertés pour s'attaquer de façon permanente/durable aux problèmes soulevés dans les RAP. Même si les leçons apprises ne sont pas toujours convenablement exposées dans les RAP, cette section des RAP présente néanmoins des expériences très pertinentes et propose des actions pour résoudre les problèmes qui entravent l'exécution des projets.

10. Il importe de faire en sorte que les RAP soient préparés dès la fin des projets, par exemple dans un délai de six mois après l'achèvement du projet. De surcroît, il est prioritaire d'évacuer les RAP en souffrance. Cette action nécessitera la participation active de toutes les personnes concernées, mais en particulier, de la haute direction de la Banque.

11. Il conviendrait d'assister les emprunteurs et de les exhorter à préparer leur propre rapport d'achèvement de projet ou de fournir des informations substantielles sur les projets achevés, lorsque le RAP d'un projet n'a pas pu être préparé pour insuffisance des capacités - afin que les leçons apprises soient prises en considération pour améliorer les projets en cours et la conception des nouveaux projets.

12. Sur la base de ce qui précède, les recommandations générales de la revue sont les suivantes :

- les RAP devraient être considérés comme des documents clés du programme d'activités de la Banque ; il conviendrait de leur accorder une priorité adéquate, et les comités internes devraient les traiter avec diligence ;
- il conviendrait de mettre sur pied les missions de RAP dès l'achèvement des projets et les équipes de mission devraient comprendre tous les experts nécessaires ;

² Les RAP font partie du système d'autoévaluation de la Banque et par conséquent, leur divulgation relève des départements des opérations. Ils sont différents des REPP qui font partie de la fonction d'évaluation indépendante d'OPEV, et pour lesquels les leçons sont diffusées dans le cadre des « actions proposées de diffusion et de feedback de l'évaluation 2006-2008 d'OPEV ».

- accélérer l'élaboration des RAP de l'emprunteur ;
- réviser la directive en matière d'élaboration de RAP dans le but de renforcer la qualité analytique des RAP et d'améliorer les conclusions, leçons et recommandations des RAP ;
- le processus d'intégration des leçons apprises, dans les opérations présentes et futures, devrait également être renforcé en mettant en œuvre un plan d'action pour les retours d'informations ;
- il conviendrait d'axer les efforts sur les secteurs clés de l'agriculture, de l'éducation et des prêts à l'appui des projets touchant la question de la réduction de la pauvreté, en particulier dans les pays exclusivement FAD ;
- il est également recommandé de développer les capacités et les compétences du personnel des opérations en matière d'évaluation des résultats et des impacts des projets ;
- il conviendrait d'allouer un budget spécifique et ciblé aux RAP dans les budgets annuels d'exécution et de gestion des projets et des programmes
- il conviendrait d'envisager, comme solution de remplacement, un format de « RAP allégé »³ permettant un traitement moins intensif pour l'élaboration des RAP, en particulier pour les secteurs performants.

³ « RAP allégé » : Il s'agit d'un RAP qui peut être élaboré rapidement sur la base des informations disponibles et qui requiert moins de ressources humaines et autres. Ce format allégé serait particulièrement adapté aux projets qui ont été bien supervisés au cours de leur exécution.

1. **INTRODUCTION**

1.1 Historique

1.1.1 L'exercice de revue des RAP a été entrepris au moyen d'une revue documentaire des RAP qui ont été soumis aux Conseils entre 2003 et 2005. L'étude comprend une série de 42 RAP qui ont été examinés conformément aux directives et procédures existantes⁴. Aux fins de la revue, un éventail de rapports pertinents tels que les documents de stratégie par pays, les rapports d'évaluation, les revues de portefeuille des pays, les rapports de supervision et autres rapports de politiques sectorielles, ont été examinés et utilisés comme documentation de référence.

1.1.2 La revue et la synthèse consécutive ont été motivées par la nécessité d'améliorer la qualité des rapports d'achèvement de projet (RAP) et de renforcer le mécanisme d'auto évaluation de la Banque dans lequel les rapports d'achèvement de projet occupent une part très importante. L'auto évaluation se définit comme un processus permanent, essentiellement conduit par les départements sectoriels/opérationnels des pays sous le contrôle de la Direction, en vue d'évaluer la pertinence et l'efficacité des opérations achevées, ainsi que de contrôler et d'améliorer les perspectives des projets en cours. La pertinence de cet exercice d'auto évaluation est permanente et importante pour améliorer la qualité du portefeuille et le développer efficacement. L'auto évaluation est considérée comme la base de toute fonction d'évaluation.

1.1.3 Les principaux objectifs et le champ d'application des RAP tel qu'énoncé dans le Manuel des opérations consistent à évaluer les résultats des projets achevés, l'efficacité des moyens déployés pour réaliser le projet, ainsi que sa contribution au développement et sa durabilité. Le document du RAP est non seulement un exercice d'auto évaluation effectué par les départements opérationnels, mais aussi une source de leçons pour la Banque ainsi que pour l'emprunteur leur permettant d'améliorer les projets en cours ainsi que les projets futurs.

1.1.4 Le RAP sert aussi de liens entre la gestion du projet et l'évaluation rétrospective. La revue du RAP est sanctionnée par une « Note sur l'évaluation du RAP » ; elle évalue l'objectivité des notes de performance attribuées par le RAP, la pertinence des leçons/recommandations qui y sont énoncées et la qualité globale du RAP. La note tient compte aussi des observations sur les enseignements tirés, et donne une indication des prochaines étapes, à savoir la préparation de REPP, de d'une revue sectorielle ou d'études thématiques.

1.1.5 Le présent rapport de « synthèse » présente les conclusions/résultats d'une étude documentaire et de l'évaluation de la qualité de 42 RAP, et la performance des portefeuilles concernés. Il comprend également une évaluation intégrée de la procédure de préparation des RAP et du processus de revue des documents, du format des RAP et du processus de remontée des informations des RAP.

⁴ Manuel des opérations (1999), Méthodologies et directives de l'évaluation (1996) et Directives révisées relatives à la revue des RAP et aux rapports d'évaluation de la performance des projets (2001).

1.2 Champ d'application et méthodologie de la revue des RAP

1.2.1 La préparation des RAP est prescrite par le Manuel des opérations du Groupe de la Banque publié en 1999. La présente revue a été réalisée dans le respect des directives en matière d'évaluation concernant la préparation des Notes sur l'évaluation des RAP et des rapports d'évaluation de la performance des projets – en particulier, la méthodologie d'évaluation de la qualité des RAP⁵. Les autres documents de référence qui ont été consultés sont des documents de stratégie des pays, des rapports d'évaluation, des revues de portefeuille des pays, des rapports de supervision et autres rapports de politique sectorielle.

1.2.2 L'évaluation de la qualité de chaque RAP a été effectuée sur la base de critères précis énoncés dans le format du RAP, à savoir l'analyse chapitre par chapitre de la prise en considération des aspects : objectivité et bien-fondé du jugement ; pertinence et adéquation du champ d'application ; inclusion de données clés et d'éléments de référence ; adéquation de l'analyse des leçons apprises ; et cohérence/qualité de la présentation. Ainsi, chacun des huit chapitres du RAP a examiné en profondeur les questions suivantes :

Chapitre 1 : Adéquation de l'analyse du but, des objectifs et de la formulation du projet (y compris les indicateurs vérifiables, la cohérence avec l'évaluation et les révisions consécutives) ;

Chapitre 2 : Adéquation de l'analyse de l'exécution du projet (y compris les questions d'acquisition des biens et services, des décaissements ; l'établissement des rapports par l'emprunteur et l'évaluation de la supervision et des résultats de l'évaluation) ;

Chapitre 3 : Bien-fondé des jugements relatifs à la performance et aux résultats du projet (y compris les résultats d'exploitation, les conditions économiques et financières, et les conditions /obligations connexes et leur mise en œuvre, la performance institutionnelle des consultants, des entrepreneurs, des fournisseurs et des autres parties) ;

Chapitre 4 : Adéquation de l'analyse des impacts sociaux et environnementaux ;

Chapitre 5 : Bien-fondé des jugements à propos de la durabilité du projet pour la phase future des opérations et la maintenance du projet ;

Chapitre 6 : Bien-fondé des jugements à propos de la performance de la Banque, de l'emprunteur et des cofinanciers ;

Chapitre 7 : Cohérence de la notation globale avec les composantes de notation individuelle ;

Chapitre 8: Adéquation de l'analyse et de la clarté des conclusions, leçons apprises et recommandations.

⁵ Directives révisées relatives aux revues de RAP et à la préparation des rapports d'évaluation de la performance des projets (ADB/BD/IF/2001/94-ADF/BD/IF/2001/85 of 10 May 2001).

1.2.3 Une échelle de notation sur quatre a été utilisée pour chaque RAP. D'une manière générale, leur qualité a été jugée sur la base de la moyenne des notes obtenues par chacun des chapitres, qui ont été traités comme des indicateurs de composantes tel que présenté à l'annexe 5.

1.2.4 L'évaluation a également inclus une revue de l'adéquation des notes de performance attribuées par les RAP aux projets. L'exercice a identifié et analysé les divergences (écart) entre les notes attribuées par les RAP et les notes obtenues au terme de la revue.

1.3 Caractéristiques des rapports d'achèvement de projet pour la période 2003- 2005

1.3.1 La revue a couvert un éventail de 42 RAP soumis aux Conseils au cours de la période 2003-2005. Les RAP couvraient quelque 20 pays ; le nombre de RAP le plus élevé a été élaboré pour le Maroc et la Tunisie, à savoir 5 RAP chacun ; la Tanzanie et l'Ouganda, 4 RAP chacun ; l'Algérie, le Lesotho, le Malawi, le Mozambique, Sao Tomé & Príncipe, 2 RAP chacun, et les autres pays, y compris un projet multinational, un RAP chacun. La répartition pour la période sous examen reflète globalement la fréquence et la taille des engagements du Groupe de la Banque dans les pays membres. Voir annexe 2.

1.3.2 Les 42 RAP représentaient un montant total combiné de 1323,9 millions d'UC de prêts approuvés. Les montants les plus élevés ont été alloués aux secteurs du transport et de l'agriculture qui ont également enregistré le nombre le plus élevé de projets, suivis par les secteurs de l'alimentation en eau et de l'éducation.

1.3.3 Les RAP couvraient aussi tous les secteurs traditionnels de la Banque, notamment l'agriculture, les finances, le transport, les services publics (alimentation en eau et électricité), le secteur social (santé et éducation), et d'autres secteurs, y compris les prêts d'ajustement et d'appui institutionnel, tels que présentés à l'annexe 4. Parmi ces RAP, six (6) ont été soumis aux Conseils en 2003, 22 en 2004 et 14 en 2005. Les montants correspondants s'élevaient respectivement à 155,74 millions d'UC, 784,90 millions d'UC et 383,31 millions d'UC.

1.3.4 Plus de 50 % des projets (25 projets) ont été approuvés au cours de la période 1993-1999 et ont été achevés entre 1999 à 2004, la période moyenne d'achèvement étant de 9,8 ans. L'achèvement de trois projets approuvés en 1988 et 1989 a nécessité en moyenne 11,5 ans et 10 projets approuvés entre 1994 et 1999 se sont étalés sur une durée moyenne de 5,2 ans. Les projets approuvés au cours des années consécutives ont été achevés sur des périodes plus courtes. Au cours des dernières années, la longue période de 13 ans, nécessaire pour achever les projets, a baissé pour s'établir à une moyenne de 4/5 ans. Ceci est peut-être le reflet d'une amélioration de l'exécution et la supervision.

1.3.5 Les retards importants accusés pour élaborer les RAP, allant jusqu'à 5 ans en moyenne, réduit la qualité et l'utilité des rapports. Actuellement, les RAP sont préparés et traités par des comités internes avant d'être soumis aux Conseils pour information. Même si ce processus semble être indiqué, les RAP examinés dans le cadre de la revue révèlent des lacunes dans certains domaines (tel qu'indiqué au chapitre 3) et aussi des omissions, ce qui entache la rigueur avec laquelle ils ont été examinés par les différents comités.

2. PROCESSUS ET FORMAT DES RAP

2.1 Procédure de préparation, objectifs, directives et format des RAP

2.1.1 Les rapports d'achèvement de projet (RAP) représentent l'évaluation finale d'un projet à l'issue de son exécution et marque la fin de la supervision permanente. Les RAP constituent le lien entre la gestion et l'évaluation du projet. Ils servent de base à la préparation

d'un rapport d'évaluation de la performance des projets (REPP) et permettent aux départements des opérations de concevoir et de préparer par la suite des projets de meilleure qualité, en prenant en considération les enseignements tirés. Un RAP bien préparé permet d'éviter l'élaboration d'un REPP de grande envergure, permet aussi à OPEV de préparer une note sur l'évaluation, susceptible de confirmer les conclusions du RAP, ainsi que de consacrer plus de temps à d'autres tâches.

2.1.2 Actuellement, la Banque est dotée de directives en matière d'élaboration des RAP et d'un format pour les RAP ainsi que d'un mécanisme de remontée d'informations et de revue des RAP qui doivent être adoptés pour préparer les RAP (voir note 4).

2.1.3 Le Manuel des opérations précisent que les principaux objectifs des RAP sont les suivants :

- certifier que l'exécution du projet est achevée ;
- fournir un compte rendu exhaustif de tous les aspects du projet à l'achèvement ;
- évaluer les résultats du projet et l'efficacité et l'efficience des moyens employés pour les atteindre ;
- apprécier la contribution prévue des projets sur le développement et sa durabilité ;
- mettre à la disposition des départements des opérations un mécanisme d'auto évaluation ;
- recenser les leçons sur les opérations qui ont une utilité pour les opérations en cours ou futures de l'emprunteur ou de la Banque ; et
- fournir les bases pour l'établissement des rapports d'évaluation approfondie et des études consécutives d'impacts.

2.1.4 Par conséquent, le RAP doit être un document analytique, présentant une analyse approfondie de questions majeures qui sont sélectionnées en fonction de leur importance pour le succès ou l'échec du projet. Il doit se focaliser sur les questions d'exécution et sur les divergences par rapport à la conception et au programme initiaux ; il doit également réévaluer la contribution escomptée des projets en faveur du développement et la durabilité de cette contribution, anticiper les problèmes opérationnels et fournir les bases pour les études d'impact ou autres études.

2.1.5 Pour être en mesure de fournir un compte rendu exhaustif de l'achèvement du projet, le RAP doit recourir à des informations fiables et exhaustives sur le projet. Ces informations sont obtenues auprès de l'emprunteur, de l'agence d'exécution, et des cofinanciers, le cas échéant. Les départements des opérations sont tenus de soumettre, dans les délais et sur une base régulière, les rapports d'avancement du projet des emprunteurs, rapports qui sont également utilisés dans la préparation des RAP.

2.1.6 Les directives requièrent que les rapports d'achèvement du projet soient préparés, pour l'intégralité des projets, à la suite de la mission de supervision finale. La préparation des RAP de la Banque incombe aux départements des opérations. L'emprunteur est chargé de remplir, dans les délais impartis, toutes les conditions concernant l'établissement des rapports, y compris la préparation de son propre rapport d'achèvement. En ce qui concerne la Banque, le RAP doit être préparé dans un délai de six mois à compter de la date d'achèvement du projet et du dernier décaissement. La date d'achèvement est obtenue auprès de l'emprunteur à la réception du rapport d'achèvement du projet de l'emprunteur. Pour s'assurer que l'emprunteur soumettra son RAP dans les délais, la dernière mission de supervision, une mission de la Banque, assiste et donne des orientations à l'emprunteur en conséquence.

2.1.7 La mission du RAP d'un projet donné est entreprise par du personnel doté de la même expertise que celui de la mission qui a évalué ce projet. Avant la mission du RAP, l'agence d'exécution est tenue de soumettre à la Banque son propre RAP, contenant l'évaluation de l'exécution, du coût et des avantages du projet, de la performance de la Banque et de l'emprunteur au titre de leurs obligations respectives émanant de l'accord de prêt, et du degré de réalisation de l'objectif du prêt.

2.1.8 Les directives de la Banque requièrent aussi que le RAP soit composé de chapitres particuliers, à savoir : i) Introduction ; ii) Objectifs et formulation du projet ; iii) Exécution du projet ; iv) Performance du projet ; v) Impact social et environnemental du projet ; vi) Durabilité du projet ; vii) Performance de la Banque de l'emprunteur et des cofinanciers ; viii) Performance globale et notation ; ix) Conclusions, leçons tirées du projet et recommandations. Un nombre précis d'annexes doit être attaché aux rapports conformément au format en vigueur.

2.2 Processus de revue des documents de RAP

2.2.1 En avril 1999, la Banque a élaboré un document de procédure pour la revue de tous les documents préparés par les départements des opérations. L'accent a été mis sur le fait que la qualité et l'efficacité des opérations du Groupe de la Banque dépendent de l'efficacité du processus de revue. Il importait de renforcer ce processus pour garantir la cohérence, la qualité et le bien-fondé technique des documents préparés par les départements des opérations. Ce processus de revue entendait apporter une valeur ajoutée en définissant l'obligation de rendre des comptes qui pouvait être rapidement évaluée à chaque étape du processus.

2.2.2 Le processus de revue met l'accent sur la compétence des coordinateurs de projet et des chefs de mission qui sont acteurs essentiels pour la qualité des documents. Les directeurs, chefs d'unité et de division sont tenus de fournir le soutien nécessaire aux coordinateurs des projets et de confier la conduite des missions et des activités qui en découlent à un personnel compétent.

2.2.3 En ce qui concerne les RAP, la procédure de revue des documents prévoit la tenue de réunions facultative d'IWG et d'IDWP en amont des missions ; celles-ci ne sont convoquées qu'en cas de problèmes critiques. Après la mission, les réunions d'IWG et d'IDWP sont obligatoires pour examiner le rapport du RAP. La procédure de traitement des rapports de RAP est présentée en annexe 1.

2.3 Processus de remontée des informations

2.3.1 Le RAP est le premier document exhaustif dans la fonction d'évaluation de la Banque pour les projets achevés. En tant que tel, le mécanisme de remontées des informations qui y sont contenues est une importante partie de la fonction d'évaluation de la Banque, dans la mesure où cet exercice permet d'inclure les leçons apprises au cours de l'évaluation dans le cycle des projets. Pour être efficace, le mécanisme de remontée d'informations doit être bien conçu et toutes les parties concernées doivent être pleinement impliquées dans sa mise en œuvre. Un système de remontée d'informations efficient doit, par conséquent, remplir entre autres, les critères suivants :

- i) La Haute Direction et les organes décisionnels de la Banque doivent attacher une grande importance à l'auto évaluation ;
- ii) Le mécanisme de remontée d'informations doit associer activement tous les départements opérationnels de la Banque ;
- iii) Les résultats de l'auto évaluation doivent être examinés au niveau le plus le élevé de la hiérarchie de la Banque ;
- iv) Le mécanisme de remontée d'informations doit être structuré de façon à inclure tous les moyens informels de communication entre les départements opérationnels, des politiques et de la recherche, et les évaluateurs indépendants de la Banque ;
- v) Le système d'auto évaluation doit être révisé de manière permanente ; et
- vi) Les emprunteurs doivent être étroitement associés au processus d'évaluation.

2.3.2 Lors de la soumission des RAP à OPEV, le Département prépare des notes sur l'évaluation, et si possible, des REPP. Ces deux documents (RAP et REPP) sont le deuxième canal d'enseignements pour les départements des opérations, chargés de les intégrer dans les projets en cours ou futurs. Les documents des nouveaux programmes ou projets sont tenus d'indiquer comment les leçons tirées de l'expérience précédente de la Banque ont été prises en compte. Les emprunteurs sont encouragés à incorporer les leçons tirées des projets antérieurs dans la conception et l'exécution des nouveaux projets.

3. REVUE DES RAP (CONTENU ET QUALITE)

3.1 Constats de la revue des RAP

3.1.1 Le respect des directives et des processus

3.1.1.1 La revue a constaté que les RAP ne sont pas préparés comme le prévoient les directives. Des RAP en souffrance se sont accumulés depuis plusieurs années compte tenu de l'établissement tardif des RAP, avec un retard de cinq ans en moyenne par rapport à la date de soumission prévue. Malgré plusieurs tentatives et la mise à disposition de ressources

spéciales pour évacuer ces RAP en souffrance, cette situation demeure un problème majeur dont le règlement nécessite davantage de ressources budgétaires⁶.

3.1.1.2 Le format des RAP de l'étude est généralement conforme au format de base prescrit par la Directive OM 900 du Manuel des Opérations de 1999. Les différences qui ont été observées portent sur moins de 30 % des RAP examinés (eu égard au respect des directives et des processus par rapport aux notes d'évaluation de la qualité présentées au point 3.1.3 ci-dessous). Sur cette proportion, des divergences ont été constatées dans le contenu ; elles sont attribuables à l'adéquation du format prescrit avec les différents types de projets. Par exemple, « le format du RAP est parfois mieux adapté à un projet agricole qu'à une ligne de crédit ». Toutefois, la revue a révélé d'autres différences plus fréquentes, à savoir :

- la longueur et la profondeur de l'analyse varient d'un RAP à un autre ;
- le libellé des titres et des sous-titres de la table des matières est généralement uniforme, mais certains RAP ont manifestement du mal à se conformer au format prescrit ;
- les annexes obligatoires relatives au RAP de l'emprunteur et les observations de l'emprunteur sur le RAP de la Banque ne sont toujours attachées aux rapports ;
- l'absence, la plupart du temps, de chapitre 4.5 relatif à l'évaluation du respect des conditions et des obligations du prêt ; lorsque les questions touchant à ce chapitre figurent dans le RAP, elles sont éparpillées dans différentes autres parties du RAP ;
- L'élaboration/incorporation d'un paragraphe sur les résultats du projet dans le chapitre relatif à l'exécution du projet reprend les informations contenues dans la section sur la performance opérationnelle. De même, la section sur « l'évaluation globale » au chapitre 4 reprend les éléments du chapitre 8 qui est spécifiquement réservé à cette évaluation ;
- Il conviendrait incorporer des fiches d'informations sur l'adjudication des contrats dans les annexes plutôt qu'au début du document.

3.1.1.3 La revue du format des RAP montre que le document de RAP fournit une analyse suffisamment détaillée pour rendre compte de l'efficacité et de l'efficience de l'exécution et des résultats des projets, mais les questions générales de développement n'y sont pas abordées. Même si certaines sections sont consacrées à l'évaluation des résultats des projets et à la probabilité de leur impact économique, social et environnemental, et de leur durabilité, la nécessité d'émettre des instructions claires sur la manière d'entreprendre l'évaluation de la performance ne fait aucun doute. Cependant, étant donné son caractère général, le format du RAP n'est pas toujours approprié aux projets de tous les secteurs. En tant que tel, la présentation des chapitres et des matrices/tableaux et le contenu sont généralement différents à divers degrés, d'un projet à l'autre, par rapport au format prescrit.

⁶ Rapport d'étape sur la préparation des rapports d'achèvement de projet à juin 2006 (ADB/BD/IF/2006/185-ADF/BD/WP/2006/159 du 3 août 2006.

3.1.1.4 Un petit pourcentage de RAP contenait des omissions des matrices et des tableaux clés. Ce constat a été fait en particulier pour la matrice des recommandations et des actions de suivi qui revêt une importance fondamentale. L'analyse a révélé ce qui suit :

- 5 ou 12 % des RAP examinés ne contenaient pas de matrices des recommandations et des actions de suivi ;
- 2 ou 5 % des RAP ne contenaient pas de matrice du projet ou un tableau équivalent ;
- 1 ou 2 % des RAP ne contenait pas de section sur les leçons apprises ni de liste des documents consultés pour les élaborer.

3.1.1.5 La question des différences entre le format prescrit et les RAP obtenus est liée à deux problèmes. Le premier est l'absence d'un mécanisme plus rigoureux de revue qui garantira la compatibilité entre les formats prescrits et ceux obtenus dans la pratique. Le second est la nécessité d'affiner le format OM 900 en vue de renforcer la partie analytique des RAP, et de refléter la nature évolutive des travaux de la Banque touchant des secteurs et portefeuilles différents et induisant le recours éventuel à différents formats de RAP.

3.1.1.6 Il importe de noter qu'au moment de la revue, les rapports de RAP étaient traités avec un retard considérable. Contrairement aux rapports d'évaluation dont le traitement s'étalait sur quatre mois avant leur présentation au Conseil, y compris la mission sur le terrain, l'élaboration de la plupart des documents de RAP de cet échantillon a nécessité une année ou plus avant leur soumission au Conseil. Cette situation rend le processus de préparation de rapport précaire, étant donné que c'est seulement après la soumission du rapport au Conseil pour information, que les leçons et les recommandations du RAP sont officiellement adoptées pour être incorporées dans les opérations. Même dans ces conditions, il n'existe actuellement, au niveau de la Direction, aucun mécanisme particulier et formel de remontée d'informations des leçons tirées des RAP permettant de les communiquer aux différentes unités opérationnelles.

3.1.1.7 Les actions proposées par OPEV pour la remontée des informations et la diffusion de l'évaluation⁷, présente des méthodes de communication interne pour la Banque ainsi que pour la diffusion publique, le renforcement des capacités et les partenariats qui serviront à mettre les constats des RAP à la disposition du personnel des opérations.

3.1.2 Conclusions des RAP et performance de la notation

3.1.2.1 La revue des RAP reflète généralement une incohérence entre les indicateurs de composantes et le texte des RAP. Par exemple, 33 % seulement des RAP a jugé le résultat global (y compris les objectifs) comme entièrement satisfaisants. La conclusion des textes indiquait que le résultat des projets et les résultats escomptés du projet avaient été presque entièrement atteints. L'analyse de la revue (qui compare les indicateurs de notation et le libellé du texte) montre que même s'il n'y n'existe aucun cas d'échec total en ce qui concerne le résultat global atteint, il serait plus approprié de décrire la performance moyenne des RAP de l'étude comme insatisfaisante. Toutefois, les indicateurs de composantes concernant

⁷ Voir Feedback de l'évaluation d'OPEV et Actions de diffusion proposées pour 2006-2008 – ADB/BD/WP/2007/71.

l'exécution et la performance de la Banque ont été généralement correctement notés, traduisant le contenu du texte.

3.1.2.2 Les RAP ont tiré des leçons et des recommandations pertinentes de l'exécution des projets. Toutefois, on constate que les conclusions des RAP sont, la plupart du temps, morcelées et ne portent généralement que sur les éléments du projet pris séparément. Les RAP ne formulent pas une conclusion cohérente mettant en relation la performance globale des projets avec les dimensions clés de la performance du projet telles que la qualité de la conception et de l'exécution, le développement institutionnel et le rôle des parties dans la réalisation des objectifs du projet, et dans le règlement des problèmes relatifs à la pérennisation de l'impact des projets sur le développement ou encore dans l'atténuation des risques des projets.

3.1.3 Evaluation de la qualité des RAP

3.1.3.1 La méthode d'analyse des RAP qui couvre chaque chapitre, est prescrite dans les directives⁸. Sur la base de cette méthode, tous les chapitres des RAP ont reçu une note sur une échelle de valeur de quatre points, allant de très satisfaisant à très insatisfaisant⁹. La note attribuée à chacun des chapitres a permis d'obtenir une note globale des RAP. Les résultats montrent que : aucun RAP n'était très satisfaisant, 19 RAP étaient satisfaisants, 22 insatisfaisants et un très insatisfaisant¹⁰. Les notes de la qualité des RAP par chapitre et par secteur sont présentées aux annexes 3, 4 et 5. Moins de la moitié des RAP a été jugée satisfaisante, à savoir 45 %, ce qui fait en outre occulter que seulement 8 des RAP (19 %) ont obtenu la note de 3 et supérieure à 3 ; le reste des RAP dans cette catégorie a obtenu des notes moyennes situées entre 2,75 et 3. Cependant, 25 % des RAP a été jugé plutôt insatisfaisant avec des notes situées entre 2,5 et 2,75. Ils auraient été satisfaisants si on avait accordé un peu plus d'attention à leur préparation. La répartition des RAP sur la base de l'évaluation de leur qualité est présentée au tableau 1 et à la figure 1 ci-dessous.

Tableau 1
Evaluation de la qualité des RAP

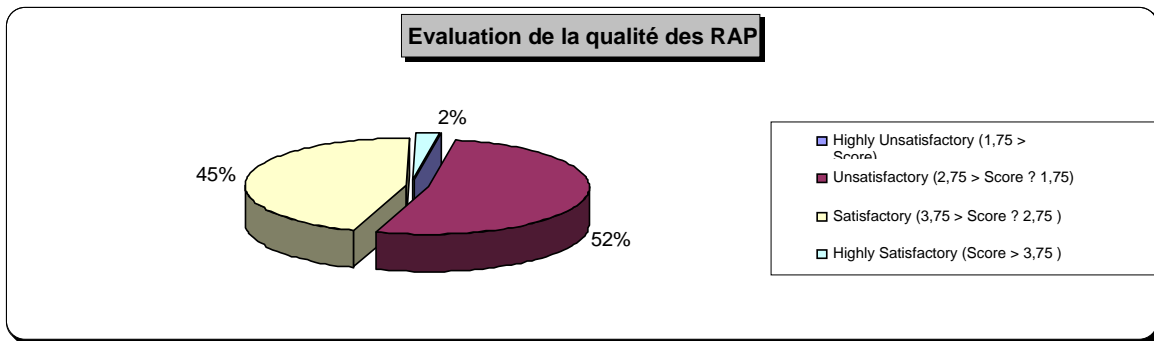
	Très satisfaisant (Note > 3,75)	Satisfaisant 3,75 > Note ≥ 2,75	Insatisfaisant 2,75 > Note ≥ 1,75	Très insatisfaisant (1,75 < Note)
Nombre de RAP	-	19	22	1
Pourcentage (%)	-	45,2	52,4	2,4

⁸ Voir Manuel des Opérations du Groupe de la Banque OM – OM 900, juin 1999. Il présente les critères utilisés pour établir les Notes sur l'évaluation des RAP.

⁹ Très satisfaisant = 4 ; Satisfaisant = 3 ; Insatisfaisant = 2 ; et Très insatisfaisant = 1.

¹⁰ En l'absence de coefficients de pondération sur les chapitres pré-approuvés, OPEV a attribué les notes de la manière suivante : note inférieure à 1,75 : Très insatisfaisant ; note égale ou supérieure à 1,75, mais inférieure à 2,75 : Insatisfaisant ; note égale ou supérieure à 2,75, mais inférieure à 3,75 : Satisfaisant ; note égale ou supérieure à 3,75 : Très satisfaisant.

Figure 1
Evaluation de la qualité des RAP



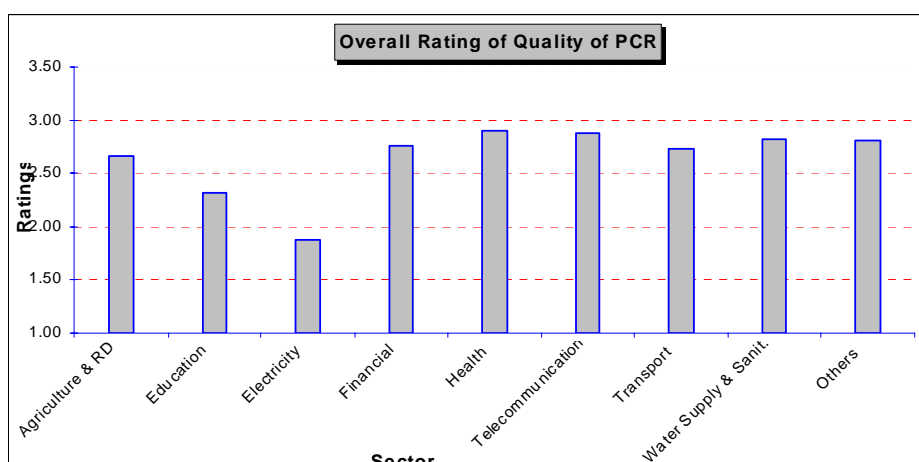
3.1.3.2 L'échelle de notation des RAP est différente de celle des REPP. La différence est essentiellement liée au fait que les échelles de notation sont basées sur des critères différents, avec 4 critères pour les RAP (financement, réalisation des objectifs, impact sur le développement institutionnel, durabilité et taux de rentabilité interne pour mesurer l'efficacité), et 5 critères pour les REPP (pertinence, réalisation des objectifs, efficacité, impact sur le développement institutionnel et durabilité). Il importe de noter que ces différences augmentent les possibilités d'incohérence lors de la comparaison des RAP et des REPP. Les notes de l'évaluation de la qualité obtenues par la revue des RAP reflètent les critères des REPP et peut expliquer les « écarts¹¹ » observés entre les notes des RAP (notation de la performance des RAP) et les notes des REPP (notation de la revue des RAP).

3.1.3.3 Une analyse de l'écart global entre les deux notations révèle une différence moyenne à la baisse de 10 % entre les trois aspects suivants : Résultats sur le développement (RD), Performance d'exécution (PE) et Performance de la Banque (PB), voir annexe 5. L'écart est particulièrement marqué pour les résultats sur le développement (RD) avec une baisse de 55 % entre les notes des RAP et celles de la revue des RAP. Pour la performance d'exécution (PE) et la performance de la Banque (PB), l'écart entre les deux notes est de 10 % et 25 %. Manifestement, les résultats sur le développement ont été trop bien notés dans les RAP de l'étude. Par conséquent, il importe que le personnel soit plus rigoureux dans l'utilisation des indicateurs vérifiables pour noter les résultats et les performances dans les rapports d'achèvement des portefeuilles. Ceci vient s'ajouter à la nécessité d'harmoniser les critères de notation entre le complexe des opérations chargé des RAP et OPEV qui est chargé des REPP.

3.1.3.4 Au plan sectoriel global, l'évaluation de la qualité des RAP (notes de la revue des RAP) indique que les RAP du secteur de la santé ont reçu les notes moyennes les plus élevées, suivis, dans un ordre décroissant, par les télécommunications et l'alimentation en eau, tel que présenté à la figure 2 et l'annexe 4. Ce fait montre que les RAP des projets du secteur de la santé ont en moyenne été de meilleure qualité et qu'ils ont peut être exécutés et supervisés de manière plus performante.

¹¹« Ecart » signifie dans ce contexte, la divergence ou l'absence d'uniformité des notes entre les différentes dimensions des résultats du projet.

Figure 2
Qualité de la notation globale par secteur



3.1.3.5 L'analyse de la revue permet de voir que dans les RAP, la profondeur de l'analyse de la performance des projets varie considérablement d'un chapitre à l'autre, et d'un RAP à l'autre. Même si la plupart des RAP ont généralement été rédigés conformément aux directives établies, certaines insuffisances/lacunes ont été relevées.

3.1.3.6 La qualité d'au moins 17 % des RAP a été affectée par l'incohérence interne de certaines informations, essentiellement des données dans des tableaux de notation incomplets, l'absence de notes de certains indicateurs de composantes et l'absence de remarques sur les notes. Ces omissions affectent l'efficacité des comités internes convoqués pour examiner les RAP. De même, si 80 % des RAP ont présenté une description détaillée de l'exécution des différentes composantes des projets, il y a très peu d'analyse sur les variations/écarts (coûts, durée, impacts) des résultats à l'achèvement, par rapport aux estimations de l'évaluation. Les RAP contiennent peu d'analyse des écarts entre les coûts projetés à l'évaluation et les coûts à l'achèvement et ne donnent pas en général les raisons des écarts.

3.1.3.7 Dans l'ensemble, les RAP n'ont pas procédé à l'analyse de l'impact des retards d'exécution sur les coûts réels du projet et les performances économique, financière et sociale du projet (augmentation des prix, changement monétaire, avantages des coûts, impacts sur les autres projets du secteur), ainsi que de la qualité des études du projet et des modifications apportées au projet. Les matrices de projet dans 60 % des RAP de l'étude étaient de qualité médiocre, et peu d'attention a été accordée à leur préparation. Ils ne permettent pas, pour la plupart, de procéder à une évaluation rétrospective faute de données sur les indicateurs de performance et de clarté dans les objectifs. Un petit nombre seulement de RAP ont intégré le recalcul du taux de rentabilité économique et financier des projets pour lesquels cela s'imposait.

3.1.3.8 Les RAP présentent les questions d'exécution en accordant peu d'attention aux résultats sur le développement – notamment parce que l'importance de ces derniers n'est pas soulignée dans les directives de préparation des RAP. Par conséquent, les RAP sont généralement de « long » rapports de supervision, essentiellement axés sur des questions

relatives à l'exécution physique, au décaissement et au respect des conditions du prêt, portant une attention minimale aux résultats sur le développement.

3.1.3.9 Parfois, le calcul des notes de la performance qui détermine le résultat sur le développement (RD) n'a pas été correctement effectué. La note est présentée de manière erronée comme une moyenne de la performance d'exécution, de la performance de la Banque et des autres notes du tableau de notation, correspondant « généralement » à l'annexe 6 (Résultats du projet/sur le développement) dans le format du RAP. Cependant, le RD est censé être calculé en effectuant la moyenne arithmétique de quatre notes : pertinence et réalisation des objectifs, développement institutionnel, durabilité et taux de rentabilité économique ; ces notes sont également le résultat des moyennes de la somme des notes pour 20 indicateurs respectifs de composantes individuelles.

3.1.3.10 La plupart du temps, les RAP ne se sont pas basés sur les notes de performance pour examiner la performance du projet dans le corps du rapport ; les lecteurs des RAP sont souvent obligés de se référer au tableau de notation pour connaître les notes. Ce fait est aggravé par les incohérences entre les notes et le commentaire contenu dans le texte du rapport.

3.1.3.11 Il semble que le sens de certains indicateurs de composantes des tableaux de notation ne soit pas clairement compris. Par exemple, l'indicateur de composantes « Résultats financiers » dans le tableau d'évaluation globale, concerne les ressources de l'entité qui gère les facilités mises en place par le projet, ce qu'il ne faut pas confondre, comme c'est souvent le cas, avec le programme de financement (ou budget) du projet, composante notée dans la rubrique de la performance d'exécution. L'indicateur de composantes concerne la phase opérationnelle du projet et non pas la phase d'exécution. Les divergences observées dans les rapports, d'un secteur à l'autre, sont probablement attribuables au caractère général du format du RAP. Il est donc proposé, pour renforcer l'uniformité des rapports, de réviser le format du document de la revue en prenant en considération les différents secteurs.

3.2 Qualité des RAP (Processus/Adéquation)

Un certain nombre d'observations ont émergé de la revue de l'éventail des RAP, telles qu'elles figurent ci-après :

RAP de l'emprunteur : La qualité des RAP en termes de profondeur de l'analyse est, dans une certaine mesure, influencée par la disponibilité ou l'indisponibilité des rapports d'achèvement de l'emprunteur. Manifestement, pour environ 30 % de RAP jugés insatisfaisants, il n'y a pas eu de rapport d'achèvement des emprunteurs. Dans 40 % des RAP examinés, les rapports d'achèvement de projet de l'emprunteur n'ont pas été fournis, et cependant, c'est nécessairement après réception du RAP de l'emprunteur que la date d'achèvement de projet doit être confirmée. De même, plus de 50 % des RAP de la Banque examinés (contenant le RAP de l'emprunteur) n'ont pas joint les commentaires ou les observations de l'emprunteur, tel que requis, avant leur distribution aux Conseils.

Observations de l'emprunteur sur les RAP de la Banque : Les RAP doivent être communiqués à l'emprunteur, et l'emprunteur est invité à faire des remarques sur le rapport de la Banque dans un délai d'un mois. Après ce délai, le rapport est considéré comme acceptable. Lorsque les commentaires de l'emprunteur sont disponibles, ils doivent être annexés au RAP. Cependant, la revue a révélé que les emprunteurs soumettent rarement des

commentaires sur les RAP de la Banque, qui à son tour indique aussi rarement si les RAP ont été envoyés ou non à l'emprunteur pour commentaires. Seuls 17 % des RAP examinés contenaient des remarques de l'emprunteur.

Commentaires des cofinanciers sur les RAP : Les cofinanciers du projet sont tenus de formuler des observations sur le rapport de la Banque dans un délai d'un mois. Après ce délai, le rapport est considéré comme acceptable. Cependant, aucun des RAP examinés, concernant des projets qui ont associé des cofinanciers, ne contenait de remarques de ces derniers sur les RAP, ni d'indication quant à leur transmission ou non transmission aux cofinanciers pour observation.

Mixité des équipes de la mission des RAP : Il ressort de la revue que les équipes de la mission des RAP ne sont pas toujours composées de manière appropriée. Dans certains cas, on a envoyé un seul expert en mission de RAP alors que d'autres disciplines auraient dû être incluses. Par exemple, les équipes de RAP dans le cadre des projets d'appui institutionnel devraient inclure un expert/spécialiste institutionnel ; et pour les lignes de crédit, un économiste industriel devrait faire partie de l'équipe de mission du RAP en plus d'un analyste financier. Les documents ont révélé que l'expertise requise est rarement mobilisée.

Préparation tardive des RAP : Les RAP doivent être préparés dans un délai de six mois après l'achèvement du projet. Cette norme n'est pas respectée.

Notes de la performance : Celles-ci n'ont été vraisemblablement appliquées que dans 33 % des cas. Parfois, les notes des indicateurs de composantes individuelles sont plutôt sévères (basses), et dans certains cas, elles semblent exagérément basses par rapport au texte narratif. Dans quelques cas, certains indicateurs de composantes sont simplement omis, sans mention des raisons de l'absence de notes. Des incertitudes prévalent quant aux dimensions des projets nécessitant l'attribution d'une note ; les directives disponibles ne sont pas pleinement exploitées. De surcroît, les tableaux de notation sont parfois incomplets ; par exemple, les moyennes des sous-composantes dans la rubrique Résultats du projet (Pertinence et Réalisation des objectifs, Développement institutionnel et Durabilité) ne sont pas calculées la plupart du temps. Près de la moitié des RAP examinés ne contenaient pas de remarques dans la colonne consacrée à la justification des notes attribuées.

Matrice des projets : Près de 95 % des RAP examinés contenaient une matrice rétrospective de projet, ce qui est en fait une obligation standard. Cependant, peu de RAP (30 %), contiennent un véritable tableau des coûts à l'achèvement – ils présentent plutôt un tableau des décaissements. Sans tableau des coûts par composante, il est difficile de voir comment le projet a évolué pour apporter des modifications dans les opérations futures.

Projets cofinancés : Lorsque la Banque est associée à un projet cofinancé de grande ampleur, les RAP rencontrent manifestement des problèmes pour attribuer/déterminer les avantages/impacts/coûts des composantes du projet financées par la Banque, en particulier lorsque le RAP est préparé longtemps après la clôture du projet.

Leçons apprises : S'il est vrai que les sections relatives à cet aspect passent en revue des questions pertinentes, les leçons en tant que telles, ne sont pas toujours bien formulées ; quelques RAP sont de simples exposés des faits. Dans le cas d'un grand projet, les leçons apprises ne sont pas du tout mentionnées.

Notons que dans une tentative d'encourager les efforts déployés par le personnel pour élaborer des RAP de bonne qualité, OPEV a attribué au Programme de développement institutionnel de l'épargne, Maroc, le titre de RAP de meilleure qualité pour 2005 (voir annexe 6 pour de plus amples informations).

4 QUALITE DU PORTEFEUILLE A L'ISSUE DES PROJETS **(notes attribuées par les RAP et la revue des RAP)**

4.1 Notation de la performance des projets

4.1.1 La qualité du portefeuille à l'issue des projets est basée sur les notes de la revue des RAP (et sur les notes des RAP en l'absence de notes des revues de RAP). Les notes de la performance des projets portent sur les critères suivants :

- La performance d'exécution (qui relève de la responsabilité de l'emprunteur). Cette rubrique comprend plusieurs dimensions, à savoir : la qualité de la conception et de la préparation, le respect du calendrier et des obligations du prêt, y compris le financement de la contrepartie, la qualité du personnel du projet, l'établissement des rapports d'évaluation et de suivi, et la qualité de la phase du démarrage des opérations.
- La performance de la Banque, y compris la qualité de l'assistance au cours des phases de conception, de préparation et d'exécution ainsi que la qualité de la supervision de la Banque.
- Le résultat sur le développement qui inclut la pertinence et à la réalisation des objectifs, l'impact sur le développement institutionnel, la durabilité et une évaluation de l'efficacité déterminée sur la base du taux de rentabilité économique/financière interne.

L'annexe 5 présente un résumé de la performance d'exécution du projet, la performance de la Banque et la note global du résultat des projets des 42 RAP de l'étude.

4.1.2 **Performance d'exécution** : 14 RAP de la revue ont obtenu une note satisfaisante; la performance de 24 RAP a été jugée insatisfaisante ; et celle de 4 très insatisfaisante. Aucun projet n'a été jugé très satisfaisant au titre de la performance d'exécution. Les problèmes qui ont porté atteinte à la performance d'exécution ont été énoncés dans les RAP comme étant : la faiblesse des équipes de gestion, les problèmes au démarrage du projet résultant d'une préparation insuffisante, la médiocrité des communications, les modifications apportées aux projets au cours de l'exécution, etc. Par exemple, les écarts dans les coûts des projets ont été supérieurs à 20 % pour la majorité des projets, et les retards accusés dans l'exécution ont dépassé de 50 à 100 %, la durée projetée à l'évaluation. L'absence de missions préparatoires avant le lancement du projet aurait également eu des impacts négatifs sur la phase d'exécution. Les rapports ont également indiqué que des études de faisabilité et d'autres travaux préparatoires n'ont pas été pleinement effectués et manquaient de précision. C'est le cas du projet Electricité IV de l'Algérie et du projet Electricité de Sao Tomé et Principe qui ont révélé beaucoup de divergences entre les différentes composantes du projet.

4.1.3 En ce qui concerne la **performance de la Banque**, 12 projets ont été jugés satisfaisants ; 29 insatisfaisants ; et un projet a été considéré comme très insatisfaisant. Aucun des projets n'a été jugé très satisfaisant. Les problèmes qui ont porté atteinte à la performance de la Banque ont été énumérés dans la plupart des RAP, à savoir : l'absence de missions de lancement, les lacunes dans l'évaluation des projets résultant de l'attention insuffisante accordée à la capacité institutionnelle des emprunteurs, le fait que les leçons apprises et les conclusions ne soient pas réinvesties dans le pays et le secteur, l'optimisme excessif en matière de couverture des risques, et de l'analyse des risques économiques et financiers qui s'est soldé par des écarts élevés au niveau des coûts et du calendrier. Il a également été observé que les conditions établies à l'évaluation étaient inappropriées et qu'elles ont également eu un impact négatif sur le respect des délais d'exécution. En ce qui concerne la supervision, on a relevé un manque de mixité de compétences des missions de supervision qui se sont essentiellement focalisées sur les réalisations physiques et l'établissement de rapports financiers, et des communications médiocres avec les emprunteurs et les agences d'exécution.

4.1.4 En ce qui concerne le résultat global sur le développement, 26 projets ont été jugés satisfaisants au titre du résultat (63% des RAP de l'étude) ; le résultat de 13 projets a été jugé insatisfaisant (31%), et celui de 2 projets très insatisfaisants (5%). Aucun projet n'a été considéré comme très satisfaisant au titre des résultats. Les problèmes qui ont entravé les résultats globaux des projets ont été énumérés dans la plupart des RAP et dans les revues des RAP comme suit : lacunes du cadre institutionnel et incapacité à entreprendre les réformes nécessaires ; incapacité des entités du projet à fonctionner sur une base de recouvrement de coûts ; et inadéquation des allocations budgétaires pour la maintenance récurrente.

4.2 Performance des projets par secteur

Telle que présentée à l'annexe 4, la notation de la performance des projets par secteur pour les 42 projets de la revue a été enregistré comme suit :

- **Agriculture** : Sur 8 projets dans le secteur agricole, 4 ont été jugés satisfaisants en ce qui concerne le résultat global, et 4 autres insatisfaisants. Par exemple, la performance du projet d'élevage au Mozambique et du projet d'hydroélectricité en Tunisie (Sid El Barak) a été satisfaisante étant donné que ces projets ont été exécutés dans les délais, qu'ils ont obtenu une bonne performance économique et opérationnelle et eu un impact satisfaisant sur l'environnement.
- **Education**: Sur les 4 projets de ce secteur, 3 ont été jugés satisfaisants et un insatisfaisant. Parmi ces projets, Seychelles, Education III et Ouganda, Projet de renforcement de la formation du personnel enseignant scientifique et technique, sont considérés comme les plus performants car ils ont atteint leurs objectifs immédiats et sectoriels avec un bon niveau d'impact institutionnel et de durabilité.
- **Electricité** : Sur les 3 projets de ce secteur, deux ont été jugés satisfaisants, le Projet d'électricité en Ouganda ayant obtenu une note satisfaisante supérieure à 3. Le RAP du projet algérien, Electricité 4 a été jugé insatisfaisant.

- Finance : Les deux projets étaient des opérations de lignes de crédit. L'un a été jugé satisfaisant avec une note de 3, et l'autre, relatif à la cinquième ligne de crédit à la BDAE a été jugé insatisfaisant.
- Transport : Dans ce secteur, 9 projets ont été financés, dont 7 ont été jugés satisfaisants et 2 insatisfaisants ; mais seulement 3 projets¹² ont obtenu une note satisfaisante supérieure à 3 en matière de performance. Les trois projets sont des phases multiples du projet tunisien de routes classées qui ont enregistré une performance remarquable dans toutes les dimensions des résultats. L'exécution complète des deux projets insatisfaisants a nécessité 12 à 13 ans, avec une forte hausse consécutive des coûts, ce qui a porté atteinte à leur viabilité économique.
- Santé : Dans ce secteur 2 projets ont été financés ; l'un a obtenu une note satisfaisante (Ouganda : Réhabilitation des services de santé) tandis que l'autre a été jugé insatisfaisant (Lesotho : Services de santé rurale). Les retards d'exécution, faute de préparation adéquate, expliquent la mauvaise performance du dernier projet.
- Télécommunications : Les deux projets de ce secteur ont été jugés satisfaisants en ce qui concerne les résultats du projet.
- Alimentation en eau : 5 projets ont été financés dans ce secteur, dont trois ont été jugés satisfaisants tandis que les 2 autres ont été jugés très insatisfaisants en ce qui concerne le résultat du projet (Nigeria : Alimentation en eau d'Ibadan et de l'Etat du Plateau).
- Autres : Sur les 7 projets restant relatifs à des opérations d'ajustement structurel, d'exploitation minière, d'appui institutionnel et d'opérations d'urgence, 2 projets ont été jugés satisfaisants et les 5 autres insatisfaisants.

4.3 Exécution et résultats du projet

4.3.1 La revue des RAP met en lumière un éventail de problèmes génériques qui affectent l'exécution des projets dans la plupart des pays. On constate ces problèmes à tous les stades du processus d'exécution ; les plus importants sont les suivants, par ordre décroissant :

- retards importants dans l'exécution physique des projets ;
 - retards importants pour remplir les conditions des prêts ;
 - faible capacité technique et managériale des agences d'exécution ;
 - non-respect par les emprunteurs des obligations du Groupe de la Banque en matière de soumission des rapports d'avancement et d'audit ;
-

- changements fréquents dans l'équipe de gestion des cellules d'exécution des projets ; et
- contribution insuffisante des gouvernements aux projets.

Les autres problèmes génériques incluent, dans une moindre mesure :

- lenteur des communications entre la Banque et les agences d'exécution ;
- utilisation inefficace de l'assistance technique ;
- préparation et supervision insuffisantes par la Banque.

Il importe que les emprunteurs et la Banque se penchent sans relâche sur les problèmes génériques qui portent atteinte à l'exécution des projets et aux opérations.

4.3.2 L'intégralité des 42 projets rencontre le même type de problèmes d'exécution persistants, à savoir : retards dans l'application des conditions préalables à l'entrée en vigueur des prêts et des dons ; insuffisance des activités préparatoires et faiblesse de la capacité institutionnelle des agences d'exécution, se soldant par une exécution physique lente ; mobilisation insuffisante des fonds de la contrepartie nationale ; soumission irrégulière des rapports trimestriels d'avancement et des rapports d'audit ; médiocrité de la communication avec la Banque et lenteur du traitement des documents..

4.3.3 Pour résoudre ces problèmes génériques, la plupart des RAP formulent des recommandations, notamment : amélioration de la qualité du dialogue entre la Banque et les agences d'exécution par des missions de supervision plus fréquentes et le renforcement des capacités institutionnelles ; instauration de visite de travail des coordinateurs du projet au Siège de la Banque et dans les bureaux nationaux ; envoi systématique sur le terrain de missions de lancement pour tous les nouveaux projets approuvés ; annulation des soldes des prêts non décaissés pour les projets achevés ; évaluation plus adéquate des coûts et des risques, et adoption de calendriers d'exécution appropriée pour les projets ; et appui au ministère du secteur par le développement de ses capacités d'évaluation et de suivi.

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 Conclusions

5.1.1 Les RAP sont des documents utiles permettant de recenser les leçons apprises de l'exécution des projets achevés et d'attirer l'attention du pays et de la Banque sur le résultat global des projets, tout particulièrement sur les questions/problèmes qui portent préjudice à la performance des projets du Groupe de la Banque. Même si les RAP de l'étude ont été défectueux dans certains domaines, il est toujours possible de tirer des enseignements des recommandations qui y ont été formulées. La Banque est pleinement consciente d'un grand nombre des problèmes rencontrés par l'exécution, mais les RAP contribuent à sensibiliser et à mettre au jour l'urgence de prendre des mesures correctives pour les projets en cours et futurs. Il est nécessaire d'assurer avec vigueur le suivi des actions de communication des informations pour garantir en permanence l'amélioration de la performance des projets.

5.1.2 Il importe d'actualiser le format en vigueur des documents de RAP en prenant en considération la nécessité de soumettre des rapports sur l'impact des projets sur le développement à leur achèvement. Il importe aussi de réviser ce format pour qu'il reflète davantage les besoins en mutation dans le domaine de l'évaluation de la qualité du portefeuille à l'issue du projet, et qu'il mette l'accent sur l'impact sur le développement. Les aspects du format devant être modifiés concernent le problème des différences actuelles entre les critères de notation des RAP et les critères d'évaluation. Étant donné qu'il existe respectivement 4 et 5 critères pour les RAP et les REPP, un format révisé devrait donc harmoniser les deux séries de critères pour uniformiser les documents d'autoévaluation et d'évaluation indépendante. Une fois le document réaménagé, il sera possible, avec le nouveau format, de produire des documents de RAP de bonne qualité, à condition de respecter convenablement le nouveau format. Il est également nécessaire d'appliquer le mécanisme de revue pour améliorer la qualité des RAP et l'exploitation des leçons apprises. Le document de RAP devrait être examiné avec la même rigueur qu'un rapport d'évaluation et la participation active de la haute direction.

5.1.3 Les RAP sont établis par les départements des opérations longtemps après la période prévue de six mois après l'achèvement, et leur préparation peut s'étaler jusqu'à cinq années en moyenne après la date fixée pour leur soumission. Dans cette situation, les avantages des leçons apprises se perdent parce que les conclusions deviennent caduques, voire non pertinentes à cause du retard. On peut se demander également dans quelle mesure les RAP sont représentatifs de l'ensemble des projets réalisés dans le portefeuille.

5.1.4 Il ressort de l'examen des différents RAP que leur qualité a été insatisfaisante, mais qu'elle aurait pu être améliorée par un processus plus rigoureux de revue des documents. La qualité des RAP a été, dans certains cas, affectée par l'absence d'analyse détaillée, des omissions, et dans de nombreux cas, l'indisponibilité de RAP de bonne qualité des emprunteurs.

5.1.5 Comme l'indique la revue, la performance des projets à l'achèvement a été également insatisfaisante. Il importe que la Banque et les emprunteurs prennent des mesures pour éliminer les facteurs qui entravent la bonne performance des projets. La performance en matière d'exécution de l'ensemble des projets a été généralement médiocre ; leur achèvement a été retardé à cause d'une série de problèmes d'exécution. Il importe que la Banque et les emprunteurs se penchent sans relâche sur les problèmes qui nuisent à l'exécution des projets et des opérations. La performance de la Banque a été également médiocre, et ce fait est imputable, en grande partie, à l'inefficacité de la supervision et au mauvais dosage des compétences dans les équipes de supervision. La durabilité des projets de l'étude a été également affectée par l'absence de mécanismes de recouvrement des coûts, l'insuffisance des budgets de maintenance récurrente et l'incapacité à effectuer des modifications/restructuration dans la gestion.

5.2 Recommandations et perspectives d'avenir

Il importe de noter que l'indisponibilité des RAP constitue un problème pour le système d'autoévaluation de la Banque. Les RAP servent de documents de référence sur lesquels le système s'appuie. C'est à partir de l'analyse des leçons tirées des opérations achevées que la Banque peut mesurer sa propre efficacité et définir l'orientation des politiques, les procédures et les mécanismes à suivre. C'est à partir de ces opérations achevées

que le département de l'évaluation des opérations peut améliorer son programme de travail en matière d'assistance pays, les revues sectorielles, les études thématiques et d'impact. Par conséquent, il importe que les complexes des opérations déploient tous les efforts, en fonction des ressources disponibles, pour produire des RAP de bonne qualité et en temps opportun. Il est nécessaire d'établir un calendrier pour parachever les RAP en souffrance en établissant des priorités, et ce, le plus vite possible. Cette action nécessite la participation active de la haute direction. Il est donc recommandé ce qui suit :

- i) Il convient de mettre en vigueur le processus de retour d'informations des RAP et de formaliser son fonctionnement par une instruction d'application pour éviter de perdre les leçons apprises. Par conséquent, il est évident que l'émission d'une instruction à cet égard est indispensable.
- ii) Les comités internes de la Banque doivent reconnaître que les documents de RAP constituent un des documents clés du programme d'activité de la Banque, leur accorder la priorité qui leur est due et les traiter avec diligence. Il importe aussi de mettre en œuvre le processus de revue pour améliorer la qualité des RAP et l'exploitation des leçons apprises. Le document du RAP doit également être examiné avec la même rigueur qu'un rapport d'évaluation, en y associant activement la haute direction.
- iii) Les missions de RAP doivent être mises sur pied dès que les projets sont achevés et les équipes de missions doivent comprendre toutes les compétences requises ;
- iv) Il importe de sensibiliser les emprunteurs et les exhorter à rédiger rapidement leur rapport d'achèvement de projet. Pour les emprunteurs qui ne sont pas dotés de la capacité suffisante en matière d'élaboration de RAP, il conviendrait que la Banque les assiste en prenant différentes initiatives de renforcement des capacités en matière d'élaboration de RAP. Quelle que soit sa forme, le document soumis par les PMR doit comprendre l'évaluation de la performance en matière d'exécution, des aspects techniques, économiques, financiers, sociaux et environnementaux, et du rôle des différentes parties associées à l'exécution du projet. L'emprunteur pourrait, en soumettant un tel document, répondre avec satisfaction à la demande faite par la Banque de préparer un rapport d'achèvement de projet distinct, et ce document devrait être annexé au RAP préparé par les services de la Banque.
- (v) Il est nécessaire de réviser les directives dans le but d'éliminer toutes les répétitions inhérentes et d'indiquer là où des différences sectorielles s'imposent. En particulier, les RAP devraient inclure des études et analyses détaillées des problèmes/questions qui entravent l'exécution du projet, et concevoir des mesures appropriées pour les résoudre. Une harmonisation des critères de notation des autoévaluations et des évaluations indépendantes est également souhaitable.
- (vi) La qualité analytique des RAP devrait être améliorée par une analyse plus approfondie des performances, des facteurs de durabilité et des évaluations approfondies des impact sur le développement. L'utilité des leçons et des

recommandations relatives à la conception et à l'exécution des opérations futures devraient également être améliorée.

- (vii) Les efforts visant à améliorer la qualité des RAP devraient être axés sur les secteurs clés (agriculture et développement rural, infrastructure, santé, éducation et programmes à l'appui des réformes) touchant aux questions de réduction de la pauvreté, notamment dans les pays éligibles au FAD dont la couverture actuelle par les RAP reste faible. En outre, la préparation des RAP devrait également couvrir d'autres instruments financiers de la Banque, en particulier les projets d'assistance technique et d'appui institutionnel couvrant des termes transversaux, à savoir les questions de genre, la gouvernance, la pérennisation du développement, l'intégration régionale.
- (viii) Il conviendrait de mettre en place des séances de formation sur les directives en matière de RAP pour renforcer les capacités opérationnelles et les compétences du personnel dans le domaine de l'évaluation des résultats et des impacts des projets.
- (ix) L'élaboration d'un format « RAP allégé¹³ » qui permettrait un processus moins intensif d'élaboration des RAP devrait être envisagé comme alternative, tout particulièrement pour les secteurs performants. Ceci contribuerait à atténuer les difficultés en matière de ressources humaines et budgétaires liées à la préparation des RAP.

¹³ Voir note 3

Procédure de traitement des RAP

Procédure	
Procédures de lancement des missions de revue.	
1.	Recherche documentaire et préparation d'un document sur les problèmes de fonds.
2.	Composition de la mission.
3.	Examen du document sur les problèmes de fonds au cours d'une réunion du groupe de travail interne.
4.	Examen du document sur les problèmes de fonds au sein du groupe de travail interdépartemental.
5.	Préparation des termes de référence.
6.	Mission
7.	Fin de la mission
8.	Soumission du rapport de retour de mission.
9.	(Le rapport de retour de mission recommande l'élaboration d'un ou de deux documents à soumettre aux Conseils : (i) une note d'information sur la revue du portefeuille ; ou (ii) le mémorandum du Président sur la restructuration du portefeuille).
10.	Le Vice-président approuve la recommandation faite à la phase 9.
11.	Le document approprié est élaboré et soumis à l'examen du Groupe de travail interne.
12.	Le Groupe de travail interdépartemental examine ensuite le document.
13.	Comité de la Haute Direction
14.	Approbation des conditions du prêt, le cas échéant, en cours de réorganisation
15.	Traduction, reproduction et distribution du mémorandum aux Conseils.
Note – Annulation : lorsque l'annulation du prêt est recommandée, un mémorandum contenant la demande officielle d'annulation du gouvernement concerné, est envoyé par le département des programmes par pays au département des décaissements pour demander l'annulation, conformément aux directives d'annulation.	

Liste des RAP couvrant la période 2003-2005

N°	Pays	Nom du projet	Secteur	Date d'approbation	Date de d'achèvement du projet	Date du RAP	Retards (mois)		LP	P.B	R.D
1	Algérie	Projet d'Electricité IV	Energie	20/09/1994	30/06/2001	16/12/2004	42	57,70	2,00	2,00	2,56
2	Algérie	Tunnel Ferroviaire d'El Achir II	Transport	17/06/1991	28/08/2002	08/04/2005	31	49,08	2,20	2,33	2,78
3	Burkina-Faso	Renforcement des capacités dans quatre ministères	Appui institutionnel	29/01/1991	10/11/1999	14/03/2005	64	2,49	1,40	1,60	2,10
4	Tchad	Troisième Programme d'Ajustement Structurel (PAS III)	Ajustement structurel	06/02/2002	31/12/2003	03/12/2004	11	8,70	2,00	2,67	2,00
5	Ethiopie	Projet d'éducation de base, formation technique et professionnelle (Education II)	Education	21/04/1992	31/12/2002	01/08/2005	31	14,74	2,20	2,00	2,25
6	Guinée	Projet de réhabilitation de la Compagnie d'exploitation de bauxite de la Guinée (GBC)	Exploitation minière & de carrières	17/12/1990	31/12/2003	14/06/2005	17	86,00	2,20	1,50	2,70
7	Kenya	Réhabilitation de l'infrastructure à El Nino	Infrastructure	12/11/1998	31/12/2001	22/08/2004	32	11,52	3,00	3,00	3,08
8	Lesotho	Services de santé rurale IV	Santé	24/06/1992	30/04/1997	15/10/2004	90	11,05	2,60	3,00	2,20
9	Lesotho	Deuxième ligne de crédit à la Lesotho National Development Corporation (LNDC)	Finance	15/12/1994	30/06/2004	08/08/2005	13	4,50	2,80	2,50	3,10
10	Madagascar	Projet de renforcement institutionnel de la Direction de génie agricole	Agriculture & RD	23/08/1989	22/08/1999	30/05/2005	69	2,26	2,60	2,25	3,00
11	Malawi	Projet de développement des services agricoles (PSA)	Agriculture & RD	03/09/1993	21/05/2004	15/06/2005	13	9,21	1,50	2,00	2,00
12	Malawi	Deuxième Projet de Télécommunications	Communication	21/05/1991	31/12/2002	26/08/2004	20	26,05	2,40	2,25	3,23
13	Maroc	Développement de la filière agro-pastorale de l'élevage dans la région orientale	Agriculture & RD	14/05/1990	31/12/2001	10/10/2003	21	15,47	2,60	2,50	2,23
14	Maroc	Programme de développement de l'épargne institutionnelle	Ajustement structurel	19/11/1997	31/12/1999	08/07/2004	54	169,00	3,00	3,25	3,10
15	Maroc	Réhabilitation Aéroportuaire	Transport	14/12/1992	31/01/2002	11/02/2004	24	70,00	2,20	2,67	2,80
16	Maroc	Sixième projet d'Alimentation en Eau Potable	Alimentation en eau et assainissement	26/05/1994	01/06/2001	22/09/2003	28	30,00	2,20	2,50	2,84
17	Maroc	Cinquième projet d'Alimentation en Eau Potable	Alimentation en eau et assainissement	23/03/1992	30/06/1994	22/09/2003	111	55,80	2,40	2,50	2,80
18	Mozambique	Projet de réhabilitation de l'élevage sur les exploitations familiales (FFLRP)	Agriculture & RD	28/08/1990	28/06/2004	25/12/2004	6	13,70	2,20	3,00	2,55
19	Mozambique	Projet de développement destiné aux femmes des Zones vertes de Maputo	Agriculture & RD	23/03/1992	31/07/2002	03/01/2005	29	7,37	1,50	2,00	2,00
20	Multinational	Cinquième ligne de crédit à la Banque de développement de l'Afrique de l'Est	Finance	25/08/1994	31/12/1999	23/12/2005	72	15,00	2,40	2,20	3,50
21	Nigeria	Projet d'alimentation en eau d'Ibadan II	Alimentation en eau et assainissement	02/05/1991	31/10/2003	29/06/2005	20	77,35	1,80	1,75	1,41

N°	Pays	Nom du projet	Secteur	Date d'approbation	Date d'achèvement du projet	Date du RAP	Retards (mois)	Montant approuvé (million d'UC)	P.E	P.B	R.D
22	Nigeria	Projet d'alimentation en eau de l'Etat du Plateau	Alimentation en eau et assainissement	02/05/1991	30/06/2004	29/06/2005	12	94,00	1,80	1,80	1,41
23	Sao Tome & Principe	Projet Electricité I	Energie	24/11/1993	30/09/2002	09/12/2004	26	3,50	2,00	2,50	2,33
24	Sao Tome & Principe	Deuxième Projet d'entretien routier	Transport	31/08/1993	31/12/2002	16/02/2005	26	5,02	1,60	1,75	1,75
25	Sénégal	Programme de Réforme Tarifaire et de Promotion de la compétitivité	Ajustement – Macro	08/12/2000	31/12/2003	06/10/2004	9	20,00	2,33	2,67	3,00
26	Sénégal	Appui institutionnel au Ministre de l'économie, des Finances et du Plan (MEFP)	Ajustement – Macro	14/05/1990	31/03/1999	02/11/2004	67	4,40	1,80	2,25	1,91
27	Seychelles	Education III	Education	25/11/1991	31/12/1999	09/01/2003	36	12,90	2,20	2,20	3,00
28	Swaziland	Projet Education I	Education	24/11/1993	31/12/2002	06/05/2004	16	9,21	2,25	2,30	2,70
29	Tanzanie	Projet national de recherche agricole et d'élevage	Agriculture & RD	23/08/1988	31/12/2001	28/06/2004	30	6,17	1,80	2,00	2,26
30	Tanzanie	Télécommunications II	Communication	24/06/1992	31/07/1997	11/06/2004	82	28,42	2,60	2,00	2,96
31	Tanzanie	Réhabilitation de la Route Himo -Arusha	Transport	11/06/1990	04/04/1997	15/06/2004	86	41,04	2,00	2,00	2,77
32	Tanzanie	Projet de rénovation de la compagnie tanzanienne des chemins de fer	Transport	15/12/1992	31/12/1999	18/06/2004	54	21,18	2,00	2,00	1,53
33	Tunisie	Aménagement du Barrage de Sidi El Barrak	Agriculture & RD	20/10/1993	30/09/2002	11/06/2004	20	54,20	3,00	2,33	3,07
34	Tunisie	Développement Rural des délégations intérieures de Mahdia (II)	Agriculture & RD	21/09/1995	31/12/2003	11/06/2004	5	9,45	2,60	2,33	2,50
35	Tunisie	Projet d'aménagement des routes du réseau Classé –PHASE II	Transport	09/06/1999	31/12/2003	19/10/2004	10	118,60	3,50	3,50	3,41
36	Tunisie	Projet d'aménagement du Réseau Classé - Phase I	Transport	26/11/1997	31/12/2001	21/06/2004	30	82,78	3,40	2,67	3,35
37	Tunisie	Projet de Réhabilitation des routes du Réseau Classé	Transport	31/05/1995	30/06/2000	21/06/2004	48	39,40	3,00	2,67	2,23
38	Uganda	Projet de renforcement de la formation du personnel enseignant scientifique et technique	Education	28/08/1990	30/09/2003	21/02/2005	17	14,18	1,20	1,75	2,83
39	Ouganda	Renforcement de la Centrale Hydroélectrique des Chutes D'Owen	Energie	27/08/1991	20/06/2002	17/12/2004	30	33,42	2,75	2,66	3,29
40	Ouganda	Réhabilitation des services de santé (PRSS)	Santé		31/07/2002	01/08/2003	12	30,33	2,40	2,75	3,60
41	Ouganda	Réhabilitation des Principaux Axes Routiers (AXE IGANGA-MBALE)	Transport	24/08/1992	15/08/1998	17/03/2003	55	11,24	2,20	2,25	2,57
42	Zambie	Réhabilitation des services d'alimentation en eau de Kitwe Phase I	Alimentation en eau et assainissement	14/05/1997	30/06/2003	25/05/2005	23	17,78	2,40	2,25	3,04
Total (million d'UC)								1394,21			

* **R.P** signifie « résultats du projet » qui peuvent être également appelés « résultats sur le développement » dans le cadre de ce rapport

Liste des RAP couvrant la période 2003 – 2005
Notes globales de la qualité des RAP

N°	Pays	Nom du projet	Adéquation de l'analyse des objectifs du projet, de l'objectif et de la formulation y compris LFA	Adéquation de l'analyse de l'exécution du projet, y compris acquisition de biens et service, décaissements, M&E	Bien-fondé du jugement sur la performance du projet et des projets	Adéquation de l'analyse des impacts sociaux et environnementaux	Bien-fondé du jugement sur la durabilité du Projet	Bien-fondé du jugement sur performance de l'Emprunteur et des cofinanciers	Cohérence de la note globale et des composantes des notes individuelles	Adéquation de l'analyse et clarté des conclusions, leçons apprises et recommandations	Notation globale de la qualité des RAP
1	Algérie	Projet d'Electricité IV	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,3
2	Algérie	Tunnel Ferroviaire d'El Achir II	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,1
3	Burkina-Faso	Renforcement des capacités dans quatre ministères	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,8
4	Tchad	Troisième Programme d'Ajustement Structurel (PAS III)	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,9
5	Ethiopie	Projet d'éducation de base, technique et de formation professionnelle (Education II)	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,9
6	Guinée	Projet de réhabilitation de la Compagnie d'exploitation de Bauxite de Guinée (GBC)	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,5
7	Kenya	Réhabilitation de l'infrastructure à El Nino	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,9
8	Lesotho	Services de santé rurale IV	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,6
9	Lesotho	Deuxième ligne de crédit à la Lesotho National Development Corporation (LNDC)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,9
10	Madagascar	Projet de renforcement institutionnel de la Direction de génie agricole	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,9
11	Malawi	Projet de développement des services agricoles (PSA)	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,8
12	Malawi	Deuxième Projet de Télécommunications	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,3
13	Maroc	Développement de la filière agro-pastorale et de l'élevage dans la région orientale	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,4
14	Maroc	Réhabilitation Aéroportuaire	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,6

N°	Pays	Nom du projet	Adéquation de l'analyse des objectifs du projet, de l'objectif et de la formulation y compris LFA	Adéquation de l'analyse de l'exécution du projet, y compris acquisition de biens et service, décaissements, M&E	Bien-fondé du jugement sur la performance du projet et des projets	Adéquation de l'analyse des impacts sociaux et environnementaux	Bien-fondé du jugement sur la durabilité du Projet	Bien-fondé du jugement sur la performance de l'Emprunteur et des cofinanciers	Cohérence de la note globale et des composantes des notes individuelles	Adéquation de l'analyse et clarté des conclusions, leçons apprises et recommandations	Notation globale de la qualité des RAP
15	Maroc	Cinquième projet d'Alimentation en Eau Potable	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0
16	Maroc	Sixième projet d'Alimentation en Eau Potable	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0
17	Maroc	Programme de développement de l'épargne Institutionnelle	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,5
18	Mozambique	Projet de réhabilitation de l'élevage sur les exploitations familiales (FFLRP)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,9
19	Mozambique	Projet de développement destiné aux femmes des Zones vertes de Maputo	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,0
20	Multinational	Cinquième ligne de crédit à la Banque de développement d'Afrique de l'Est	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,50	2,50	2,8
21	Nigeria	Projet d'alimentation en eau de l'Etat du Plateau	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,6
22	Nigeria	Projet d'alimentation en eau d'Ibadan	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,8
23	Sao Tome	Projet Electricité I	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,5
24	Sao Tome	Deuxième Projet d'entretien routier	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,1
25	Sénégal	Appui institutionnel au Ministre de l'économie, des Finances et du Plan (MEFP)	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,6
26	Sénégal	Programme de Réforme Tarifaire et de Promotion de la compétitivité	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,8
27	Seychelles	Education III	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,8
28	Swaziland	Education I Project	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,8
29	Tanzanie	Télécommunications II	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,5

N°	Pays	Nom du projet	Adéquation de l'analyse des objectifs du projet, de l'objectif et de la formulation y compris LFA	Adéquation de l'analyse de l'exécution du projet, y compris acquisition de biens et service, M&E	Bien-fondé du jugement sur la performance du projet et des projets	Adéquation de l'analyse des impacts sociaux et environnementaux	Bien-fondé du jugement sur la durabilité du Projet	Bien-fondé du jugement sur performance de l'Emprunteur et des cofinanciers	Cohérence de la note globale et des composantes des notes individuelles	Adéquation de l'analyse et clarté des conclusions, leçons apprises et recommandations	Notation globale de la qualité des RAP
30	Tanzanie	Projet national de recherche sur l'agriculture et le cheptel	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,6
31	Tanzanie	Projet de rénovation de la compagnie tanzanienne des chemins de fer	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,6
32	Tanzanie	Réhabilitation de la Route Himo -Arusha	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,6
33	Tunisie	Projet d'aménagement du Réseau Classé - Phase I	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,3
34	Tunisie	Projet d'aménagement des routes du réseau classé – PHASE II	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,3
35	Tunisie	Développement rural des délégations intérieures de Mahdia (II)	1,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00	2,00	2,3
36	Tunisie	Projet de Réhabilitation des routes du Réseau classé	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,4
37	Tunisie	Aménagement du Barrage de Sidi El Barrak	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,5
38	Ouganda	Renforcement de la Centrale Hydroélectrique des Chutes D'Owen	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	1,9
39	Ouganda	Projet de réhabilitation des services d'alimentation en eau de Kitwe	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,8
40	Ouganda	Projet de renforcement institutionnel de la formation du personnel enseignant scientifique et technique	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,9
41	Ouganda	Projet de réhabilitation des services de santé (PRSS)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,9
42	Ouganda	Réhabilitation des principaux axes routiers (AXE IGANGA-MBALE)	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,3
Moyenne			2,55	2,79	2,69	2,74	2,88	2,71	2,27	2,56	2,65

Notation de la qualité et analyse des écarts (RAP - 2003 - 2005)

N°	Country	Project Title	Sector	Approv Date	PCR Date	PCR Ratings			PCRR Ratings			Overall PCR Quality Ratings	DISCONNECT ANALYSIS				
						IMPLEMENT. PERFORMANCE	BANK PERFORMANCE	OUTCOME PERFORMANCE	IMPLEMENT. PERFORMANCE	BANK PERFORMANCE	OUTCOME PERFORMANCE		PPER	I.P	B.P	D.O	#
1	Algerie	Tunnel Ferroviaire d'El Achir	Transport	1991	2005	2,75	3,00	3,17	2,20	2,33	2,78	3,13	-	-	-	-	
2	Algerie	Projet d'Electricité IV	Electricité	1994	2004	3,20	3,00	3,20	2,00	2,00	2,56	1,25	-	-	-	-	
3	Burkina-Faso	Capacity Building In Four Ministries	Institutional Support	1991	2005	1,70	1,66	2,16	1,40	1,60	2,10	2,50	-	-	-	-	
4	Ethiopia	Basic Education, Technical and Vocational Training Project (Education II)	Education	1992	2005	2,00	2,00	2,12	2,20	2,00	2,25	2,88	+	+	+	+	
5	Guinea	Guinea Bauxite Company Rehabilitation Project (GBC)	Mining & Quarrying	1990	2005	2,20	1,50	2,47	2,20	1,50	2,70	2,50	+	+	+	+	
6	Kenya	El Nino Infrastructure Rehabilitation	Multisector	1998	2004	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,08	2,87	+	+	+	+	
7	Lesotho	Line Of Credit To The Lesotho National Develop. Corporation II (LNDC II)	Line of Credit	1994	2005	2,80	2,67	3,10	2,80	2,50	3,10	3,00	+	-	+	+	
8	Lesotho	Rural Health Services IV	Health	1992	2004	2,60	3,00	2,35	2,60	3,00	2,20	2,75	+	+	-	+	
9	Madagascar	Directorate of Agricultural Engineering Institutional Strengthening Project	Agriculture & RD	1989	2005	2,60	2,80	3,00	2,60	2,25	3,00	2,90	+	-	+	+	
10	Malawi	Deuxième Projet de Télécommunications	Communication	1991	2004	2,40	2,25	3,30	2,40	2,25	3,23	3,25	+	+	+	+	
11	Malawi	Agricultural Services Project (ASP)	Agriculture & RD	1993	2005	1,50	2,00	2,00	1,50	2,00	2,00	2,75	+	+	+	+	
12	Maroc	Réhabilitation Aéroportuaire	Transport	1992	2004	3,00	3,00	3,33	2,20	2,67	2,80	2,63	-	-	-	-	
13	Maroc	Programme de développement de l'épargne institutionnelle	Adjustment Struct.	1997	2004	3,33	3,25	3,06	3,00	3,25	3,10	3,50	3,00	-	+	+	+
14	Maroc	Cinquième projet d'Alimentation en Eau Potable	Water Supply & Sanit	1992	2003	2,40	2,50	3,10	2,40	2,50	3,10	3,00	+	+	+	+	
15	Maroc	Sixième projet d'Alimentation en Eau Potable	Water Supply & Sanit	1994	2003	2,20	2,50	3,10	2,20	2,50	3,10	3,00	+	+	+	+	
16	Maroc	Pastoral and Livestock Development in the Eastern Region	Agriculture & RD	1990	2003	2,60	2,50	2,20	2,60	2,50	2,23	2,37	+	+	+	+	
17	Mozambique	Family Farming Livestock Rehabilitation Project (FFLRP)	Agriculture & RD	1990	2004	2,20	3,00	2,55	2,20	3,00	2,55	2,90	+	+	+	+	
18	Mozambique	The Green Zones Women Development Project In Maputo	Agriculture & RD	1992	2005	2,60	3,00	2,70	1,50	2,00	2,00	3,00	+	-	-	-	
19	Nigeria	Ibadan Water Supply II Project	Water Supply & Sanit	1991	2005	1,80	1,80	1,60	1,80	1,75	1,41	2,75	+	-	-	-	
20	Nigeria	Plateau State Water Supply Project	Water Supply & Sanit	1991	2005	1,80	1,80	1,60	1,80	1,80	1,41	2,60	+	+	-	+	
21	Ouganda	Renforcement de la Centrale Hydroélectrique des Chutes D'owen	Electricité	1991	2004	2,75	3,00	3,38	2,75	2,66	3,29	3,13	+	-	-	-	
22	Ouganda	Réhabilitation des Principaux Axes Routiers (AXE IGANGA-MBALE)	Transport	1992	2003	2,20	3,00	2,71	2,20	2,25	2,57	2,50	+	-	-	-	
23	Ouganda	Health Services Rehabilitation (HRSP)	Health	1990	2003	2,60	2,75	3,20	2,40	2,75	3,16	2,87	-	+	-	-	
24	Ouganda	Strengthening Of Scientific And Technical Teacher Education Project	Education	1990	2005	1,50	1,75	2,96	1,20	1,75	2,83	2,90	-	+	-	-	
25	Sao Tomé et Principe	Deuxième Projet d'entretien Routier	Transport	1993	2005	1,75	1,87	1,90	1,60	1,75	1,75	2,62	-	-	-	-	
26	Sao Tomé et Principe	Projet Electricité I	Electricité	1993	2004	2,75	2,25	2,73	2,00	2,50	2,33	2,75	-	+	-	-	
27	Sénégal	Appui institutionnel au Ministre de L'économie . des Finances et du Plan (MEFP)	Adjustment - Macro	1990	2004	1,80	2,25	2,80	1,80	2,25	1,91	1,75	+	+	-	+	
28	Sénégal	Programme de Réforme Tarifaire et de Promotion de la compétitivité	Adjustment - Macro	2000	2004	2,66	2,66	2,53	2,33	2,67	3,00	1,75	+	+	+	+	
29	Seychelles	Education III	Education	1991	2003	2,75	2,75	3,04	2,20	2,20	3,00	2,60	-	-	-	-	
30	Swaziland	Education I	Education	1993	2004	2,25	2,30	2,70	2,25	2,30	2,70	2,50	+	+	+	+	
31	Tanzanie	Projet de rénovation de la compagnie tanzanienne des chemins de fer	Transport	1992	2004	2,00	2,75	2,00	2,00	2,00	1,53	2,38	+	-	-	-	
32	Tanzanie	Réhabilitation de la Route Himo -Arusha	Transport	1990	2004	2,60	3,00	3,05	2,00	2,00	2,77	2,25	-	-	-	-	
33	Tanzanie	Telecommunications II	Communication	1992	2004	3,00	2,00	3,00	2,60	2,00	2,96	2,75	-	+	-	-	
34	Tanzanie	National Agricultural and Livestock Research Project	Agriculture & RD	1988	2004	1,80	2,00	2,10	1,80	2,00	2,26	2,62	+	+	+	+	
35	Tchad	Troisième Programme d'Ajustement Structurel (PAS III)	Adjustment Structurel	2002	2004	2,00	2,00	2,22	2,00	2,67	2,00	2,88	+	+	-	+	
36	Tunisie	Projet de Réhabilitation des routes du Réseau Classé	Transport	1995	2004	3,40	3,67	3,41	3,00	2,67	3,23	2,25	-	-	-	-	
37	Tunisie	Projet d'aménagement du Réseau Classé - Phase I	Transport	1997	2004	3,60	3,67	3,54	3,40	2,67	3,35	2,25	-	-	-	-	
38	Tunisie	Projet d'aménagement des routes du réseau Classé -PHASE II	Transport	1999	2004	3,63	3,50	3,50	3,50	3,50	3,41	2,50	2,50	-	+	-	-
39	Tunisie	Développement Rural des délégations intérieures de Mahdia (II)	Agriculture & RD	1995	2004	3,00	2,50	3,00	2,60	2,33	2,50	1,88	3,00	-	-	-	-
40	Tunisie	Aménagement du Barrage de Sidi El Barrak	Agriculture & RD	1993	2004	3,20	3,25	3,40	3,00	2,33	3,07	3,25	-	-	-	-	
41	Zambia	Kitwe Water Supply Rehabilitation Phase I Project	Water Supply & Sanit	1997	2005	2,60	2,25	3,06	2,40	2,25	3,04	2,75	-	+	-	-	
42	Multinational	Fifth Line Of Credit To The EADB	Finance	1994	2005	2,4	2,20	2,80	2,40	2,20	2,80	2,40	+	+	+	+	

Légende : Très satisfaisant (Note > 3,75) ; Satisfaisant (3,75 > Note ≥ 2,75) ; Insatisfaisant (2,75 > Note ≥ 1,75) ; Très insatisfaisant (1,75 > Note); +/- fait référence aux écarts entre Les notes des RAP et de la RRAP (revue des RAP)

Rapport d'achèvement de projet (RAP) le mieux noté : MAROC

Maroc : programme de développement des prêts institutionnels : (Prêt n° : B/MRC/PRO-DES/98/56)

Critères de sélection	Justification
<ul style="list-style-type: none"> Qualité de l'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> Bonne analyse des résultats, des effets, et de l'impact sur l'économie, et des avantages sociaux. L'analyse du RAP dénote une bonne compréhension la notation de l'évaluation et la manière de l'attribuer. L'analyse est de bonne qualité, basée sur une connaissance profonde des problèmes macro-économiques auxquels le Maroc était confronté au moment de l'exécution du projet.
<ul style="list-style-type: none"> Bien-fondé des jugements sur la performance et notation adéquate 	<ul style="list-style-type: none"> Notation cohérente avec les jugements sur la performance. Jugement basé sur une estimation impartiale de la performance de la Banque et du PMR. Les notes reflètent de manière adéquate la performance telle qu'elle est présentée dans le RAP.
<ul style="list-style-type: none"> Leçons fondées sur des preuves et sur l'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> Les leçons sont précises et les recommandations sans nuance. Les trois leçons apprises dans le RAP (p.15-16) sont fondées sur des preuves contenues dans le rapport. La leçon sur la synergie entre les cofinanciers du programme met en lumière les meilleures pratiques.
<ul style="list-style-type: none"> Ciblage des résultats - le RAP doit cibler les résultats - et ne pas être une simple description de l'exécution) 	<ul style="list-style-type: none"> Les cibles et les mesures clés sont claires. Le RAP dépasse la description narrative de l'exécution et met en lumière les résultats, notamment en ce qui concerne les régimes d'assurance et de pension. Une distinction précise est établie entre les responsabilités et la contribution.
<ul style="list-style-type: none"> Cohérence avec les directives de la Banque 	<ul style="list-style-type: none"> Le RAP est tout à fait cohérent avec les directives de la Banque.