

Fiche des actions de la Direction faisant suite à l'évaluation par OPEV des rapports d'achèvement de projet (2008-2009)

La Direction se félicite de l'évaluation, par OPEV, des rapports d'achèvement de projet (RAP) soumis entre 2008 et 2009. La période d'évaluation coïncide avec l'introduction des directives et du format révisés pour la préparation des RAP. Elle donne par conséquent une bonne base pour évaluer les premiers impacts des directives révisées et un soubassement solide pour une évaluation d'impact plus complet en aval.

La Direction note, en particulier, les conclusions clef de l'évaluation ci-après:

Respect des exigences et de la qualité de l'établissement de rapports d'achèvement. La Direction reconnaît, en accord avec les conclusions de l'évaluation, que les modifications introduites en 2008 dans l'établissement des RAP ont abouti à des améliorations dans le respect des exigences de soumission des rapports et de leur qualité. Elle reconnaît également la nécessité de placer plus haut la barre de la performance tant pour le respect du calendrier que pour la qualité, et en particulier pour la diffusion des leçons apprises.

Performance de projet. Les conclusions de l'évaluation révèlent une modeste performance des projets sortis du portefeuille au cours de la période étudiée. L'évaluation montre qu'environ 58 pour cent de ces projets avaient une notation satisfaisante ou meilleure de l'objectif de développement et que pour la moitié de ces opérations seulement, l'on s'attend à ce que les réalisations durent. Il a été

également conclu que les performances de la Banque et des emprunteurs nécessitaient plus d'attention, bien que la performance de la Banque ait été légèrement meilleure (50 % Satisfaisant) que celle des emprunteurs (satisfaisant seulement à un tiers). Le rapport note que bien que ces résultats suscitent des préoccupations légitimes quant à la détermination des besoins en capacités et de renforcement de celles-ci, l'évaluation porte sur d'anciennes opérations du portefeuille de la Banque qui n'avaient pas bénéficié d'un certain nombre de réformes introduites récemment par la Banque.

Opportunité de la révision des directives sur les RAP. Le processus de revue des RAP mené normalement par OPEV s'est également considérablement amélioré avec l'introduction des nouvelles directives et du nouveau format. La Direction note que d'autres possibilités existent pour améliorer le processus de revue et réduire la dichotomie entre les notations globales des RAP et les notations des critères individuels de qualité.

La Direction partage la conclusion générale selon laquelle les informations issues des RAP devraient être résumées systématiquement et échangées à l'échelle de toute la Banque comme éléments des produits du savoir de la Banque. Cela facilitera l'apprentissage et l'intégration des leçons et bonnes pratiques dans les nouvelles opérations. Des réponses spécifiques aux recommandations de l'évaluation sont présentées ci-dessous.

Fiche des actions de la Direction

Principales recommandations d'OPEV	Réponse de la Direction et actions proposées
<p>Recommandation 1:</p> <p>Accroître l'appui au renforcement des capacités de suivi et évaluation (S&E) pour les emprunteurs et au sein de la Banque, en particulier à l'amélioration des capacités humaines et à l'amélioration des systèmes de S&E de projet et de gestion des résultats.</p>	<p>Acceptée. La Direction continuera à renforcer les capacités de S&E en effectuant les actions suivantes:</p> <p>ORQR développe à l'attention des responsables de projet un programme de formation en conception et suivi des projets qui est intégré et pratique. Les modules de formation porteront sur les outils nouveaux ou améliorés d'assurance de la qualité comprenant : la qualité à l'entrée, le cadre logique, le rapport sur l'état d'exécution et les résultats des projets (EER) et les rapports d'achèvement des projets (RAP). Les sessions de formation seront organisées dans certains bureaux extérieurs durant la période allant de 2011 à 2013.</p> <p>EADI continuera à assurer la formation en appui aux capacités des PMR dans le domaine du suivi et l'évaluation axés sur les résultats.</p>
<p>Recommandation 2:</p> <p>Diffuser les exemples de bonnes pratiques en accordant l'attention voulue aux leçons apprises sur tous les aspects de la performance de projet, y compris le S&E .</p>	<p>Acceptée. Afin de mieux tirer les enseignements des réussites et des échecs des opérations de la Banque, à partir de 2012 et dès la mise à jour / révision des directives et grilles, des RAP et pratiques de RAP exemplaires seront identifiés et diffusés à l'échelle de la Banque, à l'instar des bonnes pratiques dans la conception des projets.</p> <p>L'intégration des leçons apprises dans la conception de nouvelles opérations fait déjà l'objet d'examen dans le cadre de la revue de l'état de préparation du projet, l'outil de la Banque servant à évaluer la qualité à l'entrée des opérations du secteur public.</p>
<p>Recommandation 3:</p> <p>Achever le travail d'amélioration des systèmes d'analyse des risques lors de la conception et de la préparation des projets et programmes et veiller à une application cohérente des changements requis.</p>	<p>Acceptée en partie. Cette recommandation d'OPEV mérite d'être plus spécifique pour qu'elle soit opérationnelle et applicable.</p> <p>L'analyse et l'évaluation des risques sont examinées à plusieurs niveaux. Le cadre logique révisé axé sur les résultats met en relief les risques et les mesures de leur atténuation ; de même des sections consacrées à cette question sont contenues dans les rapports d'évaluation de projet.</p>

Fiche des actions de la Direction

Principales recommandations d'OPEV	Réponse de la Direction et actions proposées
	<p>Dans le cadre du nouvel outil de supervision –rapport EER–, la méthodologie de notation de la performance des opérations et de prise en compte des facteurs de risque a été considérablement améliorée; l'établissement des rapports met l'accent sur les mesures d'atténuation des risques en réponse aux questions relatives à l'exécution.</p> <p>Dans le cadre de l'EER, la pratique de la planification annuelle des cibles –y compris les résultats escomptés– et de la mise à jour des cadres logiques en cas de besoin pour s'assurer de la pertinence continue de l'orientation résultats des projets, devrait fournir toute la souplesse nécessaire à l'exécution de projet.</p>
<p>Recommandation 4:</p> <p>Revoir le nouveau format des RAP afin d'adopter les définitions fonctionnelles des BMD-ECG des principaux critères de résultats, d'efficacité, de performance de l'emprunteur, et de risques à l'efficacité du développement.</p>	<p>Acceptée en partie. ORQR prévoit d'assurer en 2011 la coordination de la révision du format et des directives des RAP afin de les mettre entièrement en cohérence avec les autres outils opérationnels de la Banque, y compris l'évaluation de la QaE, par le biais des revues de l'état de préparation des projets, le cadre logique simplifié axé sur les résultats, et les IPR. Les critères mentionnés par OPEV seront examinés dans les modalités révisées d'établissement de rapports, en ayant à l'esprit la distinction fondamentale entre l'établissement de rapports sur l'état d'avancement dans le contexte de l'achèvement du projet et l'évaluation ex-post des opérations.</p>
<p>Recommandation 5:</p> <p>Continuer à contrôler le respect du calendrier et des exigences des RAP, tout en veillant à ce que des ressources budgétaires adéquates soient allouées aux complexes opérationnels.</p>	<p>Acceptée. Le respect du calendrier des RAP continuera de faire l'objet d'un suivi. En particulier, ORQR continuera à envoyer des rappels concernant les RAP dus et à fournir, sur une base trimestrielle, la performance des départements opérationnels concernés. Des changements éventuels et des améliorations dans les mécanismes actuels de suivi du respect du calendrier seront envisagés durant la revue des directives et du format des RAP (Voir recommandation 4 ci-dessus).</p>

Fiche des actions de la Direction

Principales recommandations d'OPEV	Réponse de la Direction et actions proposées
<p>Recommandation 6:</p> <p>Améliorer l'efficacité du processus de revue de la qualité des RAP par la Direction.</p>	<p><i>Acceptée en partie.</i> Cette recommandation d'OPEV mérite d'être plus explicite pour qu'elle soit applicable. L'efficacité du processus de revue des RAP sera examinée dans le cadre de la révision des directives et du format des RAP (Voir recommandation 4 ci-dessus). ORQR œuvrera avec les départements sectoriels à cet effet.</p>