

Approuvé par le Comité des Opérations le 04/03/2009



## Directives pour l'Établissement des Rapports d'Achèvement de Projet



DEPARTEMENT DE L'ASSURANCE DE LA QUALITE ET DES RESULTATS  
(ORQR)



## Directives pour l'Établissement des Rapports d'Achèvement de Projet

### 1. Définition et But

1.1 Le rapport d'achèvement de projet (RAP) est l'une des dernières étapes du processus de mise en œuvre d'un projet et l'aboutissement d'une supervision régulière. Les RAP sont un élément essentiel de l'auto-évaluation et constituent le lien entre gestion et évaluation des projets. Ils sont l'outil privilégié de la Banque pour présenter à ses parties prenantes les résultats concrets du projet et pour accumuler des connaissances au sein de l'institution.

1.2 La Banque établit un RAP pour chacune des opérations qu'elle finance. Le RAP résume la contribution du projet aux rendements de développement. Il permet de déterminer (a) dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs de développement et obtenu les résultats mentionnés dans le rapport d'évaluation; (b) les chances de viabilité du projet; et (c) la performance de la Banque et de l'emprunteur, notamment la conformité aux politiques transversales et de sauvegarde pertinentes. Il fournit des données pour étayer ces évaluations et identifie les principaux enseignements tirés de la réalisation des rendements.

1.3 La Banque établit les RAP conjointement avec l'emprunteur, reconnaissant que les résultats d'un projet sont fonction de la performance tant de la Banque que de l'emprunteur. L'emprunteur fournit des données quantitatives sur les résultats et rendements obtenus, façonne l'analyse, place les conclusions dans un large contexte stratégique, et facilite la notation de la performance de la Banque et de l'emprunteur.

### 2. Eligibilité et Calendrier

#### (a) Opérations du Secteur Public

2.1 Un RAP s'impose pour chaque opération du secteur public approuvée par le Conseil d'administration.

2.2 Les RAP doivent être établis dans un délai de six (6) mois à compter de la date à laquelle le projet atteint un taux de décaissement cumulé de 98 %.

2.3 L'établissement du RAP peut être lancé dès qu'un projet atteint un taux de décaissement de 85 %, si le chef de projet estime que la plupart des activités sont en grande partie achevées et que la majorité des résultats et des rendements sont visibles.

2.4 Afin de garantir le respect du calendrier, les Représentants Résidents doivent s'assurer, en approuvant les termes de référence des missions de supervision de projets ayant atteint le



seuil requis pour un RAP, que soit dûment examinée la possibilité d'initier le processus RAP.

2.5 Un RAP n'est pas requis dans les cas suivants: a) prêt jamais entré en vigueur ou annulé avant le démarrage effectif de l'exécution; b) projets d'assistance technique de moins d'un million d'UC; c) facilités de préparation de projets; d) opérations d'urgence avec décaissement rapide; et e) études.

2.6 Par ailleurs :

- (a) Un RAP s'impose pour les projets clos avant d'avoir atteint un taux de décaissement de 98 % ; les six mois seront déterminés au regard de la date effective de clôture;
- (b) Un RAP s'impose pour des projets ayant plus d'une source de financement (prêt et don) lorsque le taux de décaissement combiné de l'ensemble des sources atteint les seuils de décaissement indiqués; et
- (c) Concernant les opérations de prêt à l'appui de réformes, un RAP s'impose dans les six mois qui suivent le dernier décaissement, sans considération du nombre de tranches et du mois de décaissement.

#### (b) Opérations du Secteur Privé

2.11 Un rapport de supervision prolongée (RSP) s'impose pour chaque opération du secteur privé approuvé par le Conseil d'administration.

2.12 Pour les projets non-financiers, un RSP est requis 18 mois après le dernier décaissement du projet pour permettre de l'évaluer sur une durée continue de réalisation de produits d'exploitation, en se fondant sur un ensemble d'états financiers vérifiés couvrant une période minimum de 12 mois de réalisation de produits d'exploitation.

2.13 Pour les opérations financières intermédiaires, un RSP est requis 18 mois après le dernier décaissement intermédiaire des sous-prêts (ou sous-investissement pour ce qui concerne les projets relatifs à des fonds d'actions).

### **3. Format du RAP**

3.1 Le RAP met principalement l'accent sur les résultats et rendements du projet, et évalue brièvement le processus ayant conduit à leur réalisation. Il est reconnu, au travers de la structure du RAP, que certains aspects de la conception et de la mise en œuvre des projets incombent tant à la Banque qu'à l'emprunteur. Concernant ceux-ci, une évaluation distincte est effectuée pour les performances respectives de la Banque et de l'emprunteur.

3.2 La grille en format Excel contient toutes les directives nécessaires à l'utilisateur.



3.3 La grille générale conservera la même approche et les mêmes priorités. Cependant, elle sera adaptée aux opérations de prêt à l'appui de réformes, aux opérations d'assistance technique, et aux prêts en faveur du secteur privé.

#### **4. Responsabilité**

4.1 Les départements sectoriels doivent veiller à l'établissement des RAP dans les délais requis. Les départements régionaux aideront les départements sectoriels à bien concevoir et planifier les RAP afin que les délais de soumission soient respectés.

4.2 La Banque prépare les RAPs conjointement avec l'emprunteur. Le chef d'équipe du projet a la responsabilité d'informer l'emprunteur dès le début de la préparation du projet que le RAP est nécessaire par la Banque. L'ampleur de la participation de l'emprunteur, ainsi que des efforts de la Banque pour l'encourager, est décrit dans la RAP. Les règles de l'art imposent que le processus de RAP soit inséré dans le plan de mise en œuvre du projet.

4.3 Le chef de projet veillera à ce que le RAP soit établi dans les délais requis, une responsabilité qu'il peut déléguer, avec l'accord de son chef de division. Une déléation de cette responsabilité au personnel du bureau de pays est encouragée.

4.4 Les personnel des bureaux de pays sont dans une position unique pour diriger la préparation du RAP. Les Res. Repts doivent veiller à ce qu'au moins 40% de RAP pour chaque bureau de pays dans une année donnée sont préparés par le personnel du bureau. La préparation du RAP fait partie intégrale des programmes de travail de personnel des bureaux de pays. Le personnel des bureaux de pays ont la responsabilité d'identifier les possibilités de préparation de RAP qui correspondent à leurs propres compétences.

4.5 Les équipe des projets sont encouragées à entreprendre des RAP conjointement avec les partenaires de développement. Les RAP conjoints doivent identifier la contribution de la Banque aux résultats de l'opération. Lorsque cette contribution ne peut être isolée, des raisons claires doivent être fournies.

4.6 Le Département de l'Assurance de la Qualité et des Résultats (ORQR) contrôle, rapporte sur, et révèle, la conformité des secteurs avec ces Directives pour la Préparation de RAP.

#### **5. Processus de Revue**

##### **(a) Mission**

5.1 Le chef d'équipe du RAP prépare les termes de référence de la mission et les soumet au chef de division sectoriel, pour approbation. Le chef d'équipe prépare les TDR conjointement avec l'organe d'exécution, et en consultation avec les représentants des



bénéficiaires et d'autres parties prenantes. Les règles de l'art imposent un échange avec le Directeur régional sur les TDR.

(b) Version Préliminaire

5.2 La version préliminaire du RAP est approuvée par le chef de division sectoriel dans un délai de dix (10) jours ouvrables à compter de la fin de la mission.

(c) Revue des Pairs

5.3 La version préliminaire du RAP est adressée à revue par les pairs (deux au moins) pour observations. Au moins un pair doit être situé dans un bureau du pays. Pour un plus grand nombre de pairs, les règles de l'art imposent qu'une combinaison de staff de départements sectoriel et régionaux est souhaitable.

5.4 Toutes les observations doivent être reçues et prises en compte dans le rapport dans un délai de cinq (5) jours ouvrables. Dans le cas peu probable que les commentaires ne sont pas reçus à temps, le RAP se déplace vers la prochaine étape de approbation. Lorsque les commentaires ne sont pas reçus à temps, une déclaration est faite dans la section du RAP qui décrit le processus de RAP, y compris les noms et les titres des pairs qui n'ont pas réussi à livrer à temps.

(d) Vérification et Approbation

5.5 Le chef de division sectoriel envoie le document au Directeur Régional pour vérification. Le DR l'approuve dans un délai de cinq (5) jours ouvrables, à compter de la date de réception.

5.6 Si le DR, soit (i) n'approuve pas le RAP dans les cinq (5) jours ouvrables qui suivent sa réception, soit (ii) n'adresse pas à l'équipe du projet des observations spécifiques à prendre en compte dans le RAP, celui-ci est considéré comme étant approuvé par le DR.

5.7. Le Directeur Sectoriel s'assure que les observations reçues du DR soient prises en compte dans le document et il soumet le RAP au VP sectoriel, pour une approbation finale. L'approbation du RAP par le DS/VP pour distribution au Conseil d'Administration se fait dans les trois (3) jours qui suivent sa réception.

(e) Publication et Distribution

5.8 Le département sectoriel envoie le RAP à CLSU pour traduction et à [pcr@afdb.org](mailto:pcr@afdb.org) au même temps (dans la langue originale). La conformité du RAP aux temps de fourniture établis par la Banque est jugée en fonction de la date dans laquelle il est reçu à cette adresse email.



5.9 SEGL publie le RAP dans les deux langues, dans le DARMS, et en distribue des copies au Conseil d'Administration, pour information.

(f) Examen des Conclusions

5.10 Une fois que le RAP est approuvé par le DS et le DR, une réunion de l'équipe pays peut être organisée à la discrétion du DR, en vue de débattre de ses conclusions. La tenue d'une telle réunion n'est pas obligatoire, encore encouragée. Au minimum, les RAPs approuvés devraient être distribués aux membres de l'équipe de pays par e-mail pour information.

## **6. L'Intégration des Leçons Tirées**

6.1 La capacité de la Banque d'apprendre, d'enregistrer et de partager des leçons tirées est un facteur déterminant de la qualité de ses opérations. Les RAPs sont le principal outil pour générer ces leçons. Les DSs s'assurent que les leçons tirés des précédentes opérations dans le secteur alimentent les nouveaux cycles des projets. Les DRs s'assurent que les leçons tirés d'opérations précédentes dans le (s) pays et dans la région sont prises en compte dans des nouvelles opérations.

6.2 Le processus de revue de nouvelles opérations assure que les leçons du passé sont identifiées et prises en compte. Les pairs sont encouragés à suggérer des leçons et des moyens de les inclure dans de nouveaux projets. La Revue de l'état de Préparation du Projet effectué par ORQR analyse si les leçons apprises ont ou n'ont pas été incorporées dans les nouvelles opérations. Les équipes de pays sont les gardiens de ces connaissances accumulées et ils jouent un rôle important dans la garantie de bonne qualité à l'entrée par le cours d'apprentissage dynamique.

6.3 Les règles de l'art imposent que des nouvelles opérations ne doivent pas être évaluées à moins que le RAP de l'opération précédente soit terminé avant.

## **7. Evaluation ex-post**

7.1 OPEV vérifie la qualité de chaque RAP établi par la Banque. Après examen des RAP, il est préparé pour chacun, une « Note d'évaluation du RAP » qui évalue l'objectivité des notes de performance, la pertinence des leçons/recommandations, et la qualité générale de l'évaluation.

## **8. Information du Public**

8.1 La Banque donne libre accès à tous les RAP qu'elle établit, sauf si l'emprunteur s'y oppose par écrit et ce, dans un délai de sept (7) jours ouvrables à compter de la publication interne du RAP.

