



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

De l'expérience à la connaissance...

De la connaissance à l'action...

De l'action à l'impact



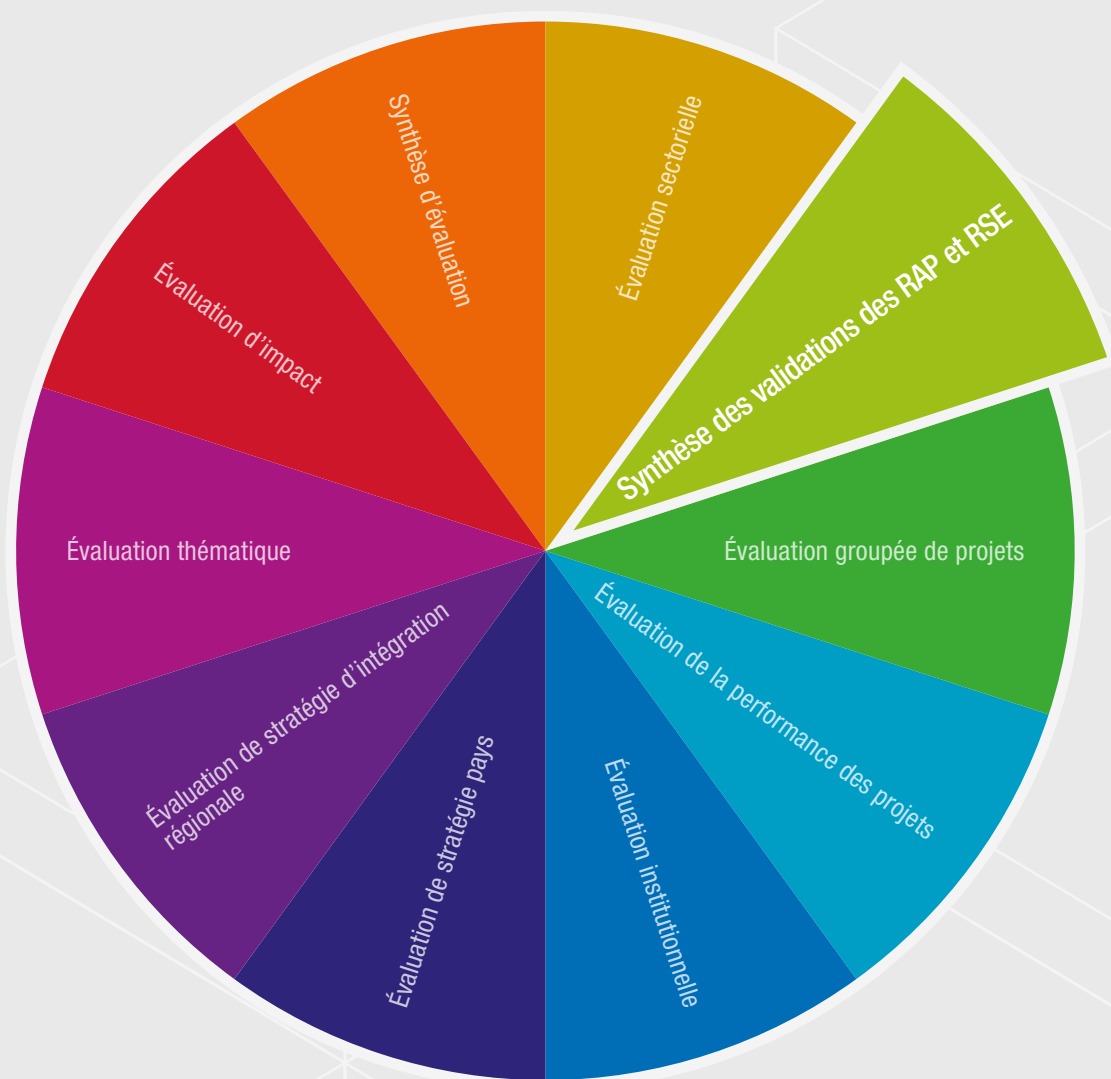
Rapport de synthèse sur la validation des Rapports d'achèvement de projet de 2016



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Juillet 2019

Les différents produits qui servent à atteindre les trois objectifs de l'évaluation indépendante





IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

De l'expérience à la connaissance...

De la connaissance à l'action...

De l'action à l'impact



Rapport de synthèse sur la validation des Rapports d'achèvement de projet de 2016



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Juillet 2019

REMERCIEMENTS

Chef de projet	Foday Turay , Chef de division OIC, IDEV1
Membres de l'équipe	Brenda Tautsagae , Consultante; Judith Ofori , Consultante; Henda Ayari , Archiviste/ Assistante d'équipe
Consultant	IDDRA (Stephen Cunningham; Arthur Neiland; Thierry Blayac; Manfred Hafner; Katrien Holvoet; Alain Karsenty; Hélène Rey-Valette; Hugues Setho; Daniel Van Rooijen; Lena Westlund)
Pair évaluateur interne	Akua Arthur-Kissi , Chargée supérieure d'évaluation, IDEV2
Pairs évaluateurs externes	Mathias Sanou, Alphonse Gombe, Aoufa Ezzine, Hey Pegatienan, Judith Ofori, Janakiram Subramaniam, Tesfaye Teklu, Prem C. Garg
Groupe de référence	Francis Konu , Spécialiste du suivi et évaluation, AHWS; Andrew Anguko , Conseiller en qualité et méthodes, IDEV0; Cyril Blet , Chargé de redevabilité en chef, SNDR1; Tanteliniaina Mioratina , Consultante, SNOQ2; Sandrine Alissoutin , Chargée d'assurance qualité principale, Opérations non souveraines (ONS), SNOQ2; Stephanie Yoboue , Consultante, IDEV1; Horia Sohir, Debbiche , Chargée de résultats principale, SNDR1; Fessou Lawson , Statisticien principal, ECST2; Olivier Shingiro , Chef de division, SNDR1; Helmi Hmadi , Chargé d'assurance qualité principal, SNOQ2; Hermann Nare , Consultant, SNOQ2; Namawu Alogo Alhassan , Chargée de programme pays, SNSP1; Richard Humphrey Ndwiga , Chef de division sectoriel régional - RDGE1; M.A. Ojelade , Consultant - Programmes, RDGE4; Dejane Demissie , Chargé de programme pays principal, COTZ
Chargés de la gestion des connaissances	Jayne Musumba , Chargée principale de la gestion des connaissances, IDEV3; Marc Ghislain Bappa , Consultant junior, gestion des connaissances et communications, IDEV3
Autres appuis fournis par :	Myrtha Diop , Assistante administrative supérieure; Ruby Adzobu-Agyare , Secrétaire
Chef de division, responsable	Foday Turay
Évaluateur général	Rakesh Nangia (Retraité); Karen Rot-Munstermann (par intérim)

© 2019 Groupe de la Banque africaine de développement
Tous droits réservés – Publié Juillet 2019

Rapport de synthèse sur la validation des Rapports d'achèvement de projet de 2016

Une synthèse des validations des RAP IDEV, Juillet 2019

Exclusion de responsabilité

Sauf indication contraire expresse, les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans cette publication sont celles de ses divers auteurs et ne correspondent pas nécessairement aux vues de la direction de la Banque africaine de développement (la « Banque ») et du Fonds africain de développement (le « Fonds »), de leurs Conseils d'administration, Conseils des gouverneurs ou des pays qu'ils représentent.

Le lecteur consulte cette publication à ses seuls risques. Le contenu de cette publication est présenté sans aucune sorte de garantie, ni expresse ni implicite, notamment en ce qui concerne la qualité marchande de l'information, son utilité à telle ou telle fin et la non-violation de droits de tierce-parties. En particulier, la Banque n'offre aucune garantie et ne fait aucune déclaration quant à l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère « actualisé » des éléments du contenu. La Banque ne peut, en aucun cas, notamment en cas de négligence, être tenue pour responsable d'un préjudice ou dommage, d'une obligation ou d'une dépense dont on ferait valoir qu'ils sont consécutifs à l'utilisation de cette publication ou au recours à son contenu.

Cette publication peut contenir des avis, opinions et déclarations provenant de diverses sources d'information et fournisseurs de contenu. La Banque n'affirme ni ne se porte garante de l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère « à jour » d'aucun d'entre eux ni d'aucun autre élément d'information provenant d'une source d'information quelconque ou d'un fournisseur de contenu, ni d'une autre personne ou entité quelle qu'elle soit. Le lecteur s'en sert à ses propres risques.

À propos de la BAD

Le Groupe de la Banque africaine de développement a pour objectif premier de faire reculer la pauvreté dans ses pays membres régionaux en contribuant à leur développement économique durable et à leur progrès social. À cet effet, il mobilise des ressources pour promouvoir l'investissement dans ces pays et leur fournit une assistance technique ainsi que des conseils sur les politiques à mettre en œuvre.

À propos de l'Évaluation Indépendante du Développement (IDEV)

L'évaluation indépendante du développement a pour mission de renforcer l'efficacité des initiatives de développement de la Banque dans ses pays membres régionaux par l'exécution d'évaluations indépendantes et influentes et par des partenariats pour l'échange de connaissances.

Évaluation indépendante du développement (IDEV)

Groupe de la Banque africaine de développement
Avenue Joseph Anoma 01 BP 1387, Abidjan 01 Côte d'Ivoire
Tél : +225 20 26 28 41
Courriel : idevhelpdesk@afdb.org
idev.afdb.org

Table des matières

Acronymes et abréviations	v
Résumé analytique	1
Réponse de la Direction	5
Introduction	11
Structure du rapport	12
Les RAP de 2016	13
Qualité des projets	15
Performance globale	15
Dimension A : Pertinence	20
Dimension B : Efficacité	21
Dimension C : Efficience	22
Dimension D : Durabilité	24
Quelques conclusions et questions concernant la performance des projets	27
Performance des partenaires au sein des projets	29
La Banque africaine de développement	29
Les emprunteurs	30
Autres parties prenantes	31
Bénéficiaires du projet	33
Suivi et évaluation	34
Qualité des rapports d'achèvement de projet	35
Questions diverses	37
Le système de notation	37
Le processus d'évaluation par les pairs	37
Conclusions et recommandations	39
Résumé final	39
Recommandations	41
Annexes	45

Table des matières

Liste des tableaux

Tableau 1	Ventilation régionale des projets	13
Tableau 2	Ventilation sectorielle des projets	13
Tableau 3	Notation globale des projets – RAP contre NERAP	15
Tableau 4	Notation globale des projets par région – RAP contre NERAP	19
Tableau 5	Notation globale des projets par secteur – RAP contre NERAP	20
Tableau 6	Notation de la dimension A – RAP contre NERAP (note moyenne avec (e-t))	20
Tableau 7	Notation de la dimension B – RAP contre NERAP (note moyenne avec (e-t))	22
Tableau 8	Nombre de projets par catégorie pour l'objectif de développement – RAP contre NERAP	22
Tableau 9	Notation de la dimension C – RAP contre NERAP (note moyenne avec (e-t)) – le nombre de projets sont les RAP (NERAP)	23 23
Tableau 10	Nombre de projets par catégorie globalement pour la dimension C – RAP contre NERAP	23
Tableau 11	Notation de la dimension D – RAP contre NERAP (note moyenne avec (e-t)) – le nombre de projets sont les RAP (NERAP)	25 25
Tableau 12	Nombre de projets par catégorie globalement pour la dimension D – RAP contre NERAP	25
Tableau 13	Performance de la Banque par région – RAP contre NERAP	30
Tableau 14	Performance de la Banque par secteur – RAP contre NERAP	30
Tableau 15	Performance de l'emprunteur par région – RAP contre NERAP	31
Tableau 16	Performance de l'emprunteur par secteur – RAP contre NERAP	31

Liste des encadrés

Encadré 1	Statistiques sur les notes globales	16
-----------	-------------------------------------	----

Acronymes et abréviations

ACA	Analyse coûts-avantages
BAD	Banque africaine de développement
e-t	Ecart-type
IDEV	Evaluation indépendante du développement
NERAP	Note d'Evaluation indépendante du RAP
ODP	Objectif de développement de projet
RAP	Rapport d'achèvement de projet
REP	Rapport d'exécution de projet
S&E	Suivi et évaluation



Résumé analytique

Les opérations du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) sont, dans un premier temps, auto-évaluées à travers l'établissement d'un rapport d'achèvement de projet (RAP). Tous les RAP sont, par la suite, examinés par le Département de l'évaluation indépendante de la Banque (IDEV), qui produit une note d'évaluation indépendante sur le RAP (NERAP) pour chaque projet, et un rapport de synthèse sur les résultats des NERAP.

Le but principal du processus d'évaluation est de tirer des enseignements pertinents et formuler des recommandations en vue d'améliorer aussi bien la gestion des projets en cours que la conception et la gestion de ceux à venir.

Le cabinet IDDRA Ltd a été engagé et chargé d'établir des NERAP pour 49 projets qui relevaient plus particulièrement de l'année 2016. Les RAP à examiner à cet effet des projets multisectoriels (gouvernance, social, finance), mais quelques-uns se situaient dans les secteurs de l'infrastructure (énergie, transport, eau et assainissement), de l'agriculture et d'environnement.

Le présent rapport donne une synthèse des 49 NERAP, comportant notamment la performance des projets, la qualité des RAP, les systèmes de suivi et évaluation (S&E) et la sensibilité de ces systèmes à la problématique hommes-femmes.

Les principales constatations, conclusions et recommandations sont présentées dans ce résumé analytique.

Performance

La performance de la grande majorité des projets a été notée « satisfaisant » ou « très satisfaisant », avec les RAP plaçant 48 des 49 projets dans ces

deux catégories. Tout en considérant cette notation trop optimiste, les NERAP ont jugé 38 projets sur les 49 satisfaisants ou au-delà.

La principale conclusion qui se dégage d'une comparaison des notes globales attribuées par les RAP et les NERAP est que les premières sont en règle générale nettement supérieures aux secondes. Cette différence est quelque peu déguisée par les larges catégories utilisées pour résumer la performance des projets. La plupart des projets se retrouvent dans la catégorie « satisfaisant » (41 RAP et 36 NERAP), mais les RAP se situent en général dans la tranche supérieure de la fourchette, et les NERAP, dans la tranche inférieure. La catégorie occulte donc l'ampleur des améliorations à apporter, d'où, sans doute, la nécessité d'une classification plus fine.

Les projets obtiennent la meilleure note pour la **pertinence**. Ce critère est sans doute biaisé à la hausse par l'inclusion de la pertinence de l'objectif de développement, qui est déjà vérifiée au stade de l'évaluation préalable. Il vaudrait donc mieux concentrer l'évaluation de cette dimension sur la conception des projets.

En ce qui concerne **l'efficacité**, les extraits sont mieux notés que les réalisations, ce qui est prévisible, puisque, dans un projet bien conçu, l'obtention d'extraits est une condition nécessaire, mais pas forcément suffisante, pour atteindre des réalisations. Il y a intérêt à saisir la différence entre réalisations et extraits, dans la conception et, surtout, dans l'évaluation ex-post des projets, car ces deux termes sont souvent interchangeables. À l'heure actuelle, l'efficacité globale est évaluée en prenant la plus faible note des réalisations ou des extraits. Il y a lieu de repenser cette section, en gardant les deux éléments dans le calcul, surtout en cas d'adoption de la recommandation ci-dessous concernant l'analyse coûts-avantages.

L'indicateur **d'efficience** a le plus souvent trait aux ressources du projet. Le critère de respect des délais permet de déterminer si le projet s'est conformé à son calendrier d'exécution. Il convient de souligner que seuls 12 projets sur les 49 ont été achevés à temps et que la plupart ont nécessité des prolongations très importantes.

L'analyse des coûts-avantages est également prise en compte dans cette dimension. Cette analyse n'est souvent pas très bien effectuée, les données fournies par les RAP étant insuffisantes pour comprendre la méthodologie précise utilisée. Mais, il est surtout bizarre de trouver ce critère ici, alors qu'il paraît être une composante importante de l'efficacité.

La dimension **durabilité** recouvre un nombre important de domaines, dont les institutions, les partenariats et les aspects environnementaux, qui sont généralement bien notés. Cependant, la durabilité financière est relativement moins bien notée par les RAP et, pire encore, par les NERAP. Dans l'ensemble, les premiers considèrent ce critère comme légèrement satisfaisant. Il s'agit là d'un sérieux motif de préoccupation, car, en dernière analyse, la durabilité des trois autres critères dépend des finances.

La performance des partenaires dans le projet a généralement été jugée satisfaisante. La plus grande note a été obtenue par la Banque elle-même. Ces résultats corroborent une conclusion provisoire, selon laquelle il existe une corrélation étroite entre la performance de la Banque et la performance globale des projets par secteur. Pour vérifier cette hypothèse, il faudrait mener une étude sur un plus grand ensemble de projets.

Suivi et évaluation

Les projets ont obtenu des notes faibles pour la conception, la mise en œuvre et l'utilisation du système de suivi et évaluation (S&E). S'agissant de la conception, la plus faible note a été attribuée au critère genre, qui requiert manifestement des améliorations.

Une des causes de la faiblesse de la conception du S&E semble être que, dans bien des cas, le rapport d'évaluation comporte un système minimal de S&E, laissant à l'exécution du projet la tâche de concevoir le système en détail. Idéalement, le rapport d'évaluation du projet devrait comporter la conception du S&E et, dans le cas contraire, l'équipe de conception du projet devrait au moins être tenue à la fois de déterminer les indicateurs et d'expliquer comment les données peuvent être obtenues pour les étayer dans un laps de temps approprié.

La partie de la supervision du système de S&E assurée par la Banque gagnerait aussi à être modifiée un tant soit peu. L'équipe d'évaluation a souligné qu'il y avait beaucoup de répétitions d'un rapport de supervision à un autre. Il a été suggéré à la Banque d'étudier la possibilité de mettre au point un cadre de S&E standard pour ses projets, fondé sur un seul document « vivant », qui serait actualisé par chaque mission de supervision, en collaboration avec l'équipe de gestion du projet; ainsi, on pourrait clairement voir ce que le projet avait déjà réalisé, et ce qui restait à faire.

Qualité des rapports d'achèvement des projets

Bien qu'ils soient généralement satisfaisants, nombre de RAP obtiennent des notes faibles pour ce qui est de la présentation de données et d'éléments probants pour étayer les conclusions dégagées. Si la validation indépendante doit être utile dans toute la mesure du possible, il est essentiel que la Banque définisse et fasse appliquer un ensemble de documents essentiels qui doivent être mis à la disposition de l'équipe d'évaluation indépendante. Il faudrait également que le RAP soit moins informatif que l'Aide-mémoire de la mission de supervision. Ces deux documents sont en général très semblables, et il se pourrait que leurs auteurs souffrent de la lassitude des rapports (c'est-à-dire de la production de trop nombreux rapports semblables, et sur le même thème). Si le système de S&E est revu, il serait utile d'inclure cet aspect dans les éléments à revoir.

Recommandations

Le rapport contient un ensemble de 14 recommandations. La présente section en résume les cinq les plus importantes.

1. Le besoin le plus urgent est d'améliorer le S&E des projets. Il est recommandé à la Banque d'étudier la possibilité de mettre au point un cadre de S&E standard de ces projets, fondé un document « vivant » unique. Il s'agirait d'un dispositif relativement simple (par exemple, un diagramme de Gantt sur Excel) qui ferait partie du rapport d'évaluation préalable du projet. Il serait mis à jour par chaque mission de supervision, en collaboration avec l'équipe de gestion du projet; ainsi, il serait possible de voir ce que le projet avait déjà réalisé et ce qui restait à faire.
2. Les notes de revue de RAP ont souvent pâti de l'absence de documents essentiels. Il est capital que la Banque définisse et fasse appliquer un ensemble de documents de base qui doivent être mis à la disposition de l'équipe d'évaluation indépendante. Les RAP devraient pouvoir fournir des informations d'appoint supplémentaires, mais celles-ci devraient être organisées de telle sorte que leur but soit clair pour l'équipe d'évaluation.
3. Il est fortement recommandé que la Banque accorde une attention encore plus grande à la question de la durabilité financière des réalisations et des impacts des projets. Car, en définitive, si les autres dimensions de durabilité sont importantes, elles sont foncièrement tributaires de l'aspect financier.
4. Il est recommandé de procéder à un examen approfondi de l'analyse coûts-avantages parce que les résultats actuellement fournis par les RAP sont généralement peu convaincants.
5. Vu que rares sont les projets qui ne nécessitent pas de prorogation de délai d'exécution, il est recommandé de procéder à un examen des projets en retard pour déceler des problèmes génériques en vue d'y remédier dans les projets futurs. ■



Réponse de la Direction

La Direction accueille favorablement le rapport de synthèse de d'IDEV relatif à sa validation des rapports d'achèvement de projet (les « RAP ») 2016–2017, ainsi que les deux rapports sur lesquels il se fonde. L'exercice de validation est important, et la Direction l'utilisera à l'avenir pour améliorer davantage l'établissement des RAP. La Direction espère également qu'IDEV procédera régulièrement à des évaluations similaires pour encourager l'amélioration continue et permettre à la Direction d'inclure des notations validées dans les rapports annuels. Globalement, 82% des projets dont les RAP ont été validés par IDEV en 2016–2017, sont jugés satisfaisants ; une performance comparable à celles à d'autres institutions. IDEV constate également une amélioration de la qualité des RAP au fil du temps. Néanmoins, l'évaluation 2016–2017 est très franche et fait ressortir des domaines d'amélioration des orientations et du modèle concernant les rapports, la conformité et la qualité requises dans l'accomplissement des RAP. Sur les conseils d'IDEV, la présente réponse aborde directement les recommandations du document de synthèse.

Introduction

La validation des RAP par IDEV pour la période 2016–2017 est un exercice important et utile. Celui-ci s'inscrira dans une évaluation plus large des processus et du système de l'autoévaluation de la Banque. À son tour, cette évaluation sera la troisième d'une série d'évaluations d'IDEV portant sur différentes étapes du cycle de projet, comprenant des évaluations sur la qualité à l'entrée et sur la supervision, publiées en 2018.

Même si la Direction prévoit que l'évaluation plus large servira à un examen approfondi de l'autoévaluation au sein de la Banque, elle a toutefois estimé qu'il fallait apporter une réponse à cette composante précise, compte tenu de l'importance des sujets abordés. Plus précisément, elle évalue la qualité des RAP de la Banque pour 2016-2017 ainsi que la performance des projets traités dans ces RAP. IDEV a proposé des recommandations spécifiques auxquelles la Direction souhaiterait répondre. À l'avenir, les exercices de validation devraient revenir en priorité vers l'apprentissage afin d'encourager l'amélioration continue. La Direction estime également que la fonction de validation des RAP est une composante vitale du processus, et elle espère qu'elle aura lieu régulièrement.

De plus, alors que ce rapport se concentre sur les RAP qui couvrent les opérations souveraines, une approche de validation similaire pour les Rapports de supervision élargie (XSR) utilisés dans les opérations non souveraines serait tout aussi utile.

Dans l'ensemble, la Direction souscrit à l'évaluation d'IDEV, selon laquelle « les RAP sont de bonne qualité, mais il reste une grande marge d'amélioration ». L'analyse d'IDEV indique déjà une nette augmentation de la qualité des RAP entre 2016 et 2017, ainsi qu'une augmentation par rapport au niveau de référence de 2009–2010.

L'exercice a également conduit IDEV à conclure que « la performance d'ensemble des projets est généralement satisfaisante et stable », et que la performance des projets du FAD, en particulier, s'est améliorée depuis 2015. Toutefois, IDEV indique que l'évaluation des RAP au regard des quatre dimensions de la performance peut-être encore améliorée. Principalement concernant la partie sur les résultats de l'efficacité. Comme le fait remarquer IDEV, les RAP sont élaborés à un stade précoce et à partir d'une perspective de résultats. Cette chronologie, combinée à des objectifs de résultats ambitieux dans des cadres de résultats originels, et à une chaîne de résultats qui, au fur et à mesure qu'elle

s'allonge, laisse de moins en moins de contrôle au prêteur, a probablement joué un rôle dans la différence constatée dans les évaluations des résultats. De même, la différence qu'IDEV a décelée à propos des notes sur l'efficacité porte autant sur la qualité de l'analyse économique et financière de l'évaluation que sur le niveau réel d'efficacité obtenue.

Pour les années à venir, la Direction propose de renforcer davantage le processus et les rapports de validation. Par exemple, en partageant la méthodologie et les données en temps réel et en s'assurant que les allégations concernant « des exemples », « certains cas », et « des tendances » s'accompagnent de données sur leur prévalence. De plus, comme il est probable que les orientations sur les RAP et celles sur leur validation soient revues, l'examen de la procédure de validation et surtout de sa période d'exécution servira tant pour la reddition de comptes que pour l'apprentissage. IDEV formule des suggestions pertinentes à propos du stockage de données et des réunions avec les chefs de projet. De même, des enseignements sur le fonctionnement actuel de la procédure dans des institutions sœurs devraient être intégrés.

La Direction souscrit largement aux 12 recommandations (regroupées en trois catégories) du rapport de synthèse, formulées pour les deux résumés. Les actions précises pour y répondre sont énumérées dans les mesures à mettre en œuvre par la Direction (seconde partie de ce document). La Direction relève que même si l'étude s'est penchée sur les RAP, IDEV a formulé des recommandations relatives à la qualité à l'entrée et à la supervision, qui cadrent avec les évaluations plus larges sur ces questions, mais qui offrent une perspective légèrement différente dans certains domaines. De fait, plusieurs questions soulevées dans ces domaines ont été abordées dans le Plan de mise en œuvre de l'assurance de la qualité (le plan Qualité). Toutefois, une question supplémentaire est plus longuement abordée dans cette publication ; elle est donc prise en compte dans cette réponse de la Direction. Il s'agit de la précision de l'estimation du coût du projet et de la qualité de l'analyse coût/bénéfice, coût/efficacité et celle du moindre coût. La Direction admet qu'il s'agit d'éléments vitaux de la conception

du projet, qui permet aussi d'établir des RAP solides. Il convient de remarquer cependant qu'une évaluation de la qualité à l'entrée au moyen des RAP est, par nature, limitative. En effet, l'évaluation des projets bouclés en 2016–2017 a principalement eu lieu avant 2012. Cependant, la Direction partage l'avis d'IDEV, selon lequel la qualité de l'analyse économique et financière préalable à l'approbation est importante, et que tous les secteurs doivent appliquer des normes de qualités appropriées. Dans ce contexte, les orientations actuelles du Manuel des opérations sont en cours de révision. Concernant les recommandations relatives aux RAP, la Direction a saisi cette occasion pour ajouter un engagement au plan Qualité : revoir et réviser le modèle et les orientations des RAP. Des actions plus détaillées sont énumérées dans le tableau des mesures prises par la Direction, dans la seconde partie de ce document.

Performances des projets

La validation d'IDEV révèle que 82% des projets de la cohorte sont satisfaisants. La Direction constate les différences entre les notations de projets autoévalués et celles validées de manière indépendante. Les RAP 2016–2017 ont qualifié de « satisfaisante » la performance de 97% des projets (contre 82% après validation indépendante).

Il importe aussi d'apprendre des institutions similaires, de leur utilisation des données de validation des RAP. Dans les Tableaux de bord institutionnels 2017 du Groupe de la Banque mondiale, le pourcentage d'opérations jugées satisfaisantes lors de leur achèvement par l'IEG, est de 74%¹. À la Banque interaméricaine de développement (BID), 80% des opérations ont été jugées satisfaisantes. Ces chiffres confirment la solide performance des opérations de la BAD, après validation indépendante.

Même dans le contexte de cette performance relativement forte, les résultats soulignent la nécessité de communiquer aux équipes opérationnelles l'importance de la franchise et de l'honnêteté dans les rapports d'achèvement de projet et de respecter scrupuleusement la méthodologie, qui vise à minimiser toute marge de subjectivité dans les notations. Mieux

comprendre la procédure des RAP est essentielle, à la fois pour comprendre pourquoi les notes sont différentes et dans quels domaines elles le sont, et pour savoir ce qui fonctionne ou pas, grâce au rapport d'achèvement de projet. Ceci bénéficiera aux projets à venir.

L'examen des données sous-jacentes indique également que les chiffres d'IDEV varient selon les régions et les secteurs. Par exemple, la différence entre les évaluations auto-évaluées et validées était plus faible dans le Sud et le Nord que dans les autres régions. La région qui affichait le plus grand écart en 2016 s'est améliorée en 2017. Par secteur, l'écart entre les notations auto-évaluées et validées de manière indépendante était plus faible dans les secteurs des transports, de l'eau et de l'assainissement.

Il est important de noter que les notations des RAP, bien qu'elles soient rapportées, ne sont pas la source des principaux résultats de la Banque. Les aspects les plus importants pour la communication des résultats sont les produits réels, la contribution aux résultats et le nombre de bénéficiaires. Ces faits restent inchangés, même en cas de divergence d'opinions sur les notations.

Qualité et conformité des RAP

La Direction convient que même si la qualité des RAP est généralement bonne, et IDEV l'a estimée satisfaisante au regard de sept paramètres, il reste une marge d'amélioration. La Direction remarque que malgré un fléchissement des chiffres de 2016, la situation s'est améliorée en 2017 avec 81% des RAP jugés de qualité satisfaisante en 2017 contre 73% pour cette période. L'examen de la différence de qualité par secteur et par région est informatif. 80% des RAP au moins dans les secteurs de l'agriculture, de l'environnement, des transports, de l'eau et de l'assainissement ont été jugés satisfaisants sur chacune des deux années. IDEV indique également une amélioration de la couverture des sauvegardes et des questions fiduciaires, en comparaison à 2009–2010. Parallèlement, IDEV indique que la supervision et l'évaluation restent déficitaires, y compris le recours aux cadres de résultats originels qui étaient inadéquats ou irréalistes. Il convient de noter

que les RAP 2016–2017 portent majoritairement sur des projets approuvés avant la mise en œuvre d'une série d'améliorations de la qualité. Une autre question, qu'IDEV a soulevée, était l'absence de documentation jointe aux RAP reçus pour expliquer les modifications apportées à mi-parcours. Cette lacune sera traitée avec la mise en service du Système de rapportage sur les résultats (RRS) développé dans le cadre de SAP. Le RRS nécessitera des approbations au sein du système, pour apporter des modifications et enregistrera les détails concernant les dates et les raisons des modifications apportées, ce qui facilitera à long terme les procédures des RAP et leur validation. Une réflexion sur le stockage plus étendu de la documentation est en cours par le biais d'autres initiatives appuyées par le service informatique.

La Direction a procédé à des évaluations annuelles de la conformité des RAP, par l'entremise de consultants indépendants. Les évaluations se fondaient néanmoins sur un échantillon plus petit, à savoir 2014–2017. Elles analysaient la conformité des RAP dans la notation des quatre critères (pertinence, efficacité, efficacité et pérennité). Les évaluations ont conclu que dans l'ensemble, la conformité satisfaisante était passée de 65% en 2014 à 90% en 2015 (elle s'est stabilisée à 86% en 2016 et à 89% en 2017). Toutefois, seul un tiers des RAP environ a obtenu une conformité très satisfaisante, ou à 100%. Ces évaluations confirment que la note sur l'efficacité était la moins conforme, en partie en raison de l'héritage de cadres logiques anciens et inadaptés.

La Direction admet qu'en 2016 et 2017, le respect des délais des RAP lui a échappé. 2016 a connu un creux, à 66%. En 2018 pourtant, le taux a rebondi à 85%. En 2018, les équipes des opérations, principalement celles dans les régions, ont donné un important coup de collier pour tenir les délais. En 2019, une planification initiale a eu lieu pour éviter une concentration des activités sur les RAP. SNVP supervise régulièrement les taux d'achèvement et les communique aux équipes des opérations. Le moment de remise d'un RAP est plutôt rapide (six mois après l'achèvement, ou après 98% du décaissement. L'événement qui se produit en premier est celui à exécuter). Le calendrier est semblable à celui

de la Banque mondiale, mais plus court que celui de la Banque interaméricaine de développement². Tout en poursuivant la supervision des échéances des RAP, l'attention porte désormais sur l'amélioration de la qualité de ces rapports.

Synthèse des actions à mener à l'avenir

La Direction a trouvé l'exercice de validation utile, et prévoit d'en faire un exercice régulier. Sur la base des conclusions et des recommandations de la synthèse 2016-2017, la Direction s'efforcera d'améliorer encore les RAP en termes de qualité, de conformité et de franchise grâce aux initiatives suivantes :

1. Amélioration des procédures, en dématérialisant l'élaboration et l'approbation des RAP dans le Système SAP intégré de reporting sur les résultats.

2. Amélioration des outils en révisant le modèle de RAP et en fournissant des orientations. Ceci sera suivi d'une formation et d'un appui pour la mise en place des nouvelles orientations et du nouveau modèle. Les régions et les secteurs moins performants par rapports aux normes d'IDEV seront prioritaires lors du déploiement de la formation.

3. Appui aux processus de reddition des comptes et d'apprentissage en boucle, en accompagnant IDEV dans son travail de validation des PAR de façon régulière, et utilisation des conclusions à l'appui de l'apprentissage constructif et d'une meilleure conformité.

Le tableau des mesures prises par la Direction ci-dessous énumère les actions prises suite aux recommandations d'IDEV dans la synthèse 2016-2017. ■

Résumé des mesures prises par la Direction	
Recommandations d'IDEV	Réponse de la Direction
RECOMMANDATION 1: Poursuivre l'amélioration de la qualité dans la préparation et la conception du projet en s'assurant systématiquement que :	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les estimations du coût du projet sont correctes ; ■ La portée du projet est adaptée à la capacité de l'emprunteur ; ■ Les études préalables à l'investissement et l'assistance technique sont pertinentes et fiables ; ■ L'analyse coût-bénéfice est achevée et fiable ; 	<p>ACCORD—Certaines questions sont abordées en détail dans le plan Qualité existant, ainsi que dans le Manuel des opérations. Un travail supplémentaire sera toutefois mené, non seulement pour assurer la qualité, mais pour donner des orientations supplémentaires aux équipes en matière d'estimation des coûts des projets et d'utilisation d'analyses coût-bénéfice/coût-efficacité/alternative du moindre coût. En conséquence, la Direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcera les orientations relatives aux analyses coût/bénéfice et coût/efficacité, et l'analyse alternative du moindre coût dans le Manuel des opérations. (SNSP 2020) ■ Inclura un cours sur les analyses de coût/bénéfice, coût/efficacité et sur l'alternative du moindre coût dans le parcours Académie des opérations du chargé de projet. (SNOQ, 2020)
RECOMMANDATION 2: Continuer à renforcer l'appui apporté à la supervision et à la mise en œuvre des projets, en se concentrant sur :	
<ul style="list-style-type: none"> ■ L'amélioration de la qualité des rapports de supervision. Ils doivent répondre à n'importe quel domaine important ou question stratégique susceptible de poser problème ; ■ La viabilité financière des résultats et de l'impact des projets, de manière cohérente et efficace ; 	<p>ACCORD—Ces questions sont largement examinées dans le plan Qualité. Grâce aux conclusions de l'évaluation 2018 sur la supervision, le plan Qualité s'efforce déjà de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Offrir des orientations supplémentaires sur l'appui à la mise en œuvre (RDVP, 2020), mettre à jour le Manuel des opérations (SNSP, 2020) ainsi que plusieurs autres questions relatives aux rapports sur la gestion de portefeuille, outre ceux existant à l'échelon du projet. ■ Inclure un cours sur la supervision et le soutien à la mise en œuvre dans le parcours Académie des opérations. (SNOQ, 2020) ■ Lancer le RRS pour numériser les rapports de mise en œuvre. (SNDR 2019)

RECOMMANDATION 3: Continuer à redoubler d'efforts pour améliorer la qualité des rapports d'achèvement de projets, grâce aux actions suivantes :

- Améliorer la base de données de gestion et de retrait des documents de la Banque;
- Assurer la disponibilité des chefs de projet RAP afin qu'ils participent aux réunions de validation des RAP avec IDEV;
- Collaborer avec IDEV à la révision du modèle RAP et des échelles de notation des projets ;
- Améliorer les compétences, les capacités et les incitations du personnel de la Banque en matière de préparation et d'établissement de RAP de qualité ;
- Garantir que les résultats et les réalisations du cadre logique des rapports d'évaluation servent de fondement aux RAP, sauf en cas de révision officielle du projet ;
- Garantir la mise en place des systèmes de Suivi et Evaluation (S&E) des projets à un stade précoce, et la normaliser.

ACCORD—Dans l'ensemble, ces recommandations sont utiles. Si elles rejoignent les recommandations de la prochaine évaluation des systèmes d'autoévaluation de la banque, la Direction prendra les mesures suivantes :

- CHIS a achevé une mise à niveau importante de DARMS et de Sharepoint. De même, la Politique du groupe de la banque relative à la gestion des dossiers des archives a été approuvée. Le défi qui se pose consiste à assurer la mise en place de la conformité dans tous les départements. Dans ce contexte, la Direction poursuivra les formations et la communication prévues (SNDI/CHIS/PESG 2019). De plus, CHIS travaille en étroite collaboration avec les départements des opérations pour développer une preuve de concept pour un « portail des opérations », ce qui apportera une solution à long terme à un ensemble de problèmes liés au stockage des données et autres, comme expliqué dans le plan Qualité. Compte-tenu des investissements importants, cela nécessitera que la Direction s'engage à adopter une approche progressive. (Preuve de concept, CHIS 2020)
- La Direction informera officiellement tous les directeurs et responsables des opérations que les chefs de projet RAP doivent se rendre disponibles auprès d'IDEV et transmettre la documentation afin de faciliter la procédure de validation (SNVP, 2019). La prochaine revue des orientations des RAP inclura les mêmes informations.
- La Direction collaborera étroitement avec IDEV à la revue du modèle et des orientations des RAP actuels. La Direction reconnaît que le modèle actuel est peut-être trop volumineux, et qu'une version plus succincte serait utile, en particulier pour les projets plus petits. La Direction a inclus un engagement de révision du modèle et des orientations RAP dans le plan Qualité révisé. La direction collaborera étroitement avec IDEV à la revue, après l'évaluation d'IDEV sur les systèmes d'autoévaluation de la Banque. (SNOQ/IDEV 2021)
- La Direction utilisera les rapports de validation pour communiquer les enseignements et les faiblesses actuelles des RAP au personnel et aux responsables des opérations, et propose de collaborer étroitement avec IDEV à un atelier en la matière. (SNOQ/IDEV 2019)
- Après la revue des orientations et du modèle RAP existants, la Direction mettra en place un programme de formation complet. (SNOQ 2021)
- Le problème de consignation des modifications apportées à mi-parcours se résoudra grâce à la mise en place du RRS. Ce système automatise également la production de documents essentiels relatifs à l'assurance qualité tout au long du cycle du projet, notamment lors des RAP. Cette mesure devrait sensiblement améliorer l'intégrité et la cohérence des données. Le système est développé et le déploiement est en cours. (RDVP, et complexe sectoriels 2020)
- Quant au plan Qualité, des révisions seront apportées à l'examen de l'état de préparation. Dans ce contexte, un critère de qualité à l'entrée pour les systèmes et les plans de S&E sera probablement inclus (SNOQ 2019). De même, l'importance des aspects de supervision et d'évaluation sera intégrée dans la mise à jour du Manuel des opérations. (SNVP 2020)



Introduction

Le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) évalue ses opérations à travers une auto-évaluation conjuguée à une évaluation indépendante. L'auto-évaluation prend la forme d'un rapport d'achèvement de projet (RAP), qui est établi immédiatement après l'achèvement du projet, par le département opérationnel qui s'est occupé de sa conception et de son exécution.

Tous les RAP sont ensuite examinés par le Département de l'évaluation indépendante de la BAD (IDEV), qui produit une note de l'évaluation indépendante du RAP (NERAP) pour chaque projet et un rapport de synthèse sur les résultats des NERAP.

Ce système fournit une évaluation par rapport à un ensemble défini de critères de performance des projets. Il évalue également la performance de la BAD et de l'emprunteur. Le but principal du processus d'évaluation est de tirer des enseignements pertinents et de formuler des recommandations en vue d'améliorer aussi bien la gestion des projets en cours que la conception et la gestion de ceux à venir.

Afin de l'assister pour la production des NERAP, IDEV a recruté (par voie concurrentielle) IDDRA Ltd, un cabinet de consultants du Royaume-Uni. Les RAP à examiner portaient sur des projets multisectoriels (gouvernance, social, finances), mais quelques-uns se situaient dans les secteurs de l'infrastructure (énergie, transport, eau et assainissement), de l'agriculture et d'environnement. Vu l'ampleur de la tâche, IDDRA Ltd a mis sur pied une équipe de 10 consultants afin de disposer de spécialistes dans tous les domaines.

IDDRA Ltd avait été engagé pour préparer des NERAP pour 64 projets, dont 22 étaient en anglais, et 42, en français. Cependant, trois de ces projets relevaient de l'année 2014 et 12, de l'année 2015. Il restait donc 49 projets (21 anglais et 28 en français) qui relevaient particulièrement de l'année 2016.

Les objectifs de la mission étaient :

1. Évaluer la qualité des RAP, valider la performance (y compris les notes) de chacun des projets (voir liste des projets en annexe), et formuler des conclusions, des enseignements et des recommandations, à travers la production d'une NERAP pour chaque projet ;
2. Télécharger les NERAP dans la base de données sur les résultats de l'évaluation d'IDEV (EVRD) ;
3. Produire un rapport de synthèse des NERAP, comportant notamment la performance des projets, et des systèmes de S&E, la qualité des RAP et des projets, et la sensibilité du S&E à la problématique du genre ;
4. Produire une note sur les problèmes liés au processus et au modèle d'examen du RAP et formuler des suggestions sur la manière d'y remédier.

Ces quatre tâches ont toutes été accomplies pour les 64 RAP. Le présent rapport de synthèse concerne le point (iii) et repose sur les 49 projets de 2016. ■

Structure du rapport

La section après l'introduction donne un aperçu des 49 projets achevés en 2016, lesquels avaient fait l'objet de RAP et de NERAP.

La section suivante présente ensuite une analyse de la qualité des projets, en comparant les résultats obtenus par les NERAP avec ceux des RAP. Les données les plus objectives permettant de faire cette comparaison proviennent du système de notation. Bien que le rapport comporte des exemples tirés de différents projets pour illustrer certains des arguments avancés, il utilise une approche numérique pour éviter le piège consistant à présenter des preuves anecdotiques tirées de différents projets. Cette approche n'est jamais poussée trop loin et se limite, dans la plupart des cas, à une présentation des notes moyennes (moyennes arithmétiques). L'écart-type (e-t) est ajoutée entre parenthèses pour donner une idée de l'éventail des résultats.

La section sur la qualité de projet commence par examiner la performance globale des projets, avant de s'intéresser en détail à chacune des dimensions de la performance : pertinence, efficacité, efficience et durabilité.

La section sur la performance des partenaires dans le projet se focalise plus sur la Banque et les emprunteurs. Les trois sections suivantes considèrent les bénéficiaires du projets, examine les S&E entrepris comme une partie du processus de projet et discute sur la qualité des RAPs. Les deux autres questions importantes soulevées ont trait au processus d'évaluation: le système de notation et le processus d'examen par les pairs. Enfin, le rapport fournit un résumé final et un ensemble de recommandations. ■

Les RAP de 2016

Les tableaux 1 et 2 ci-dessous présentent respectivement les ventilations régionale et sectorielle des 49 projets. L'échantillon de 49 projets est déjà très petit, mais la situation est encore pire aux niveaux régional et sectoriel, parce que, comme le montrent clairement ces tableaux, la ventilation à chaque niveau est très inégale, ce qui fait qu'il est difficile de tirer des conclusions fiables à ces niveaux.

La situation concernant la taille du modèle est aggravée par le fait que pour quatre projets, tous en langue anglaise, la documentation était tellement maigre qu'il n'était pas possible d'en faire une évaluation indépendante digne de ce nom. Ces projets sont :

- P-GH-ID0-003
- P-KE-IZ0-001
- P-UG-IE0-003
- P-GM-AZ0-001

Tableau 1: Ventilation régionale des projets

Région	Nbre de projets
1-Afrique australe	12
2-Afrique de l'Ouest	8
3-Afrique de l'Est	18
4-Afrique centrale	8
5-Afrique du Nord	2
Multi-région	1
TOTAL	49

Tableau 2: Ventilation sectorielle des projets

Secteur	Nbre projets	Observations
Agriculture	7	Dont 2 projets de pêche
Environnement	4	
Finance	2	
Multi-secteur	11	
Énergie	2	
Social	11	Dont 2 projets de santé et 1 d'éducation
Transport	3	
Eau et assainissement	9	
TOTAL	49	

Pour ces quatre projets, tout ce dont on pu disposer les évaluateurs, c'était le rapport d'évaluation et le rapport d'achèvement (accompagnés de documents généralement disponibles, comme le DSP) Bien que les évaluateurs aient noté ces projets, ils sont beaucoup moins confiants quant aux notes qu'ils leur ont attribuées. En conséquence, les projets en question ne peuvent pas toujours être inclus dans l'analyse, qui, le cas échéant, concerne 45 projets.

À compter de la date d'entrée en vigueur, la durée moyenne des projets prévue était d'environ 43 mois. La durée moyenne réelle était d'un peu plus de 62 mois. Sur les 49 projets, seuls 12 ont été achevés sans prorogation de délai. ■



Qualité des projets

Cette section examine dans quelle mesure les notes du RAP sont valables, comparé aux NERAP. Elle commence par analyser la performance globale, avant de s'intéresser à chaque dimension en détail.

Performance globale

Les projets se voient attribuer une note globale en fonction de la moyenne de 4 dimensions :

- la pertinence,
- l'efficacité
- l'efficience
- la durabilité

Chaque dimension est évaluée en fonction d'un ensemble de critères. Les résultats par dimension sont examinés dans les sections ci-dessous.

Le tableau 3 résume les notes globales des RAP et des NERAP lorsque les projets sont classés en fonction de la note moyenne des quatre dimensions, « très satisfaisant » signifiant une note comprise entre 3,4 et 4 « satisfaisant », une note allant de 2,5 à 3,5, et ainsi de suite, en application des directives

Tableau 3: Notation globale des projets – RAP contre NERAP

Note		RAP Nbre de projets	NERAP Nbre de projets
Très satisfaisant	3.5 – 4.0	7	2
Satisfaisant	3.0 – < 3.5	30	13
	2.5 - < 3.0	11	23
Insatisfaisant	2.0 - < 2.5	0	10
	1.5 - < 2.0	1	1
Très insatisfaisant	1.0 - < 1.5	0	0
TOTAL		49	49

de la Banque. Il est visuellement manifeste qu'il y a une différence substantielle entre les deux séries de notes.

La différence est particulièrement évidente si on divise la catégorie « satisfaisant » en deux parties. Bien que le nombre de projets notés « satisfaisant » par les RAP et les NERAP soit semblable - 41 pour les premiers et 36 pour les secondes, il est clair qu'il y a une grande différence entre eux. La vaste majorité des RAP se situent vers la tranche supérieure de la fourchette, tandis que la majorité des NERAP se situent vers la tranche inférieure. En conséquence, 37 des RAP produisent une note globale de 3 et plus, tandis que seulement 15 NERAP en font autant.

Il apparaîtrait que l'actuelle catégorisation sommaire des projets en « très satisfaisant » (TS), « satisfaisant » (S), « insatisfaisant » (I) et « très insatisfaisant » (TI), cache autant, sinon davantage, qu'il ne révèle, surtout parce que les catégories TS et TI sont à ce point étroites. En fait, il est quasiment impossible pour un projet de se retrouver dans la catégorie TI globalement.

Il est **recommandé** à la Banque de reconsidérer cette catégorisation sommaire pour adopter une gamme plus large, en s'inspirant peut-être de celle présentée au tableau 3, qui donne une meilleure idée de la performance des projets pour l'année en question.

La principale **conclusion** découlant d'une analyse statistique des notes moyennes est que, en règle générale, les RAP attribuent des notes plus élevées que les NERAP, la différence entre les deux étant très significative, statistiquement parlant.

Encadré 1: Statistiques sur les notes globales

Dans le cas des RAP, les notes moyennes précises (c'est-à-dire non catégorisées) s'échelonnaient d'un minimum de 1,93 à un maximum de 4.00. La note moyenne des RAP sur les 49 projets était de 3,13 (écart-type de 0,34).

Pour les NERAP, la fourchette des notes moyennes allait d'un minimum de 1,54 à un maximum de 4. La moyenne sur les 49 projets était de 2,76 (écart-type de 0,40).

Compte tenu des données ci-dessus, la statistique Z pour mesurer la différence entre les deux moyennes confirme l'impression visuelle selon laquelle il existe une différence statistiquement très significative entre les deux séries de notes.

Les projets les mieux notés et les moins bien notés globalement

Les cinq projets les mieux notés sont :

- P-MA-HZO-011 : Programme d'appui au développement du secteur financier / Phase-3 (PADESFI III) Maroc – noté 4 globalement par le RAP et conforme à 4 par la NERAP, avec, en outre, une note très élevée pour la qualité du RAP, de 3,57. C'est le mieux noté des projets de 2016.
- P-BF-KAO-009: Programme d'appui à la promotion du secteur privé (PAPSP) Burkina Faso – noté 3,67 par le RAP et confirmé à 3,48 par la NERAP, ce qui donne une note arrondie de « très satisfaisant ». La note de la qualité du RAP a toutefois été de seulement 2,13.
- P-ER-IAD-001: Appui au développement de l'enseignement supérieur en Érythrée – noté 3,63 par le RAP et 2,9 par la NERAP. La qualité du RAP a été notée 2,38.
- P-UG- IAC-001: Projet d'expansion et d'amélioration de l'enseignement et de la formation post-primaires en Ouganda- (Éducation IV) – noté 3,54 par le RAP et 3,27 par la NERAP, avec 2,71 pour la qualité du RAP.
- P-Z1-IBO-007 SADC: Appui à la lutte contre les maladies transmissibles (VIH/sida, tuberculose et paludisme) – noté 3,56 par le RAP et 2,88 par la NERAP, avec 2,63 pour la qualité du RAP.

Le dernier projet noté « très satisfaisant » par le RAP est P-UG-AAZ-001. C'est un cas intéressant,

parce que le projet a été noté « insatisfaisant » par la NERAP. C'est le seul cas où il y a eu une différence de 2 points entre les deux notes globales. Le cas est analysé plus en détail dans le *Projet P-UG-AAZ-001 une mini-étude de cas* ci-dessous, parce qu'il fait apparaître nombre des problèmes qui sont ressortis tout au long du processus d'évaluation.

Les cinq projets les moins bien notés sont :

- P-Z1-C00-041: Mise en valeur des rebus forestiers et reforestation des espaces dégradés en Afrique centrale. Ce projet a obtenu la plus faible note du RAP (1,93) et de la NERAP (1,54).
- Il va de soi qu'avec une note aussi basse, pratiquement tout a mal marché dans ce projet. Bien que les objectifs de développement aient été jugés satisfaisants, la NERAP a estimé que la conception du projet était très insatisfaisante, ce à quoi s'est ajouté la non-atteinte des réalisations du projet. Ce projet a été le seul noté « insatisfaisant » au niveau du RAP.
- P-ZI-E00-001: Mise en œuvre de la Politique régionale de l'eau de l'Afrique centrale. Ce projet a été noté 2,17 par la NERAP, mais 2,96 par le RAP.

La différence entre les deux s'explique en partie par le fait que le RAP ne s'est pas conformé aux directives dans l'évaluation de l'objectif de développement, qu'il note 3, même s'il avait noté les réalisations 2, et en partie par une très grande différence d'opinion sur l'utilisation des ressources, que la NERAP a notée 1, étant donné que le projet avait dépassé son budget de 50 %,

pour atteindre 2/3 des réalisations. Le RAP a noté cette section 3.

- P-GA-AAF-002 : Projet d'appui au secteur des pêches et de l'aquaculture (PSPA). Ce projet a été noté 2,19 par la NERAP, mais 3,06 par le RAP.

La NERAP a été plus sceptique que le RAP concernant la conception, les réalisations et la durabilité du projet. La différence la plus importante entre les deux concernait l'analyse coûts-avantages, qui a été notée 3 par le RAP, mais 1 par la NERAP. Ce projet illustre nombre des préoccupations de l'équipe d'évaluation au sujet de l'analyse coûts-avantages. Le RAP présente une série de chiffres censés démontrer les avantages du projet, mais les informations qu'il donne pour permettre le suivi des calculs étape par étape sont insuffisantes. L'évaluateur en est réduit à deviner les hypothèses qui ont été posées. L'équipe du RAP a tenté de démontrer qu'un projet dont le but était d'augmenter la production de poisson avait un rendement positif, alors que la production baissait sur la vie du projet. Elle l'a fait en partie en utilisant une baisse de production plus faible dans le calcul de l'analyse coûts-avantages que celle qu'elle avait présentée dans sa propre estimation des réalisations du projet (or, cette valeur était déjà surestimée, comparé à la référence figurant dans le rapport d'évaluation du projet).

- P-Z1-C00-015 : Projet de conservation et d'amélioration des moyens de subsistance à travers la gestion durable des forêts communautaires au Cameroun. Ce projet a été noté 2,29 par la NERAP et 2,67 par le RAP.

La principale raison de la différence d'opinion entre les deux évaluations est que la NERAP a considéré que l'objectif de développement du projet était peu réaliste et l'a noté 2, tandis que le RAP l'a noté très satisfaisant. Les deux concordaient sur le fait que la conception du projet était insatisfaisante.

- P-DJ-KF0-007 : Projet d'appui aux structures d'élaboration des données. Le projet a été noté 2,29 par la NERAP, et 3,08 par le RAP.

Dans ce cas, il n'y avait pas une seule section pour expliquer la différence. La note de la NERAP était inférieure pour chaque dimension.

Projet P-UG-AAZ-001 – une mini-étude de cas

Le projet qui présente la plus grande différence de note globale entre la note globale du RAP et celle de la NERAP est le projet d'amélioration des marchés et du commerce des produits agricoles – MATIP-I (P-UG-AAZ-001). Le RAP a noté le projet « très satisfaisant » (3,75), tandis que la NERAP l'a noté « insatisfaisant » (2,38). Étant donné qu'il s'agit du seul cas où il y a une différence de deux points entre les notes globales, il convient de regarder de plus près la note de la NERAP. Ce projet est la parfaite illustration des questions qui reviennent sans cesse dans les évaluations effectuées par l'équipe de la NERAP.

Comme d'habitude, on s'accorde à reconnaître que l'objectif de développement est pertinent, bien que l'évaluateur de la NERAP le considère comme « satisfaisant », et non « très satisfaisant », comme proposé par le RAP.

La sérieuse divergence entre les deux commence par la conception du projet, que le RAP juge très satisfaisante, et la NERAP, insatisfaisante. De nombreuses raisons sont avancées pour justifier cette dernière note. Pour commencer, le fait que la taille du projet ait dû être réduite de deux tiers suite à la revue à mi-parcours, sans changement dans le budget, ne laisse guère entrevoir une conception réussie. Malheureusement, la mission d'évaluation n'a pas pu disposer du rapport de la revue à mi-parcours, et ce manque de documents essentiels est un handicap qui s'est retrouvé dans nombre de projets. L'évaluateur, qui est aussi un économiste du développement, est également critique quant aux fondements économiques de la conception, qui avait adopté une approche trop simpliste. Par exemple, l'augmentation des prix agricoles est présentée comme un avantage essentiel ; mais, si cela est sans doute vrai pour les vendeurs, ce n'est quasi certainement pas le cas pour les acheteurs, surtout pauvres, qui consacrent une proportion plus grande de leur revenu à l'acquisition de denrées agricoles. Plutôt que la production d'avantages

indiscutables, il se pourrait que le véritable impact du projet soit simplement une redistribution fortuite de revenu.

Le RAP note les réalisations « très satisfaisant », et la NERAP, « insatisfaisant », d'abord, parce que le RAP est en règle générale affirmative, mais sans présenter d'éléments probants à l'appui de ses affirmations. L'évaluateur de la NERAP est souvent confronté à l'embarras d'avoir à traiter comme preuve le RAP qu'il est en train d'évaluer. Les évaluateurs soutiennent souvent que X est un bon résultat, à condition que ce qui est dit dans le RAP soit correct. Bien que le processus d'évaluation soit censé procéder par triangulation des informations pour vérifier le RAP, cette démarche est très difficile à réaliser en pratique.

La NERAP est également critique parce que les réalisations présentées, et évaluées par le RA, sont différentes de celles qui figurent dans le cadre logique initial, en particulier l'augmentation cible du revenu du ménage des vendeurs, qui, de 30 % dans le cadre logique, était devenu 15 % à l'époque du RAP, ce qui donne l'impression au moins que la cible avait été ajustée pour tenir compte des réalisations obtenues. La NERAP soulève aussi un certain nombre de questions quant à la manière dont le RAP calcule la performance en matière de réalisations, essentiellement parce que le RAP adopte sa propre méthodologie, différente de celle utilisée, apparemment correctement, dans le rapport sur l'évolution de l'exécution.

Une divergence de vues analogue existe entre le RAP et la NERAP sur les extrants, que, une fois de plus, le premier note « très satisfaisant », et la seconde, « insatisfaisant ». La NERAP soulève un certain nombre de questions, dont, une fois de plus, une qui est critique, à savoir comment évaluer le fait que la taille du projet ait été sensiblement réduite, sans incidence sur le budget. « Le projet de 7 marchés a réussi à 100 %. Le projet initial de 21 marchés n'a réussi qu'à 33 %. » Et ces assertions sont loin d'être le seul problème. Un des principaux extrants proposés concernait la mise en place de systèmes d'information sur le marché ; or, rien n'a été réalisé au titre de cet extrant. Ce seul

constat suffirait sûrement pour disqualifier les extrants pour la note « très satisfaisant ».

La section sur l'efficacité soulève également des questions qui ont affecté un certain nombre de projets. Le RAP note l'utilisation des ressources « très satisfaisant ». La NERAP reconnaît que, en application des directives, le ratio d'efficacité dans l'utilisation des ressources est supérieur à 1, ce qui donne une note de 4. Mais le problème est que cet indicateur n'est plus significatif, vu la réduction substantielle de la portée du projet. Le projet a dépensé avec beaucoup de succès l'intégralité de son budget, pour atteindre le tiers de la cible figurant dans le Cadre logique (7 marchés au lieu de 21). Pour cette raison, entre autres, la NERAP note ce critère « insatisfaisant ».

L'analyse coûts-avantages soulève aussi des problèmes sérieux. Là encore, le RAP note ce critère « très satisfaisant », et cette fois-ci, la NERAP est du même avis en se fondant sur les directives et les chiffres présentés dans le RAP. Cependant, la NERAP soulève quelques questions au sujet du processus d'évaluation des coûts-avantages, qui, là encore, se posent pour de nombreux autres projets. Aux dires de l'évaluateur :

« Le RAP fait état d'un TRIE de 19 % et donne une certaine explication du calcul dans l'annexe 1. Mais, cette explication n'est pas claire quant à la manière exacte dont ce chiffre a été obtenu, et à sa signification. L'évaluation trouve difficilement compréhensible qu'un projet fondé sur 21 marchés puisse réaliser un TRIE de 14,4 %, et qu'un projet révisé, fondé sur seulement 7 marchés (soit une réduction de 66 % des recettes, quel que soit son mode de calcul) mais avec les mêmes coûts, puisse réaliser un TRIE plus élevé, de 19 %. »

L'évaluateur n'a pas vu les calculs détaillés dans les annexes B6 et B7 du rapport d'évaluation du projet, étant donné que ces annexes n'étaient pas jointes. Il n'a pas vu non plus les données de référence pour l'analyse qui ont peut-être été incluses dans l'étude de faisabilité, et sur lesquelles les « coûts et avantages marginaux »

de l'évaluation du projet ont été fondés. Il n'a vu aucune analyse de sensibilité réalisée sur les coûts-avantages pour tester la robustesse de ses affirmations.»

Dans ce cas, et dans bien d'autres, il serait aisé de tirer la conclusion que les analystes commencent par le TRIE cible et remontent le processus pour trouver les hypothèses nécessaires pour atteindre la cible. En fait, cette démarche ne manque pas d'intérêt, parce qu'elle permet de tester les hypothèses pour vérifier dans quelle mesure elles peuvent se réaliser et, au besoin, adopter des mesures stratégiques pour augmenter les chances de succès. Pour le moment, toutefois, les résultats relatifs à l'analyse coûts-avantages ne sont pas présentés de cette manière.

Le RAP et la NERAP ont également des perceptions très différentes de la durabilité des réalisations du projet. La NERAP est plus sceptique que le RAP sur la durabilité financière et institutionnelle. Sa plus grande critique toutefois concerne la durabilité de l'appropriation et des partenariats, qui est noté « satisfaisant » par le RAP et « très insatisfaisant » par la NERAP. Le RAP entend l'appropriation dans un sens très limité, axé quasi exclusivement sur l'organe d'exécution et les organismes publics. La NERAP, citant abondamment des passages mêmes du RAP, conclut que *« loin d'impliquer efficacement les parties prenantes pertinentes, en promouvant un esprit d'appropriation chez les bénéficiaires (hommes comme femmes) et en mettant en place des partenariats efficaces – le projet n'est pas arrivé à impliquer certains groupes prétendant être parties prenantes, a créé un conflit entre parties prenantes au sujet de l'appropriation des avantages du projet, et entraîné la polarisation des parties prenantes en groupes opposés, qui sont entrés en conflit ouvert les uns avec les autres ».*

La NERAP conclut en recommandant que, en raison de la divergence de vues entre le RAP (note d'évaluation globale de 3,75 – très satisfaisant) et la NERAP (note globale 2,38 – insatisfaisant), une étude complète sur la performance du projet soit

menée dans une Revue annuelle de la performance du portefeuille, qui aurait accès à tous les documents du projet, et serait idéalement appuyée par une mission sur le terrain.

Note globale par région

La présente sous-section, qui examine la performance par région, et la suivante, qui traite de la performance par secteur, ont été ajoutées pour donner une certaine idée des différences en matière de performance. Cependant, aucune conclusion forte ne pourra être tirée, en raison de la petite taille de l'échantillon et, en particulier, de sa distribution inégale. Si la Banque s'intéresse aux disparités sectorielles dans la performance des projets, il faudra combiner des données portant sur de nombreuses années afin d'obtenir un échantillon de taille adéquate.

Pour l'Afrique du Nord et le Multi-région, le nombre de projets est tellement petit qu'on ne peut pratiquement rien en dire. Pour les autres régions, les notes moyennes de la NERAP sont inférieures à celles du RAP. Le tableau 4 montre les notes du RAP et de la NERAP dans l'ordre décroissant (sauf pour la catégorie « Multi-région », qui est ajoutée par souci de complétude, cette catégorie ne comptant qu'un seul projet). L'Afrique centrale paraît réaliser une performance quelque peu inférieure à celle de ses homologues, mais ce résultat devrait être comparé avec d'autres années afin de déterminer s'il est révélateur d'un problème sous-jacent qui pourrait être résolu.

Tableau 4: Notation globale des projets par région – RAP contre NERAP

Région	Moyenne globale du RAP	Moyenne globale de la NERAP	Nbre de projets
Afrique du Nord	3.53	3.50	2
Afrique de l'Ouest	3.11	2.88	12
Afrique australe	3.13	2.79	8
Afrique de l'Est	3.24	2.73	18
Afrique centrale	2.85	2.46	8
Multi-région	3.27	3.21	1

Note globale par secteur

L'interprétation de la performance des projets par secteur (Tableau 5) bute au même problème de la petite taille et de la distribution inégale du modèle. Par exemple, le résultat du secteur apparemment le plus performant (finance) est biaisé par la présence d'un projet unique très performant.

Dimension A : Pertinence

Cette dimension de la performance des projets est de loin la mieux notée, aussi bien par les RAP que par les NERAP.

La dimension est évaluée en fonction de deux critères :

- la pertinence de l'objectif de développement du projet (ODP)
- la pertinence de la conception du projet.

L'objectif de développement du projet (ODP) est l'unique critère à avoir obtenu la meilleure note dans tout le processus d'évaluation. Cela n'est guère surprenant, car, selon toute vraisemblance, la Banque ne cherche pas à financer des projets sans objectifs de développement pertinents. Ce critère reflète donc le fait que les projets sont développés en cohérence avec les positions stratégiques des pays et de la Banque, lesquelles sont prises en compte préalablement au financement.

L'inclusion de ce critère a pour effet de gonfler la note globale des projets. Puisqu'il n'est pas un indicateur de la performance du projet, il est **recommandé** d'omettre ce critère du calcul de la note globale, ce qui permettrait d'obtenir une appréciation plus exacte de ladite performance.

Les notes relatives à la pertinence de la conception des projets sont aussi relativement élevées, mais pas autant que pour l'ODP. Puisque la conception du projet influe de toute évidence sur la performance, il est recommandé de maintenir cet élément de cette dimension dans le calcul de la note globale.

Tableau 5: Notation globale des projets par secteur – RAP contre NERAP

Secteur	Moyenne globale du RAP	Moyenne globale de la NERAP	Nbre de projets
Finances	3,56	3,35	2
Transport	3,15	2,88	3
Multi-secteur	3,27	2,86	11
Énergie	3,06	2,82	2
Social	3,25	2,80	11
Eau	3,04	2,80	9
Agriculture	3,14	2,67	7
Environnement	2,53	2,14	4

Seuls trois projets ont été notés par le RAP « insatisfaisant » quant à la conception. La plupart ont été notés « satisfaisant », et 13, « très satisfaisant ».

Les notes de la NERAP pour ce critère sont nettement inférieures. Dix-sept (17) projets ont été notés « insatisfaisant », dont 2 (tous forestiers) ont reçu la note 1. Les 32 restants ont été notés « satisfaisant », et 4 seulement, « très satisfaisant ».

Étant donné que, comme souligné plus haut, seuls 12 projets ont été achevés sans prorogation de délai, même ces notes pourraient être considérées comme généreuses, bien que les problèmes de conception ne soient pas la seule raison du retard des projets.

Un exemple de projet qui a été noté 4 par la NERAP est le P-CF-KZO-002 : Projet d'urgence d'appui à la sortie et à la reprise économique (PUASCRE). Comble d'ironie, le RAP lui a attribué la note de seulement 3 ;

Tableau 6: Notation de la dimension A – RAP contre NERAP (note moyenne avec (e-t))

	RAP	NERAP	Nbre de projets
PERTINENCE	3,50 (0,36)	3,13 (0,48)	49
Pertinence de l'objectif de développement du projet	3,81 (0,39)	3,57 (0,58)	49
Pertinence de la conception du projet	3,19 (0,55)	2,69 (0,68)	49

mais l'évaluateur et le pair évaluateur ont convenu que les explications fournies par le RAP justifiaient une note de 4. Il était difficilement compréhensible que la conception puisse être améliorée, dès lors qu'elle :

- était en cohérence avec les stratégies du pays et de la Banque
- s'inspirait de la politique de la Banque en matière d'appui budgétaire aux États fragiles
- intégrait les recommandations du rapport du Groupe de haut niveau sur les États fragiles
- était le fruit d'une stricte collaboration avec des partenaires techniques et financiers
- exploitait les enseignements tirés de projets réalisés dans des circonstances analogues
- était complémentaires d'autres activités de la Banque
- tenait compte des risques.

Le projet est, à bien des égards, un modèle pour la conception des projets d'appui budgétaire de ce type.

Un exemple de projet noté 1 par la NERAP pour la conception est le -Z1-C00-039 : Développement intégré de la culture du jatropha au Burundi. Le RAP a attribué à la conception de ce projet la note de 2,5. L'argument principal sous-tendant le projet était que la surexploitation des ressources naturelles de la forêt serait atténuée par un projet visant à développer la culture du jatropha. La NERAP est critique de la conception du projet, pour un certain nombre de raisons, dont les suivantes :

- la théorie du changement sous-tendant le projet est très faible. L'idée selon laquelle des activités nouvelles de génération de revenu suffisent à prévenir une surexploitation de ressources naturelles renouvelables est réfutée à la fois par la littérature et par les données empiriques ;

- il n'y avait aucune étude de référence par rapport à laquelle mesurer les réalisations du projet,
- la durée et le budget du projet étaient insuffisants pour lui permettre d'atteindre ses objectifs, même s'ils avaient été réalisables.

Étant donné la grande diversité des projets, les raisons qui fondent les notes de la NERAP varient d'un projet à un autre, mais les projets qui obtiennent les plus faibles notes pâtissent, en règle générale, de problèmes tels que :

- le manque de réalisme de la théorie du changement censée expliquer l'obtention des résultats du projet, surtout si la conception de celui-ci répète des erreurs de conception qui ont déjà été démontrées par l'échec d'autres projets et rapportées dans la littérature ;
- un manqué d'étude de référence par rapport à laquelle comparer les résultats du projet
- un budget/délai insuffisant pour atteindre les réalisations escomptées
- l'absence d'une analyse économique suffisamment fouillée, surtout en ce qui concerne la durabilité des résultats prévus du projet
- des mécanismes institutionnels inadaptés pour assurer le succès du projet
- une conception technique inadéquate, surtout pour les projets d'infrastructure.

Dimension B : Efficacité

Bien que cette catégorie inclue l'évaluation des réalisations et des extrants, la dimension est évaluée à travers un seul critère : l'objectif de développement (OD). La note attribuée à cet OD dépend des réalisations et des extrants, de la manière décrite dans la matrice des OD à la page 13 du Guide du personnel en matière de RAP, d'août 2012. Il y a

Tableau 7: Notation de la dimension B – RAP contre NERAP (note moyenne avec (e-t))

	RAP	NERAP	Nbre de projets
EFFICACITÉ			
Réalisations	2,99 (0,69)	2,66 (0,68)	49
Extrants	3,17 (0,48)	2,91 (0,57)	49
Objectif de développement	3,02 (0,59)	2,53 (0,65)	49

lieu de souligner qu'il existe une certaine confusion, aussi bien chez les auteurs des RAP que chez les pairs évaluateurs pour les NERAP, au sujet de l'utilisation de cette matrice, les réalisations et les extrants étant calculés en termes de moyennes pour obtenir la note d'OD.

Aussi bien pour les RAP que pour les NERAP, les extrants obtiennent des notes plus élevées que les réalisations. Les résultats semblent logiques, en ce sens que la réalisation d'extrants devrait être une condition nécessaire, mais pas forcément suffisante, pour atteindre les réalisations.

Les deux projets dont les réalisations ont été notées 1 par le RAP, tout comme la NERAP, n'ont tout simplement pas atteint leurs réalisations. Sinon, les projets notés « insatisfaisant » par la NERAP n'ont, en règle générale, pas atteint certaines de leurs réalisations. Quant à savoir dans quelle mesure ce qui a été réalisé justifie la note de 2 ou de 3, c'est parfois une question d'appréciation.

Une des difficultés rencontrées avec un certain nombre de RAP est l'absence de rapports sur toutes les réalisations escomptées. L'hypothèse émise au niveau de la NERAP, à défaut de toute autre

Tableau 8: Nombre de projets par catégorie pour l'objectif de développement – RAP contre NERAP

Note	RAP	NERAP
1	2	2
2	2	21
3	36	24
4	9	2

information, est que l'absence de réalisation signifie qu'il n'y a rien de positif à signaler à cet égard. Il s'agit là probablement d'une supposition réaliste dans la plupart des cas, mais pas forcément toujours. Il serait mieux que l'équipe du RAP rende compte par rapport à une matrice de réalisations complète tirée du rapport d'évaluation du projet. Si les réalisations ont changé à mesure que le projet avançait, par exemple, suite à la revue à mi-parcours, ce changement pourrait être consigné dans la matrice. Ainsi, l'évaluateur aurait une compréhension complète des réalisations atteintes par rapport à celles qui étaient prévues au stade de la conception du projet.

La même remarque vaut, et avec plus de force encore, dans le cas des extrants.

Les écarts constatés dans les rapports des RAP sur les réalisations et les extrants semblent tenir à deux raisons principales :

- un souci de présenter le projet sous un jour positif en faisant ressortir les aspects positifs et en faisant allégrement l'impasse sur ceux qui ne l'ont pas été ;
- la défaillance du système de suivi et évaluation, qui ne permet pas de produire les éléments probants nécessaires pour démontrer la matérialisation des changements escomptés.

Dimension C : Efficience

Bien que la note moyenne attribuée par la NERAP soit inférieure à celle donnée par le RAP en général, comme le montre le Tableau 10, il y a moins de divergence sur cette dimension que sur les autres. Cela s'explique par le fait que, à l'exception de l'ACA, les critères analysent essentiellement les ressources des projets.

La dimension efficience est évaluée à travers une combinaison de quatre critères :

- le respect des délais
- l'efficience dans l'utilisation des ressources

Tableau 9: Notation de la dimension C – RAP contre NERAP (note moyenne avec (e-t)) – le nombre de projets sont les RAP (NERAP)

	RAP	NERAP	Nbre de projets
EFFICIENCE	3.00 (0.50)	2.73 (0.52)	49
Respect des délais	2.55 (1.00)	2.45 (0.87)	49
Efficience dans l'utilisation des ressources	3.35 (0.62)	3.05 (0.82)	45 (42)
Analyse coûts-avantages (ACA)	3.19 (0.60)	2.85 (0.99)	21 (13)
Évolution de l'exécution	3.09 (0.44)	2.67 (0.52)	47 (45)

- l'analyse coûts-avantages
- l'évolution de l'exécution

L'**indicateur de respect des délais** est calculé objectivement à partir des données sur les dates de démarrage et d'achèvement des projets. Il n'est donc pas surprenant qu'il y ait une large convergence entre les notes du RAP et celles de la NERAP. La note du RAP se situe juste au-dessus de la ligne de séparation entre « satisfaisant » et insatisfaisant, et celle de la NERAP, juste au-dessous. La performance relativement contrastée n'est pas pour surprendre, eu égard au constat, souligné plus haut, que seulement 12 projets ont été achevés sans prorogation de délai. En fait, vu ce constat, les notes, ou le système de notation, peuvent sembler généreuses.

L'**indicateur d'utilisation** des ressources est aussi calculé objectivement en application d'une méthodologie prescrite. Cet indicateur ne s'applique pas à tous les projets, et certains RAP ne comportent pas de valeur y afférente.

Tableau 10: Nombre de projets par catégorie globalement pour la dimension C – RAP contre NERAP

Note	RAP	NERAP
1	0	0
2	6	9
3	33	36
4	10	4

Globalement, les résultats pour ce critère sont tout à fait analogues entre les RAP et les NERAP.

L'**indicateur coûts-avantages** est également en principe fondé sur un calcul objectif, mais l'évaluation de cet indicateur a posé des problèmes très sérieux pour l'équipe d'évaluation. Au niveau du RAP, 21 des 49 projets affichaient une note pour l'analyse coûts-avantages. Par contre, les évaluateurs et les pairs évaluateurs pour la NERAP ont estimé qu'ils ne disposaient d'informations suffisantes pour produire une note que dans le cas de 13 projets.

Là où les évaluateurs n'ont pas pu donner de note, la raison était que les informations fournies par le RAP étaient simplement insuffisantes. Par exemple, dans le cas du projet P-LS-FA0-001 : Alimentation en électricité au Lesotho, l'évaluateur, qui a par ailleurs donné une note très élevée (3,11) au RAP, a formulé les observations suivantes pour la section portant sur l'analyse coûts-avantages :

«Le rapport d'évaluation du projet contient un examen détaillé de l'analyse du taux de rentabilité économique (TRE), y compris l'analyse de sensibilité pour confirmer la robustesse de la rentabilité économique du projet, avec un TRI de 16 %. Cependant, l'analyse ne fournit pas de données quantitatives pour justifier l'estimation des flux d'avantages. Le RAP a réévalué le TRE à 20 %, mais sans fournir d'éléments probants pour étayer ses hypothèses.»

La NERAP n'est en conséquence pas en mesure de donner une note. L'exposé sommaire figurant dans le rapport d'évaluation, ainsi que le RAP sans notes techniques ni tableau en annexe, ne sont pas suffisants pour permettre à la NERAP de valider le ratio du TRE à l'achèvement et le TRE prévu à l'évaluation»

Là où les évaluateurs de la NERAP se sont estimés à même de donner une note, il convient de souligner qu'ils ont accordé le bénéfice du doute au projet, en ce sens que, en général, les seules données dont disposait l'évaluateur était la

prévision figurant dans le rapport d'évaluation et les réalisations consignées dans le RAP sur la base d'une méthodologie quelque peu opaque. Voir, par exemple, l'analyse sur le projet P-UG-AAZ-001.

Les économistes membres de l'équipe d'évaluation, qui étaient expérimentés en analyse des coûts-avantages, ont en général jugé peu convaincants les résultats produits par les RAP.

Cela est extrêmement regrettable, parce que l'indicateur des coûts-avantages, là où il s'applique, est important, sans doute le plus important de tous. Pour que l'évaluation indépendante puisse fonctionner comme il faut, il est indispensable que les calculs précis effectués et les hypothèses précises émises soient clairement étayés. Ce qui est loin d'être le cas pour le moment. Il est par conséquent **recommandé** que la Banque revoie la manière dont l'analyse coûts-avantages est effectuée et consignée dans les rapports, aussi bien au stade de l'évaluation préalable qu'à celui de l'évaluation ex-post, afin de garantir la disponibilité de toutes les informations sur lesquelles elle est fondée.

On a également le sentiment que, dans nombre de cas, l'équipe du RAP elle-même est dans l'incertitude quant à l'application de cet indicateur, et il semble y avoir une tendance à s'en remettre à des logarithmes d'évaluation d'investissements, sans nécessairement comprendre ce qu'ils calculent.

L'équipe d'évaluation est convaincue de la valeur de l'analyse coûts-avantages, mais estime que le système actuel ne lui rend pas justice. À tout le moins, l'analyse devrait donner lieu à des rapports beaucoup plus complets que ce n'est le cas actuellement, tant au stade de l'évaluation préalable qu'à celui du rapport d'achèvement du projet. Mais l'idéal serait de la faire effectuer par des spécialistes du domaine.

L'**indicateur d'évolution de l'exécution** repose, lui aussi, sur un calcul objectif fondé sur des données tirées du rapport final sur l'évolution de l'exécution, actualisé, qui est censé être produit au cours de la mission de préparation du RAP. Une

des difficultés rencontrées pour l'évaluation est que ce rapport final n'était souvent pas disponible, ce qui amenait l'évaluateur à s'en remettre aux valeurs figurant dans le RAP.

Commentaire sur cette dimension. L'équipe d'évaluation s'interroge sur le bien-fondé de l'inclusion de l'indicateur des coûts-avantages dans cette dimension. Les trois autres critères évaluent tous l'exécution du projet d'une manière ou d'une autre : le projet a-t-il été achevé dans les délais impartis, a-t-il utilisé les ressources disponibles, et s'est-il conformé aux systèmes et procédures de la Banque ? Tous ces trois critères sont essentiellement des paramètres de ressources.

L'analyse des coûts-avantages, quant à elle, est un indicateur de performance en matière d'extrants et, comme mentionné plus haut, l'équipe d'évaluation est convaincue de son importance et propose de relever son profil. Elle semble ne pas être à la bonne place dans cette dimension, et l'équipe d'évaluation **recommande** de la transférer dans la dimension B en tant que paramètre d'efficacité.

Dimension D : Durabilité

La dimension durabilité est évaluée à travers une combinaison de quatre critères :

- la durabilité financière
- la durabilité institutionnelle
- la durabilité de l'appropriation et des partenariats
- la durabilité environnementale et sociale

Le critère de **durabilité financière** est celui qui a reçu la plus faible note dans cette dimension, aussi bien de la part des RAP que des NERAP, ces derniers l'ayant noté « insatisfaisant ».

Ce résultat est quelque peu surprenant. On s'attendrait plutôt à ce qu'une banque de développement accorde une attention particulière à la durabilité financière de ses investissements. Il semble que bien des éléments

Tableau 11: Notation de la dimension D – RAP contre NERAP (note moyenne avec (e-t) – le nombre de projets sont les RAP (NERAP))

	RAP	NERAP	Nbre de projets
DURABILITÉ	3,02 (0,43)	2,63 (0,50)	49
Durabilité financière	2,73 (0,76)	2,45 (0,77)	45 (42)
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	3,09 (0,55)	2,70 (0,55)	49 (46)
Durabilité de l'appropriation et des partenariats	3,13 (0,59)	2,78 (0,67)	49 (45)
Durabilité environnementale et sociale	3,13 (0,57)	2,70 (0,64)	34 (33)

sont à améliorer dans cet aspect de la conception et de l'exécution des projets.

Quatre projets ont été notés « très insatisfaisant » sur ce critère par les NERAP.

Un de ces projets est le P-DJ-IE0-002: Projet de réduction de la pauvreté urbaine à Djibouti (PREPUD).

Le RAP a noté ce critère insatisfaisant. Le jugement de la NERAP était plus sévère. Il partageait les inquiétudes du RAP du fait que les crédits favorisaient la création de microentreprises très fragiles, et pire encore, dans environ 40 % des cas, ces crédits étaient utilisés uniquement pour financer des dépenses domestiques, sans aucun investissement dans des activités génératrices de revenu. Cependant, la NERAP s'est également inspirée de l'Aide-mémoire de la mission de préparation du RAP, qui signalait que le fonds d'investissement communautaire n'était pas

Tableau 12: Nombre de projets par catégorie globalement pour la dimension D – RAP contre NERAP

Note	RAP	NERAP
1	0	0
2	1	11
3	41	36
4	7	2

renfloué régulièrement, ce qui donnait à penser qu'aucun système d'autofinancement n'avait été mis au point. Et des questions se posaient quant à la viabilité financière des infrastructures physiques réalisées grâce au projet, le rapport de mission de préparation du RAP soulignant que certains centres communautaires n'étaient déjà plus opérationnels.

Un deuxième exemple est le projet P-GH-ID0-003: Projet d'amélioration des compétences sensibles au genre et de développement communautaire (GRSCDP). Ce projet figurait parmi ceux pour lesquels l'évaluation indépendante n'avait pratiquement aucune information. Néanmoins, la NERAP a vigoureusement souscrit à la note « très insatisfaisant » donnée par le RAP, parce que, non seulement rien n'avait apparemment été prévu pour assurer la durabilité financière au-delà de l'exécution du projet, mais encore, il n'y avait aucune stratégie pour payer les bourses d'études qui courraient au-delà de la date de clôture du projet.

À l'autre bout de l'échelle, le projet P-BF-KAO-009: Programme d'appui à la promotion du secteur privé (PAPSP) a été noté « très satisfaisant », tant par le RAP que par la NERAP. Cette évaluation positive, le projet l'a due, en particulier, aux diverses mesures qu'il comportait pour consolider les gains réalisés en appui au secteur privé, contribuant ainsi à assurer la croissance économique et à élargir l'assiette fiscale. Ce type de changement structurel est viable, à condition que les cibles soient atteintes de la manière dont elles l'ont été dans le cas de ce projet.

Néanmoins, en dépit des succès obtenus par certains projets, la moyenne globale est décevante, et il est **vivement recommandé** que la Banque accorde une attention encore plus grande à l'enjeu de la durabilité des réalisations et des impacts des projets. En dernière analyse, les autres dimensions de la durabilité traitées ci-dessous sont toutes importantes, mais elles sont foncièrement tributaires de l'aspect financier. Pour les dimensions restantes de la durabilité, les RAP et les NERAP ont été d'accord que la performance était satisfaisante, en moyenne.

Dans le cas de la **durabilité institutionnelle**, aucun projet n'a été noté « très insatisfaisant » par les NERAP. Seize (16) projets au total ont été notés « insatisfaisant », y compris, par exemple, le P-BJ-IBO-006 : Projet d'appui au développement du système de santé (PADS), qui a également été noté « insatisfaisant » sur ce critère par le RAP. Le principal problème est que le projet n'a pas renforcé les capacités institutionnelles et que, en conséquence, ses retombées ont probablement peu de chance de subsister au-delà de sa durée de vie. Des considérations analogues ont amené la NERAP à noter ce critère « satisfaisant » pour le projet P-ZI-E00-001 : Mise en œuvre de la politique régionale de l'eau en Afrique centrale, bien que le RAP l'ait noté « satisfaisant ». D'après la NERAP, le RAP manquait d'éléments prouvant que la capacité des institutions compétentes subsisterait au-delà de la durée de vie du projet, sans compter que, faute de soutien financier, cette capacité resterait sous-utilisée. Il n'y avait pas non plus de signe d'appropriation et de mise en œuvre de la politique régionale de l'eau au niveau national.

À l'autre bout de l'échelle, le projet P-MA-HZO-011 : Programme d'appui au développement du secteur financier/Phase-3 (PADESKI III) a été noté « très satisfaisant », tant par le RAP que par la NERAP, en partie parce qu'il avait lui-même contribué au renforcement de la gouvernance et des capacités institutionnelles dans le secteur financier, mais aussi parce qu'il avait bénéficié de synergies avec d'autres projets visant à renforcer la capacité institutionnelle. Le gouvernement marocain avait également démontré un attachement très fort à la réforme structurelle en vue de développer le secteur.

Dans le cas de la **durabilité de l'appropriation et des partenariats**, l'unique projet à avoir été noté « très insatisfaisant » par la NERAP est P-UG-AAZ-001 : Projet d'amélioration des marchés et du commerce des produits agricoles-1 (MATIP-1), qui a déjà été évoqué dans la section plus haut. Quelque 13 autres projets ont été notés « insatisfaisant » sur ce critère par les NERAP. Pour le projet P-TZ-IEO-002 : Facilité de prêt aux petits entrepreneurs II – SELF, la note du RAP a été « satisfaisant »,

mais la NERAP l'a contesté, parce que, en dépit de l'existence de quelques signes d'appropriation, on ne percevait pas clairement le degré d'authenticité de cette appropriation, puisqu'elle dépendait du soutien financier continu de l'État, en l'absence de tout financement de partie prenante ou de contrepartie. Dans le cas du projet P-CV-FAO-001 : Renforcement des capacités de production, transport et distribution d'électricité sur l'île de Santiago, le succès dépendra de la capacité de l'entreprise à convaincre ses clients de payer le service reçu, mais le niveau d'utilisation frauduleuse reste très élevé (environ 27 %), ce qui fait douter de l'appropriation du projet et de sa durabilité.

Le projet d'expansion et d'amélioration de l'enseignement et de la formation post-primaires - (Éducation IV) (P-UG- IAC-001) a été noté très satisfaisant aussi bien par le RAP que par la NERAP. Il avait été conçu et exécuté par le ministère de l'Éducation en collaboration avec les conseils de gestion des écoles et les administrations locales. Le projet encourageait les communautés et les associations de parents et d'enseignants à prendre part au travail sur l'école, les communautés locales fournissant terrains et soutien.

Pour le critère **durabilité environnementale et sociale**, le projet d'alimentation en électricité au Lesotho (P-LS-FAO-001) a été noté « insatisfaisant » par la NERAP parce que, même si les parties concernées sont aujourd'hui apparemment satisfaites des réalisations, les procédures de la Banque ou du pays n'ont pas été respectées, étant donné que les Plans de gestion environnementale et sociale (PGES) n'ont pas été approuvés, ou ne l'ont été formellement, que longtemps après le démarrage de la construction, et que un plan d'action de réinstallation (PAR) n'a pas été établi avant la prise de possession de terres privées et le démarrage de la construction.

Les projets qui ont été notés « satisfaisant » sur ce critère ont en règle générale un PGES qui a été formulé et promulgué en rapport avec des composantes relatives aux infrastructures, comme cela été le cas avec le projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur (P-ER-IAD-001).

Bien que la note moyenne soit moins élevée pour les NERAP, les RAP et les NERAP sont d'accord que la performance en matière de durabilité est tout à fait analogue pour les trois derniers indicateurs. Le principal problème de durabilité se situe dans le domaine financier et, comme recommandé plus haut, le Banque devrait le prendre à bras le corps.

Quelques conclusions et questions concernant la performance des projets

La principale conclusion est que, en général, les RAP accordent des notes plus élevées que les NERAP. Cette tendance est valable aussi bien pour les régions que pour les secteurs.

Une des questions qui se posent est de savoir si la dimension A, et surtout son premier critère, devrait être incluse, si le but visé est d'évaluer la performance du projet. Une bonne partie de cette dimension est en effet déjà évaluée au stade de la conception du projet, et le fait de l'évaluer de nouveau introduit un élément de double comptage. Il en résulte que la note globale de la performance du projet est, en général, biaisée à la hausse. En moyenne, le fait de ne pas évaluer la dimension A ramènerait la note du RAP de 3,13 à 3,04, et celle de la NERAP, de 2,76 à 2,66.

Le plus important indicateur de la performance d'un projet est peut-être l'efficacité. Pour le moment, celle-ci est évaluée à travers une combinaison de réalisations et d'extrants, qui sont conjugués pour porter une appréciation sur la contribution du projet à la réalisation de l'objectif de développement. Il a été proposé plus haut d'intégrer l'analyse coûts-avantages à cette dimension. Si cette proposition est retenue, il faudra reconsidérer la méthode de conception d'une évaluation globale pour cette dimension.

L'efficacité du projet a surtout trait à son utilisation des ressources, ce qui est la principale raison pour laquelle il a été proposé de sortir l'analyse coûts-avantages de cette section. La question essentielle qui se pose ici est de savoir pourquoi les délais ne sont pas mieux respectés. Plus de 75 % des projets ont nécessité une prorogation de délai, parfois pour de très longues périodes (la plus longue prorogation en termes absolue a été de 54 mois, accordés au Projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural dans la zone méridionale (P-MR-EAO-005), dont l'exécution, initialement programmée sur 42 mois, a effectivement duré 96 mois). Un large consensus se dégage entre les RAP et les NERAP sur le fait que les projets sont pertinents pour les objectifs de développement des pays, et qu'ils sont bien conçus. Néanmoins, il est difficile de croire que tous les retards observés sont dus à des problèmes d'exécution. Il semble probable que la conception des projets également y soit pour quelque chose, et qu'il faille donc y apporter quelques améliorations. Le problème le plus probable est que la conception sous-estime assez systématiquement les besoins des clients en matière de renforcement de capacités, que ce soit préalablement au démarrage du projet, ou en tant que première phase essentielle.

La Banque ferait œuvre utile en procédant à un examen des projets en retard pour déterminer les problèmes génériques, afin d'y remédier à l'avenir.

Enfin, la principale menace à la durabilité des projets se situe dans le domaine financier. Nombre de projets supposent un bon développement institutionnel et le renforcement du partenariat. Le problème qui se pose est d'assurer la disponibilité de financements à l'avenir pour entretenir les retombées des projets. Il s'agit là d'un domaine où une banque de développement devrait être bien placée pour agir. ■



Performance des partenaires au sein des projets

L'évaluation de la performance a été une tâche difficile pour l'équipe d'évaluation.

Alors que les directives précisent sept (7) aspects clés que les RAP devraient examiner en évaluant la performance de la Banque, les auteurs des RAP présentent uniquement un exposé global qui peut être extrêmement succinct. Une des raisons en est que la structure du formulaire du RAP ne demande aux auteurs des RAP que de donner une note globale de cette performance, sans évaluer chacun des aspects. Le formulaire de la NERAP, quant à lui, comporte une note spécifique pour chaque aspect, à partir de laquelle une note moyenne peut être calculée. La difficulté est que les informations permettant de noter chacun de ces aspects sont généralement, au mieux, éparses, et, souvent, carrément manquantes. Fait intéressant, le formulaire de la NERAP semble s'attendre à ce que le RAP donne une note distincte pour chaque aspect, parce que la matrice qui concerne la performance de la Banque comporte une colonne intitulée « note du travail du RAP », la colonne suivante étant intitulée « examen par IDEV ». En fait, il n'y a rien à examiner, à part la note globale.

La situation est analogue dans le cas de la performance de l'emprunteur. Les directives du RAP suggèrent sept (7) aspects à examiner. Pour quelque raison, seuls six d'entre eux figurent explicitement dans le modèle de la NERAP – la question concernant « la mise en œuvre du système de suivi et évaluation » a été enlevée, à dessein peut-être, étant donné que le système de suivi et évaluation est évalué séparément. Mais, que ce soit six ou sept aspects, n'a pas autant d'importance que le fait de demander au RAP, non pas de noter chacun de ces aspects séparément, mais simplement d'en tenir compte dans le calcul de la moyenne globale.

Et, enfin, l'évaluation de la performance des autres parties prenantes connaît le même problème.

L'équipe d'évaluation **recommande vivement** que lorsqu'elles ont à évaluer le même thème, les équipes des RAP et des NERAP utilisent le même système de notation; ainsi, dans le cas de la Banque, par exemple, ou bien, elles notent toutes chacun des 7 aspects ou elles donnent toutes une évaluation globale. Si c'est la première formule qui est choisie, le RAP sera tenu de fournir les mêmes informations sur chaque aspect, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Pour certains projets, les évaluateurs et pairs évaluateurs des NERAP estimaient qu'ils avaient des informations suffisantes pour noter chacun des 7 aspects, mais, dans d'autres, ils suivaient le RAP et ne donnaient qu'une évaluation globale. Dans d'autres cas encore, les évaluateurs des NERAP avaient simplement trop peu d'informations pour fournir une évaluation indépendante valable.

La Banque africaine de développement

Généralement parlant, la performance de la Banque est évaluée très positivement par le RAP. Un seul projet est noté « insatisfaisant », et la note moyenne est 3,31, avec un écart-type de 0,50.

Dans le cas des NERAP, les informations concernant un seul projet étaient insuffisantes pour permettre à l'évaluateur de produire ne serait-ce qu'une note globale. Pour le reste, la note moyenne était de 2,97 (e-t 0,55). Dans 12 cas, la performance a été notée « insatisfaisant ».

Tableau 13: Performance de la Banque par région – RAP contre NERAP

Région	Moyenne RAP	Moyenne NERAP	Nbre de projets
Afrique du Nord	3,50	3,43	2
Afrique australe	3,21	3,13	12
Afrique de l'Ouest	3,15	3,00	8
Afrique de l'Est	3,50	2,94	18
Afrique centrale	3,13	2,57	8
Multi-région	3,00	2,86	1

Le tableau 13 résume l'évaluation de la performance de la Banque par région.

Sur la base des projets examinés par l'équipe d'évaluation, c'est en Afrique centrale que la performance de la Banque a été la plus faible. En termes de performance relative, le RAP est d'accord avec ce classement, même si la note de la NERAP est nettement plus basse. La performance en Afrique de l'Est a également été jugée relativement plus faible par l'équipe de la NERAP, alors que, - fait intéressant -, c'est à cette région que les évaluateurs du RAP ont donné la meilleure note.

Le tableau 14 présente l'évaluation de la performance de la Banque par secteur.

Comme dans les cas précédents, il faut faire attention en interprétant les résultats figurant au tableau 14, en raison de la très petite taille de l'échantillon. Cependant, un résultat inattendu s'en dégage, qui concerne la corrélation apparemment étroite entre

Tableau 14: Performance de la Banque par secteur – RAP contre NERAP

Secteur	Moyenne globale RAP	Moyenne globale NERAP	Nbre de projets
Finance	3,50	3,50	2
Transport	3,56	3,33	3
Multi-secteur	3,73	3,20	11
Énergie	3,00	3,00	2
Social	3,18	3,00	11
Eau	3,17	2,95	9
Agriculture	3,14	2,70	7
Environnement	2,88	2,06	4

la performance de la Banque et la performance globale des projets par secteur, comme le montre le tableau 5. Les classements par secteur sont presque exactement les mêmes, sauf pour le secteur social et l'énergie, dont les rangs permutent.

Il serait intéressant d'élargir l'analyse ci-dessus à un plus grand ensemble de projets. L'utilisation d'un échantillon plus fourni permettrait une exploration plus consistante de l'hypothèse selon laquelle le succès d'un projet est très étroitement lié à la mise à disposition par la Banque de ressources suffisantes pour permettre à ses services de jouer leur rôle de supervision, et de le jouer efficacement.

Fort malheureusement, l'analyse des sept aspects pris individuellement mentionnés par les directives relatives au RAP butte au manque de données pour l'équipe d'évaluation. En raison des problèmes de données, la taille de l'échantillon pour chaque aspect varie, mais, d'une manière générale, elle tourne autour de 32, ce qui est trop petit pour pouvoir faire plus qu'une analyse globale. Sur la base de cet échantillon insuffisant, les NERAP ont noté la performance de la Banque environ 3 pour chacun des aspects, à l'exception de celui qui consiste à vérifier si « le système de suivi et évaluation a été bien conçu et mis en œuvre ». Cet aspect a été noté seulement 2,18, c'est-à-dire « insatisfaisant ». Le thème du suivi et évaluation sera examiné séparément et plus complètement ci-dessous, mais il pose le plus grand problème à la Banque, ou du moins il l'a posé lorsque les projets examinés ici ont été entrepris.

Les emprunteurs

Les RAP, d'une manière générale, donnent à la performance de l'emprunteur une note inférieure à celle de la Banque. La note moyenne est 2,87 (e-t: 0,71). Douze projets ont été notés « insatisfaisant », et deux d'entre eux, « très insatisfaisant ».

Les NERAP sont en général d'accord et leur note moyenne est 2,55 (ecart-type: 0,71). Elles ont noté la performance de l'emprunteur « insatisfaisant » dans 21 cas, dont 3 qui ont été notés « très insatisfaisant ».

Tableau 15: Performance de l'emprunteur par région – RAP contre NERAP

Moyenne RAP	Moyenne NERAP	Nbre de projets	Moyenne RAP
Afrique du Nord	50	42	2
Afrique australe	2,75	2,69	12
Afrique de l'Ouest	2,68	2,44	8
Afrique centrale	2,75	2,43	8
Afrique de l'Est	3,00	2,42	18
Multi-région	3,00	2,86	1

Le tableau 15 résume l'évaluation de la performance des emprunteurs par région.

Les notes relatives à la performance de l'emprunteur ne varient pas sensiblement d'une région à l'autre, mais l'appréciation des NERAP est un peu différente de celle des RAP.

Le tableau 16 présente l'évaluation de la performance des emprunteurs par secteur.

Le rapport entre la performance de l'emprunteur et la performance globale du projet à partir des données présentées au tableau 16 n'apparaît pas aussi aisément que celui qui existe entre cette dernière et celle de la Banque. Ce résultat est quelque peu surprenant, puisque c'est à l'emprunteur que revient la responsabilité de l'exécution du projet.

Force est de souligner qu'il ne faudrait pas trop s'attarder sur ces résultats, en raison de la taille insuffisante de l'échantillon et des problèmes

Tableau 16: Performance de l'emprunteur par secteur – RAP contre NERAP

Secteur	Moyenne globale RAP	Moyenne globale NERAP	Nbre de projets
Finance	3,00	3,00	2
Transport	3,15	3,00	3
Énergie	3,00	2,83	2
Eau	2,78	2,77	9
Multi-secteur	3,00	2,74	11
Agriculture	2,71	2,36	7
Social	2,73	2,30	11
Environnement	3,00	2,00	4

d'informations déjà évoqués. Cependant, ces résultats ne contredisent pas l'hypothèse que, pour réussir, les projets ont besoin d'un soutien ferme de la Banque et que les capacités de l'emprunteur doivent être renforcées. Cette hypothèse pourrait être vérifiée en élargissant l'analyse aux résultats d'autres projets.

Comme dans le cas de l'analyse de la performance de la Banque, l'analyse de chacun des aspects concernant la performance de l'emprunteur est sérieusement entravée par un manque de données. En fait, il y a moins de 30 notes par aspect. Aucun ne semble nécessiter une plus grande attention qu'un autre; la performance est, en général, légèrement satisfaisante dans l'ensemble.

Autres parties prenantes

Cette catégorie est tellement large qu'il est difficile de tirer des conclusions générales. Les « autres parties prenantes » varient d'un projet à un autre, et peuvent comprendre, notamment, :

- des partenaires au développement,
- des co-financiers,
- des organisations de la société civile,
- des entrepreneurs et/ou des prestataires de services.

Pour chacune d'elles, les directives du RAP suggèrent une gamme d'aspects à évaluer.

Étant donné ce large éventail d'autres parties prenantes et le fait que le critère n'était pas pertinent pour tous les projets, la taille de l'échantillon est, semble-t-il, trop petite pour tirer des conclusions valables par type de partenaire.

Globalement, 53 RAP contenaient une note pour cette catégorie. La moyenne était de 2,91 (e-t: 0,52), la performance des autres parties prenantes étant jugée insatisfaisante dans 10 cas.

Les NERAP ont souvent été d'accord avec les RAP sur ce critère, et donné à 51 projets évalués sur ce critère une note moyenne de 2,76 (e-t: 0,51). Elles ont noté la performance « insatisfaisant » dans le cas de 14 projets. ■



Bénéficiaires du projet

Cette catégorie a été une des plus difficiles à noter. Seules 30 NERAP ont lui attribué une note ; dans d'autres cas, soit il était inapproprié ou impossible d'évaluer les bénéficiaires en raison de la nature du projet ou de l'insuffisance des informations dont disposait l'évaluateur pour effectuer la notation.

Sur les 30 projets qui ont été évalués, la note moyenne était de 2,81 (e-t: 0,68). La performance a été jugée « insatisfaisante » dans 8 cas, dont un a été noté « très insatisfaisant ».

Vu la très petite taille de l'échantillon, il est difficile de pousser l'analyse beaucoup plus loin.

Bien qu'il soit difficile de généraliser, l'évaluation des bénéficiaires pose un certain nombre de difficultés particulières :

- Le cadre d'établissement du RAP ne correspond pas nécessairement au cadre logique. Il peut arriver qu'à mesure que le projet avance, des ensembles de bénéficiaires différents fassent leur apparition ; le cas échéant, il serait utile que le RAP rende d'abord compte en fonction de l'ensemble de bénéficiaires prévu au stade de la formulation du projet et que, ensuite, il ajoute ou retranche des bénéficiaires, selon le cas. Certains RAP rendent simplement compte sur un ensemble réel de bénéficiaires, dont la performance peut être impressionnante, mais sans guère de rapport avec les objectifs initiaux du projet.
- Les RAP font en général état d'un grand nombre de bénéficiaires potentiels, surtout pour les projets d'infrastructure. Il s'agit

d'une information utile et c'est une approche relativement normale, mais elle ne dit rien quant au taux de bénéficiaires effectifs. La côte occidentale de l'Afrique est parsemée, par exemple, d'infrastructures de pêche à l'abandon, qui avaient de nombreux bénéficiaires potentiels, mais qui, en fait, ne présentaient guère d'utilité pour aucun d'entre eux, d'où leur abandon.

- Dans le même ordre d'idée, le fait de mentionner un grand nombre de bénéficiaires ne dit rien sur la qualité de l'expérience des bénéficiaires. Un grand nombre de personnes peuvent avoir été formées, mais elles peuvent trouver cette formation sans grande utilité pratique.
- La réalisation d'une évaluation des bénéficiaires immédiatement après la fin d'un projet, et quelque bonne qu'en soit la qualité, peut ne pas être une démarche particulièrement utile, à cause du temps qu'il faudra nécessairement pour que les résultats du projet soient engrangés. Peut-être que le mieux serait d'effectuer l'évaluation des bénéficiaires en tant que volet essentiel de l'évaluation ex-post, quelques années après la clôture du projet.

La Banque semble être consciente de ces difficultés, vu que l'évaluation des bénéficiaires apparaît sous l'intitulé « efficacité », mais sans jouer de rôle dans la notation de cette dimension. Si les NERAP sont appelées à évaluer la section relative aux bénéficiaires, il serait utile que le RAP en fasse de même. Il serait utile de considérer la manière de prendre en compte cette note dans l'évaluation globale du projet. ■

Suivi et évaluation

Le suivi et évaluation (S&E) est sans aucun doute le maillon le plus faible de tout le processus de traitement des projets.

Dans le cas de 15 projets, il n'y avait pas assez d'informations pour pouvoir noter la **conception du système** de S&E. Pour les 34 restants, la note moyenne de la conception du système n'était que de 2,07, avec un écart-type de 0,72.

Cela ne veut pas dire que tous les projets ont obtenu une mauvaise note. En fait, 10 projets ont été notés « satisfaisant », et un entre eux, « très satisfaisant ».

Néanmoins, la grande majorité, 24 projets, ont été notés « insatisfaisant », et 8 d'entre eux, « très insatisfaisant ».

Aucun des indicateurs de conception pris individuellement n'a été noté « satisfaisant » en moyenne : les notes se situent entre 2,3 et 2,4, sauf pour le **genre**, qui n'a obtenu que 1,97 (e-t: 0,85). Le critère genre a été noté par les NERAP dans 33 projets, dont 24 ont été jugés insatisfaisants, et 11 d'entre eux, très insatisfaisants. Il y a manifestement lieu d'améliorer la conception du système de S&E, surtout dans la dimension genre.

Les RAP aussi soulignent cette nécessité, dans ce sens que, dans un certain nombre de cas, il est dit qu'aucune information ne peut être fournie sur certains indicateurs, à cause d'une défaillance dans le système de S&E.

Une des causes de la faiblesse de la conception du S&E semble être que, dans bien des cas, le rapport d'évaluation ne comporte qu'un système schématique de S&E, et laisse à l'exécution du projet la tâche de concevoir le système en détail. Un des problèmes associés à cette approche est qu'il est aisé pour l'équipe de conception du projet de fixer des indicateurs de succès qui sont difficiles, voire impossibles, à évaluer valablement,

tout au moins dans les délais impartis au projet. Par exemple, les informations statistiques sur le nombre d'indicateurs macroéconomiques ne deviennent disponibles que dans un délai considérablement long. Idéalement, le rapport d'évaluation du projet devrait inclure la conception du S&E ; dans le cas contraire, au moins l'équipe de conception du projet devrait être tenue à la fois de déterminer les indicateurs et d'expliquer comment les données peuvent être obtenues pour les étayer dans un laps de temps approprié.

La partie de la supervision du système de S&E assurée par la Banque gagnerait aussi à être modifiée quelque peu. L'équipe d'évaluation a souligné qu'il y avait beaucoup de répétitions d'un rapport d'évaluation à un autre. Il a été proposé que la Banque étudie la possibilité de mettre au point un cadre de S&E standard pour ses projets, fondé sur un seul document « vivant », qui serait actualisé par chaque mission de supervision, en collaboration avec l'équipe de gestion du projet ; ainsi, on pourrait clairement voir ce que le projet avait déjà réalisé, et ce qui restait à faire.

La **mise en œuvre** des systèmes de S&E a été jugé encore plus faible que la conception. La note moyenne a été de seulement 2,02 (e-t: 0,83), quelque 22 des 29 projets qui ont pu être évalués sur ce critère ayant obtenu une note insatisfaisante, et 8 d'entre eux, une note très insatisfaisante.

Avec les informations fournies par la plupart des RAP, il n'a pas été aisé d'évaluer le **degré d'utilisation des informations sur le S&E**. Seuls 26 projets ont pu être notés, avec une moyenne de 2,00 (e-t: 0,94).

Dans le cas de la mise en œuvre et de l'utilisation, les notes ci-dessus sont probablement exagérées, car le manque d'information sur l'un comme sur l'autre thème fait qu'il n'y avait rien à signaler, mais de nombreuses NERAP ont hésité à sauter le pays. ■

Qualité des rapports d'achèvement de projet

La note moyenne pour la **qualité du RAP** a été de 2,67 (e-t: 0,47). Vingt-et-un (21) projets au total ont été jugés insatisfaisants; mais aucun n'a été estimé très insatisfaisant. Il n'y avait pas de grande différence entre les RAP par région ou par secteur.

Le manque de toute corrélation entre la qualité du RAP et la note du projet est un résultat rassurant, parce qu'un des risques avec ce type de processus d'évaluation est que la qualité du RAP puisse influencer sur la qualité perçue du projet évalué: un RAP bien fait pourrait ainsi conférer un biais positif à la perception du projet. Il n'y eu aucun signe de ce problème.

Les neuf aspects que la NERAP doit évaluer concernant la qualité du RAP ont tous obtenu une note satisfaisante en moyenne (dans la fourchette de 2,67 à 2,90), à l'exception du «degré de rigueur du processus de génération et d'analyse des données» et de l'«adéquation globale des preuves accessibles», qui n'ont ni l'un ni l'autre été jugés satisfaisants, avec une note moyenne de 2,18 pour le premier, et de 2,34 pour le second.

Certains projets fournissaient une évaluation indépendante avec un grand ensemble **d'éléments probants accessibles**, mais dans le cas d'autres, l'évaluation indépendante avait très peu d'éléments disponibles, et devenait excessivement tributaire du RAP lui-même pour trouver des éléments probants. Même lorsque beaucoup d'informations étaient disponibles, on avait l'impression que quelqu'un avait recherché n'importe quel dossier concernant le projet et regroupé tous les fichiers sans réellement tenir compte du type d'informations que nécessitait une évaluation indépendante, ni se soucier de savoir si les dossiers mis à la disposition de l'équipe d'évaluation seraient de quelque utilité en la matière.

Dans de nombreux cas, l'équipe de la NERAP n'avait pas accès au rapport final sur l'exécution du projet (REP), et se voyait souvent présenter un ensemble plus ou moins aléatoire de rapports de supervision. Dans un monde idéal, la NERAP serait simplement l'élément final du processus continu de S&E, mais très rares étaient les projets où elle était perçue comme quelque chose de ce genre. Beaucoup plus souvent, la NERAP s'apparentait à un travail de détective.

Un trait intéressant en rapport avec certains RAP au moins est que l'Aide-mémoire de la mission du RAP peut donner plus d'informations et être plus instructif sur la performance du projet que le RAP lui-même. Cette situation peut se produire à cause de la limitation du nombre de mots imposée au RAP; mais l'équipe d'évaluation se demande si elle n'est pas aussi due à la **surcharge de rapports** au niveau de l'équipe du RAP. La rédaction de l'Aide-mémoire de la mission et celle du RAP lui-même présentent beaucoup de similitudes, et peut-être que des gens sont fatigués d'écrire les mêmes choses à de nombreuses reprises, surtout s'ils sont de la même équipe qui est également chargée d'actualiser le REP final. Il est sans doute utile de revoir ces normes d'établissement de rapports en vue, si possible, d'alléger la charge de travail.

Si l'évaluation indépendante doit être utile dans toute la mesure du possible, il est essentiel que la Banque définisse et fasse appliquer un ensemble de documents de base qui doivent être mis à la disposition de l'équipe d'évaluation indépendante. Les RAP doivent pouvoir fournir des informations d'appoint supplémentaires, mais celles-ci devraient être organisées de telle sorte que l'équipe d'évaluation voie clairement ce qu'elles visent à montrer.

Un des problèmes qui se posent en rapport avec la production de «preuves» est que, à l'heure actuelle, le RAP comme la NERAP sont, en règle générale, des audits de la performance des projets. Ils attestent que les extrants et, dans une moindre mesure, les réalisations ont été atteints, mais ne disent pratiquement rien sur leur qualité. Il est très difficile pour la NERAP d'évaluer de façon indépendante celle-ci sans disposer d'un échantillon d'extrants de projets. Il est proposé qu'un tel échantillon soit ajouté dans l'ensemble des documents de base mis à disposition.

La question de la **rigueur dans la génération des données** a été soulevée par un certain nombre de NERAP. Comme indiqué plus haut, l'analyse coûts-avantages est un cas particulier, et probablement le pire. D'une manière générale, le problème est que les données présentées dans le RAP semblent provenir de nulle part, leur source n'étant pas indiquée, ce qui rend impossible d'en vérifier l'exactitude. Là où des indicateurs standard publiés à l'échelle internationale avaient été utilisés, il a souvent été difficile, après vérification, de trouver les mêmes valeurs que celles qui sont présentées dans les RAP.

L'estimation du **degré de conformité du RAP** s'est avérée une tâche difficile, parce que les informations sur le degré de participation de l'emprunteur et des tierces parties au processus du RAP faisaient souvent

défaut. En ce qui concerne le respect des délais, tous les 49 projets ont été notés, dont 30 «satisfaisant» et 19 «insatisfaisant». Mais, sur le critère participation, seuls 17 projets ont été notés, avec une moyenne de 2,99 (et: 1,11). En conséquence, une note globale pour la conformité n'a pu être calculée que pour ces 17 projets, avec une moyenne de 2,82 (et: 0,81). La plupart des projets qui ont été notés ont en fait obtenu la note «satisfaisant»; seuls 5 ont été notés «insatisfaisant». Quant à savoir si ce résultat peut être extrapolé aux projets pour lesquels aucune donnée n'était disponible, on ne saurait le dire.

Une des questions qui se posent dans les RAP concerne les **enseignements tirés et les recommandations**. D'abord, il n'est pas rare de constater des confusions entre les deux, de nombreux enseignements étant rédigés en tant que recommandations. Plus sérieusement, en raison du délai inévitable qu'il faut pour mener le processus d'évaluation de bout en bout, nombre des enseignements et des recommandations étaient déjà dépassés à l'époque de la production de la NERAP. Il serait donc très utile pour la Banque de faire en sorte, dans la conception des programmes futurs, que les enseignements comme les recommandations aient un caractère générique. Un ensemble distinct de recommandations pourrait être produit concernant les exigences afin d'achever le projet. ■

Questions diverses

Le système de notation

Pour évaluer chaque critère, on utilise un système de notation fermée de 1, 2, 3, 4. Dans l'éventualité d'une sorte de distribution symétrique, la valeur probable est 2,5. Or, si l'on applique les règles, cette valeur ne peut être attribuée à aucun critère en particulier, bien qu'elle puisse être obtenue pour les dimensions A, C et D, en tant que moyenne des critères évalués individuellement. Cette situation peut mettre les évaluateurs dans l'embarras, puisque la note 2 peut sembler trop faible et la note 3, trop forte. De ce fait, à maintes occasions, certains pairs évaluateurs ont suggéré d'attribuer une note 2,5 pour un critère donné, même si les directives ne le permettent pas. Certains RAP aussi ont utilisé des demi-points par souci d'une plus grande exactitude dans l'évaluation.

L'élaboration du cadre d'évaluation a manifestement nécessité beaucoup de travail, et il doit y avoir eu des raisons qui ont motivé le choix du système de notation fermé de 1 à 4, que l'évaluation ignore. Cependant, l'évaluation suggère vivement d'étudier la possibilité d'utiliser une échelle à 5 points, où 3 (la valeur probable) correspondrait à « satisfaisant », 2, à « un peu moins que satisfaisant » et 1, à « très insatisfaisant » et 4 à « un peu plus que satisfaisant », et 5, à « très satisfaisant ». Cette échelle permettrait d'attribuer la valeur probable pour chaque critère, et également de nuancer un peu plus l'évaluation, ce qui faciliterait un tant soit peu le travail des évaluateurs, mais aussi augmenterait le volume d'informations générées pour la Banque.

Si ce système était adopté, il faudrait également retravailler quelque peu l'interprétation des notes moyennes par dimension.

La nécessité d'un certain changement dans le système semble avoir été déjà reconnue, car

la base de données d'IDEV utilise une gamme de notes différente, dans laquelle on trouve notamment 2,25, qui est « assez insatisfaisant » et 2,75, qui est « assez satisfaisant ». Mais, comble d'ironie en quelque sorte, la valeur probable de 2,5 n'apparaît pas sur la liste.

Le processus d'évaluation par les pairs

IDEV fait abondamment usage de l'évaluation par les pairs, toutes les NERAP, par exemple, y étant soumises. L'utilité de cette démarche ne fait aucun doute ; elle a en effet amélioré la qualité des NERAP, même si elle a aussi ajouté beaucoup de temps et de travail à cette tâche. L'utilisation du processus d'évaluation par les pairs soulève un certain nombre de questions.

Les pairs évaluateurs doivent être mieux informés sur le rôle de l'évaluation par les pairs (comme le sont les évaluateurs) afin qu'ils sachent à quoi s'attendre et comment réagir. La plupart d'entre eux avaient des avis très fermes sur la manière dont l'évaluation devrait être menée, et étaient tellement dogmatiques que leurs conseils aux auteurs de l'évaluation devenaient presque des instructions. Malheureusement, bien que la plupart d'entre eux aient des avis fermes, ceux-ci n'étaient pas identiques, et en fait, une certaine confusion régnait clairement entre eux quant au processus d'évaluation et au système de notation. Certains déploraient que les évaluations contiennent trop de texte, et d'autres, qu'elles n'en contiennent pas assez. Certains soulignaient que l'évaluation devrait atteindre ses propres conclusions, d'autres, qu'elle devait intégrer les conclusions du RAP. Certains insistaient très fortement sur la forme de l'évaluation, au point de ne pas valider les notes tant que l'évaluation était présentée différemment, alors

que le même évaluateur pouvait accepter une revue par les pairs provenant d'un pair évaluateur différent qui était d'accord avec sa propre approche et ses propres conclusions.

Les évaluateurs ont tout fait pour adopter une approche commune dans l'utilisation des directives de la Banque relatives au RAP. Cela n'a pas été chose facile, étant donné que l'équipe d'évaluation était composée de 10 personnes afin de disposer d'une expertise suffisante pour traiter le large éventail de secteurs représentés par les 64 projets que IDDA avait été chargé d'examiner. La difficulté de la tâche tenait aussi à la diversité des RAP eux-mêmes. Cependant, il paraît juste d'affirmer qu'il y avait plus de cohésion entre les membres de

l'équipe d'évaluation qu'entre ceux de l'équipe des pairs évaluateurs.

Si des directives n'existent pas pour les pairs évaluateurs, il serait utile de les formuler. Si elles existent, il faudrait peut-être les revoir, ou les faire appliquer plus strictement par les pairs évaluateurs.

Enfin, le principal problème est celui des notes des NERAP. Et à cet égard, en dépit de nombreux commentaires, les pairs évaluateurs étaient souvent d'accord avec l'équipe d'évaluation. Les membres de l'équipe d'évaluation sont tous des spécialistes en la matière, très expérimentés dans leur domaine d'expertise; cela n'est pas surprenant, mais il est important de le souligner. ■

Conclusions et recommandations

Résumé final

IDDDRA Ltd a produit des NERAP pour les 49 projets de 2016. Les NERAP sont une partie importante du processus d'évaluation des projets, dont le but est de tirer des enseignements pertinents et formuler des recommandations en vue d'améliorer à la fois la gestion de projets en cours et la conception et la gestion de ceux à venir.

Le présent rapport de synthèse donne un aperçu des résultats des NERAP et les compare avec les résultats obtenus par les RAP. Le but recherché étant l'amélioration de la performance des projets, le rapport se concentre naturellement sur les domaines où la performance a été insatisfaisante d'une manière ou d'une autre. Il est important, toutefois, que cette concentration ne crée pas une impression trompeuse.

Afin de mettre les choses en perspective, il convient d'abord de souligner que la grande majorité des projets sont jugés soit satisfaisants ou très satisfaisants. En fait, les RAP ont placé 48 des 49 projets dans ces deux catégories. Les NERAP ont jugé ce classement trop optimiste, mais ont néanmoins noté 38 des 49 projets « satisfaisant » ou plus. Globalement, la BAD a donc raison de se sentir satisfaite de la performance de ses projets, et les commentaires et recommandations qui suivent sont destinés à l'aider à l'améliorer davantage.

La principale conclusion qui se dégage d'une comparaison des notes globales attribuées par les RAP et les NERAP est que les premières sont en règle générale nettement supérieures aux secondes. Cette différence est quelque peu déguisée par les larges catégories utilisées pour résumer la performance des projets. Aussi bien dans les évaluations des RAP

que dans celles des NERAP, la plupart des projets se trouvent dans la catégorie « satisfaisant » : 41 dans le cas des RAP et 36 dans celui des NERAP. Cependant, un examen plus approfondi de cette catégorie montre que la majorité des RAP se situe vers la tranche supérieure de la fourchette, et celle des NERAP, vers la tranche inférieure. La catégorie occulte donc, en général, l'ampleur des améliorations à apporter, d'où, sans doute, la nécessité d'une classification plus fine.

La note globale est obtenue en calculant la moyenne de quatre (4) dimensions :

- la pertinence,
- l'efficacité,
- l'efficience, et
- la durabilité

La dimension **pertinence** obtient systématiquement la meilleure note, mais cela s'explique en grande partie par le fait qu'un de ses critères est la pertinence de l'objectif de développement. Puisque la Banque n'a vraisemblablement aucun intérêt de financer des projets non pertinents, il serait surprenant de trouver des projets approuvés dont l'objectif de développement ne soit pas pertinent ; en conséquence, ce critère est noté « très satisfaisant ». Mais il s'en suit que la note globale pour la pertinence est tirée vers le haut, ce qui peut déguiser des faiblesses dans la conception du projet, qui sont dommageables pour sa performance. Il vaudrait mieux se concentrer sur ce dernier aspect au titre de cette dimension.

La dimension **efficacité** a trait aux réalisations et aux extrants. Globalement, les extrants sont mieux notés que les réalisations, ce qui est prévisible, puisque, dans un projet bien conçu, l'obtention d'extrants

est une condition nécessaire, mais pas forcément suffisante, pour atteindre des réalisations. Il y a intérêt à mieux saisir la différence entre les réalisations et les extrants, parce que dans la conception et, surtout, dans l'évaluation ex-post des projets, ces deux termes sont souvent employés indifféremment. Les notes des résultats des réalisations et celles des extrants sont combinées pour obtenir la note globale de l'efficacité de l'objectif de développement. Il y a lieu de reconsidérer cette approche et de maintenir les deux éléments dans le calcul, surtout en cas d'adoption de la recommandation ci-dessous concernant l'analyse coûts-avantages.

L'indicateur **d'efficience** a essentiellement trait aux ressources du projet. Le critère de respect des délais permet de déterminer si le projet s'est conformé à son calendrier d'exécution. Il convient de souligner que seuls 12 projets sur les 49 ont été achevés à temps et que la plupart ont nécessité des prolongations très importantes.

L'analyse coûts-avantages est également prise en compte dans cette dimension. Cette analyse n'est souvent pas effectuée très bien, les données fournies par les RAP étant insuffisantes pour comprendre la méthodologie précise utilisée. Mais, par-dessus tout, il est bizarre que ce critère se retrouve ici, car il serait plutôt une composante importante de l'efficacité.

La dimension durabilité recouvre un nombre important de domaines, dont la durabilité des institutions, des partenariats et des aspects environnementaux. Généralement, ces aspects sont bien notés, avec une légère différence entre les RAP et les NERAP. Cependant, la durabilité financière, qui est sans doute le critère le plus important, est relativement moins bien notée par les RAP et, et encore moins bien, par les NERAP. Dans l'ensemble, les premiers considèrent ce critère comme légèrement satisfaisant. Il s'agit là d'un sérieux motif de préoccupation, car, en dernière analyse, la durabilité des trois autres critères dépend des finances.

La performance des partenaires dans le projet a généralement été jugée satisfaisante. La plus grande

note a été obtenue par la Banque elle-même. Ces résultats corroborent une conclusion provisoire selon laquelle il existe une corrélation étroite entre la performance de la Banque et la performance globale du projet par secteur. Pour vérifier cette hypothèse, il faudrait mener une étude sur un plus grand ensemble de projets.

L'évaluation de l'impact sur les bénéficiaires du projet est une tâche très difficile, avec les informations actuellement mises à la disposition des évaluateurs. Il faudrait reconsidérer l'évaluation de cet important aspect. Une des questions qui se posent, toutefois, est de savoir s'il est trop tôt ou non d'évaluer cet aspect immédiatement après la clôture du projet.

Le suivi et évaluation (S&E) est sans aucun doute le maillon le plus faible de tout le processus de traitement des projets. Les projets ont obtenu des notes faibles pour la conception, la mise en œuvre et l'utilisation du système de S&E. En ce qui concerne la conception, le critère genre a été le plus faible des quatre, et nécessite clairement des améliorations.

Une des causes de la faiblesse de la conception du système de S&E semble être que, dans bien des cas, le rapport d'évaluation ne comporte qu'un système schématique de S&E, et laisse à l'exécution du projet la tâche de concevoir le système en détail. Idéalement, le rapport d'évaluation du projet devrait inclure la conception du S&E; dans le cas contraire, au moins l'équipe de conception du projet devrait être tenue à la fois de déterminer les indicateurs et d'expliquer comment les données peuvent être obtenues pour les étayer dans un laps de temps approprié.

La partie de la supervision du système de S&E assurée par la Banque gagnerait aussi à une certaine modification. L'équipe d'évaluation a souligné qu'il y avait beaucoup de répétitions d'un rapport d'évaluation à un autre. Il a été proposé que la Banque étudie la possibilité de mettre au point un cadre de S&E standard pour ses projets, fondé sur un seul document « vivant », qui serait actualisé par chaque mission de supervision, en collaboration

avec l'équipe de gestion du projet ; ainsi, on pourrait clairement voir ce que le projet avait déjà réalisé, et ce qui restait à faire.

Les RAP avaient en général été réalisés de manière satisfaisante, mais leur aspect le plus faible concernait la présentation de données et d'éléments probants pour étayer les conclusions dégagées. Si l'évaluation indépendante doit être utile dans toute la mesure du possible, il est essentiel que la Banque définisse et fasse appliquer un ensemble de documents de base qui doivent être mis à la disposition de l'équipe d'évaluation indépendante. Il faudrait également noter que le RAP soit moins informatif que l'Aide-mémoire de la mission de supervision dans certains cas. Ces deux documents sont en général très semblables, et il se pourrait que leurs auteurs souffrent de la lassitude des rapports (c'est-à-dire de la production de trop nombreux rapports semblables, et sur le même thème). Si le système de S&E est revu, il serait utile d'inclure cet aspect dans les éléments à revoir.

Enfin, le présent rapport de synthèse a brièvement traité du système de notation et du processus d'évaluation par les pairs. Sur la base de son analyse, l'équipe d'IDDRA a formulé les recommandations suivantes à l'intention de la Direction de la Banque.

Recommandations

Le rapport de synthèse adresse de façon brève les systèmes de notation et de revue par les pairs. Sur la base de ses analyses, l'équipe d'IDDRA a formulé les recommandations suivantes pour considération par la direction de la Banque :

1. Reconsidérer la catégorisation sommaire des projets en très satisfaisants, satisfaisants, insatisfaisants et très insatisfaisants, pour adopter une gamme de notes plus large qui donnerait une image plus probante de la performance des projets achevés chaque année.
2. Sortir l'objectif de développement du calcul de la note relative à la dimension A, parce que ce critère ne reflète pas la performance du projet, et a pour effet de gonfler la note globale du projet. La dimension A se concentrerait dès lors sur la conception du projet, qui influe incontestablement sur la performance.
3. Procéder à un examen approfondi de l'analyse coûts-avantages, car les résultats actuellement affichés par les RAP sont généralement peu convaincants. Pour qu'une évaluation indépendante puisse fonctionner correctement, il faudrait veiller à ce que les calculs et les hypothèses posées à l'évaluation préalable comme à l'évaluation ex-post soient clairement étayés et mis à disposition, ce qui est loin d'être le cas pour le moment. Il est par conséquent recommandé que la Banque revoie la manière dont l'analyse coûts-avantages est effectuée et consignée dans les rapports, aussi bien au stade de l'évaluation préalable qu'à celui de l'évaluation ex-post, afin de garantir la disponibilité de toutes les informations sur lesquelles elle est fondée. L'idéal serait de faire effectuer cette analyse par des spécialistes du domaine. Et si cela n'est pas possible, il faudrait dispenser une formation aux membres du personnel de la Banque pour qu'ils puissent comprendre la méthodologie et les logarithmes d'évaluation d'investissements qu'ils utilisent actuellement. Enfin, l'analyse coûts-avantages est un paramètre de performance en matière d'extrants et devrait faire partie de la dimension B, relative à l'efficacité, plutôt que de la dimension C, relative à l'efficience (dans laquelle tous les autres critères ont trait aux ressources).
4. Il est vivement recommandé que la Banque accorde une attention encore plus grande à la question de la durabilité financière des réalisations et des impacts des projets. En définitive, les autres dimensions de durabilité sont importantes, certes, mais foncièrement tributaires de l'aspect financier.

5. Vu que rares sont les projets qui ne nécessitent pas de prorogation de délai d'exécution, il est recommandé de procéder à un examen des projets en retard, en vue de déceler des problèmes génériques afin d'y remédier dans de futurs projets.
6. Lorsque le RAP et la NERAP ont à évaluer le même thème, ils devraient utiliser le même système de notation. À l'heure actuelle, dans certaines parties de l'évaluation; le RAP fournit uniquement une évaluation globale, tandis que la NERAP doit évaluer chacune des composantes. Dans ces cas, les informations qu'il faut pour la NERAP font souvent défaut.
7. Un exemple précis du problème soulevé dans le paragraphe précédent concerne le système de suivi & évaluation, dans lequel les informations fournies via le RAP sont souvent insuffisantes pour évaluer le système. Comme l'a suggéré un des pairs évaluateurs, il est recommandé d'inclure dans le RAP une section spécifique traitant du système de S&E, qui contiendrait au moins une explication du système, de son fonctionnement et de son utilisation.
8. Les quelques éléments probants présentés dans le rapport donnent à penser que la performance des projets par secteur est fortement corrélée à la performance de la Banque par secteur. Il est recommandé de vérifier si cette corrélation tient pour d'autres années du projet et, si oui, de ne poursuivre le projet que si des ressources suffisantes peuvent engagées dans la supervision.
9. Il est clairement nécessaire d'améliorer la conception du S&E, surtout dans la dimension genre. Une des causes de la faiblesse de la conception du S&E semble être que, dans bien des cas, le rapport d'évaluation ne comporte qu'un système schématique de S&E, et laisse à l'exécution du projet la tâche de concevoir le système en détail. Un des problèmes associés à cette approche est qu'il est aisé pour l'équipe de conception du projet de fixer des indicateurs de succès qui sont difficiles, voire impossibles, à évaluer valablement, tout au moins dans les délais impartis au projet. Par exemple, les informations statistiques sur nombre d'indicateurs de macroéconomiques ne deviennent disponibles que dans un délai considérablement long. Idéalement, le rapport d'évaluation du projet devrait inclure la conception du S&E; dans le cas contraire, au moins l'équipe de conception du projet devrait être tenue à la fois de déterminer les indicateurs et d'expliquer comment les données peuvent être obtenues pour les étayer dans un laps de temps approprié.
10. La partie de la supervision du système de S&E assurée par la Banque gagnerait également à être quelque peu modifiée. L'équipe d'évaluation a souligné qu'il y avait beaucoup de répétitions d'un rapport d'évaluation à un autre. Il a été recommandé que la Banque étudie la possibilité de mettre au point un cadre de S&E standard pour ses projets, fondé sur un seul document « vivant », qui serait actualisé par chaque mission de supervision, en collaboration avec l'équipe de gestion du projet; ainsi, on pourrait clairement voir ce que le projet avait déjà réalisé, et ce qui restait à faire.
11. Les NERAP manquaient souvent de documents fondamentaux. Il est essentiel que la Banque définisse et fasse appliquer un ensemble de documents de base qui doivent être mis à la disposition de l'équipe d'évaluation indépendante. Les RAP doivent pouvoir fournir des informations d'appoint supplémentaires, mais celles-ci devraient être organisées de telle sorte que l'équipe d'évaluation voie clairement ce qu'elles visent à montrer.
12. L'actuel système de notation fermé, de 1 à 4, ne permet pas des évaluations très nuancées; il est donc recommandé d'étudier la possibilité de l'élargir à 5 notes. Un système à nombre

- impair aurait aussi l'avantage de permettre d'attribuer la valeur probable, ce qui n'est pas le cas avec un nombre pair (dans l'hypothèse d'une distribution symétrique).
13. Il est recommandé de rédiger une note d'information sur le rôle du pair évaluateur et de la communiquer aussi aux évaluateurs, afin que les deux parties sachent ce qu'elles peuvent attendre les unes des autres.
 14. Il est recommandé de produire un bref document qui explique clairement, exemples à l'appui, comment la Banque comprend les principaux concepts utilisés en matière de projets, notamment les réalisations par opposition aux extrants (les deux sont souvent confondus), et les enseignements par opposition aux recommandations (il semble difficile d'écrire les premiers en particulier sans qu'ils ne passent pour les seconds). ■



Annexe 1 — Liste des projets de 2016

Projet	Référence du projet	Titre du projet	Pays	Secteur
1	P-AO-IE0-001	Projet de renforcement des capacités institutionnelles et de réduction de la pauvreté	Angola	Social
2	P-BF-KA0-009	Programme d'appui à la promotion du secteur privé (PAPSP)	Burkina Faso	Multisecteur
3	P-BI-KF0-002	Projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles dans les domaines de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes	Burundi	Multisecteur
4	P-BI-KF0-003	Projet de renforcement des capacités statistiques pour le suivi et évaluation de la pauvreté	Burundi	Multisecteur
5	P-BI-KF0-004	Projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles dans le domaine de la collecte des données socio-économiques, de la formation professionnelle, des services publics, de la main-d'œuvre, des prix et de la protection sociale	Burundi	Multisecteur
6	P-BJ-DB0-013	Projet de bitumage de la route Ndali-Nikki-Chicandou-frontière du Nigeria	Bénin	Transport
7	P-BJ-IB0-006	Projet d'appui au développement du système de santé (PADS)	Bénin	Social
8	P-CF-KZ0-002	Projet d'urgence d'appui à la sortie de la crise et à la reprise économique (PUASCRE)	République centrafricaine	Multisecteur
9	P-CV-FA0-001	Projet de renforcement des capacités de production, transport et distribution d'électricité sur l'île de Santiago	Cabo Verde	Énergie
10	P-DJ-EAZ-001	Appui à la mobilisation des eaux à usage domestique et agricole en milieu rural	Djibouti	Eau et assainissement
11	P-DJ-IE0-002	Projet de réduction de la pauvreté urbaine à Djibouti (PREPUD)	Djibouti	Social
12	P-DJ-KF0-007	Projet d'appui aux structures d'élaboration des données	Djibouti	Multisecteur
13	P-ER-IAD-001	Appui au développement de l'enseignement supérieur	Érythrée	Social
14	P-GA-AAF-002	Projet d'appui au secteur des pêches et de l'aquaculture (PSPA)	Gabon	Agriculture
15	P-GA-EB0-002	Actualisation des études en vue de l'aménagement des bassins versants de Gué-Gué, Lowé-IAI et Terre Nouvelle	Gabon	Eau et assainissement
16	P-GH-ID0-003	Projet d'amélioration des compétences sensibles au genre et de développement communautaire (GRSCDP)	Ghana	Social
17	P-GM-AZ0-001	Projet de gestion durable des terres	Gambie	Multisecteur
18	P-KE-DB0-019	Projet de réhabilitation de la route Eldoret - Timboroa	Kenya	Transport
19	P-KE-IAE-001	Projet d'appui à la formation technique, industrielle, professionnelle et en entrepreneuriat (TIVET), phase I	Kenya	Social
20	P-KE-IZ0-001	Projet d'autonomisation et d'appui institutionnel aux collectivités	Kenya	Multisecteur
21	P-KM-KF0-001	Projet de renforcement des capacités institutionnelles (PRCI)	Comores	Multisecteur
22	P-KM-KF0-007	Projet d'appui à la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD)	Comores	Multisecteur
23	P-LS-FA0-001	Projet d'alimentation en électricité	Lesotho	Énergie
24	P-MA-HZ0-011	Programme d'appui au développement du secteur financier / Phase-3 (PADESFI III)	Maroc	Finance
25	P-MG-AAB-002	Prêt supplémentaire - Projet de réhabilitation du périmètre de Bas Mangoky	Madagascar	Agriculture

Projet	Référence du projet	Titre du projet	Pays	Secteur
26	P-MG-AAF-001	Projet d'appui aux communautés des pêcheurs (PACP) de Tuléar	Madagascar	Agriculture
27	P-MG-K00-010	Programme d'urgence pour la relance économique (PURE)	Madagascar	Multisecteur
28	P-ML-EAO 004	Projet d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement dans les régions de Gao, Koulikoro et Ségou	Mali	Eau et assainissement
29	P-MR-EAO-005	Projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural dans la zone méridionale	Mauritanie	Eau et assainissement
30	P-MW-E00-004	Programme national d'aménagement hydraulique	Malawi	Eau et assainissement
31	P-MW-IE0-002	Projet d'appui au développement économique local	Malawi	Social
32	P-RW-IZO-003	Programme pour les compétences, l'employabilité et l'entreprenariat	Rwanda	Social
33	P-TZ-IE0-002	Projet de mécanisme de prêt aux petits entrepreneurs II	Tanzanie	Social
34	P-UG-AAZ-001	Projet d'amélioration des marchés et du commerce des produits agricoles-1 (MATIP-1)	Ouganda	Agriculture
35	P-UG- IAC-001	Projet d'expansion et d'amélioration de l'enseignement et de la formation post-primaires - (Éducation IV)	Ouganda	Social
36	P-UG-IE0-003	Projet d'accroissement des revenus et des possibilités d'emploi en milieu rural (RIEEP)	Ouganda	Finance
37	P-ZI-AA0-075	Projet multinational d'appui à la filière coton textile (PAFICOT)	Multinational	Agriculture
38	P-ZI-AA0-090	Promotion de la science et de la technologie pour le développement de l'agriculture	Multinational	Agriculture
39	P-ZI-AAF-001	Projet d'appui au Programme régional d'aménagement intégré du lac Tanganyika (PRODAP-RDC)	Multinational	Agriculture
40	P-ZI-C00-008	Stabilisation des émissions de carbone dans le complexe forestier tri-national de la Sangha à travers le financement et l'amélioration durables des moyens de subsistance	Multinational	Environnement
41	P-ZI-C00-015	Promotion de la conservation et de l'amélioration des moyens de subsistance à travers la gestion durable des forêts communautaires au Cameroun	Multinational	Environnement
42	P-ZI-C00-039	Développement intégré de la culture du jatropha au Burundi	Multinational	Environnement
43	P-ZI-C00-041	Mise en valeur des rebuts forestiers et reforestation des espaces dégradés en Afrique centrale	Multinational	Environnement
44	P-ZI-DB0-067	Projet de développement du corridor routier multinational de Nacala, phase 1	Multinational	Environnement
45	P-ZI-E00-001	Mise en œuvre de la Politique régionale de l'eau de l'Afrique centrale	Multinational	Transport
46	P-ZI-IB0-007	Appui à la lutte contre les maladies transmissibles (VIH/sida, Tuberculose et paludisme) dans la SADC	Multinational	Eau et assainissement
47	P-ZM-E00-008	Projet d'alimentation en eau et d'assainissement de Nkana	Zambie	Social
48	P-ZM-E00-009	Programme national d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural	Zambie	Eau et assainissement
49	P-ZW-E00-002	Projet de réhabilitation d'urgence des systèmes d'alimentation en eau et d'assainissement	Zimbabwe	Eau et assainissement

Annexe 2 – Notes par projet

Numéro d'ordre du projet	Référence du projet	Évaluation	Pertinence de l'ODP	Pertinence de la conception	DIMENSION A			DIMENSION B		
					PERTINENCE GLOBALE	Moyenne - Réalisations	Moyenne - Extraits	OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT	Respect des délais	
1	P-AO-IE0-001	1-RAP	4	3	3,50	4	4	3	2	
1	P-AO-IE0-001	2-NERAP	4	3	3,50	3	4	3	2	
2	P-BF-KA0-009	1-RAP	4	4	4,00	3	3	3	4	
2	P-BF-KA0-009	2-NERAP	4	3	3,50	3	3	3	4	
3	P-BI-KF0-002	1-RAP	4	4	4,00	2	3	2	2	
3	P-BI-KF0-002	2-NERAP	4	2	3,00	2	2,75	2	2	
4	P-BI-KF0-003	1-RAP	4	3	3,50	4	4	4	3	
4	P-BI-KF0-003	2-NERAP	4	2	3,00	4	4	4	3	
5	P-BI-KF0-004	1-RAP	3	3	3,00	3	4	3	3	
5	P-BI-KF0-004	2-NERAP	3	3	3,00	3	3	3	2	
6	P-BJ-DB0-013	1-RAP	4	2,8	3,40	3,48	3,53	3,51	2,55	
6	P-BJ-DB0-013	2-NERAP	4	3	3,50	3	3	3	2	
7	P-BJ-IB0-006	1-RAP	3	3	3,00	3	4	3	2	
7	P-BJ-IB0-006	2-NERAP	3	2	2,50	3	3	3	2	
8	P-CF-KZ0-002	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	4	
8	P-CF-KZ0-002	2-NERAP	4	4	4,00	4	3	3	4	
9	P-CV-FA0-001	1-RAP	4	3	3,50	4	4	4	1	
9	P-CV-FA0-001	2-NERAP	4	2	3,00	3,57	4	3	1	
10	P-DJ-EAZ-001	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	1	
10	P-DJ-EAZ-001	2-NERAP	4	2	3,00	3	3	3	1	
11	P-DJ-IE0-002	1-RAP	4	3	3,50	4	3	3	3	
11	P-DJ-IE0-002	2-NERAP	4	3	3,50	3	3	3	3	
12	P-DJ-KF0-007	1-RAP	4	4	4,00	3	3	3	1	
12	P-DJ-KF0-007	2-NERAP	4	3	3,50	3	2	2	1	
13	P-ER-IAD-001	1-RAP	4	4	4,00	3	4	3,5	4	
13	P-ER-IAD-001	2-NERAP	4	3	3,50	2	3	2	3	
14	P-GA-AAF-002	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3,5	2	
14	P-GA-AAF-002	2-NERAP	3	2	2,50	2	3	2	2	

	Utilisation des ressources	ACA	Évolution de l'exécution	MOYENNE - EFFICIENCE	Durabilité financière	Durabilité institutionnelle	Durabilité des partenariats	Durabilité environnementale	MOYENNE - DURABILITÉ	MOYENNE - DIMENSIONS	SYNTHÈSE - NOTES	PERFORMANCE DE LA BANQUE	PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	AUTRES PARTIES PRENANTES	QUALITÉ DU RAP
	4		3	3,00	3	3	4	4	3,50	3,25	3	3	3	3	
	3		3	2,67	3	3	3		3,00	3,04	3	3,71	2,83	3	3,56
	4		3	3,67	4	4	4		4,00	3,67	4	4	4		
	4		3	3,67	4	4	4	3	3,75	3,48	4	4	4		2,13
	4		3	3,00		3	3		3,00	3,00	3	4	3	4	
	2		3	2,33		2	3	2	2,33	2,42	2	3	2,2	3	2,25
	4		4	3,67		3	3		3,00	3,54	4	4	3	3	
	UTS		3	3,00	UTS	3	UTS		3,00	3,25	3	3	3	3	2,33
	4		3	3,33		3	3		3,00	3,08	3	4	3	3	
	UTS		3	2,50		3	UTS		1,50	2,50	3	3	2	3	2,33
	2,65	4	3,53	3,18	2	2	2,8	2,5	2,33	3,10	3	3,17	3,44	2,4	
	3	3	3	2,75	2	2	2	2	2,00	2,81	3	3	3	2	3,85
	3		3	2,67	2	2	2	4	2,50	2,79	3	3	1	2	
	3		3	2,67	2	2	2	3	2,25	2,60	3	3	1	2	2,44
			3	3,50	3	3	3	3	3,00	3,25	3	4	4		
			3	3,50	3	3	3	2	2,75	3,31	3	3,83	4		2,89
	4	3	3	2,75	2	3	3	2	2,50	3,19	3	3	3	3	
	4	UTS	3	2,67	UTS	3	2	2	2,33	2,75	3	3	2,66	3	2,88
	3		3	2,33	2	4	4	3	3,25	3,02	3	3	3	3	
	3		2	2,00	2	2	3	2	2,25	2,56	3	3	3	3	2,44
			3	3,00	2	4	3	3	3,00	3,13	3	3	2	2	
	3		3	3,00	1	3	3	3	2,50	3,00	3	2,86	2,17	2	2,56
	3		3	2,33		3	3		3,00	3,08	3	3	2	3	
	2		2	1,67		2	2		2,00	2,29	2	2,2	2,17	3	2,22
	4	3	3,5	3,63	3	3,5	4	3	3,38	3,63	4	4	4	3	
	3	UTS	3	3,00	3	3	3	3	3,00	2,88	3	3,4	3,25	3	2,38
	3	3	2,5	2,63	2,5	3	3	2	2,63	3,06	3	3	2	2,7	
	3	1	2	2,00	2	2	3	2	2,25	2,19	2	2,29	1,75	2	2,11

Numéro d'ordre du projet	Référence du projet	Évaluation	Pertinence de l'ODP	Pertinence de la conception	DIMENSION A			DIMENSION B		
					PERTINENCE GLOBALE	Moyenne - Réalisations	Moyenne - Extraits	OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT	Respect des délais	
15	P-GA-EB0-002	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	1	
15	P-GA-EB0-002	2-NERAP	4	3	3,50	3	3	3	1	
16	P-GH-ID0-003	1-RAP	4	3	3,50	2	2	3	2	
16	P-GH-ID0-003	2-NERAP	4	3	3,50	2	2	2	2	
17	P-GM-AZ0-001	1-RAP	4	4	4,00	3	3	3	3	
17	P-GM-AZ0-001	2-NERAP	3	3	3,00	3	3	3	3	
18	P-KE-DB0-019	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	3	
18	P-KE-DB0-019	2-NERAP	4	3	3,50	3	3	3	3	
19	P-KE-IAE-001	1-RAP	4	4	4,00	3	3	3	2	
19	P-KE-IAE-001	2-NERAP	3	2	2,50	3	2	2	2	
20	P-KE-IZ0-001	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	2	
20	P-KE-IZ0-001	2-NERAP	4	3	3,50	3	2	2	2	
21	P-KM-KF0-001	1-RAP	3	4	3,50	3	3	3	2	
21	P-KM-KF0-001	2-NERAP	3	4	3,50	3	3	3	2	
22	P-KM-KF0-007	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	4	
22	P-KM-KF0-007	2-NERAP	4	2	3,00	2	2	2	4	
23	P-LS-FA0-001	1-RAP	3	3	3,00	3	3,86	3	3	
23	P-LS-FA0-001	2-NERAP	3	3	3,00	UTS	3,86	3	3	
24	P-MA-HZ0-011	1-RAP	4	4	4,00	4	4	4	4	
24	P-MA-HZ0-011	2-NERAP	4	4	4,00	4	4	4	4	
25	P-MG-AAB-002	1-RAP	4	3	3,50	3	4	3	4	
25	P-MG-AAB-002	2-NERAP	4	2	3,00	3	4	3	4	
26	P-MG-AAF-001	1-RAP	4	2	3,00	2	3	3	1	
26	P-MG-AAF-001	2-NERAP	3	2	2,50	2	3	2	2	
27	P-MG-K00-010	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	4	
27	P-MG-K00-010	2-NERAP	3	3	3,00	2	3	2	3	
28	P-ML-EA0 004	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	1	
28	P-ML-EA0 004	2-NERAP	4	3	3,50	3	3	3	2	
29	P-MR-EA0-005	1-RAP	4	3	3,50	2	3	3	2	
29	P-MR-EA0-005	2-NERAP	4	3	3,50	3	3	3	2	

	Utilisation des ressources	ACA	Évolution de l'exécution	DIMENSION C					DIMENSION D	MOYENNE - DIMENSIONS					
				MOYENNE - EFFICIENCE	Durabilité financière	Durabilité institutionnelle	Durabilité des partenariats	Durabilité environnementale	MOYENNE - DURABILITÉ	MOYENNE - DIMENSIONS	SYNTHÈSE - NOTES	PERFORMANCE DE LA BANQUE	PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	AUTRES PARTIES PRENANTES	QUALITÉ DU RAP
	3		3	2,33	3	3	3	3	3,00	2,96	3	3,5	3	3	
	3		3	2,33	3	3	3	2	2,75	2,90	3	3	3,17	3	3,11
	2		2	2,00	1	2	2	4	2,25	2,69	3	2	1	2	
	1		2	1,67	1	2	2	3	2,00	2,29	2	2	1	2	2,33
	4	3	3	3,25	4	3	4	3	3,50	3,44	3	4	3	3	
	UTS	UTS	UTS	3,00	UTS	UTS	UTS	3	3,00	3,00	3	UTS	UTS	UTS	2,14
	3	3	3,5	3,13	4	3	3	3	3,25	3,22	3	4	3	3	
	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3,13	3	4	3	3	3,75
	3		3	2,67	4	4	4	3	3,75	3,35	3	3	3	3	
	3		2	2,33	3	3	3	3	3,00	2,46	2	2	2	3	2,43
	4	3	3	3,00	4	3	3		3,33	3,21	3	4	3	3	
	3	UTS	3	2,67	4	2	2		2,67	2,71	3	3	2	3	2,38
	4		3	3,00	3	3	3		3,00	3,13	3	3	3	3	
	3		3	2,67	3	3	3	3	3,00	3,04	3	3	3	3	2,25
	3		3	3,33	3	4	4		3,67	3,38	3	3	2	3	
	2		2	2,67	3	3	3		3,00	2,67	3	3	2	4	2,38
	4	3	3	3,25	2	2	3	3	2,50	2,94	3	3	3	3	
	4	UTS	3	3,33	2	2	3	2	2,25	2,90	3	3	3	3	3,11
	4		4	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	
	4		4	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	3,57
	4	4	3	3,75	3	3	3	3	3,00	3,31	3	3	3		
	4	4	3	3,75	2	2	3	2	2,25	3,00	3	3	3		2,56
	3	2	2	2,00	2	2	2	3	2,25	2,56	3	3	2	3	
	4	2	2	2,50	2	2	2	3	2,25	2,31	2	3	2	3	3
			3	3,50	3	3	3		3,00	3,25	3	4	3	3	
			3	3,00	UTS	3	3		3,00	2,75	3	4	3	3	3,14
	3	3	4	2,75	3	3	3	3	3,00	3,06	3	3	3	3	
	4	3	3	4,00	2	3	3	3	2,75	3,31	3	UTS	UTS	UTS	2,44
	4	3	3	3,00	2	3	3	3	2,75	3,06	3	3	3	3	
	4		3	3,00	2	2	3	3	2,50	3,00	3	2,86	2,83	3	3

Numéro d'ordre du projet	Référence du projet	Évaluation	Pertinence de l'ODP	Pertinence de la conception	DIMENSION A			DIMENSION B	
					PERTINENCE GLOBALE	Moyenne - Réalisations	Moyenne - Extraits	OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT	Respect des délais
30	P-MW-E00-004	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	4
30	P-MW-E00-004	2-NERAP	4	3	3,50	2	3	2	3
31	P-MW-IE0-002	1-RAP	4	3	3,50	4	3	4	2
31	P-MW-IE0-002	2-NERAP	4	2	3,00	3	3	3	2
32	P-RW-IZ0-003	1-RAP	4	4	4,00	3	3	3	3
32	P-RW-IZ0-003	2-NERAP	4	3	3,50	3	3	3	3
33	P-TZ-IE0-002	1-RAP	4	4	4,00	3	3	3	3
33	P-TZ-IE0-002	2-NERAP	4	3	3,50	2	3	2	3
34	P-UG-AAZ-001	1-RAP	4	4	4,00	4	3,5	3,75	4
34	P-UG-AAZ-001	2-NERAP	3	2	2,50	2	2	2	3
35	P-UG- IAC-001	1-RAP	4	4	4,00	4	4	3	3
35	P-UG- IAC-001	2-NERAP	4	3	3,50	3	3	3	3
36	P-UG-IE0-003	1-RAP	3	3	3,00	3	3	3	4
36	P-UG-IE0-003	2-NERAP	3	2	2,50	2	2	2	4
37	P-ZI-AA0-075	1-RAP	3	3	3,00	3	3	3	2
37	P-ZI-AA0-075	2-NERAP	3	3	3,00	3	3	3	2
38	P-Z1-AA0-090	1-RAP	4	3	3,50	4	3	3	3
38	P-Z1-AA0-090	2-NERAP	4	3	3,50	3	3	3	3
39	P-Z1-AAF-001	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	3
39	P-Z1-AAF-001	2-NERAP	4	2	3,00	3	3	3	2
40	P-Z1-C00-008	1-RAP	3	3	3,00	3	3	3	2
40	P-Z1-C00-008	2-NERAP	2	3	2,50	2	3	2	2
41	P-Z1-C00-015	1-RAP	4	2	3,00	2,5	2,5	2,5	2
41	P-Z1-C00-015	2-NERAP	2	2	2,00	2	2,84	2	2
42	P-Z1-C00-039	1-RAP	4	2,5	3,25	1	3	1	4
42	P-Z1-C00-039	2-NERAP	4	1	2,50	1	3	1	4
43	P-Z1-C00-041	1-RAP	3	2	2,50	1	2	1	2
43	P-Z1-C00-041	2-NERAP	3	1	2,00	1	2	1	2
44	P-Z1-DB0-067	1-RAP	3,5	3	3,25	2,5	3	3	2,5
44	P-Z1-DB0-067	2-NERAP	3	3	3,00	2	3	2	2

	Utilisation des ressources	ACA	Évolution de l'exécution	MOYENNE - EFFICIENCE	Durabilité financière	Durabilité institutionnelle	Durabilité des partenariats	Durabilité environnementale	MOYENNE - DURABILITÉ	MOYENNE - DIMENSIONS	SYNTHÈSE - NOTES	PERFORMANCE DE LA BANQUE	PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	AUTRES PARTIES PRENANTES	QUALITÉ DU RAP
	4	4	3	3,75	3	3	3	2	2,75	3,25	3	3	2	3	
			3	3,00	3	3	3	2	2,75	2,81	3	2,86	2,33	2,67	2,78
	3		3	2,67	3	3	3	3	3,00	3,29	3	3	3	3	
	3		3	2,67	2				2,00	2,67	3	3	2	3	2,78
			3	3,00	3	3	3		3,00	3,25	3	4	3	3	
			3	3,00	3	3	2		2,67	3,04	3	3	3	3	3,22
	3		3	3,00	3	3	3	3	3,00	3,25	3	3	3	3	
	3		2	2,67	2	3	2	UTS	2,33	2,63	3	3	2	2	2,78
	4	4	4	4,00	3	3	3	4	3,25	3,75	4	4	4		
	2	4	3	3,00	2	2	1	3	2,00	2,38	2	2,17	1,75		1,67
	4		4	3,67	3	4	4	3	3,50	3,54	4	4	4	4	
	4		3	3,33	3	3	4	3	3,25	3,27	3	4	3	3	2,71
	3	3	3	3,25	2	3	4	4	3,25	3,13	3	3	2	2	
	3	na	3	3,33	2	2	4	4	3,00	2,71	3	3	2	2	1,83
	3	4	3	3,00	2	3	3	3	2,75	2,94	3	3	3	3	
	3	3	2	2,50	2	3	3	3	2,75	2,81	3	3	3	3	2,75
	4		3	3,33	3	3	4	3	3,25	3,27	3	3	3	3	
	4		3	3,33	3	3	3		3,00	3,21	3	2,86	3,17	3	3,78
	3	3	3	3,00	3	3	2	3	2,75	3,06	3	3	2	3	
	3	3	2	2,50	3	3	2	3	2,75	2,81	3	2,57	1,83	2	2,44
	3			2,50	3	3	3		3,00	2,88	3	3	3	3	
	3			2,50	3	3	3		3,00	2,50	3	2	3	3	2,86
	3			2,50	2	3	3		2,67	2,67	3	3	3	3	
	3			2,50	2	3	3		2,67	2,29	2	2	2	3	2,86
	3		3	3,33	2	4	3		3,00	2,65	3	3	4	3	
	3		2	3,00	1	3	3		2,33	2,21	2	2,25	2	3	3
	2		2,7	2,23	1	2,5	2,5		2,00	1,93	2	2,5	2	3	
	1		2	1,67	1	2	2	1	1,50	1,54	2	2	1	3	2,86
	3	4	2,5	3,00	3,5	3,5	3	3	3,25	3,13	3	3,5	3	3	
	3	4	2	2,75	3	3	3	3	3,00	2,69	3	3	3	3	2,25

					DIMENSION A			DIMENSION B		
Numéro d'ordre du projet	Référence du projet	Évaluation	Pertinence de l'ODP	Pertinence de la conception	PERTINENCE GLOBALE	Moyenne - Réalisations	Moyenne - Extraits	OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT	Respect des délais	
45	P-ZI-E00-001	1-RAP	4	3	3,50	2	3	3	1	
45	P-ZI-E00-001	2-NERAP	3	3	3,00	2	3	2	1	
46	P-Z1-IB0-007	1-RAP	4	3	3,50	3	3	4	2	
46	P-Z1-IB0-007	2-NERAP	4	3	3,50	2	3	2	2	
47	P-ZM-E00-008	1-RAP	4	3	3,50	3	3	3	2	
47	P-ZM-E00-008	2-NERAP	4	3	3,50	2	3	2	2	
48	P-ZM-E00-009	1-RAP	3	3	3,00	3	3	3	2	
48	P-ZM-E00-009	2-NERAP	3	3	3,00	3	2	2	2	
49	P-ZW-E00-002	1-RAP	4	4	4,00	3	3	3	2	
49	P-ZW-E00-002	2-NERAP	4	4	4,00	3	3	3	2	

	Utilisation des ressources	ACA	Évolution de l'exécution	MOYENNE - EFFICIENCE	Durabilité financière	Durabilité institutionnelle	Durabilité des partenariats	Durabilité environnementale	MOYENNE - DURABILITÉ	MOYENNE - DIMENSIONS	SYNTHÈSE - NOTES	PERFORMANCE DE LA BANQUE	PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	AUTRES PARTIES PRENANTES	QUALITÉ DU RAP
				DIMENSION C					DIMENSION D	MOYENNE - DIMENSIONS					
	3		4	2,67	2	3	3		2,67	2,96	3	3	3		
	1		3	1,67	2	2	2		2,00	2,17	2	2,86	2,67		2,67
	4		3	3,00	3	4	4	4	3,75	3,56	4	3	3	3	
	3		3	2,67	3	3	4		3,33	2,88	3	3	3	3	2,63
	3	3	3	2,75	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	3	
	4		2	2,67	2		3	3	2,67	2,71	3	2,71	2,83	3	2,89
	3	2	3	2,50	3	3	3	3	3,00	2,88	3	3	3	2	
	4	3	2	2,75	3	3	3	3	3,00	2,69	3	2,71	2,33	2	3
	3	3	3	2,75	3	3	2	4	3,00	3,19	3	4	2	3	
	3	3	3	2,75	2	3	2	3	2,50	3,06	3	3,57	3	3	2,89

Annotations

1. L'évaluation de la performance des projets de la BM ne tient compte que de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience (et non de la durabilité). La « déconnexion » n'est plus signalée, depuis que dans une évaluation indépendante des systèmes d'auto-évaluation du Groupe de la Banque mondiale réalisée en 2016, les évaluateurs ont déploré l'importance excessive accordée à la réduction de la déconnexion entre l'auto-évaluation et les notations de l'IEG. Le fait de se concentrer sur cet indicateur a eu pour résultat involontaire de favoriser le contournement plutôt que l'apprentissage..
2. 9 mois sont cités dans le document sur la performance de projets de la BID et de l'IIC : OVE's Review of 2016 Project Completion Reports and Expanded Supervision Reports (2017).





IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement



À propos de cette évaluation

Toutes les opérations du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) sont auto-évaluées à travers un Rapport d'achèvement de projet (RAP) préparé par le personnel des opérations de la Banque. Les RAP sont ensuite examinés et validés de manière indépendante par IDEV, qui produit une note d'évaluation du RAP pour chaque projet. En 2016, le personnel de la BAD a préparé des RAP pour 49 projets achevés. Le présent rapport fait la synthèse des conclusions des notes d'évaluation des RAP qui ont examiné ces 49 projets.

L'objectif principal du processus de validation indépendant visait à tirer des enseignements pertinents et de formuler des recommandations en vue d'améliorer aussi bien la gestion des projets en cours que la conception et la mise en œuvre de ceux à venir. Les RAP de 2016 portaient sur des projets multisectoriels (gouvernance, social, finance), ainsi que quelques-uns dans les secteurs de l'infrastructure (énergie, transport, eau et assainissement), de l'agriculture et de l'environnement. La validation a examiné la performance des projets (en termes de la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de chaque projet, et de la performance des partenaires de projet), la qualité des RAP, et les systèmes de suivi et d'évaluation des projets, y compris la sensibilité au genre.

Ce rapport de synthèse donne un aperçu des résultats des notes d'évaluation des RAP et les compare avec les résultats obtenus par les RAP. Il formule également des recommandations à la Banque visant à améliorer les performances des projets, la qualité des RAP et le processus de validation.



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Groupe de la Banque africaine de développement
Avenue Joseph Anoma 01 BP 1387, Abidjan 01 Côte d'Ivoire
Tél. : +225 20 26 28 41
Courriel : idevhelpdesk@afdb.org

