



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA GESTION DE PROJETS
(MBA-GP)**

Promotion 17
Année académique 2017-2018

Mémoire de fin d'études

THEME :

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE PROJETS D'ENERGIE
ELECTRIQUE : CAS DU PROJET DE RENFORCEMENT DE LA CAPACITE
DE PRODUCTION DE LA CENTRALE DE KOMSILGA AU BURKINA FASO**

Rédigé par :

KONE Woteminan Roland

Sous la direction de :

**Monsieur HILY Appotan Armand
Enseignant Associé au CESAG**

Novembre 2018

DEDICACE

Nous dédions ce présent mémoire :

- *à Allah, Le Tout Miséricordieux, Le Très Miséricordieux qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail ;*
- *à la mémoire de notre mère, ce mémoire est dédié en reconnaissance pour tous ses bienfaits ;*
- *à toute notre famille dont les sages conseils m'ont été utiles tout au long de ces étapes de ma vie, nous disons encore GRAND MERCI ;*
 - *à ABDOULAYE SEYDOU Mariame ;*
 - *à toutes la promotion MBA Gestion de Projets 2017-2018.*

REMERCIEMENTS

Nous saisissons cette occasion pour adresser nos sincères remerciements et profondes reconnaissances :

- au corps professoral et administratif du CESAG, pour la richesse et la qualité de leurs enseignements et leurs grands efforts pour assurer aux étudiants une formation de haut niveau ;
- à notre directeur de mémoire Monsieur Hily Appotan Armand pour sa patience, son aide et ses conseils qui nous ont été précieux pour mener ce travail ;
- à M. Christian ADOVELANDE, Président de la Banque Ouest Africaine de Développement ;
- à M. Daouda BERTE, Directeur du Développement Rural et des Infrastructures (DDRI) de la BOAD ;
- à notre maître de stage Monsieur Hamidou DJIBRILLA, Analyste Financier Senior et Evalueur de projets à la DSPM/DDRI/BOAD pour ses efforts, sa patience et son aide précieuse qui nous ont permis de réaliser ce travail ;
- à Monsieur TOURE Youssouf, Economiste Principal à la DERP, pour ses conseils et ses orientations.

Nous adressons également nos sincères remerciements à l'ensemble du personnel de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et plus précisément à la Direction des Ressources Humaines (DRH) qui nous a accordé ce stage, à la Direction du Développement Rural et des Infrastructures (DDRI), à la Direction de l'Évaluation Rétrospective de Projets (DERP) qui nous ont accueilli dans le cadre du stage.

LISTE DES ABREVIATIONS

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
APD	: Aide Publique au Développement
BAD	: Banque Africaine de Développement
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CRCO	: Centre Régional de Consommation de Ouagadougou
CSPD	: Conditions Suspensives au Premier Décaissement
DEPPET	: Division de l'Evaluation et des Performances, des projets et des Etudes Thématiques
DAREP	: Division de l'Analyse des Résultats et de l'Evaluation des Projets
DDRI	: Direction du Développement Rural et des Infrastructures
DERP	: Direction de l'Evaluation Rétrospective de Projets
DRI	: Division des Routes et Infrastructures
DSP	: Documents de Stratégies du Pays
DSPM	: Division du Secteur Public Marchand
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GWh	: Gigawattheure
IRED	: Initiative Régionale pour l'Energie Durable
KWh	: Kilowattheure
LDPSE	: Lettre de Politique du Secteur de l'Energie
MW	: Mégawatt
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONU	: Organisation des Nations Unies
PNDES	: Plan National de Développement Economiques et Social
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
SONABEL	: Société Nationale d'Electricité du Burkina Faso
TRE	: Taux de Rentabilité Economique
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
UEMOA	: Union Economique Monétaire Ouest Africaine
USAID	: Agence des États-Unis pour le Développement International

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Modèle de cadre logique	15
Tableau 2: Modèle de chaîne de résultats	16
Tableau 3: Cadre de mesure de rendement	16
Tableau 4: Indicateurs de la variable expliquée	21
Tableau 5: Indicateurs des variables explicatives	22
Tableau 6: Questions d'évaluation.....	24
Tableau 7 : Modèle d'une matrice d'évaluation BOAD	24
Tableau 8: Synthèse de la notation des indicateurs de la variable expliquée.....	36
Tableau 9: Synthèse de la notation des indicateurs des variables explicatives.....	39
Tableau 10: Pertinence globale	52
Tableau 11: Efficacité globale.....	53
Tableau 12: Efficience globale.....	54
Tableau 13: Durabilité globale.....	56
Tableau 14: Présentation des résultats de la variable expliquée	57
Tableau 15:Présentation des résultats des variables explicatives.....	59

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Relation entre Plan, Programme et projet.....	9
Figure 2: Cycle de projets	12
Figure 3: Modèle d'analyse	20
Figure 4: Performance du projet.....	61
Figure 5: Performance de la Banque	62
Figure 6: Performance de l'Emprunteur	63

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Matrice d'évaluation.....	70
Annexe 2: Cadre logique reconstitué	71
Annexe 3: Cadre logique rétrospectif.....	73
Annexe 4:Facteurs importants touchant à la performance du projet.....	74
Annexe 5: Organigramme fonctionnel général	75
Annexe 6:Schema directeur d'électrification.....	76
Annexe 7: Alignement stratégique	77
Annexe 8: Rentabilité financière et économique	80
Annexe 9 :Tables des matières.....	81

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES ANNEXES	VI
SOMMAIRE	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE	6
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE	7
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	19
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE PROJET.....	42
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA BOAD ET DU PROJET	44
CHAPITRE 4 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	51
CONCLUSION GENERALE	66
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES.....	69
TABLE DES MATIERES	81

CESAG BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

I. Contexte de l'étude

Dans le domaine du développement, l'évaluation de la performance des politiques, programmes et projets constitue une préoccupation majeure pour les bailleurs de fonds, les gouvernements, et les sociétés civiles. Elle vise à mettre en évidence les effets de ce qui a été réalisé, à mener une réflexion sur ces effets et à en estimer la valeur. Les constatations auxquelles elle aboutit permettent aux gestionnaires, aux bénéficiaires, aux donateurs et aux autres parties prenantes du projet ou du programme de tirer des enseignements en vue de contribuer à l'amélioration des interventions futures.

Ainsi, nous assistons de plus en plus à une prise de conscience, à un intérêt grandissant des bailleurs de fonds, des organismes internationaux et autres organisations à la prise en compte de l'évaluation à tous les niveaux de leurs interventions dans le but d'atteindre les objectifs de développement. Ces dernières années, avec l'avènement de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR¹), elle a évolué en passant des modèles traditionnels d'évaluation centrés sur la mise en œuvre aux modèles d'évaluation axés sur les résultats .

Elle occupe une place importante au sein des institutions internationales de financement du développement comme la Banque Mondiale² et la Banque Africaine de développement (BAD³). En effet, elle permet à ces institutions de mesurer les résultats de leurs interventions dans le but de renforcer leurs capacités d'assistance aux pays.

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) qui est une institution commune de financement du développement des Etats membres de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et un établissement public à caractère international, vise à promouvoir le développement équilibré des Etats membres et à réaliser l'intégration économique des Etats d'Afrique de l'Ouest. Ses activités opérationnelles de financement des projets, démarrées en 1976, font l'objet d'évaluation rétrospective de performance depuis la mise en place de cette fonction en 1991.

¹ « Une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. » (PNUD).

² La Banque mondiale est un regroupement d'organismes dont le siège est à Washington et qui est destiné à porter assistance aux Etats en difficulté économique et à leur trouver des moyens de financement.

³ La Banque africaine de développement est une institution financière multinationale de développement, établie dans le but de contribuer au développement et au progrès social des États africains.

II. La problématique

Le débat sur l'efficacité de l'Aide Publique au Développement est d'actualité, au regard des efforts et investissements consentis par les pays et les partenaires techniques et financiers, les résultats en termes de développement sont mitigés. Toutefois, les priorités des pays et de leurs populations sont loin d'être satisfaites.

Parmi ces priorités, nous avons celle de l'accessibilité à l'énergie électrique dans l'UEMOA. En effet, depuis 2007, la plupart des pays de l'Union sont confrontés à une crise d'énergie électrique sans précédente. En 2009, les estimations de la Commission de l'UEMOA montrent que seulement 17% de la population ont accès à l'électricité, avec un déséquilibre entre les villes et les campagnes. De plus, même quand l'énergie électrique est disponible, son coût est très onéreux. Le déficit d'énergie électrique entrave le développement économique et social des pays.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de l'Initiale Régionale pour l'Energie Durable (IRED), le Burkina Faso comme tous les pays de l'UEMOA a bénéficié d'un financement pour le renforcement de la capacité de production de la centrale de Komsilga par l'acquisition, l'installation et la mise en service de deux (02) groupes Diesel de 18 MW chacun, fonctionnant au fuel lourd. L'IRED est la déclinaison en axes stratégiques de la vision partagée des pays de l'UEMOA selon laquelle, « en 2030, l'ensemble des citoyens de l'Union auront accès à une énergie électrique à bas prix et suffisante, au sein d'un vaste marché d'échanges d'énergie électrique intégré et harmonisé à l'échelon de l'Afrique de l'Ouest, produisant une énergie électrique propre et s'appuyant sur un partenariat public-privé dynamique ».

Les travaux de bases du projet sont terminés et la mise en service de la centrale a été effectuée le 01 juin 2014. Quatre ans après sa mise en exploitation, la BOAD et ses partenaires au développement, toujours dans l'esprit de l'IRED, voudraient apprécier les résultats de cet important investissement pour le bien-être des populations d'une part, et d'autre part sur l'activité économique du Burkina Faso.

III. La question de recherche

De ce qui précède, nous nous sommes posé la question de savoir, quelle est la performance du projet de renforcement de la capacité de production de la centrale de Komsilga ?

IV. Les questions spécifiques de recherche

Les questions spécifiques de l'étude sont :

- quelle est la pertinence de la conception de l'objectif du projet ?
- quel est le degré de réalisation effective (l'efficacité) du projet ?
- quelle est l'efficacité d'utilisation des ressources du projet ?
- quelle est la durabilité (pérennisation) du projet ?

V. L'objectif général de l'étude

L'objectif général de notre étude est d'évaluer la performance du projet de renforcement de la capacité de production de la centrale de Komsilga afin d'apprécier sa contribution au développement économique du pays.

VI. Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de cette étude sont :

- évaluer la pertinence afin d'apprécier le bien-fondé de la conception du projet ;
- évaluer l'efficacité pour apprécier le degré de réalisation effective du projet de ses résultats prévus à l'évaluation ex ante en termes d'extrants, de résultats de développement à court et moyen termes ;
- évaluer l'efficacité afin d'apprécier la façon dont le projet a utilisé ses ressources à bon escient pour réaliser ses effets escomptés ;
- évaluer la durabilité pour mesurer le niveau de résolution des risques du projet pendant l'exécution et examiner la mise en place de mécanismes pour garantir le flux continu des bénéfices après l'achèvement.

VII. Délimitation du sujet

Le projet a été identifié en septembre 2010. Il s'agit pour nous de faire une évaluation rétrospective de performance de projet en basant sur les informations des rapports des missions de suivi et de supervision du projet, des rapports d'exploitations de la centrale sur la période 2010-2017. Cette étude sera essentiellement basée sur le manuel d'évaluation rétrospective de performances des projets de la BOAD.

VIII. L'intérêt de l'étude

L'intérêt de ce sujet est aussi bien théorique que pratique à plusieurs égards, il vise à :

- **sur le plan théorique :**

Pour le CESAG, en tant qu'institution de formation, cette étude contribuera à collecter et analyser des données scientifiques sur le secteur de l'énergie dans la sous-région notamment au Burkina Faso. Elle contribuera également à alimenter ainsi la documentation de l'institution.

Pour nous, c'est une occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation au CESAG. C'est aussi l'opportunité de connaître la situation d'énergie électrique de la sous-région plus précisément celle du Burkina Faso.

- **sur le plan pratique :**

Pour la BOAD et la Commission de l'UEMOA, ce travail permettra aux décideurs de connaître les facteurs sur les lesquels il faut agir pour atteindre les objectifs de développement dans le domaine de l'énergie électrique.

IX. La démarche générale de l'étude

Pour réaliser cette étude, nous adopterons la démarche suivante :

- une revue de littérature de la gestion et de l'évaluation de la performance de projets;
- la présentation de la méthodologie d'évaluation de performance de projet ;
- la collecte des données relatives au projet ;
- le traitement des informations recueillies ;
- la présentation des résultats et leurs interprétations ;
- la formulation des recommandations.

X. L'annonce du plan

Pour réaliser ce mémoire professionnel, nous présenterons notre travail en deux (02) parties. La première partie s'intitule « Cadre théorique et méthodologie » et la deuxième partie s'intitule « Cadre pratique de l'évaluation de la performance ».

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE**

Dans cette partie, nous présenterons d'abord, les concepts clés relatifs à la gestion et à l'évaluation de performance de projets. Ensuite nous présenterons la méthodologie adoptée pour mener notre étude. Enfin, nous présenterons le contexte de l'évaluation de performance du projet de renforcement de la capacité de production de la centrale de Komsilga.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE

L'objectif de ce chapitre est de définir les notions et les concepts clés qui permettent d'avoir une compréhension commune de l'objet de notre étude. Nous présenterons d'abord les notions clés relatives au plan, programme et projet. Ensuite nous présenterons les concepts clés relatifs à l'évaluation et à la performance de projets. Enfin nous présenterons la méthodologie et la démarche adoptées pour mener cette étude.

1.1 Définition des concepts de plan, programme et projet

1.1.1 Plan

Un plan est l'ensemble des mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif la solution d'un problème économique d'une province, d'un pays ou d'une région.

Un plan de développement économique et social représente un ensemble de dispositions destinées à permettre à l'économie d'un pays ou d'une région d'atteindre, au cours d'un certain temps défini, des objectifs de croissance ou de développement. C'est un document daté traduisant de manière cohérente les grandes orientations politiques dans un horizon donné.

Les objectifs s'établissent à l'échelle globale, c'est à dire qu'ils intéressent l'ensemble de l'économie mais ils peuvent également se fragmenter à l'échelle des secteurs d'activité ou de régions géographiques. Les plans de développement peuvent ainsi contenir des programmes d'investissement sectoriels ou régionaux.

1.1.2 Programme

Un programme est un ensemble d'instruction et d'information nécessaire à l'exécution d'opérations déterminées.

Un programme constitue un ensemble coordonné d'actions à entreprendre ou projets en vue d'accroître le potentiel de production du secteur économique intéressé, ou de la région, contribuant ainsi à atteindre les objectifs globaux du plan. Chacune des actions contenues dans un programme constitue un projet.

1.1.3 Projet

Les définitions du mot projet sont nombreuses. Cependant elle se déclinent toutes à travers trois impératifs :

- un ou des objectifs à atteindre ;
- selon une durée ou un temps limité ;
- avec des moyens ou des ressources.

Parmi la panoplie de définitions que nous donne la littérature, nous en retiendrons trois qui, de notre point de vue font ressortir les éléments clés :

Selon la norme ISO 10006 (1998), un projet est défini de la manière suivante : « processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

Pour Bridier et Michaïlof, (1995), un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (main d'œuvre, devises, etc.) et dont on attend (on = certains individus, groupes ou classes sociales ou la collectivité entière) des revenus, ou autres ouvrages monétaires ou non monétaires ».

D'après le PMI (2004: 5), un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.

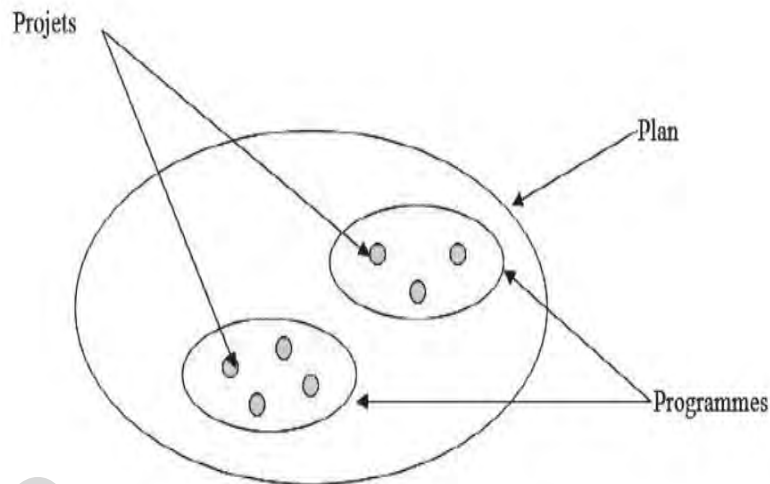
A partir de ces définitions, il ressort qu'un projet est un ensemble coordonné d'actions à mettre en œuvre afin de répondre à un besoin dans des délais fixés. La réalisation d'un projet va nécessiter un budget ainsi que des ressources matérielles et humaines qu'il s'avère nécessaire de planifier.

Les méthodes de gestion de projet amènent un cadre de travail, une hiérarchisation des tâches mais aussi une souplesse permettant d'atteindre des objectifs qui auront été préalablement fixés. Il est déterminant de prendre en compte toutes les implications nécessaires au lancement du projet afin d'acquiescer une approche modulable et réactive.

1.1.4 Relation entre plan, programme et projet

Un programme est un ensemble d'activités, de projets ou de services conçus pour atteindre des objectifs spécifiques. Il intéresse particulièrement un ou des services donnés. Les projets font généralement partie d'un sous-programme ou programme.

Figure 1: Relation entre Plan, Programme et projet



Source : DE VAUJANY F.-X. (2006b)

Source : Elhadj Malick Soumaré «Performance des Projets de Développement International, HARMATTAN, 2016

Ces trois entités précitées vont constituer les bases du management de projet.

1.2 Concepts de cycle de vie de projet

Le découpage d'un projet en étapes est un élément essentiel pour maîtriser ces activités et les incertitudes. Il permet de maîtriser la conformité des livrables à la définition des besoins ainsi que de s'assurer de l'adéquation aux objectifs de coûts, de délai et qualité.

Il permet d'exercer un contrôle de validation interne et externe à chaque étape faisant l'objet d'un livrable et d'une validation à partir d'un document spécifique. Il permet ainsi de déceler les non-conformités au plus tôt et de s'adapter aux nouvelles contraintes dues aux aléas non prévus initialement ; il permet une meilleure articulation des éléments du triangle de performance (coût, délai, qualité). A chaque étape, il peut être décidé.

Le cycle de projet de la Banque mondiale comprend six phases :

- identification ;
- préparation ;
- évaluation ;
- négociations et présentation au Conseil d'Administration ;
- réalisation et supervision ;
- évaluation rétrospective.

1.2.1 Identification

Les pays Emprunteurs sont entièrement responsables de la conception, de la préparation et de l'exécution d'un projet, mais la Banque participe très largement à chacune de ces phases. Les institutions spécialisées de l'ONU, le PNUD, les bailleurs bilatéraux et les organismes gouvernementaux et privés contribuent par leurs études au processus d'identification du projet. La Banque travaille avec chacun des pays membres, emprunteurs, à la définition d'une stratégie de développement à mi-terme et à long terme dans un document appelé document de stratégie par pays (DSP).

Tout d'abord, la Banque étudie avec les autorités l'économie du pays et les besoins et priorités des secteurs pour lesquels on envisage un financement.

Une fois identifiés, les projets sont inclus dans le programme de prêt du pays qui s'étale sur plusieurs années et forme la base de financement de la Banque.

1.2.2 Préparation

La préparation commence après accord sur les objectifs du projet et inclusion dans le programme de prêt. La préparation d'un projet est souvent longue et complexe. Il s'agit de transformer une idée en proposition concrète qui prend en compte tous les aspects techniques, économiques, financiers et institutionnels du projet.

L'Emprunteur est responsable de la préparation du projet ; la Banque s'y intéresse pour des raisons évidentes, et apporte son aide afin que le travail soit fait de façon satisfaisante.

La préparation doit aboutir à la meilleure conception possible du projet et aux meilleures solutions techniques ; elle doit établir l'organisation requise pour gérer le projet, et elle doit prévoir les problèmes qui pourraient surgir au cours de la réalisation et envisager des solutions.

1.2.3 Évaluation

Lorsque l'Emprunteur a terminé la préparation du projet, la Banque procède à un examen global du projet et entreprend son évaluation approfondie. La Banque est seule responsable de cette évaluation, qui est conduite d'habitude par le personnel de la Banque, qui peut s'adjoindre des consultants retenus à titre individuel.

L'évaluation recouvre les aspects majeurs du projet : technique, institutionnel, économique, financier, environnemental, marketing et de gestion ainsi que l'impact social potentiel du projet. À la fin de cette évaluation, celle-ci prépare un Rapport d'Évaluation qu'elle soumet à la Direction de la Banque. Ce rapport présente l'histoire et la raison d'être du projet, ses composantes, les estimations de coût, le plan de financement, les résultats des analyses

financières et économiques, et les recommandations sur les accords qui doivent être passés entre le Gouvernement et la Banque pour assurer au projet une exécution efficace et économique.

1.2.4 Négociations et présentation au Conseil d'Administration

Quand le rapport d'évaluation a été approuvé par la Direction de la Banque, on procède à sa rédaction finale. L'Emprunteur est alors invité à venir à la Banque pour des négociations officielles, au cours desquelles les deux parties délibèrent sur les conditions nécessaires au succès du projet, et doivent parvenir à un accord sur celles-ci, y compris sur les détails des composantes du projet, des mesures d'ordre institutionnel, des procédures et du calendrier d'exécution.

Après les négociations, le Rapport d'Évaluation est modifié d'après les accords conclus, et il est soumis, ainsi que l'Accord de Prêt, les éventuels Accords de Garantie ou de Projet, le Rapport du Président de la Banque, au Conseil d'Administration de la Banque pour étude et approbation. Après l'approbation, les documents d'accord de prêt sont signés par la Banque et l'Emprunteur, et deviennent une obligation légale pour les deux parties.

1.2.5 Réalisation et supervision

Quand le prêt a été approuvé, la réalisation du projet est de la responsabilité de l'Emprunteur. La Banque a un rôle de superviseur, exercé en partie par des missions de supervision.

Si soigneusement qu'un projet ait été préparé et évalué, les bénéfices de sa réalisation ne se matérialisent que s'il a été exécuté correctement.

Presque tous les projets doivent faire face à des problèmes d'exécution dont beaucoup n'étaient pas prévisibles.

La supervision de la Banque est organisée de sorte qu'elle aide à identifier et à résoudre les problèmes au fur et à mesure de leur apparition, tout en veillant à ce que les fonds du prêt soient utilisés uniquement pour atteindre les objectifs du projet.

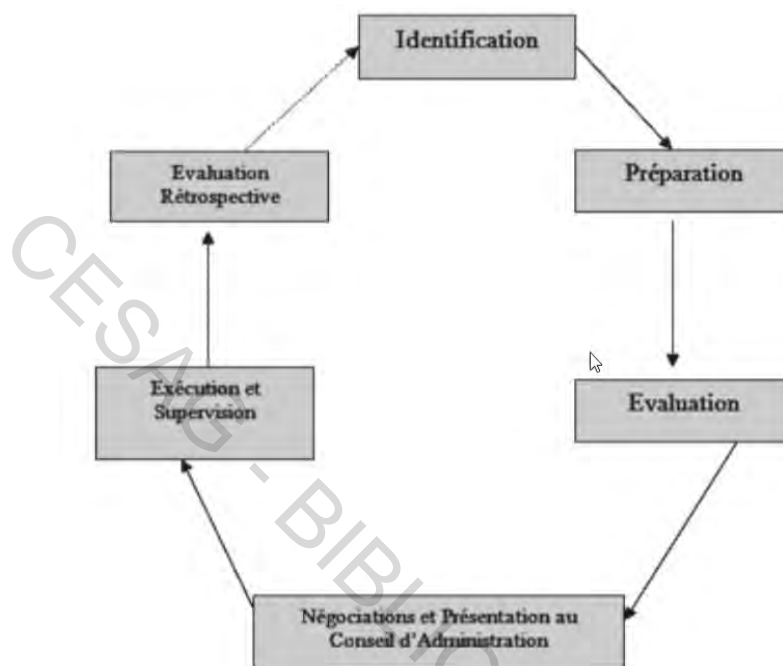
1.2.6 Évaluation rétrospective

Quand le projet est achevé et le prêt complètement déboursé, le Département d'Évaluation des Opérations (OED), totalement distinct du personnel opérationnel de la Banque et en relation directe avec le Conseil d'Administration, entreprend une évaluation rétrospective

indépendante du projet. Cette évaluation compare les résultats réels du projet aux prévisions faites à sa conception.

Succès et échecs permettent de constituer un fond de connaissance appréciable. La conception des projets suivants tient compte de ces résultats.

Figure 2: Cycle de projets



Source : Elhadj Malick Soumaré «Performance des Projets de Développement International, HARMATTAN, 2016

1.3 Concepts de l'évaluation

Dans le domaine du management des projets, le terme « évaluation » a été défini par plusieurs experts et organisations de développement.

1.3.1 Définition

Nous retenons la définition de l'OCDE/CAD (2011), qui définit le terme « évaluation », à savoir « une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds »

L'évaluation a pour objectif de mettre en évidence les effets des réalisations, à mener une réflexion sur ces effets et à estimer leur valeur. Elle permet aux parties prenantes de tirer des leçons des leurs interventions.

1.3.2 Champs d'application

Elle porte essentiellement sur la performance, c'est-à-dire la pertinence des objectifs du projet ainsi que leur degré de réalisation, son efficacité, son impact et sa viabilité au regard du développement.

1.3.3 Types d'évaluation

Nous pouvons distinguer plusieurs types d'évaluation selon certains critères :

- le moment de l'évaluation dans le cycle du projet ou programme ;
- la provenance des experts de l'évaluation.

1.3.3.1 Selon le moment du cycle de projet

a. Diagnostique, prospective ou évaluation Ex ante

Elle permet d'évaluer les chances de réussite d'un projet ou programme ou à déterminer sa capacité à être évalué.

b. Formative ou mi-parcours

Elle est centrée sur l'amélioration des performances au cours de la mise en œuvre projet, programme ou politique. Elle permet de tirer leçons.

c. Sommative ou finale

C'est une évaluation récapitulative (souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre du projet pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet ont été atteints. Elle met l'accent sur les résultats.

d. Évaluation ex post

L'évaluation ex post met l'accent sur les résultats à court et à long terme. Elle permet d'apprécier les effets induits (positifs et/ou négatifs) de l'intervention sur les bénéficiaires et le milieu bénéficiaire. Elle peut intervenir cinq (05) ans après la fin du projet.

e. Évaluation rétrospective

Elle a lieu durant la phase d'exploitation, c'est-à-dire quelques années après l'achèvement du projet. Elle permet de tirer des leçons des réalisations antérieures.

1.3.3.2 Selon la provenance des experts de l'évaluation

a. Évaluation interne

Elle est réalisée par des personnes appartenant au projet ou programme.

b. Évaluation externe ou indépendante

Elle est effectuée par des évaluateurs (consultant extérieur) qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique. Elle est axée sur la redevabilité.

c. Évaluation mixte ou participative

Elle est menée par les personnes du programme ou projet, des consultants externes et les parties prenantes.

1.3.4 Les outils d'évaluation

Une évaluation fait intervenir plusieurs outils. Les outils généralement utilisés dans le cadre d'une évaluation sont :

1.3.4.1 Le cadre logique

Le cadre logique est un outil de gestion de projet créé en 1969/1970 par Practical Concepts Inc., sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre au besoin de planification, de gestion et d'évaluation des projets.

Il vise à identifier et clarifier les liens logiques entre un objectif/résultat de projet, les actions à entreprendre en fonction de cet objectif/résultat, les actions préalables, pour l'atteinte des résultats.

Il permet de :

- identifier les indicateurs de réalisation (de rendement) de ces résultats et les moyens de vérification ;

- identifier les conditions (hypothèses et risques) pouvant influencer l'atteinte des résultats attendus.

C'est un tableau de bord pour le gestionnaire de projet. Il est souvent présenté sous la forme d'une matrice comprenant 4 colonnes et 4 lignes.

Tableau 1: Modèle de cadre logique

Cadre logique – définition des termes			
OBJECTIFS (Ce que nous voulons réaliser)	INDICATEURS (Comment mesurer le changement)	MOYENS DE VÉRIFICATION (Où/comment recueillir les informations)	HYPOTHÈSES (Autres éléments à prendre en compte)
Finalité Les résultats à long terme qu'une intervention vise à atteindre, auxquels des facteurs externes à l'intervention peuvent aussi contribuer.	Indicateurs d'impact Critères quantitatifs et/ ou qualitatifs servant à mesurer de manière simple et fiable les progrès accomplis et les changements intervenus par rapport à la finalité.	Comment les informations sur l'indicateur seront recueillies (<i>peut inclure la personne qui les collectera et la fréquence à laquelle elles seront recueillies</i>).	Facteurs extérieurs qu'il faut prendre en compte si l'on veut obtenir des résultats de niveau supérieur.
Réalisation(s) Les principaux résultats qu'une intervention vise à obtenir, le plus souvent en ce qui concerne les connaissances, les attitudes ou les pratiques du groupe cible.	Indicateurs de réalisation Comme ci-dessus, par rapport aux réalisations.	Comme ci-dessus	Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, mais qu'il faut prendre en compte pour garantir que les réalisations permettent d'atteindre la finalité fixée.
Produits Produits, biens et services tangibles et autres résultats immédiats qui permettent de concrétiser les réalisations.	Indicateurs de produits Comme ci-dessus, par rapport aux produits.	Comme ci-dessus	Facteurs externes sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, qui pourraient entraver l'obtention des produits nécessaires si l'on veut concrétiser les réalisations.
Activités Ensemble des tâches à accomplir pour obtenir les produits.	Indicateurs de processus Comme ci-dessus, par rapport aux activités.	Comme ci-dessus	Facteurs externes sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, qui pourraient entraver l'exécution des activités.

Source : *Guide d'évaluation de la CROIX ROUGE « Monitoring-and-Evaluation-guide-FR »*

1.3.4.2 La chaîne de résultats

L'Objectif (le résultat que l'on veut atteindre) étant le changement général recherché auprès des bénéficiaires/clients de l'intervention, le résultat, (la manifestation observable de l'atteinte de l'objectif), se situe alors à 3 niveaux (extrants, effets et impacts) liés les uns aux autres dans ladite relation de cause à effet, décrivant ainsi la chaîne de résultats. C'est donc un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet.

Tableau 2: Modèle de chaîne de résultats

Intrants	Activités	Extrants	Effets	Impacts
Ressources matérielles, humaines et financières.	Actions entreprises ou travail menée pour produire des extrants, l'activité mobilisant des ressources	Produits qui étaient attendus (outputs) ou les extrants obtenus à partir de la réalisation des activités définies.	Changements voulus ou non, résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement.	Changements positifs ou négatifs, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des populations ou dans la zone du projet, tels qu'elles-mêmes et leurs partenaires les perçoivent ou tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué

Source : Chaîne de résultats (Canevas: Ex-Cellule d'Appui à la Mise en Œuvre des Projets/programmes - Sénégal).

1.3.4.3 Le cadre de mesure de rendement

Le cadre de mesure de rendement est outil de base de la gestion axée sur les résultats. C'est un moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un résultat ou un extrant dans le but de déterminer dans quelle mesure une organisation, une politique, un programme ou une initiative atteint les résultats attendus. C'est un ensemble de processus ou systèmes de sélection, d'élaboration et d'utilisation continue de mesures de rendement pour guider le processus décisionnel.

Tableau 3: Cadre de mesure de rendement

	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
Impact					
Effets					
Extrants					
Rayonnement					
Ressources					

Source : La GAR à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts

1.3.5 Les critères d'évaluation

Lors de l'évaluation des programmes et projets de développement, il est important de prendre en compte des critères bien définis. Le CAD définit cinq (05) critères d'évaluation de l'aide au développement qui sont : (i) la pertinence, (ii) l'efficacité, (iii) l'efficience, et (iv) l'impact et (v) la durabilité.

1.4.2.5.1 La pertinence

La pertinence mesure dans mesure dans laquelle les activités correspondent aux priorités et aux politiques du groupe ciblé, partenaires ou donateurs.

1.4.2.5.2 L'efficacité

Elle mesure le degré de réalisation effectif des objectifs d'un programme ou d'un projet de ses réalisations prévus à l'évaluation ex ante.

1.4.2.5.3 L'efficience

L'efficience mesure les résultats (qualitatifs ou quantitatifs) obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Cela implique généralement de comparer les différentes approches utilisées pour atteindre les mêmes résultats, de façon à déterminer si le processus le plus efficient a été retenu.

1.4.2.5.4 L'impact

Il s'agit de mesurer des effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par une intervention à l'appui du développement. L'évaluation d'impact doit prendre en considération les résultats souhaités et les résultats involontaires, de même que les impacts positifs et négatifs de facteurs externes.

1.4.2.5.5 La viabilité

Elle mesure la probabilité que les résultats positifs d'une activité perdureront après que le financement assuré par les donateurs aura cessé. Les projets doivent être viables tant du point de vue environnemental que sur le plan financier.

1.4 Notion de performance d'un projet

Selon l'ACDI (2005), le concept de la performance a plusieurs définitions. La performance peut être définie comme le rendement ou le progrès réalisé ou la valeur ajoutée par rapport à l'état initial. Elle est aussi la réduction du non-désirable (exemple : la baisse du taux de chômage).

Elle peut représenter la juxtaposition de l'efficience et de l'efficacité d'une organisation ou d'un programme, apprécier s'il est à la fois efficient dans la mise en œuvre des moyens et l'efficacité dans l'atteinte des objectifs définis.

La performance est le premier stade d'une évaluation de projet ou programme en se fondant sur les résultats obtenus et en vérifiant si l'impact est satisfaisant.

1.5 Conclusion partielle

Ce chapitre nous avons fait l'« état de l'art », c'est-à-dire, nous avons défini les concepts fondamentaux relatifs à la gestion et à l'évaluation de la performance de projets. Le chapitre suivant abordera « la méthodologie de l'étude ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Nous présenterons dans ce chapitre la méthodologie qui nous permettra d'évaluer la performance du projet de renforcement de la capacité de production de la centrale de Komsilga au Burkina Faso.

2.1 Choix des variables

Le manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, nous a permis d'apprécier la performance du projet en fonction de deux dimensions :

- la performance du projet en matière d'effets sur le développement;
- la performance de la banque et l'emprunteur.

A partir de ces dimensions, nous obtenons deux types de variables :

- la variable expliquée ou variable dépendante ;
- la variable explicative ou variable indépendante.

2.1.1 La variable expliquée ou variable dépendante

Dans le cadre de notre étude, nous considérons la performance du projet en termes d'effet sur développement comme étant la variable expliquée. Elle ne demande pas de justification particulière, mais plutôt à être expliquée. D'où l'intérêt de passer au choix des variables explicatives.

2.1.2 Les variables explicatives ou variables indépendantes

Ce sont des variables permettant d'expliquer la performance atteinte du projet en termes d'effet sur le développement. Le manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets nous a permis d'identifier deux (02) variables déterminantes pour la performance du projet :

- la performance de la Banque :

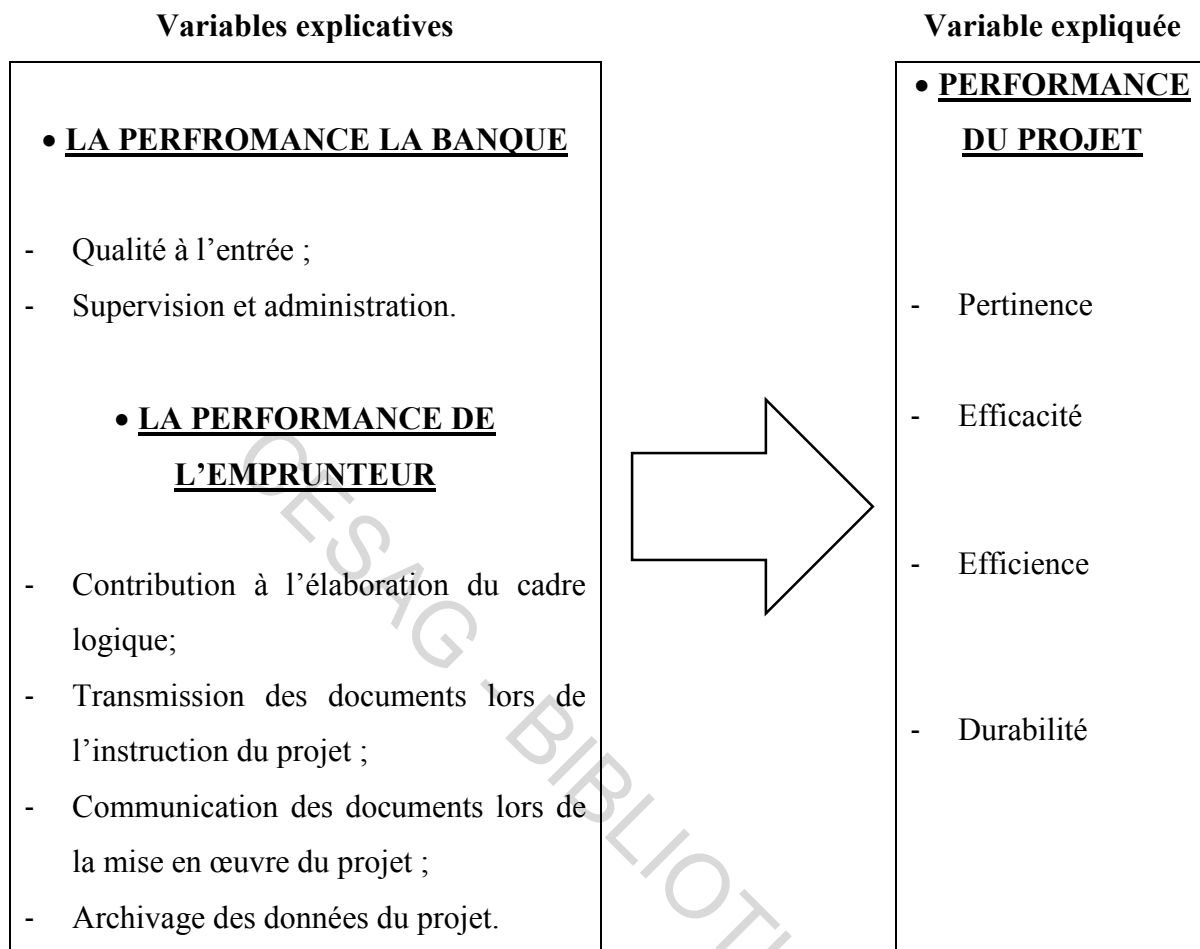
Elle évalue la capacité et la qualité des services de la Banque à instruire le projet.

- la performance de l'emprunteur :

Elle évalue la qualité et la capacité de l'emprunteur à transmettre à la banque les documents requis dans le cadre de l'instruction et l'exécution du projet.

2.2 Présentation du modèle d'analyse

Figure 3: Modèle d'analyse



Source : Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD

2.3 Opérationnalisation des variables

Après le choix des variables (expliquée et explicatives), il s'agit de montrer leur opérationnalisation à travers des indicateurs pertinents qui permettront de les expliquer le mieux possible.

2.3.1 Les indicateurs de la variable expliquée

Le manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets nous a montré que les indicateurs de la performance du projet sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

Le tableau ci-dessous présente l'opérationnalisation de la variable expliquée :

Tableau 4: Indicateurs de la variable expliquée

Variable expliquée	Variables secondaires	Indicateurs
La performance du projet	Pertinence	- Pertinence de l'objectif de développement du projet ;
		- Pertinence de la conception du projet ;
	Efficacité	- Efficacité par rapport aux extrants physiques ;
		- Efficacité par rapport aux résultats de développement :
		▪ <i>Résultats techniques ;</i>
		▪ <i>Résultats commerciaux, et financiers ;</i>
		▪ <i>Résultats socio-économiques ;</i>
		▪ <i>Résultats environnementaux ;</i>
	Efficience	▪ <i>Résultats en matière de développement du secteur privé.</i>
		- Respect du calendrier ;
		- Efficience de l'utilisation des ressources ;
		- État d'avancement de l'exécution (EE) ;
	Durabilité	- Analyse coût-avantage (Taux de rentabilité économique) ;
		- Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités ;
		- Durabilité technique ;
		- Viabilité financière ;
		- Durabilité environnementale et sociale ;
- Appropriation et durabilité des partenariats.		

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

2.3.2 Les indicateurs des variables explicatives

Le manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets nous a montré que les variables explicatives sont appréciées à travers des indicateurs qualitatifs que nous présentons ci-dessous : la performance de la Banque et la performance de l'Emprunteur.

Le tableau ci-dessous présente l'opérationnalisation des variables explicatives :

Tableau 5: Indicateurs des variables explicatives

Dimensions	Variabes	Critères
La performance de la Banque	- Qualité à l'entrée ;	Recours à toutes les expertises ; La définition de Baseline avec des indicateurs mesurables ; Toutes les études requises ont été tenues par la contrepartie dans le cadre de l'instruction de la requête de financement ; La Banque a instruit le dossier avec diligence ;
	- Supervision et administration.	Identification du projet ; Entrée en portefeuille du projet; Evaluation et négociation ; Supervision des activités lors de la mise en œuvre du projet ; Fin d'exécution ; Evaluation ex-post.
		Critères
La performance de l'emprunteur	Contribution à l'élaboration du cadre logique ; Transmission des documents lors de l'instruction du projet ; Communication des documents lors de la mise en œuvre du projet ; Transmission des informations nécessaires au rating des projets ; Archivage des données du projet	

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

2.4 Démarche de l'évaluation de la performance

Nous présentons la démarche adoptée pour recueillir et analyser les données du projet.

2.4.1 Population de l'étude

Notre étude est portée sur un échantillon de quatre (04) de personnes dont deux (02) personnes à la Banque à savoir les responsables de suivi et de supervision du projet et deux (02) autres personnes du côté de l'emprunteur à savoir le Directeur des études de la SONABEL, le

responsable chargé de l'exploitation de la centrale de Komsilga. Nous sommes entretenus avec ces personnes sur les questions relatives aux facteurs importants touchants la performance d'exécution et les résultats du projet d'un guide d'entretien.

2.4.2 Mode de recueil des données

Le mode de recueil de données utilisé est présenté ci-dessous :

2.4.2.1 La revue documentaire et les entretiens

La revue documentaire et les entretiens ont permis d'avoir nos premiers contacts avec l'environnement du projet. Elles ont permis d'acquérir les informations relatives aux projets, depuis l'approbation du financement, en passant par la supervision, jusqu'à la conduite de cette évaluation rétrospective de performance. Il s'agit des rapports de propositions de prêt, les rapports de supervision, des rapport d'activités, les statistiques de production de la centrale et tous autres documents pouvant nous permettre de mieux comprendre le contexte et l'exécutions et les résultats d'exploitation du projet.

2.4.2.2 Questions d'évaluation

Les questions d'évaluation nous permettent de comprendre et à de décrire le processus de réalisation du projet. Elles nous donnent un aperçu de ce qui est et peuvent être utilisées pour décrire les apports, activités et résultats du projet.

Tableau 6: Questions d'évaluation

Critères	Questions
Pertinence	Le projet a-t-il été cohérent avec les besoins et priorités du pays ? Le projet a-t-il été cohérent avec les politiques et stratégies de la Banque ? Le conception du projet a-t-elle cohérente avec résultats escomptés ?
Efficacité	Dans quelle mesure le projet et ses composantes ont-ils été réalisés ? Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au développement ?
Efficience	Dans quelle mesure le calendrier d'exécution du projet a-t-il été respecté ? Dans quelle mesure les ressources du projet ont-elles été utilisées ? Dans quelle mesure l'avancement de l'exécution du projet a-t-il été réalisé ? Dans quelle mesure le projet a-t-il contribuer au développement économique ?
Durabilité	Dans quelle mesure le projet a-t-il eu un impact sur les capacités nationale ? Dans quelle mesure a-t-il été techniquement durable ? Dans quelle mesure le projet a-t-il été viable ? Dans quelle mesure l'impact du projet sur l'environnement des localités concernées a-t-il été atténué ? Dans quelle mesure les partenariats ont-t-ils été appropriés ?

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

2.4.2.3 La matrice d'évaluation

La matrice d'évaluation (Annexe 1) est un outil recommandé au niveau international pour concevoir le plan d'évaluation. Elle organise les questions de l'évaluation, définissent le plan de collecte des informations et les méthodologies à utiliser pour répondre aux questions d'évaluation.

Tableau 7 : Modèle d'une matrice d'évaluation BOAD

Questions d'évaluation	Questions spécifiques d'évaluation	Sources d'informations	Méthodologies

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performances des projets de la BOAD*

2.4.2.4 Reconstruction du cadre logique

La reconstitution du cadre logique du projet (Annexe 2), nous permet de disposer d'un cadre de mesure de rendement des résultats du projet. A travers cet outil, nous récolterons les informations de référence c'est à dire les données de base, les informations à l'achèvement et à l'exploitation du projet. Cet outil nous permettra de visualiser l'évolution de la situation avec et sans le projet.

2.4.2.5 Le cadre logique rétrospectif

Le cadre logique rétrospectif (Annexe 3) permet de disposer d'un cadre de mesure de rendement des objectifs sectoriels du pays, du but du projet, des résultats et des activités du projet.

2.4.2.6 Facteurs importants touchants la performance du projet

L'évaluation des facteurs importants qui ont influencé la performance du projet au stade de l'exécution, les résultats et les objectifs du projet. Il s'agira aussi de déterminer, à la faveur de l'évaluation, dans quelle mesure ces facteurs ont ainsi influencé la performance du projet. (Annexe 4).

2.4.3 Analyse de la variable expliquée

Après la collecte de données, nous procéderons à l'analyse de celles-ci. En ce qui concerne l'analyse de la variable expliquée, elle consistera à apprécier les informations collectées pour évaluer les indicateurs de cette variable en utilisant les indicateurs du cadre logique reconstitué et du cadre logique rétrospectif. Ces indicateurs seront notés sur la base des grilles de notation du Manuel d'évaluation de performance de projets de la BOAD.

2.4.3.1 L'analyse de la pertinence

Les tableaux ci-dessous présente les critères d'analyse de la pertinence :

▪ **Pertinence de l'objectif de développement du projet**

Le barème de notation suivant s'applique :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	L'objectif du projet est resté pleinement aligné sur : i) la stratégie de la Banque ; ii) les stratégies sectorielles applicables de la Banque ; iii) les stratégies de développement du pays ; iv) les besoins des bénéficiaires ;
3	Satisfaisant	L'objectif du projet était largement aligné sur : i) la stratégie de la Banque ; ii) les stratégies sectorielles applicables de la Banque ; iii) les stratégies de développement du pays ; iv) les besoins des bénéficiaires ;
2	Partiellement Insatisfaisant	L'objectif du projet n'était pas aligné sur l'un des éléments ci-après : (i) la stratégie de la Banque ; ii) les stratégies sectorielles applicables de la Banque ; iii) les stratégies de développement du pays ; iv) les besoins des bénéficiaires ;
1	Insatisfaisant	L'objectif du projet n'était pas aligné sur au moins deux des éléments ci-après : (i) la stratégie de la Banque ; ii) les stratégies sectorielles applicables de la Banque ; iii) les stratégies de développement du pays ; iv) les besoins des bénéficiaires.

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

▪ **Pertinence de la conception du projet**

Le barème de notation suivant s'applique :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	la conception a été très favorable à la réalisation des résultats du projet. La conception initiale était bonne et est restée appropriée tout au long de l'exécution ; aucun ajustement de l'envergure du projet, des dispositions relatives à l'exécution ou des solutions techniques n'a été requis pour garantir la réalisation des effets et produits escomptés ;
3	Satisfaisant	la conception a été constamment favorable à la réalisation des résultats du projet. La conception initiale était bonne et est restée appropriée tout au long de l'exécution ; des ajustements de l'envergure du projet, des dispositions relatives à l'exécution ou des solutions techniques ont été requis et ont été effectués en temps opportun pour garantir la réalisation des effets et produits visés.
2	Partiellement Insatisfaisant	la conception n'a pas toujours été favorable à la réalisation des résultats du projet. La conception initiale a soit été défailante, soit perdu sa pertinence au cours de l'exécution ; des ajustements majeurs de l'envergure du projet, des dispositions relatives à l'exécution ou des solutions techniques se sont avérés nécessaires pendant l'exécution, mais ont été effectués avec des retards considérables, ce qui a eu une incidence négative sur la réalisation des effets et produits escomptés ;
1	Insatisfaisant	la conception n'a pas été favorable à la réalisation des résultats du projet. La conception initiale était défailante et est restée non pertinente tout au long de l'exécution ; des ajustements majeurs de l'envergure du projet, des dispositions relatives à l'exécution ou des solutions techniques se sont avérées nécessaires au cours de l'exécution, mais n'ont pas été effectuées, ce qui a eu une incidence négative sur la réalisation des effets et produits escomptés.

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

Une moyenne arithmétique est calculée sur les deux axes (Pertinence de l'objectif de développement du projet, Pertinence de la conception du projet) afin d'en déduire la notation

finale. La notation globale est fournie ci-après :

- **4 – Très satisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [3,5 et 4].
- **3 – Satisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [2,5 et 3,49].
- **2 – Partiellement Insatisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [1,5 et 2,49].
- **1 – Insatisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [1,0 et 1,49].

2.4.3.2 L'analyse de l'efficacité

L'efficacité est mesurée suivant les deux (02) critères suivants : (i) les extrants physiques et (ii) les résultats de développement.

▪ Efficacité par rapport aux extrants physiques

Pour chaque indicateur d'effet à court et moyen termes indiqué dans le cadre logique, la notation à entreprendre est fondée sur le barème suivant :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	Réalisations \geq prévisions ex ante + au moins 10% de la moyenne des composantes à l'évaluation ex ante
3	Satisfaisant	Réalisations \geq prévisions ex ante + au plus 10% de la moyenne des composantes à l'évaluation ex ante
2	Partiellement Insatisfaisant	Réalisation < Prévisions
1	Insatisfaisant	Réalisation < Prévisions (tout en prenant en compte le long délai de réalisation des composantes de six (06)

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

▪ Efficacité par rapport aux résultats de développement

L'appréciation englobe les résultats techniques, socio-économiques, environnementaux et les résultats en matière de développement du secteur privé :

a. Résultats techniques

Le barème de notation suivant s'applique :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	L'objectif du projet est resté pleinement atteint et au-delà des espérances. Dans une telle situation, les performances visualisées en ex-ante ont été atteintes avec au moins 25% de réalisation additionnelle ;
3	Satisfaisant	L'objectif du projet est resté pleinement atteint et conforme aux prévisions en ex-ante avec un niveau de réalisation compris entre 100% et moins de 125%
2	Partiellement Insatisfaisant	L'objectif du projet est compris entre 80 et moins de 100%
1	Insatisfaisant	Le niveau de réalisation de l'objectif du projet est en deçà de 80%.

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

b. Résultats commerciaux, et financiers

Le barème de notation suivant s'applique :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	L'objectif du projet est resté pleinement atteint et au-delà des espérances. Dans une telle situation, les performances visualisées en ex-ante ont été atteintes avec au moins 25% de réalisation additionnelle ;
3	Satisfaisant	L'objectif du projet est resté pleinement atteint et conforme aux prévisions en ex-ante avec un niveau de réalisation compris entre 100% et moins de 125%
2	Partiellement Insatisfaisant	L'objectif du projet est compris entre 80 et moins de 100%
1	Insatisfaisant	Le niveau de réalisation de l'objectif du projet est en deçà de 80%.

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

c. Résultats socio-économiques

Le barème de notation suivant s'applique :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	L'objectif du projet est resté pleinement atteint et au-delà des espérances. Dans une telle situation, les performances visualisées en ex-ante ont été atteintes avec au moins 25% de réalisation additionnelle ;
3	Satisfaisant	L'objectif du projet est resté pleinement atteint et conforme aux prévisions en ex-ante avec un niveau de réalisation compris entre 100% et moins de 125%
2	Partiellement Insatisfaisant	L'objectif du projet est compris entre 80 et moins de 100%
1	Insatisfaisant	Le niveau de réalisation de l'objectif du projet est en deçà de 80%.

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

d. Résultats environnementaux

La notation est faite en fonction: **(i)** de la mise en œuvre des activités prévues dans le PGES ; **(ii)** des normes prescrites par la Politique Environnementale et Sociale de la BOAD. Le barème de notation ci-dessous est un guide pour l'évaluation de la Performance Environnementale et Sociale d'un projet.

Note	Niveau de Notation	Critères
4	Très Satisfaisant	La contrepartie respecte à la fois les critères de la Banque au moment de l'approbation (y compris la mise en œuvre d'un PGES, le cas échéant), les critères de la Banque à l'évaluation rétrospective et va au-delà des attentes du PGES (va au-delà des exigences environnementales et sociales clés ou a contribué à une amélioration significative de la performance environnementale et sociale par exemple en tirant vers le haut les normes du secteur, en proposant un exemple de bonnes pratiques, etc.)
3	Satisfaisant	La contrepartie respecte à la fois les critères de la Banque au moment de l'approbation (y compris la mise en œuvre d'un PGES, le cas échéant) et les critères de la Banque à l'évaluation rétrospective.
2	Partiellement Insatisfaisant	La contrepartie ne respecte pas à la fois l'essentiel des critères de la Banque au moment de l'approbation (y compris la mise en œuvre du PGES, le cas échéant) et les critères de la Banque à l'évaluation rétrospective, mais pallie certaines insuffisances à travers des mesures continues ou planifiées.
1	Insatisfaisant	La contrepartie ne respecte pas à la fois l'essentiel des critères de la Banque au moment de l'approbation (y compris la mise en œuvre du PGES, le cas échéant) et les critères de la Banque à l'évaluation rétrospective. En outre, les perspectives d'atténuation sont incertaines ou peu probables, ou le non-respect entraîne des dommages environnementaux substantiels et permanents.
	Sans objet	Lorsque, en raison de l'absence prévue d'impacts/effets environnementaux et sociaux du projet, la Banque n'a pas énoncé de critères environnementaux et sociaux au moment de l'approbation, une note « Sans objet » peut être attribuée. Cependant, si par la suite, la portée du projet subit des changements et provoque des impacts/effets environnementaux et sociaux, sa performance doit être notée en conséquence, par rapport aux critères qui auraient été prescrits si ce fait avait été connu au moment de l'approbation.
	Aucun avis possible	Si, malgré tous les efforts, les informations pertinentes servant à établir la stricte conformité (ou la non-conformité) ne peuvent être disponibles, la note « Aucun avis possible » peut être attribuée. Cette note ne doit être attribuée qu'en dernier ressort, après avoir tenté au mieux d'obtenir les informations nécessaires. L'absence d'informations fournies par la contrepartie entraîne une note partiellement ou entièrement insatisfaisante uniquement si la contrepartie a refusé à plusieurs reprises de coopérer sur cet aspect.

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

e. Résultats en matière de développement du secteur privé

Le barème de notation suivant s'applique :

Note	Niveau de Notation	Critères
4	Très satisfaisant	<p>Respect à la fois des trois (03) critères suivants :</p> <p>Critère d'« effet de pionnier » ou « effet innovant » : (i) introduction d'une nouvelle technologie dans le pays/dans l'UEMOA et/ou, (ii) introduction d'un nouveau savoir-faire dans le pays/dans l'UEMOA et/ou (iii) formation des employés pour la maîtrise d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau savoir-faire.</p> <p>Critère de « mise aux normes internationaux » : (i) mise à niveau technologique et/ou (ii) mise à niveau managériale et/ou (iii) formation des employés en vue de conduire la mise à niveau.</p> <p>Critère de « promotion biens publics » : fourniture de biens publics à travers notamment la construction ou la réhabilitation d'infrastructures utilisées par le secteur privé .</p>
3	Satisfaisant	<p>Au moins deux (02) des trois (03) critères suivants sont respectés :</p> <p>Critère d'« effet de pionnier » ou « effet innovant » : (i) introduction d'une nouvelle technologie dans le pays/dans l'UEMOA, (ii) introduction d'un nouveau savoir-faire dans le pays/dans l'UEMOA et (iii) formation des employés pour la maîtrise d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau savoir-faire.</p> <p>Critère de « mise aux normes internationaux » : (i) mise à niveau technologique, (ii) mise à niveau managériale et (iii) formation des employés en vue de conduire la mise à niveau.</p> <p>Critère de « promotion biens publics » : fourniture de biens publics à travers la construction ou la réhabilitation d'infrastructures utilisées par le secteur privé</p>
2	Partiellement Insatisfaisant	<p>La contrepartie respecte au moins un (01) des trois (03) critères est respecté :</p> <p>Critère d'« effet de pionnier » ou « effet innovant » : (i) introduction d'une nouvelle technologie dans le pays/dans l'UEMOA, (ii) introduction d'un nouveau savoir-faire dans le pays/dans l'UEMOA et (iii) formation des employés pour la maîtrise d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau savoir-faire.</p> <p>Critère de « mise aux normes internationaux » : (i) mise à niveau technologique, (ii) mise à niveau managériale et (iii) formation des employés en vue de conduire la mise à niveau.</p> <p>Critère de « promotion bien publics » : fourniture de biens publics à travers la construction ou la réhabilitation d'infrastructures utilisées par le secteur privé</p>
1	Insatisfaisant	<p>Aucun des trois critères n'est respecté :</p> <p>Critère d'« effet de pionnier » ou « effet innovant » : (i) introduction d'une nouvelle technologie dans le pays/dans l'UEMOA, (ii) introduction d'un nouveau savoir-faire dans le pays/dans l'UEMOA et (iii) formation des employés pour la maîtrise d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau savoir-faire.</p> <p>Critère de « mise aux normes internationaux » : (i) mise à niveau technologique, (ii) mise à niveau managériale et (iii) formation des employés en vue de conduire la mise à niveau.</p> <p>Critère de « promotion biens publics » : fourniture de biens publics à travers la construction ou la réhabilitation d'infrastructures utilisées par le secteur privé</p>
	Sans objet	<p>Lorsque, en raison de l'absence prévue d'impacts/effets environnementaux et sociaux du projet, la Banque n'a pas énoncé de critères environnementaux et sociaux au moment de l'approbation, une note « Sans objet » peut être attribuée. Cependant, si par la suite, la portée du projet subit des changements et provoque des impacts/effets environnementaux et sociaux, sa performance doit être notée en conséquence, par rapport aux critères qui auraient été prescrits si ce fait avait été connu au moment de l'approbation.</p>
	Aucun avis possible	<p>Le projet n'a pas apporté de contributions perceptibles.</p>

Source : Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD

Par la suite, une moyenne arithmétique simple est calculée sur le groupe d'indicateurs choisis afin d'en déduire la notation finale. La notation globale est fournie ci-après :

- **4 – Très satisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [3,5 et 4].
- **3 – Satisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [2,5 et 3,49].
- **2 – Partiellement Insatisfaisant**: la moyenne des notations est comprise entre [1,5 et

2,49].

- **1 – Insatisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [1,0 et 1,49].

2.4.3.3 L'analyse de l'efficience

L'efficience est mesurée suivant les quatre (04) critères suivants : (i) respect du calendrier, (ii) efficience de l'utilisation des ressources, (iii) état d'avancement de l'exécution (EE), (iv) Analyse coût-avantage (Taux de rentabilité économique).

▪ Respect du calendrier

Le barème de notation suivant s'applique :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	Le rapport entre le délai d'exécution prévisionnel et le délai réel d'exécution à compter de la date de satisfaction des conditions de premier décaissement est ≥ 1
3	Satisfaisant	Le rapport entre le délai d'exécution prévisionnel et le délai réel d'exécution à compter de la date de satisfaction des conditions de premier décaissement est $\geq 0,75$ et < 1 ;
2	Partiellement Insatisfaisant	Le rapport entre le délai d'exécution prévisionnel et le délai réel d'exécution à compter de la date de satisfaction des conditions de premier décaissement est $\geq 0,50$ et $< 0,75$
1	Insatisfaisant	Le rapport entre le délai d'exécution prévisionnel et le délai réel d'exécution à compter de la date d'entrée en vigueur est $< 0,50$

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

▪ Efficience de l'utilisation des ressources

Le barème de notation suivant s'applique :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	La valeur médiane du taux de réalisation physique des extrants du projet par rapport aux taux de décaissement est ≥ 1 . Le projet a réalisé tous ses extrants ou plus, dans les limites du budget disponible.
3	Satisfaisant	La valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $\geq 0,75$ et < 1 . Le projet a globalement réalisé les produits escomptés, dans les limites du budget disponible
2	Partiellement Insatisfaisant	La valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $\geq 0,50$ et $< 0,75$. Le projet a réalisé moins que les produits escomptés selon le budget disponible ;
1	Insatisfaisant	la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $< 0,50$. Le projet a réalisé beaucoup moins que les produits escomptés selon le budget disponible.

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

▪ **État d'avancement de l'exécution (EE).**

La notation globale de l'EE est indiquée comme suit :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	La note moyenne des notations des critères des résultats de développement et de l'état d'exécution (RDEE) applicables est comprise entre 3,5 et 4. Les processus d'exécution ont, pour la plupart, été très satisfaisants et ont permis d'obtenir les résultats escomptés ;
3	Satisfaisant	La note moyenne des notations des critères des résultats de développement et de l'état d'exécution (RDEE) applicables est comprise entre 2,5 et 3,49. Les processus d'exécution ont, pour la plupart, été satisfaisants et ont, pour l'essentiel, permis d'obtenir les résultats escomptés. ;
2	Partiellement Insatisfaisant	La note moyenne des notations des critères des résultats de développement et de l'état d'exécution (RDEE) applicables est comprise entre 1,5 et 2,49. Plusieurs aspects des processus d'exécution n'ont pas été remplis, ce qui a compromis la réalisation de certains résultats du projet ;
1	Insatisfaisant	La note moyenne des notations des critères des résultats de développement et de l'état d'exécution (RDEE) applicables est comprise entre 1 et 1,49. La plupart des aspects des processus d'exécution n'ont pas été remplis, ce qui a compromis la réalisation des résultats du projet.

Source : Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD

▪ **Analyse coût-avantage (Taux de rentabilité économique)**

Le barème de notation suivant s'applique :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	Le ratio du Taux de Rentabilité Economique (TRE) à l'évaluation rétrospective est $\geq 15\%$;
3	Satisfaisant	Le ratio du Taux de Rentabilité Economique (TRE) à l'évaluation rétrospective et le TRE à l'évaluation ex ante est $\geq 12\%$ et $< 15\%$
2	Partiellement Insatisfaisant	Le ratio du Taux de Rentabilité Economique (TRE) à l'évaluation rétrospective et le TRE à l'évaluation ex ante est $\geq 10\%$ et $\leq 12\%$;
1	Insatisfaisant	TRE $< 10\%$

Source : Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD

Par la suite, une moyenne arithmétique simple est calculée sur les notes attribuées (Respect du calendrier, Efficience de l'utilisation des ressources, Analyse coût-bénéfice ; État d'avancement de l'exécution) afin d'en déduire la notation finale. La notation globale est fournie ci-après :

- **4 – Très satisfaisant** : la moyenne est comprise entre [3,5 et 4].
- **3 – Satisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [2,5 et 3,49].
- **2 – Partiellement Insatisfaisant**: la moyenne des notations est comprise entre [1,5 et

2,49].

- **1 –Insatisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [1,0 et 1,49].

2.4.3.4 L'analyse de la durabilité

La durabilité est mesurée suivant les quatre (04) critères suivants : (i) durabilité institutionnelle et renforcement des capacités, (ii) durabilité technique, (iii) viabilité financière, (iv) durabilité environnementale et sociale.

- **Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités**

La notation repose sur le barème suivant :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	le projet a joué un rôle essentiel dans la mise en place ou le renforcement des capacités institutionnelles dans le secteur/domaine d'intervention concerné. Les systèmes et capacités du pays sont excellents et suffisants pour garantir le flux continu des avantages liés au projet après son achèvement.
3	Satisfaisant	le projet a contribué de façon significative au renforcement des capacités institutionnelles dans le secteur/domaine d'intervention concerné. Les systèmes et capacités du pays sont de bonne qualité et jugés suffisants pour garantir le flux continu des avantages liés au projet après son achèvement
2	Partiellement Insatisfaisant	le projet n'a que peu contribué au renforcement des capacités institutionnelles dans le secteur/domaine d'intervention concerné et/ou des systèmes parallèles ont dû être utilisés. Les systèmes et capacités du pays demeurent faibles et sont jugés insuffisants pour garantir le flux continu des avantages liés au projet après son achèvement.
1	Insatisfaisant	Le projet n'a pas contribué au renforcement des capacités institutionnelles dans le secteur/domaine d'intervention concerné et/ou des systèmes parallèles ont dû être utilisés de façon intensive. Les systèmes et capacités du pays sont très faibles et insuffisants pour garantir le flux continu des avantages liés au projet après son achèvement.

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

- **Durabilité technique**

La notation est largement qualitative et s'appuie sur le barème suivant :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	Le projet a été très efficace dans l'introduction de technologie et d'équipements appropriés, adaptés et maîtrisables par un très grand nombre d'acteurs concernés.
3	Satisfaisant	Le projet a été efficace dans l'introduction de technologie et d'équipements appropriés, adaptés et maîtrisables par un grand nombre d'acteurs concernés
2	Partiellement Insatisfaisant	Le projet a été peu efficace dans l'introduction de technologie et d'équipements appropriés et adaptés à l'utilisation des bénéficiaires. Quelques acteurs peuvent maîtriser la technologie et les équipements introduits.
1	Insatisfaisant	Le projet n'a pas été efficace dans l'introduction de technologie et d'équipements appropriés et adaptés à l'utilisation des bénéficiaires. Aucun acteur ne peut maîtriser la technologie ou les équipements introduits.

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

▪ **Viabilité financière**

La notation est essentiellement qualitative et repose sur le barème suivant :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	Pour assurer la viabilité financière, le projet a mis en place des mécanismes solides susceptibles de garantir le flux continu de bénéfices liés au projet après son achèvement
3	Satisfaisant	Pour assurer la viabilité financière, le projet a mis en place des mécanismes jugés suffisants pour garantir le flux continu de bénéfices liés au projet après son achèvement ;
2	Partiellement Insatisfaisant	pour assurer la viabilité financière, le projet a mis en place des mécanismes, mais jugés insuffisants pour garantir le flux continu de bénéfices liés au projet après son achèvement.
1	Insatisfaisant	le projet n'a pas mis en place de mécanismes pour garantir la viabilité financière et les flux de bénéfices liés au projet ne se pérenniseront pas après son achèvement

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

▪ **Durabilité environnementale et sociale**

La notation est largement qualitative et basée sur le barème suivant :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	Le PGES a été mis en œuvre dans les délais et de manière satisfaisante ; la capacité institutionnelle est forte et il existe un financement suffisant pour garantir la durabilité environnementale et sociale de l'opération.
3	Satisfaisant	Le PGES a été largement mis en œuvre dans les délais et de manière satisfaisante ; la capacité institutionnelle et le financement sont jugés suffisants pour garantir la durabilité environnementale et sociale de l'opération.
2	Partiellement Insatisfaisant	Le PGES a été mis en œuvre, mais avec des retards considérables ou de manière insatisfaisante ; la capacité institutionnelle et le financement sont jugés insuffisants pour garantir la durabilité environnementale et sociale de l'opération.
1	Insatisfaisant	Le PGES n'a pas été mis en œuvre, il n'existe aucune capacité institutionnelle ni financement pour garantir la durabilité environnementale et sociale de l'opération

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

Par la suite, une moyenne arithmétique simple est calculée sur les notes afin d'en déduire la notation finale. La notation globale est fournie ci-après :

- **4 – Très satisfaisant** : la moyenne est comprise entre [3,5 et 4].
- **3- Satisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [2,5 et 3,49].
- **2 – Partiellement Insatisfaisant**: la moyenne des notations est comprise entre [1,5 et 2,49].
- **1 –Insatisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [1,0 et 1,49].

Le tableau ci-dessous résume la notation des indicateurs de la variable expliquée :

Tableau 8: Synthèse de la notation des indicateurs de la variable expliquée

Variables expliquée	Indicateurs		Noté sur
Performance du projet	Pertinence	Pertinence de l'objectif de développement du projet	4
		Pertinence de la conception du projet	4
	Efficacité	Efficacité par rapport aux extrants physiques	4
		Efficacité par rapport aux résultats de développement	4
		<i>Résultats techniques</i>	<i>4</i>
		<i>Résultats commerciaux, et financiers</i>	<i>4</i>
		<i>Résultats socio-économiques</i>	<i>4</i>
		<i>Résultats environnementaux</i>	<i>4</i>
		<i>Résultats en matière de développement du secteur privé</i>	<i>4</i>
	Efficience	Respect du calendrier	4
		Efficience de l'utilisation des ressources	4
		État d'avancement de l'exécution (EE)	4
		Analyse coût-avantage (Taux de rentabilité économique)	4
		Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	4
	Durabilité	Durabilité technique	4
		Viabilité financière	4
		Durabilité environnementale et sociale	4
		Appropriation et durabilité des partenariats	4

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

2.4.3.5 Analyse globale de la performance du projet

La notation globale de la performance du projet est fondée sur la notation moyenne des indicateurs de la variable expliquée et des variables explicatives.

La moyenne arithmétique simple des notations individuelles des variables (expliquée et explicatives) est calculée afin d'en déduire performance finale. La notation globale de la performance du projet est fournie ci-après : « Très Satisfaisant [3,5 et 4] », « Satisfaisant [2,5 et 3,49] », « Insatisfaisant [1,5 et 2,49] » et « Très Insatisfaisant ([1,0 et 1,49]) ».

1.5.5.1 Analyse globale de la variable expliquée

La notation globale de la variable expliquée est fondée sur la moyenne des quatre (04) indicateurs de celle-ci.

La moyenne arithmétique simple des notations individuelles des indicateurs de la variable expliquée est calculée afin d'en déduire la notation finale. La notation globale de la performance de la variable expliquée est fournie ci-après : « Très Satisfaisant [3,5 et 4] », « Satisfaisant [2,5 et 3,49] » , « Insatisfaisant [1,5 et 2,49] » et « Très Insatisfaisant ([1,0 et 1,49]) ».

2.4.4 Analyse des variables explicatives

En ce qui concerne les variables explicatives, nous analyserons les deux dimensions suivantes :

2.4.4.1 La performance de la Banque

La performance de la banque est mesurée suivant les deux (02) critères suivants : (i) qualité à l'entrée et (ii) Supervision et administration.

▪ Qualité à l'entrée

La qualité du travail (qualité à l'entrée) avant engagement de la Banque est notée à l'aide des indicateurs de référence suivants :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	La Banque doit avoir dépassé les prescriptions de ses procédures opérationnelles standard au point d'établir de nouvelles normes de qualité pour la sélection, l'évaluation et l'organisation des projets et des investissements associés. Ou alors, la qualité de l'élaboration du projet et/ou la rentabilité de l'investissement de la Banque peuvent être attribuées de façon directe et incontestable au traitement du projet avant engagement.
3	Satisfaisant	La Banque doit avoir largement respecté ses procédures opérationnelles prescrites et normes de qualité dans la sélection, l'évaluation et l'organisation du projet et de l'investissement associé
2	Partiellement Insatisfaisant	La Banque n'a pas respecté ses procédures opérationnelles prescrites ou ses normes de qualité relativement à un ou plusieurs aspects de la sélection, de l'évaluation ou de l'organisation du projet et de l'investissement connexe. La ou les lacunes constatées n'ont cependant pas eu d'effet notable sur la qualité de l'élaboration du projet et/ou sur la rentabilité de l'investissement de la Banque.
1	Insatisfaisant	La Banque n'a pas respecté ses procédures opérationnelles prescrites ou ses normes de qualité relativement à un ou plusieurs aspects de la sélection, de l'évaluation ou de l'organisation du projet et de l'investissement connexe. La ou les lacunes constatées ont eu pour conséquence directe un effet négatif notable sur la qualité de l'élaboration du projet et/ou sur la rentabilité de l'investissement de la Banque.

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

▪ **Supervision et administration**

La qualité du travail de suivi et de supervision assuré par la Banque est évaluée à l'aide des indicateurs de référence suivants :

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	La Banque doit avoir dépassé les prescriptions de ses procédures opérationnelles standard au point d'établir de nouvelles normes de qualité pour le suivi et la supervision des projets. Ou alors, la qualité de l'élaboration du projet et/ou la rentabilité de l'investissement de la Banque peuvent être attribuées de façon directe et incontestable à la façon dont la Banque s'est acquittée de ses responsabilités en matière de suivi et de supervision.
3	Satisfaisant	La Banque doit avoir largement respecté ses procédures opérationnelles prescrites et normes de qualité relativement au suivi et de la supervision du projet. La Banque doit s'être tenue suffisamment informée pour réagir de manière opportune à tout changement important de la performance du projet (ou à tout autre événement ou circonstance pouvant fonder la non atteinte des objectifs de développement du projet), et doit avoir pris les mesures en temps opportun si nécessaire.
2	Partiellement Insatisfaisant	La Banque n'a pas respecté ses procédures opérationnelles prescrites ou ses normes de qualité relativement à un ou plusieurs aspects du suivi et de la supervision du projet. Les lacunes constatées n'ont cependant pas eu d'effet notable sur le taux de rentabilité économique du projet
1	Insatisfaisant	La Banque n'a pas respecté ses procédures opérationnelles prescrites ou ses normes de qualité relativement à un ou plusieurs aspects du suivi et de la supervision du projet. Les lacunes constatées ont eu pour conséquence directe un effet négatif notable sur le taux de rentabilité économique du projet

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

La moyenne arithmétique simple des notations individuelles est calculée afin d'en déduire la notation finale. La notation globale de la performance de la Banque est fournie ci-après :

- **4 – Très satisfaisant** : la moyenne est comprise entre [3,5 et 4].
- **3 – Satisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [2,5 et 3,49].
- **2 – Partiellement Insatisfaisant**: la moyenne des notations est comprise entre [1,5 et 2,49].
- **1 – Insatisfaisant** : la moyenne des notations est comprise entre [1,0 et 1,49].

2.4.4.2 La performance l'emprunteur

L'évaluation de la « performance de l'emprunteur » est basée sur le barème suivant:

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

Tableau 9: Synthèse de la notation des indicateurs des variables explicatives

Variables explicatives	Indicateurs	Noté sur
La performance de la Banque	- Qualité à l'entrée ;	4
	- Supervision et administration du projet.	4
La performance de l'emprunteur	- Contribution à l'élaboration du cadre logique ;	4
	- Transmission des documents lors de l'instruction du projet ;	4
	- Communication des documents lors de la mise en œuvre du projet ;	4
	- Archivage des données du projet.	4

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

2.4.4.3 Analyse globale des variables explicatives

La notation globale de chacune des variables explicatives est fondée sur la moyenne de ses indicateurs ci-dessus.

La moyenne arithmétique simple des notations individuelles est calculée afin d'en déduire la notation de chaque variable explicative.

La notation globale de la variable est fournie ci-après : « Très Satisfaisant [3,5 et 4] », « Satisfaisant [2,5 et 3,49] », « Insatisfaisant [1,5 et 2,49] » et « Très Insatisfaisant ([1,0 et 1,49]) ».

Note	Niveau de rating	Critères
4	Très satisfaisant	<p>transmission des documents requis par les procédures de la BOAD à l'entrée en portefeuille et à l'évaluation ex ante du projet ;</p> <p>transmission des documents requis par les procédures de la BOAD au cours de la mise en œuvre du projet et ceux aux fréquences spécifiées et participation à l'élaboration du cadre logique et de la matrice de suivi-évaluation des résultats de développement au cours de l'évaluation ex-ante ;</p> <p>transmission des informations nécessaires au rating des projets par la BOAD dans les délais spécifiés par les procédures de la BOAD et accueil de la mission de suivi-évaluation des résultats de développement de la BOAD ;</p> <p>archivage des données du projet en vue de la participation aux évaluations rétrospectives de la Banque dans une période de 5 ans au maximum après le dernier décaissement de la BOAD.</p>
3	Satisfaisant	<p>transmission des documents requis par les procédures de la BOAD à l'entrée en portefeuille et à l'évaluation ex ante du projet ;</p> <p>transmission des documents requis par les procédures de la BOAD au cours de la mise en œuvre du projet et ceux aux fréquences spécifiées ;</p> <p>transmission des informations nécessaires au rating des projets par la BOAD dans les délais spécifiés par les procédures de la BOAD et accueil de la mission de suivi-évaluation des résultats de développement de la BOAD ;</p> <p>archivage des données du projet en vue de la participation aux évaluations rétrospectives de la Banque dans une période de 5 ans au maximum après le dernier décaissement de la BOAD.</p>
2	Partiellement Insatisfaisant	<p>transmission des documents requis par les procédures de la BOAD à l'entrée en portefeuille et à l'évaluation ex ante du projet ;</p> <p>transmission des documents requis par les procédures de la BOAD au cours de la mise en œuvre du projet et ceux aux fréquences spécifiées ;</p>
1	Insatisfaisant	<p>transmission des documents requis par les procédures de la BOAD à l'entrée en portefeuille et à l'évaluation ex ante du projet ;</p> <p>transmission des documents requis par les procédures de la BOAD au cours de la mise en œuvre du projet et ceux aux fréquences spécifiées.</p>

2.5 La justification de la méthodologie

La méthodologie adoptée pour notre étude est basée sur le « Manuel d'évaluation rétrospective de performances des projets de la BOAD ».

A l'issue de l'évaluation de la performance, nous ferons des recommandations à partir des résultats obtenus.

2.6 Les difficultés rencontrées

La principale limite de notre étude est qu'il nous a été impossible de se rendre sur le terrain pour vérifier effectivement les résultats produits par le projet. Nous avons travaillé sur la base des informations des documents des rapports missions de suivi et de supervision du projet, des rapports d'activité de la SONABEL, et des rapports des statistique de production de la centrale.

L'évaluation a été confrontée à la difficulté de collecte d'informations, notamment l'indisponibilité des rapports d'achèvement et du rapports de fin d'exécution.

Pour faire face à ces difficultés, nous avons traité des informations assez volumineuses issues des documents comme la proposition de prêt, les rapports de suivi et de supervision, les rapports d'activité et de gestion de la SONABEL depuis 2010, les rapports des statistiques de production de la centrale de Komsilga, les entretiens passés avec le personnel de la BOAD et les informations de l'entretien du responsable d'exploitation de la centrale de Komsilga.

2.7 Conclusion partielle

Dans ce chapitre nous avons présenté la méthodologie de notre étude. Nous avons choisi la performance du projet en matière d'effet sur le développement comme la variable expliquée et la performance de la banque et de l'emprunteur comme les variables explicatives. L'analyse des critères est essentiellement basée sur le manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD. La deuxième partie abordera « le cadre pratique de l'évaluation de la performance ».

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE PROJET**

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA BOAD ET DU PROJET

Dans ce chapitre nous présenterons le contexte lié à notre étude, à savoir la présentation de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et la présentation du projet de renforcement de la capacité de production de la centrale de Komsilga au Burkina Faso.

3.1 Présentation générale de la BOAD

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) est l'Institution commune de financement du développement des Etats de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), transformée en une Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) par Traité en date du 10 janvier 1994. Elle a été créée par un Accord signé le 14 novembre 1973 par les États membres de l'UMOA : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal et Togo. Elle a été rejointe par la Guinée Bissau en 1997. La BOAD est devenue opérationnelle en 1976. Conformément au Traité de l'UEMOA, la BOAD est une institution spécialisée commune de l'Union. Elle vise à promouvoir le développement équilibré des Etats membres et à réaliser l'intégration économique des Etats d'Afrique de l'Ouest.

3.2.1 Missions

Les missions de la BOAD sont les financements des projets prioritaires de développement rural, d'infrastructure de base, d'infrastructure moderne, des télécommunications, de l'énergie de l'industrie agro-industries, transport, tourisme et autres services. Ainsi : « la banque intervient directement ou par l'intermédiaire de filiales ou de fonds spéciaux constitués par elle ou d'institutions financières nationales, à contribuer notamment :

- à la collecte de disponibilités intérieures en conformité avec les législations nationales ;
- à la recherche de capitaux extérieurs par emprunts ou obtention de fonds de concours non remboursables ;
- au financement par participation au capital, par octroi de prêts, avals, bonification d'intérêts à des investissements ou activités ayant pour objet ; la construction ou l'amélioration d'infrastructures nécessaires au développement, l'amélioration des conditions et moyens de production, l'établissement de nouvelles activités, le transfert de la propriété des moyens de production et de distribution des biens et services à des personnes morales, publiques ou privées ressortissant de l'Union ou de l'un de ses membres, ou à des personnes physiques nationales de l'Union ;

- à l'élaboration et à l'appréciation technique et financière des projets de développement et à la création et au fonctionnement des organismes chargés de leur exécution.

3.2.2 Objectifs

Les objectifs de la BOAD, son champ d'application et ses priorités d'intervention, définis par ses statuts et la Déclaration de Politique générale mettent en œuvre une idée centrale qui est celle de la solidarité.

Il a été assigné comme objectifs à la BOAD de promouvoir le développement équilibré des Etats membres et de réaliser l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest. Les statuts précisent que dans le choix des actions auxquelles elle portera concours, une considération particulière devra être donnée à celles susceptibles (1) de faciliter le développement des Etats membres de l'Union les plus défavorisés par les conditions naturelles, et (2) de concourir à l'intégration des économies des Etats de l'Union. La collecte des disponibilités intérieures aux fins du financement des actions de développement, l'animation du marché régional des capitaux ainsi que le drainage des ressources extérieures vers la zone furent aussi des missions essentielles assignées à la Banque.

Conçue comme une banque pour promouvoir l'intégration et la solidarité régionale, la BOAD finance (1) la construction ou l'amélioration d'infrastructures nécessaires au développement, notamment en matière de communication, d'équipements hydrauliques, d'électricité, (2) l'amélioration, la création ou le transfert de propriété des moyens de production et de distribution dans les secteurs rural et industriel, (3) les études de préparation de projets.

La BOAD intervient directement ou par l'intermédiaire de filiales, de fonds spéciaux constitués par elle ou d'institutions financières nationales. Ses interventions peuvent revêtir les formes suivantes : prise de participation, prêt à long et moyen termes, aval et bonification d'intérêts. Les Etats membres, les collectivités et établissements publics, les institutions financières, les organismes, entreprises et particuliers peuvent bénéficier de ses financements.

Pour accroître l'efficacité de ses interventions, moduler son action et l'adapter au mieux, des fonds spéciaux ont été créés en son sein : fonds de bonification, fonds de garantie des avals et des rachats, fonds d'études.

3.2 Organisation structurelle de la BOAD

Les principes de gouvernement d'entreprise observés par la BOAD sont basés, entre autres, sur la transparence des opérations et des comptes, un système de contrôle rigoureux, l'indépendance du système de contrôle externe, un système informatique performant, une actualisation constante des connaissances et un processus de décision fondé sur la participation et la responsabilisation des agents avec notamment l'implémentation du management par objectif. Dans un souci d'amélioration continue, les outils de gestion et les procédures sont régulièrement mis à jour en vue de leur adaptation constante à l'activité de la Banque et aux meilleures pratiques.

Cette institution est organisée en organes délibérants et instances internes de gestion.

3.2.1 Les organes délibérants

3.2.1.1 Le Conseil des Ministres

Le Conseil des Ministres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) est compétent pour i) assurer la « haute direction et le contrôle » de la Banque, ii) adresser des directives au Conseil d'Administration dans le cadre des compétences de celui-ci, iii) nommer le Président de la Banque et fixer sa rémunération, iv) nommer le Commissaire aux Comptes et fixer sa rémunération, v) approuver les comptes de la Banque.

Le Conseil des Ministres est le seul organe habilité à modifier les statuts de la Banque. Il est composé de deux ministres de chaque Etat membre de l'UEMOA qui ne disposent que d'une seule voix exprimée par le Ministre des Finances.

3.2.1.2 Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration i) décide de l'augmentation ou de la réduction du capital, ii) approuve les prises de participation au capital d'entreprises ou d'institutions et les concours financiers pouvant être accordés par la Banque, iii) décide des emprunts à contracter par la Banque et iv) approuve les conventions relatives aux concours non remboursables, v) fixe les

règles générales d'emploi des fonds disponibles de la Banque, vi) arrête les comptes annuels de la Banque et le rapport annuel de son activité.

Il est composé :

- du Président de la Banque qui en assure la Présidence ;
- d'un représentant titulaire et d'un suppléant nommés par chacun des Etats membres de l'Union ;
- du Gouverneur de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ou son représentant ;
- de représentants des membres titulaires d'actions de série B, en nombre proportionnel au montant du capital souscrit par ceux-ci, leur nombre ne dépassant pas la moitié des représentants des membres titulaires d'actions de série A.

3.3 Organigramme de la BOAD

En référence au règlement n°2007-002 en date du 30 Mars 2007, l'organisation interne de la Banque comprend la Présidence, la Vice-présidence, les Départements, les Directions et les Divisions.

Sont placés sous l'autorité directe du Président :

- les Conseillers spéciaux ;
- le Directeur de Cabinet ;
- le Contrôle Général ;
- la Direction de la Communication, du Marketing et des Relations Publiques ;
- la Direction des Ressources Humaines et
- la Direction de l'Evaluation Rétrospective des Projets.

Sont placés sous l'autorité directe du **Vice-président** :

- les Chargés de Mission ;
- l'unité de Gestion Environnementale et du Développement Durable ;
- la Direction de la Gestion des Engagements et des Risques ;
- le Secrétariat Général.

A ce jour, la Banque dispose de trois (03) grands Départements :

Le Département des Finances et de la Comptabilité ;

- le Département de la Stratégie des Etudes et de la Coopération ;
- le Département des Opérations.

Dans le but de mettre en application nos connaissances théoriques, un stage nous a été accordé à la Direction du Développement Rural et des Infrastructures (DDRI). Aussi nous avons eu l'opportunité de travailler avec la Direction de l'Evaluation Rétrospective des Projets (DERP). Nous présentons la DDRI et la DERP comme suit :

3.3.1 Présentation de la DDRI

Sous l'autorité hiérarchique et fonctionnelle du Directeur du Département des Opérations, la Direction du Développement Rural et des Infrastructures (DDRI) a pour mission de proposer et mettre en œuvre les politiques et stratégies de la Banque en matière de financement des projets de développement rural et d'infrastructures aussi que les opérations du secteur public marchand promues par les Etats ou les démembrements.

La direction du développement rural et des infrastructures (DDRI) comprend trois (3) divisions :

- la Division du Secteur Public Marchand (DSPM) : elle est chargée de la promotion du financement et du suivi des opérations dans le secteur public marchand notamment dans les domaines de la production et de la distribution de l'énergie, de l'hydraulique urbain, de la télécommunication, et autres infrastructures rentables.
- la Division du Développement Rural et des Projets Sociaux : elle est chargée de la promotion et du suivi des opérations dans les domaines de l'agriculture, l'élevage, la pêche, le financement rural, des projets et opérations liés à la recherche agricole, des projets à caractère sociaux, de l'hydraulique villageoise, agricole et pastorale, des pistes rurales, des constructions rurales, de l'environnement, et des infrastructures sociales.
- la Division des Routes et Infrastructures (DRI) : elle est chargée de la promotion et du suivi des opérations en faveur des Etats et de leur démembrements dans les domaines suivants : i) routes, ouvrages d'art et chemins de fer ii) développement et assainissement urbains et iii) autres infrastructures de transport.

3.3.2 Présentation de la DERP

La DERP est directement rattaché à la Présidence. Elle a pour mission de formuler et de mettre en œuvre les politiques et stratégies de la BOAD en matière d'évaluation des résultats de développement des projets financés par la Banque.

La Direction de l'Evaluation Rétrospectives de projets (DERP) comprend deux (2) divisions : la Division de l'Analyse des Résultats et de l'Evaluation des Projets (DAREP) et la Division de l'Evaluation et des Performances, des projets et des Etudes Thématiques (DEPPET).

- la Division de l'Analyse des Résultats et de l'Evaluation des Projets (DAREP) : elle chargée de mettre en œuvre les programme d'évaluation rétrospective des projets financés par la Banque et de formuler des recommandations et de suivre la mise en œuvre de ses recommandations dans le cadre des évaluations rétrospectives des projets. Elle est chargée aussi d'élaborer la note de synthèse annuelle des évaluations rétrospective réalisées.
- la Division de l'Evaluation et des Performances, des projets et des Etudes Thématiques (DEPPET) :
 - au plan résultats de développement et de l'état d'exécution des projets : elle est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre les outils de suivi et évaluation de projets. Elle est chargée de formuler des recommandations dans le cadre des activités de suivi-évaluation des résultats de développement. La DEPPET est chargée aussi d'actualiser les bases de données sur les indicateurs de suivi-évaluation, des superviser les différentes enquêtes prévues pour les études d'impacts et de contrôler leur méthodologie.
 - au plan des études thématiques et des résultats d'impact socio-économiques : elle est chargée d'exécuter et de superviser les études thématiques, de formuler de recommandations et de suivre le mises en œuvre des recommandations approuvées par la Hautes direction dans le cadre des études thématiques. Elle est chargée de planifier les études d'impact socio-économiques des projets, de les superviser, de formuler les recommandations et de suivre la mise en œuvre de ses recommandations. Elle est chargée aussi en collaboration avec l'Unité organisationnelle en charge de la communication et l'Unité organisationnelle en charge du système d'information de diffuser les rapports d'impacts socio-économiques des projets financés.

L'organigramme fonctionnel général de la BOAD est présenté à l'annexe 5.

3.4 Présentation du projet

Le projet a pour objet le renforcement de la capacité de production de la centrale de Komsilga du Centre Régional de Consommation de Ouagadougou (CRCO) de SONABEL (Annexe 6), par l'acquisition, l'installation et la mise en service de deux groupes Diesel de 18 MW chacun, fonctionnant au fuel lourd.

Le Projet se justifie par les considérations ci-après : (i) la nécessité de sécuriser l'alimentation du réseau interconnecté de la SONABEL et du Centre Régional de Consommation de Ouagadougou (CRCO) ; (ii) la réduction du coût de production du kWh ; et (iii) l'amélioration de la qualité du service.

L'objectif global du projet est d'assurer une meilleure couverture de la demande et à sécuriser l'alimentation en énergie électrique dans le pays, notamment dans la ville de Ouagadougou.

Les objectifs spécifiques visés par le projet sont : (i) satisfaire les besoins en énergie électrique du réseau interconnecté par la production de 228 GWh par an ; et (ii) améliorer la qualité de service de fourniture de l'électricité par la réduction de l'énergie non distribuée d'au moins 40 GWh par an.

Le bénéficiaire du projet est la Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL).

Le coût total du projet, établi aux conditions économiques d'août 2010, s'élève à 30 858 MFCFA hors taxes et à 36 408 MFCFA toutes taxes comprises y compris 5% d'imprévus physiques et une provision pour hausse de prix de 3% l'an.

Le projet est cofinancé par le Fonds de Développement Energie à hauteur de 20 000 MFCFA soit 65%, par la BOAD à hauteur de 10 000 MFCFA soit 32% et par la SONABEL à hauteur de 858 MFCFA soit 3% du coût total.

Le planning d'exécution du projet prévoit une durée globale de vingt-six (26) mois.

3.5 Conclusion partielle

Dans ce chapitre, nous avons présenté la Banque Ouest Africaine de Développement notamment la Direction du Développement Rural et des Infrastructures (DDRI) dans laquelle nous avons effectué ce stage, et la Direction de l'Evaluation Rétrospective de Projets (DERP) avec laquelle nous avons travaillé dans le cadre de cette étude. Nous avons présenté aussi le projet de renforcement de la capacité de production de la centrale Komsilga au Burkina Faso. Le quatrième chapitre abordera « la présentation, analyse des résultats et recommandations ».

CHAPITRE 4 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord, les résultats de la variable expliquée et des variables explicatives. Ensuite, nous les analyserons ces résultats, et enfin nous ferons des recommandations.

4.1 Présentation des résultats des indicateurs de la variable expliquée

L'analyse des données recueillies, nous a permis d'évaluer la variable expliquée. Nous nous sommes appuyés sur l'alignement stratégique (Annexe 7), les indicateurs du cadre logique reconstitué, du cadre logique rétrospectif et d'autres facteurs importants touchants à la performance du projet, Cette étude est basée sur des données quantitatives et qualitatives.

4.1.1 Pertinence

4.1.1.1 Pertinence de l'objectif de développement du projet

L'alignement stratégique montre que l'objectif du projet est resté pleinement aligné sur la stratégie de la Banque, les stratégies sectorielles applicables de la Banque, les stratégies de développement du pays et les besoins des bénéficiaires. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Très satisfaisante (4) ».

4.1.1.2 Pertinence de la conception du projet

La conception a été très favorable à la réalisation des résultats du projet. La conception initiale était bonne et est restée appropriée tout au long de l'exécution ; aucun ajustement de l'envergure du projet, des dispositions relatives à l'exécution ou des solutions techniques n'a été requis pour garantir la réalisation des effets et produits escomptés. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Très satisfaisante (4) ».

4.1.1.3 Note globale de la pertinence

Au regard des notes précédentes, et conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets non marchands de la BOAD, l'indicateur de pertinence est noté très satisfaisante car la moyenne des notes des indicateurs est 4 sur 4 points.

Le tableau ci-dessous présente les résultats des indicateurs de pertinence :

Tableau 10: Pertinence globale

Indicateurs	Note (1-4)
1. Pertinence de l'objectif de développement du projet	4
2. Pertinence de la conception du projet	4
Pertinence globale	4

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

4.1.2 Efficacité

4.1.2.1 Efficacité par rapport aux extrants physiques

Toutes les composantes physiques du projet prévues à l'évaluation Ex ante ont été réalisées à 100%. La composante « Audit technique et financier du projet » n'a pas encore débuté en raison des travaux complémentaires à réaliser. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performances des projets de la BOAD, la sous dimension est notée « Satisfaisante (3) ».

4.1.2.2 Efficacité par rapport aux résultats de développement

- **résultats techniques** : l'objectif du projet est resté pleinement atteint à 100% et conforme aux prévisions en ex-ante avec un niveau de réalisation à savoir l'installation d'une puissance de 36 Mégawatt qui permet de fournir 228 GWh /an. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performances de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Satisfaisante (3) ».
- **résultats commerciaux, et financiers** (Annexe 8): Les cash flows générés par le projet est en moyen de 5 104 MFCFA par an sur la période 2014 à 2017 contre 6 008 MFCFA sur cette même période, soit 85% . Le taux de rentabilité interne (TRI) actuelle qui est de 13,4% contre 18,6% à l'évaluation ex ante. Ainsi conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté «Partiellement insatisfaisante (2) ».
- **résultats socio-économiques** : A l'échelle nationale, la quantité d'Energie Non Distribuée (END) est de 30 GWh en 2017 contre 40 GWh à l'évaluation ex ante soit 25% des prévisions à l'évaluation ex ante. Les apports financiers directs aux populations locales par embauche de main d'œuvre pendant la période de réalisation des travaux ont contribué à l'amélioration des conditions de vie ces populations. La fourniture en 2017 de 426,99 GWh d'énergie électrique de tous les groupes de la centrale Komsilga montre qu'elle contribue au développement économique et sociale du pays notamment dans la ville de Ouagadougou. En conséquence conformément au

manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, le critère est noté « Satisfaisante (3) ».

- **résultats environnementaux** : à l'exception de l'élaboration du Plan Opérationnel d'Intervention (POI) et la formation y afférente, toutes les mesures ont été mises en œuvre par la SONABEL. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Partiellement Satisfaisante (2) ».
- **résultats en matière de développement du secteur privé** : sur trois (03) critères relatifs à cet indicateur à savoir le critère d'« effet innovant », le critère de « mise aux normes internationaux » et le critère de « promotion de biens publics », seul les (02) deux derniers critères ont été respecté. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Satisfaisante (3) »

4.1.2.3 Note globale de l'efficacité

Au regard des notes précédentes des indicateurs, et conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'analyse de l'efficacité globale est satisfaisante car la moyenne des notes des indicateurs est 2,90 sur 4 points.

Tableau 11: Efficacité globale

Indicateurs	Note (1-4)
1. Efficacité par rapport aux extrants physiques	3
2. Efficacité par rapport aux résultats de développement	2,60
<i>Résultats techniques</i>	3
<i>Résultats commerciaux, et financiers</i>	2
<i>Résultats socio-économiques</i>	3
<i>Résultats environnementaux</i>	2
<i>Résultats en matière de développement du secteur privé</i>	3
Efficacité globale	2,80

Source : Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD

4.1.3 Efficience

4.1.4.1 Respect du calendrier

Le rapport entre le délai d'exécution prévisionnel (26 mois) et le délai réel (24 mois) d'exécution à compter de la date d'entrée en vigueur est égal $1,08 > 1$. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Très Satisfaisant (4) ».

4.1.4.2 Efficience de l'utilisation des ressources

La valeur médiane du taux de réalisation physique (taux de réalisation physique est égal à 100% donc la valeur médiane est égale à 50%) des extrants du projet par rapport au taux de décaissement (95,81%), est égale à $0,52 < 0,75$. Le projet a réalisé que les produits escomptés selon le budget disponible. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Partiellement insatisfaisante (2) ».

4.1.4.3 État d'avancement de l'exécution (EE)

La note moyenne des notations des critères des résultats de développement et de l'état d'exécution (RDEE) applicables est égale à 2,60 ; elle est comprise entre 2,5 et 3,49. Les processus d'exécution ont, pour la plupart, été satisfaisants et ont, pour l'essentiel, permis d'obtenir les résultats escomptés. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Satisfaisante (3) ».

4.1.4.4 Analyse coût-avantage (Taux de rentabilité économique)

Le ratio du Taux de Rentabilité Economique (TRE) à l'évaluation rétrospective (20,13%) et le TRE à l'évaluation Ex ante (22,4%) est égal à $89\% \geq 15\%$. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance des projet de la BOAD, l'indicateur est noté « Très Satisfaisante (4) ».

4.1.4.5 Note globale de l'efficience

Au regard des notes précédentes, et conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performances des projets de la BOAD, l'analyse de l'efficacité est notée satisfaisante car la moyenne des notes des indicateurs est de 3,25 sur 4 points.

Tableau 12: Efficience globale

Indicateurs	Note (1-4)
1. Respect du calendrier	4
2. Efficience de l'utilisation des ressources	2
3. État d'avancement de l'exécution (EE)	3
4. Analyse coût-avantage (Taux de rentabilité économique)	4
Efficience globale	3,25

Source : Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD

4.1.4 Notation de la durabilité

4.1.4.1 Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités

Le projet a contribué de façon significative au renforcement des capacités institutionnelles dans le secteur de l'énergie électrique. Les systèmes et capacités du pays représenté par le Ministère des Mines, des Carrières et de l'Energie et la SONABEL sont de bonne qualité et jugés suffisants pour garantir le flux continu des avantages liés au projet après son achèvement et son exploitation. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Satisfaisante (3) ».

4.1.4.2 Durabilité technique

Le projet a été très efficace dans l'introduction de technologie et d'équipements appropriés, adaptés et maîtrisables par un très grand nombre d'acteurs concernés. De plus la formation reçue par les agents de la SONABEL, permet d'assurer pleinement la maintenance des équipements. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Très satisfaisante (4) ».

4.1.4.3 Viabilité financière

Pour assurer la viabilité financière, le projet a mis en place des mécanismes solides à savoir la subvention des combustibles par l'Etat, les ajustements des prix du KWh susceptibles de garantir le flux continu des bénéfices liés au projet après son achèvement et son exploitation. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Très satisfaisante (4) ».

4.1.4.4 Durabilité environnementale et sociale

Le PGES a été largement mis en œuvre dans les délais et de manière satisfaisante ; la capacité institutionnelle et le financement sont jugés suffisants pour garantir la durabilité environnementale et sociale du projet. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Satisfaisante (3) ».

4.1.4.5 Appropriation et durabilité des partenariats

Le projet a été très efficace dans l'implication de toutes les parties prenantes compétentes et il existe un sens élevé d'appropriation chez le bénéficiaire (la SONABEL). Des partenariats fructueux avec les parties prenantes compétentes (Etat, BOAD et UEMOA, et les entreprises prestataires) ont été mis en place pour garantir la préservation et la bonne gestion des actifs du

projet. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Très satisfaisante (4) ».

4.1.2.4 Note globale de la durabilité

Au regard des notes précédentes, et conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'analyse des indicateurs de la durabilité est notée satisfaisante car la moyenne des notes des indicateurs est 3,60 sur 4 points.

Tableau 13: Durabilité globale

Indicateurs	Note (1-4)
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités ;	3
Durabilité technique ;	4
Viabilité financière ;	4
Durabilité environnementale et sociale ;	3
Appropriation et durabilité des partenariats	4
Durabilité globale	3,6

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

4.1.5 Résultats de la variable expliquée

La notation globale est fondée sur la notation moyenne des quatre (04) indicateurs clés portant à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de la variable expliquée :

Tableau 14: Présentation des résultats de la variable expliquée

Variable	Indicateurs	Note
Performance du projet	Pertinence	4 / 4
	1. Pertinence de l'objectif de développement du projet	4
	2. Pertinence de la conception du projet	4
	Efficacité	2,8 / 4
	1. Efficacité par rapport aux extrants physiques	3
	2. Efficacité par rapport aux résultats de développement	2,60
	Efficience	3,2 / 4
	1. Respect du calendrier	4
	2. Efficience de l'utilisation des ressources	2
	3. État d'avancement de l'exécution (EE)	3
	4. Analyse coût-avantage (Taux de rentabilité économique)	4
	Durabilité	3,6 / 4
	1- Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	3
	2- Durabilité technique	4
	3- Viabilité financière	4
	4- Durabilité environnementale et sociale	3
	5- Appropriation et durabilité des partenariats	4
	NOTATION GLOBALE	3,41 / 4

Source : Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD

4.2 Présentation des résultats des indicateurs des variables explicatives

L'analyse des informations collectées nous a permis d'évaluer les variables explicatives à savoir la performance de la Banque et la performance de l'Emprunteur. Cette étude est essentiellement basée sur des données qualitatives liées à la gestion du projet.

4.2.1 La performance de la Banque

4.2.1.1 Qualité à l'entrée

La proposition de prêt et les rapport de suivi et de supervision indiquent que la Banque dans le cadre de l'instruction du dossier, a intégré toutes les dispositions en matière d'instruction et d'évaluation et même largement contribué à la bonne présentation de la formulation du projet. Elle a eu recours à toutes les expertises pour la constitution de l'équipe projet à savoir un

ingénieur conseil, un ingénieur électricien, un environnementaliste, un analyste financier et économique, et des évaluateurs de projet. L'existence du cadre logique a permis d'avoir des indicateurs pour définir la Baseline même si ceux-ci nous paraissent peu pertinents car ces indicateurs ne permettent pas de mesurer l'atteinte des objectifs du projet. Toutes les études prévues au titre de la composante Etudes ont été réalisées. Elles concernent: (i) les études de faisabilité technico-économiques ; (ii) les études d'impact environnemental et social ; (iii) l'élaboration des dossiers d'appel d'offres et (iv) les études d'exécution. La date limite de mobilisation (DLM) des fonds du prêt BOAD, initialement fixée au 15 octobre 2013, a été prorogée pour la deuxième fois au 30 juin 2016 et pour la troisième fois au 31 décembre 2018. La DLM des fonds FDE est expirée le 31 décembre 2014. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Satisfaisante (3) ».

4.2.1.2 Supervision et administration

Les prestations de contrôle et de supervision des travaux sont : (i) le suivi technique et administratif de l'exécution des travaux ; (ii) la vérification des notes de calcul et les plans de génie civil d'équipements électromécaniques ; (iii) les réceptions en usine et sur site des équipements, la validation des essais pour les mises en service et les réceptions provisoires des travaux et (iv) le contrôle de la qualité des travaux et des quantités mises en œuvre conformément au Cahier de Prescriptions Techniques Particulières. Toutes les prestations y relatives ont effectivement débuté le 13 août 2013, soit environ 06 mois après le démarrage des travaux. Les prestations de surveillance et contrôle ont pris fin le 12 septembre 2014. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Satisfaisante (3) ».

4.2.2 La performance l'emprunteur

La SONABEL a transmis avec des retards de délais les documents requis par les procédures de la BOAD à l'entrée en portefeuille et à l'évaluation ex ante du projet. Ce qui a induit un retard d'environ un an au niveau de la mise en service du projet effectué en 2014 alors qu'elle était prévue en 2013. Elle a contribué à l'élaboration du cadre logique du projet. Aussi elle a transmis les documents requis par les procédures de la BOAD au cours de la mise en œuvre du projet avec quelques difficultés de respect des délais. En conséquence conformément au manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD, l'indicateur est noté « Partiellement Insatisfaisante (2) ».

4.2.3 Résultats des variables explicatives

Le tableau ci-dessous présente les résultats des variables explicatives :

Tableau 15:Présentation des résultats des variables explicatives

Variables explicatives	Indicateurs	Note
La performance de la Banque	NOTATION GLOBALE	3 / 4
	1- Qualité à l'entrée ;	3
	2- Supervision et administration du projet.	3
La performance de l'emprunteur	NOTATION GLOBALE	2 / 4
	1- Contribution à l'élaboration du cadre logique ;	3
	2- Transmission des documents lors de l'instruction du projet ;	2
	3- Communication des documents lors de la mise en œuvre du projet ;	2
	4- Archivage des données du projet.	1

Source : *Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD*

4.3 Analyse et interprétation des résultats des indicateurs de la variable expliquée

4.2.1 Pertinence

La politique énergétique du Burkina Faso est en adéquation avec les politiques énergétique de l'UEMOA/l'IRED et de la BOAD.

En effet, la politique énergétique l'UEMOA/l'IRED poursuit la vision suivante :

- l'objectif de taux d'électrification dans l'UEMOA est de passer de 17% en 2007 à 80% en 2020 et 100% en 2030 (accès universel au service de l'électricité).
- le prix moyen de l'électricité dans l'espace UEMOA est réduit à 30 Francs CFA le kWh à l'horizon 2030.
- la proportion d'énergies renouvelables et durables (hydroélectricité, solaire, biomasse, éolien) dans le parc de production passera de 36% en 2007 à 82% en 2030.

La politique énergétique du Burkina Faso définie par la Lettre de Politique de Développement du Secteur de l'Energie (LPDSE) adoptée par le Gouvernement, par Décret n° 2000-628/PRES/PM/MCE en date du 30 décembre 2000 avait pour objectif de répondre aux besoins énergétiques dans le pays. Ces objectifs ont été redéfini dans la nouvelle politique qui se décline selon les axes suivantes:

- assurer l'approvisionnement en énergie électrique du pays en qualité et en quantité suffisante ;

- améliorer l'accès à l'énergie électrique des populations;
- contribuer à la mise en œuvre du Plan National de Développement Economique et Social (PNDES).

De plus la conception initiale du projet n'a pas connu de modifications majeures pour réaliser les résultats escomptés à l'évaluation ex-ante. Ce qui justifie la pertinence du projet très satisfaisant.

4.2.2 Efficacité

Au niveau des résultats physiques, le projet a réalisé plus d'extrants physiques que les résultats prévus à l'évaluation Ex ante (plus de 4%), car les travaux se sont achevés avec un reliquat à hauteur de 1 292 MFCFA . En vue d'assurer une meilleure fonctionnalité de la centrale, la SONABEL propose de réaliser des travaux complémentaires ci-après : i) construction du 3ème bac de stockage de fuel pour assurer quatre (04) semaines d'autonomie en combustible de la centrale ; ii) réalisation de voiries d'assainissement pour protéger les infrastructures ; iii) construction d'un bâtiment administratif ; iv) acquisition et pose de compteurs spéciaux pour le combustible ; v) acquisition de pièces de rechanges pour les premières maintenances des groupes ; et vi) aménagement et équipement d'un atelier de maintenance.

De plus, les résultats du projet contribuent à la sécurisation de l'alimentation électrique et de l'amélioration de la qualité de service dans le pays notamment dans la ville de Ouagadougou.

En outre le projet contribue au développement économique et sociale à travers la création d'emplois, la fourniture d'électricité aux populations, les écoles, les centres de santé, le développement d'activité dans la ville de Ouagadougou et ses environnants. Il contribue alors au développement économique et sociale du pays.

Cependant au niveau des résultats des développement, nous avons observé une baisse des cash flows d'environ 15% qui s'explique par le fait que les groupes fonctionnent à environ 63% contre 79% prévu à l'évaluation ex ante. Cela s'explique par le fait que la SONABEL préfère épuiser d'abord les sources d'énergie électrique les moins onéreuses avant d'exploiter à fond les groupes de la centrale. Toutefois, en termes d'efficacité, les résultats du projet sont satisfaisants.

4.2.3 Efficience

Les processus d'exécution du projet ont pour la plupart été satisfaisants et ont, pour l'essentiel, permis d'obtenir les résultats escomptés. Toutes fois nous avons observé que des efforts au niveau des procédures d'acquisition des biens et des services et de la levée au plutôt des

Conditions Suspensives au Premier Décaissement (CSPD) peuvent permettre d'être plus efficace au niveau de l'utilisation des ressources. En termes d'efficacité l'exécution du projet est satisfaisante.

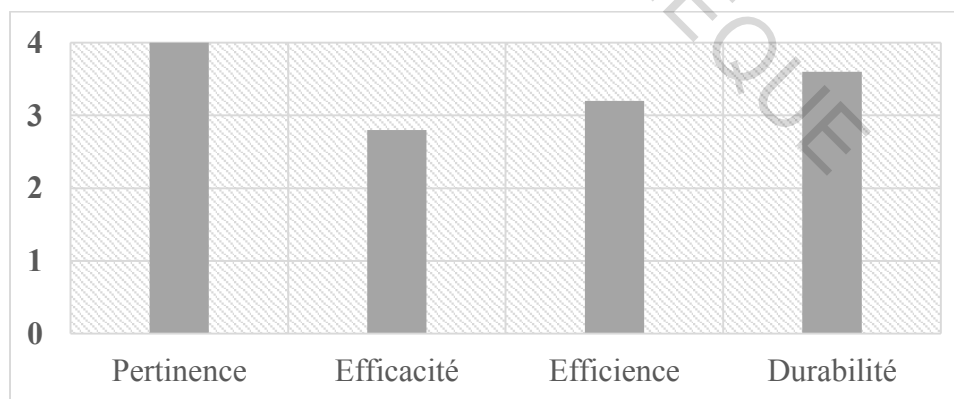
4.2.4 Durabilité

Le projet contribue au développement économique du pays notamment par amélioration des conditions de vie des populations de la ville de Ouagadougou qui est à la fois la capitale économique et politique du pays, donc une ville stratégique du pays. La production d'énergie thermique à partir de cette centrale a permis au Gouvernement de répondre aux besoins d'électricité dans les meilleurs délais. La formation reçue par les agents de la SONABEL permet de maîtriser les technologies implantées afin d'assurer la maintenance et l'exploitation de la centrale. Le respect des engagements des parties prenantes particulièrement celle du Gouvernement Burkinabé à savoir la subvention des combustibles et la réforme du secteur de l'énergie permettent de garantir la viabilité financière du projet. Aussi, l'application des mesures environnementales prévues dans le PGES ont permis d'atténuer les effets néfastes du projet à un niveau acceptable. Nous pouvons conclure que la durabilité du projet est très satisfaisante.

4.2.5 Analyse et interprétation de la variable expliquée

La figure ci-dessous présente la performance de la variable expliquée :

Figure 4: Performance du projet



Source : *Nous même*

La performance du projet en matière d'effets sur le développement a obtenu une note de 3,41 sur 4 ; donc elle a été satisfaisante. Cela s'explique par le fait que les deux (02) indicateurs pertinence et durabilité ont été jugés tous très satisfaisants avec des notes respectives de 4 et

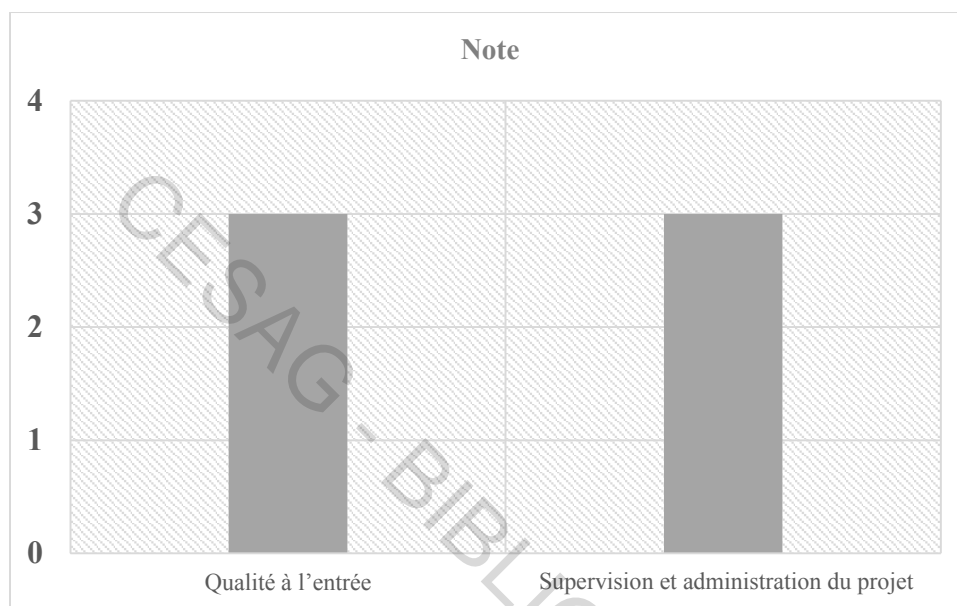
3,6. Cette performance a été légèrement affectée par les indicateurs efficacité et efficience qui ont été jugés satisfaisants avec des notes respectives de 2,8 et 3,2.

4.4 Analyse et interprétation des résultats des indicateurs des variables explicatives

3.4.1 La performance de la Banque

La figure ci-dessous présente la performance de la Banque :

Figure 5: Performance de la Banque



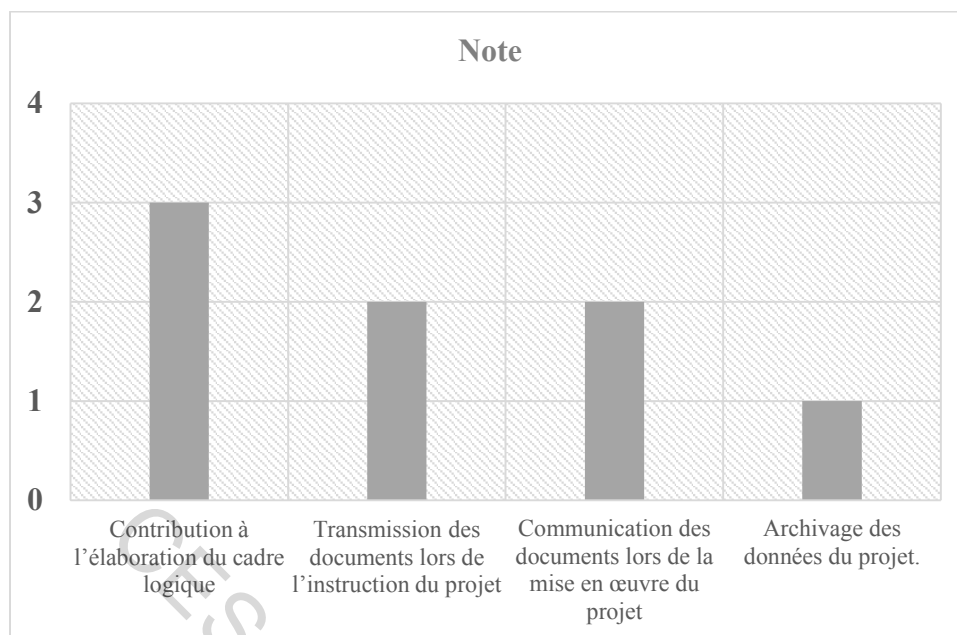
Source : *Nous même*

La performance de la Banque a obtenu une note de 3 sur 4 ; donc elle a été satisfaisante. Cela s'explique par le fait que les deux (02) indicateurs qualité à l'entrée et supervision et administration du projet ont été jugés tous satisfaisants avec des notes respectives de 3 et 3.

3.4.2 La performance de l'emprunteur

La figure ci-dessous présente la performance de la gestion du projet par l'emprunteur :

Figure 6: Performance de l'Emprunteur



Source : *Nous même*

La performance de l'Emprunteur a obtenu une note de 2 sur 4 ; donc elle a été partiellement insatisfaisante. Cela s'explique par le fait que trois (03) indicateurs transmission des documents lors de l'instruction du projet, communication des documents lors de la mise en œuvre du projet, archivage des données du projet ont été jugés tous partiellement insatisfaisants avec des notes respectives de 2 ; 2 et 1. Elle a été légèrement améliorée par les indicateurs contribution à l'élaboration du cadre logique qui a été jugés satisfaisants avec une note 3.

4.5 Recommandations

4.5.1 Recommandations par rapport au choix des indicateurs

Afin de mesurer efficacement les résultats d'un projet en matière d'effets de développement, nous suggérons que les acteurs élaborent le cadre logique du projet en utilisant des indicateurs objectivement vérifiables (IOV).

C'est-à-dire des indicateurs pertinents qui permettent de mesurer les résultats du projet en matière d'effets sur le développement au niveau de tous les indicateurs de la chaîne de résultats. Ils doivent contribuer à l'atteinte de résultats escomptés. Les indicateurs doivent tenir compte des critères d'évaluation du manuel d'évaluation rétrospective de projets de la BOAD.

4.5.2 Recommandations par rapport au suivi des indicateurs

Au ce niveau, nous recommandons un suivi systématique des résultats du projet à partir des indicateurs définis. Cette pratique permettra de collecter les données du projet et de l'analyser pour avoir une image en temps réel de la situation du projet, afin de contribuer efficacement à la prise de décisions. Nous suggérons l'utilisation de l'approche GAR depuis l'identification en passant l'exécution jusqu'à l'évaluation du projet. Enfin nous suggérons de veiller au respect des délais relatifs à l'envoi des rapports d'achèvement et de fin d'exécution.

4.5.3 Recommandation par rapport à la performance du projet

4.5.3.1 Pertinence

Au niveau de la pertinence, nous suggérons de veiller au respect des délais de mise en œuvre des projets afin de s'aligner dans le temps les sur objectifs politiques sectoriels définis pays. Cela permettra d'avoir une cohérence entre les projets et les objectifs sectoriels du pays et de mieux répondre aux besoins des populations.

4.5.3.2 Efficacité

Nous recommandons de veiller au choix des indicateurs pertinents d'efficacité et aussi de se référer au manuel d'évaluation. Nous recommandons aussi de renforcer les activités de suivi et l'évaluation des résultats du projet en matière d'effet de développement. Cela permettra à la Banque de renforcer son assistance au pays et à l'emprunteur de mesurer exactement les effets d'un projet sur son développement.

4.5.3.3 Efficience

Nous suggérons de toujours rechercher l'utilisation optimale des ressources en veillant au respect des procédures d'acquisition des biens et services, au respect du calendrier d'exécution.

4.5.3.4 Durabilité

Au niveau de la durabilité nous recommandons une forte implication des parties prenantes et au respect des engagements pour garantir la pérennité du projet.

4.5.4 Recommandation par rapport au manuel d'évaluation

Au niveau de l'indicateur de l'efficience, critère respect du calendrier, nous suggérons en plus de calculer le rapport entre le délai prévisionnel et le délai réel d'exécution réel du projet à compter de la date de satisfaction des conditions de premier décaissement, de recalculer cet indicateur à partir des dates d'identification, d'approbation et d'entrée en vigueur du prêt. Cela

permettra de mieux mesurer le critère respect du calendrier ainsi de mieux apprécier l'indicateur de l'efficacité.

4.5.5 Recommandation par rapport à la Banque

A la Banque, nous recommandons d'adopter l'approche GAR à tous les niveaux de la conception d'un projet, de veiller au choix des indicateurs objectivement vérifiables de la procédure de sélection, montage et évaluation ex-ante du projet. Nous recommandons de veiller au respect du calendrier de la composante Audit technique et financier après la fin des composantes des travaux de base. Aussi de veiller au respect des engagements des parties prenantes. Nous recommandons aussi pour le suivi et contrôle des travaux d'utiliser des indicateurs de la norme C. Ce qui permettra d'avoir une bonne visibilité sur les activités du projet.

4.5.6 Recommandation par rapport à l'emprunteur

Nous recommandons une collaboration plus efficace dans l'élaboration des procédures de sélection, montage et évaluation ex-ante du projet. Nous recommandons la transmission dans les délais définis les documents requis par les procédures de la BOAD à l'entrée en portefeuille et à l'évaluation ex ante du projet, les documents requis pour le suivi et évaluation du projet au cours de la mise en œuvre et à la fin du projet et ceux aux fréquences spécifiées. Nous recommandons aux emprunteurs de respecter les engagements pour atteindre les résultats escomptés et une maîtrise des procédures de la Banque.

4.6 Conclusion partielle

Avec une note de 3,41 sur 4 points, la performance du projet de renforcement de la capacité de production de la centrale de Komsilga est satisfaisante. La performance de la Banque est satisfaisante avec une note de 3 sur 4 points. La performance de l'Emprunteur est partiellement satisfaisante avec une note de 2 sur 4 points. Ainsi nous pouvons retenir que les processus d'élaboration du projet, depuis l'identification, l'exécution jusqu'à l'exploitation des résultats du projet sont satisfaisants dans l'ensemble.

Nous avons fait des recommandations basées sur les résultats des indicateurs de la variable expliquée et des variables explicatives. Ces recommandations portent essentiellement le choix des indicateurs IOV, et au suivi de ceux-ci lors de la mise en œuvre et de l'exploitation du projet. Elles portent également sur le respect des engagements par les parties prenantes afin d'atteindre les résultats escomptés ainsi d'améliorer les performances des futurs projets. Elles ont pour objectif d'améliorer les interventions futures.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'évaluation de la performance du projet en termes de résultats de développement est satisfaisante, avec une note de 3,41 sur 4 points. Cette performance est obtenue à partir des quatre (04) indicateurs, à savoir la pertinence du projet dont elle est très satisfaisante avec une note de 4 sur 4 points, l'efficacité qui est satisfaisante avec une note de 2,80 sur 4 points, l'efficience qui est satisfaisante avec une note de 3,25 et la durabilité du projet est très satisfaisant avec une note de 3,60 sur 4 points.

La performance de la Banque a été jugée satisfaisante avec une note de 3 sur 4 points. Quant à la performance de l'emprunteur, elle a été jugée partiellement insatisfaisante avec une note 2 sur 4 points.

Les recommandations portent essentiellement sur le choix et le suivi des indicateurs et au respect des engagements par les parties prenantes. Nous avons recommandé une forte implication de toutes les parties prenantes aux différentes phases de la conception d'un projet.

La Banque et les pays pourraient s'appuyer sur les conclusions de l'étude pour améliorer les performances des interventions futures dans le secteur de l'énergie électrique. Cette étude nous a permis d'évaluer la performance du projet de renforcement de la capacité de production de la centrale de Komsilga en termes de résultats de développement, d'évaluer la capacité et la qualité des services de la Banque à instruire le projet et d'évaluer la capacité de l'emprunteur à communiquer à la Banque les documents requis lors de l'instruction et de la mise en œuvre du projet.

Le travail que nous avons réalisé pourrait être complété et poursuivi sous différents aspects. Il serait pertinent d'étendre cette étude sur le portefeuille de projets du Fonds de développement Energie.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. AFITEP, *Le management de projet. Principes et pratique*, 2^{ème} édition, 1998, 278p.
2. BOAD, *Manuel d'évaluation rétrospective de performances des projets non marchands, version au 26 JUIN 2018*, 98p.
3. CROIX ROUGE , *Guide d'évaluation de la CROIX ROUGE « Monitoring-and-Evaluation-guide-FR »*, 2012, 160p.
4. Elhadj Malick Soumré : *Performance des Projets de Développement International*, HARMATTAN, 2016, 226p.
5. Michel LYONNET DU MOUTIER, *Financement de projet et partenariats public-privé*, 2^{ème} édition, 2012, 392p.

Mémoires

6. Marie Christelle SAMPAH, *Evaluation de la performance des projets/programme : Cas d'un PRDA/RDC ; Gestion de projets, Dakar : CESAG : 2013, 81p .*
7. Peya Jean Patriick KOFFI, *Conception d'un système de suivi-évaluation dans le cadre du PCDESC au MDG Centre SENEGAL ; Gestion de projets, Dakar : CESAG : 2015,87p.*

Documents du projet

8. *Annexe Décision 06-2009-CM-UEMA portant adoption IRED ;*
9. *Les rapports d'activité et de gestion de la SONABEL. ;*
10. *Les rapports de suivi et de supervision. ;*
11. *Proposition de prêt ;*
12. *Rapports des statistiques de production.*

Sites Web

13. BAD, *Groupe de la Banque Africaine de Développement*, [http :
https://www.afdb.org/fr/about-us/organisational-structure/independent-development-evaluation/](https://www.afdb.org/fr/about-us/organisational-structure/independent-development-evaluation/), *Mardi 25 septembre 2018, 09:29:27 ;*
14. ACDI, *Agence Canadienne de Développement International*, [http://www.genreenaction.net/Agence-Canadienne-de-Developpement-
International.html](http://www.genreenaction.net/Agence-Canadienne-de-Developpement-International.html), *Vendredi 02 Novembre 2018, 15 :07 : 18*

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Matrice d'évaluation

	Questions d'évaluation	Questions spécifiques d'évaluation	Sources d'informations	Méthodologie
PERTINENCE	Le projet a-t-il été cohérent avec les besoins et priorités du pays ?	Le projet a-t-il été cohérent avec les politiques et stratégies globales du pays ? Le projet a-t-il été cohérent avec les politiques et stratégies sectorielles du pays ?	DSP (Documents stratégie pays) Proposition de prêt Entretien	Alignement stratégie Entretien
	Le projet a-t-il été en conformité avec les politiques et stratégies de la Banque ?	Le projet a-t-il été en conformité avec les politiques et stratégies globales de la Banque ? Le projet a-t-il été en conformité avec les politiques et stratégies sectorielles de la Banque ?	DSP (Documents stratégie pays) Proposition de prêt Entretien	Alignement stratégie Entretien
	Le conception du projet a-t-elle conforme avec résultats escomptés ?	Dans quelle mesure les activités du projet étaient-elles en adéquation avec les objectifs et résultats escomptés ? Dans quelle mesure le projet a-t-il incorporé des données de base et des indicateurs de résultats appropriés ?	DSP (Documents stratégie pays) Proposition de prêt Entretien	Alignement stratégie Entretien
EFFICACITE	Dans quelle mesure le projet et ses composantes ont-ils été réalisés ?	Dans quelle mesure les objectifs du projets ont-ils été réalisés en terme quantitatif ?	Proposition de prêt Rapports de suivi et de supervision Rapports d'activité et de gestion Statistiques de production Entretiens	Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
		Dans quelle mesure les objectifs du projets ont-ils été réalisés en terme qualitatif ?		Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au développement ?	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribuer à la satisfaction de la demande en énergie électrique ?		Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
		Dans quelle mesure le projet a-t-il permis une gestion commerciale et financière performante de la Société exploitante ?		Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
		Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'améliorer la qualité du service commercial rendu à ses abonnés ?		Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
		Dans quelle mesure le projet a-t-il permis le développement des activités économiques ?		Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
	Dans mesurer les activités environnementales prévues dans le PGES respects les normes prescrites par la Politique Environnementale et Sociale de la BOAD ?	Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif		

		Dans quelle mesure les activités du PGES ont-ils été mise œuvre ?		
		Dans quelle mesurer le projet a-t-il introduit une nouvelle technologie, un savoir-faire et un transfert de compétence dans le pays/dans l'UEMOA ?		Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
EFFICIENCE	Dans quelle mesure le calendrier d'exécution du projet a-t-il été respecté ?	Dans quelle mesure le délai d'exécution des composantes a-t-il été respecté ? Dans quelle mesure le délai exécution du projet a-t-il-été respecté ?	Rapports de suivi et de supervision Rapports d'activité et de gestion Statistiques de production Entretiens	Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
	Dans quelle mesure les ressources du projet ont-elles été utilisées ?	Dans quelle mesure le taux d'exécution physique du projet a-t-il été réalisé ? Dans quelle mesure le taux de décaissement a-t-il été réalisé ?		Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
	Dans quelle mesurer l'avancement de l'exécution du projet a-t-il été réalisé ?	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribuer au développement ? Dans quelle mesure l'exécution du projet avance-t-elle ?		Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribuer au développement économique ?	Dans quelle mesure le projet a-t-il été économiquement rentable ?		Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
DURABILITE	Dans quelle mesure le projet a-t-il eu un impact sur les capacités nationale ?	Dans quelle mesure le projet renforce-t-il la gouvernance au niveau du pays ?	Proposition de prêt Rapports de suivi et de supervision Rapports d'activité et de gestion Statistiques de production Entretiens	Cadre logique reconstitué Cadre logique rétrospectif
	Dans quelle mesure a-t-il été techniquement durable ?	Dans quelle mesure la technologie du projet a-t-elle été appropriée ?		Cadre logique reconstitué Entretien Cadre logique rétrospectif
	Dans quelle mesure le projet a-t-il été viable ?	Dans quelle mesure un mécanisme de viabilité financière a-t-il été mis en place (pérennité) ?		Cadre logique reconstitué Entretien Cadre logique rétrospectif
	Dans quelle mesure l'impact du projet sur l'environnement des localités concernées a-t-il été atténué ??	Dans quelle mesure le projet a-t-il la prise en compte de la composante environnement au niveau des études ?		Cadre logique reconstitué Entretien Cadre logique rétrospectif
	Dans quelle mesure les partenariats ont-t-ils été appropriés ?	Dans quelle mesure les parties prenantes ont-t-elles été impliquées ?		Cadre logique reconstitué Entretien Cadre logique rétrospectif

Source : Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD

Annexe 2: Cadre logique reconstitué

CHAÎNE DES RÉSULTATS		Indicateurs	Données de base	RA	ERPP	Moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation	
		(Libellé – Unité)						
IMPACT	Contribuer à assurer une meilleure couverture de la demande et à sécuriser l'alimentation en énergie électrique dans le pays	228 GWh additionnels sont produits chaque année à partir des nouvelles installations	699	1096,04	174%	Rapport de mission de supervision Statistiques de production d'électricité de SONABEL Rapport d'activités de SONABEL	Maintien et renforcement de la politique énergétique du Burkina Faso ; Respect des engagements pris par les acteurs du sous- secteur.	
		Ratio Taux de rentabilité Interne (TRI)	18,6%	13%				
		Ratio Taux de rentabilité économique (TRE)	22,4%	20%	89%			
EFFETS	Contribuer à satisfaire la demande en énergie électrique.	La fourniture de 228 GWh d'énergie électrique additionnelle par an, à partir de 2013, au Réseau Interconnecté de la SONABEL, sauf cas de force majeure	283,73	440,87	157	Rapport d'activités de SONABEL Statistiques de production d'électricité de la Centrale de Komsilga	Respect des engagements pris par les parties contractantes dans le Contrat de Prêt ; Fonctionnement régulier des groupes	
	Améliorer la qualité de service en matière de fourniture d'électricité	Réduction de 40 GWh de l'énergie non distribuée par suite de délestages consécutifs à l'insuffisance de l'offre d'énergie	40	30	25%	Proposition de prêt Rapport d'activités de SONABEL	Maintenance et entretien régulier des nouvelles installations	
EXTRANTS	Les groupes et les poste 90/33 kV sont livrés et fonctionnels sur le site de Komsilga	Existence sur le site des groupes, du poste et des auxiliaires fonctionnels (ens)	1	1	100%	Rapport de mission de supervision	Exécution des marchés attribués aux prestataires conformément aux prescriptions techniques	
	Extension du bâtiment de la centrale et les raccordements aux installations existantes sont réalisés	Existence sur le site des groupes, du poste et des auxiliaires fonctionnels (ens)	1	1	100%	Rapport de mission de supervision	Exécution des marchés attribués aux prestataires conformément aux prescriptions techniques	
	Extension des postes de Zagtoui et de la Patte d'Oie est réalisée	Existence sur le site des groupes, du poste et des auxiliaires fonctionnels (ens)	1	1	100%	Rapport de mission de supervision	Exécution des marchés attribués aux prestataires conformément aux prescriptions techniques	
	COMPOSANTES (millions FCFA Cout Hors Taxes- CHT)						Ressources	
	Etudes	Taux d'efficience	30 858	29 666	104%	Rapport de mission de supervision	FDE: 20 000 BOAD: 10 000 SONABEL: 858 TOTAL HT: 30 858	
	Acquisition et installation des groupes Diesel							
	Extension de la centrale							
Evacuation énergétique et intégration au système de télé conduite								
Mesures environnementales et sociales								
Supervision et contrôle des travaux								
Audit technique et financier du projet.								

Annexe 3: Cadre logique rétrospectif

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESE ET FACTEURS IMPORTANTS DE RISQUE
	Description	Au stade de l'évaluation Ex ante	A l'achèvement (2014)	Au stade de l'évaluation rétrospective (2017)		
OBJECTIFS SECTORIELS	Taux de couverture d'électrification des ménage (en 2009)	15%	17%	21%	Proposition de prêt Rapport d'Activité SONABEL 2017 Entretien	Maintien et renforcement de la politique énergétique du Burkina Faso
	Améliorer la qualité de service (END en 2009 en GWh)	40	24	30		
	Reduction du coût moyen de production par kWh (110 FCFA en 2009)	110	139,9	119,4		
	Réduire le prix de vente du KWh en F CFA en 2009	134,28	126,8	120,7		
	<i>Taux d'Energie thermique en %</i>	<i>67,25%</i>	<i>50%</i>	<i>55%</i>		
	<i>Taux d'Energie hydroélectricité en %</i>	<i>15,65%</i>	<i>10%</i>	<i>7,4%</i>		
	<i>Taux d'Energie solaire en %</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0,5%</i>		
	<i>Taux d'énergie importée en %</i>	<i>17,10%</i>	<i>40%</i>	<i>37,1%</i>		
Nombre d'abonnés dans le pays	338 171	508 499	628 111			
BUT DU PROJET	La fourniture de 228 GWh d'énergie électrique additionnelle par an, à partir de 2013, au Réseau Interconnecté de la SONABEL, sauf cas de force majeure	283,73	440,87	426,99	Proposition de prêt	Maintien et renforcement de la politique énergétique du Burkina Faso Exécution des marchés attribués aux prestataires conformément aux prescriptions techniques Compétence des parties contractantes
	Réduction de 40 GWh de l'énergie non distribuée par suite de délestages consécutifs à l'insuffisance de l'offre d'énergie (END en GWh)	40	24	30		
RESULTATS (Extrants)	Les groupes et les poste 90/33 kV sont livrés et fonctionnels sur le site de Komsilga (ens)	1	1	100%	Proposition de prêt	RM-MISS-SUP Entretien
	Extension du bâtiment de la centrale et les raccordements aux installations existantes sont réalisés. (ens)	1	1	100%		
	Extension des postes de Zagtouli et de la Patte d'Oie est réalisée (ens)	1	1	100%		
ACTIVITES (Inputs)	Etudes	100%	100%	100%	Proposition de prêt	Exécution des marchés attribués aux prestataires conformément aux prescriptions techniques
	Acquisition et installation des groupes Diesel	0%	100%	100%		
	Extension de la centrale	0%	100%	100%		
	Evacuation énergétique et intégration au système de télé conduite	0%	100%	100%	RM-MISS-SUP	
	Mesures environnementales et sociales	0%	100%	100%		
	Supervision et contrôle des travaux	0%	100%	100%	Entretien	Compétence des parties contractantes
	Audit technique et financier du projet.	0%	0%	0%		

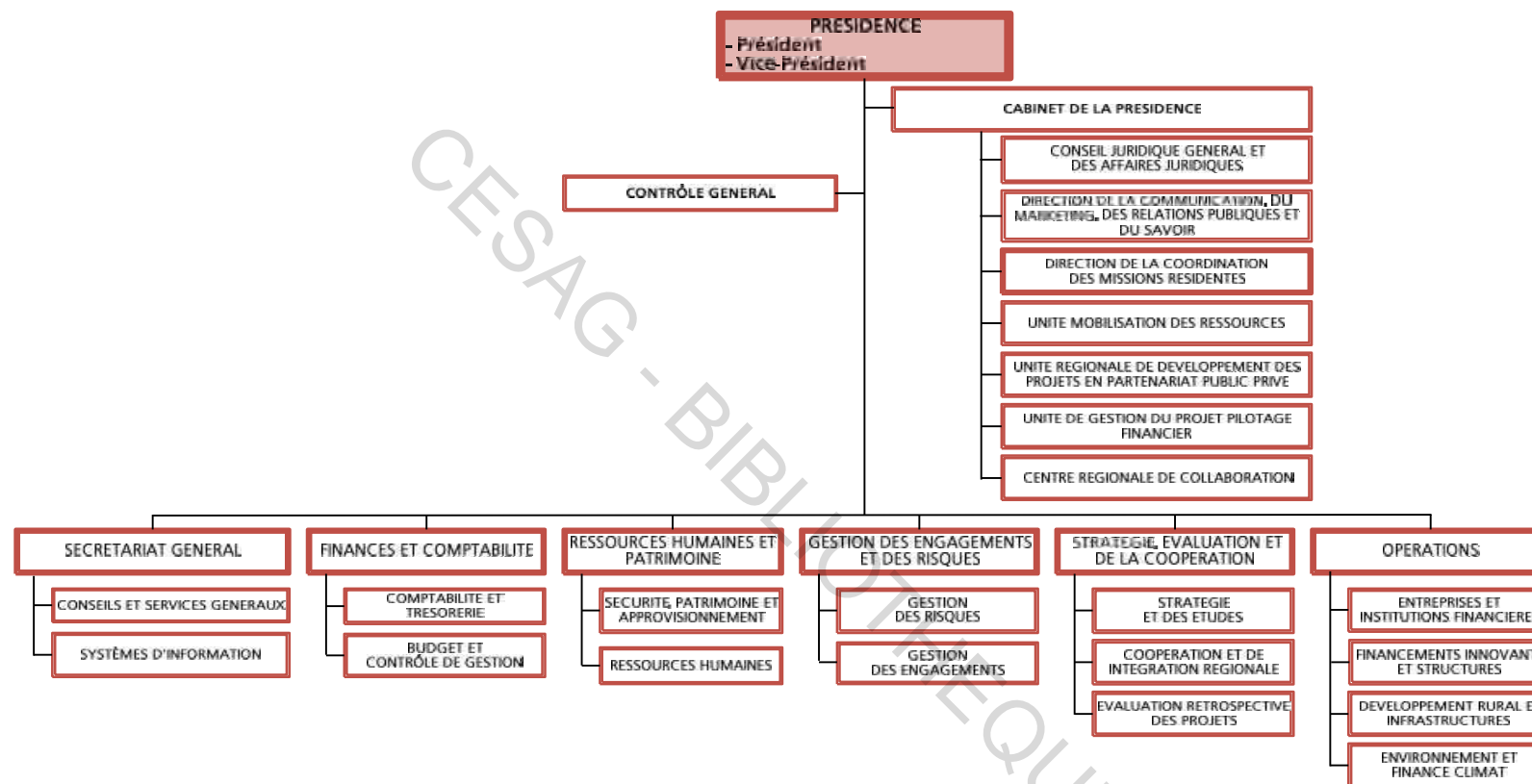
Source : Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD

Annexe 4: Facteurs importants touchant à la performance du projet

Facteurs	Substantiel	Partiel	Négligeable	Sans Objet	Observations
1. Echappant au contrôle des autorités					
1.1. Prix du marché mondial			x		
1.2. Evénements naturels				x	
1.3. Performance Banque			x		
1.4. Performance entrepreneurs / consultants			x		RAS
1.5. Guerre civile			x		
1.6. Autres à spécifier					
2. Relevant de l'autorité de l'Etat					
2.1. Politiques macro-économiques				x	
2.2. Politiques sectorielles				x	
2.3. Engagement du gouvernement				x	
2.4. Recrutement personnel clé				x	RAS
2.5. Financement contrepartie				x	
2.6. Capacité administrative			x		
2.7. Autre (à préciser)					
3. Relevant de la compétence de l'organe d'exécution					
3.1. Gestion			x		
3.2. Dotation en personnel				x	RAS
3.3. Suivi et évaluation			x		
3.4. Participation des bénéficiaires.				x	
3.5. Autre (à préciser)					

Source : Manuel d'évaluation rétrospective de performance de projets de la BOAD

Annexe 5: Organigramme fonctionnel général



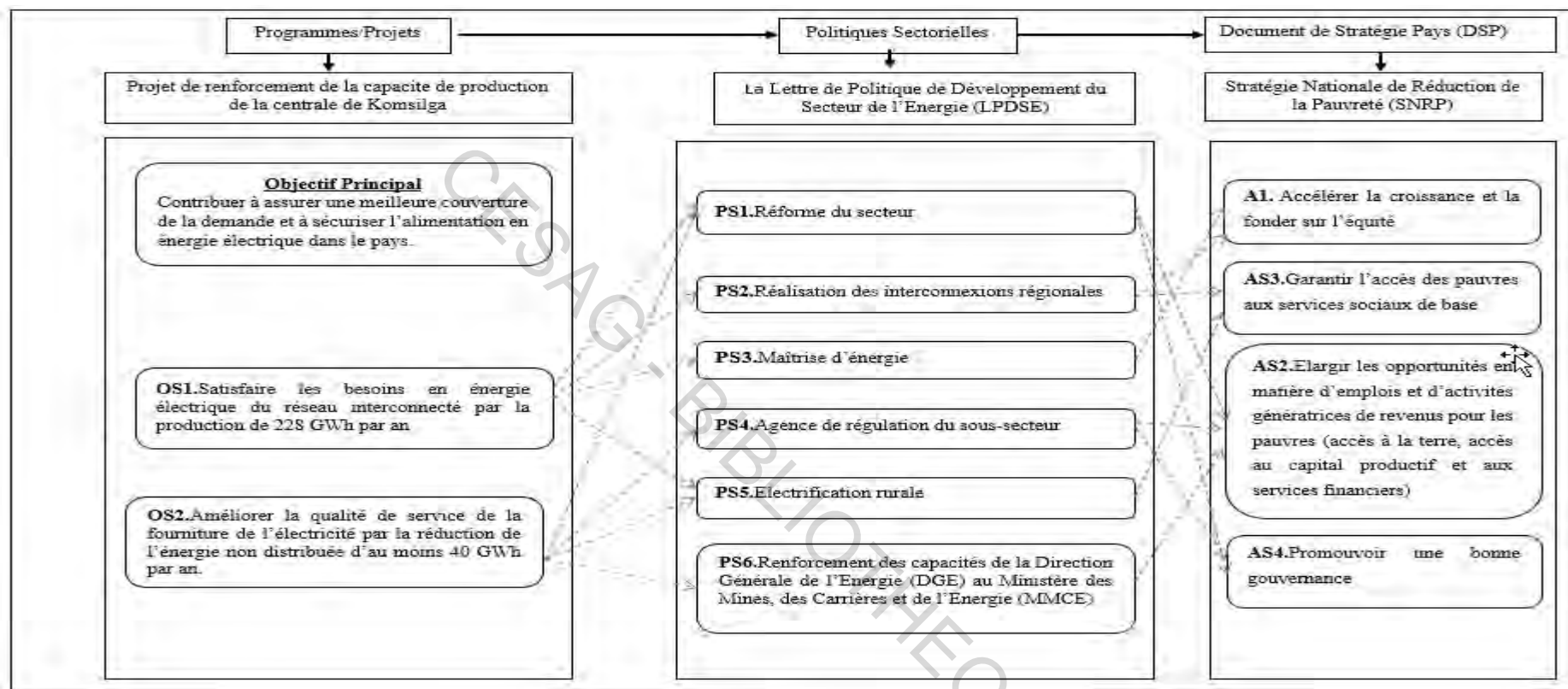
Source : *Présentation BOAD*

Annexe 6: Schema directeur d'électrification

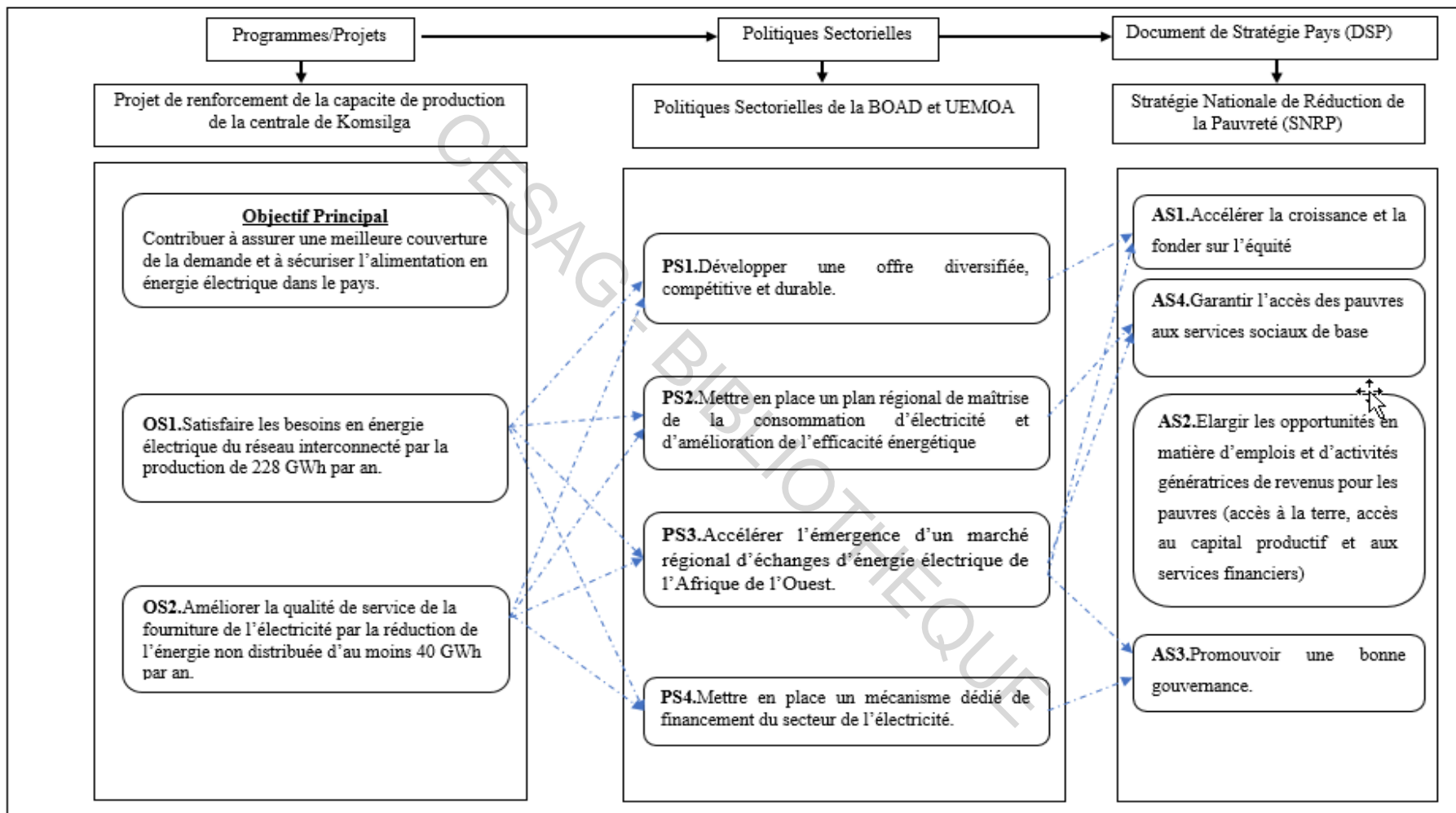


Source : Rapport de proposition de prêt

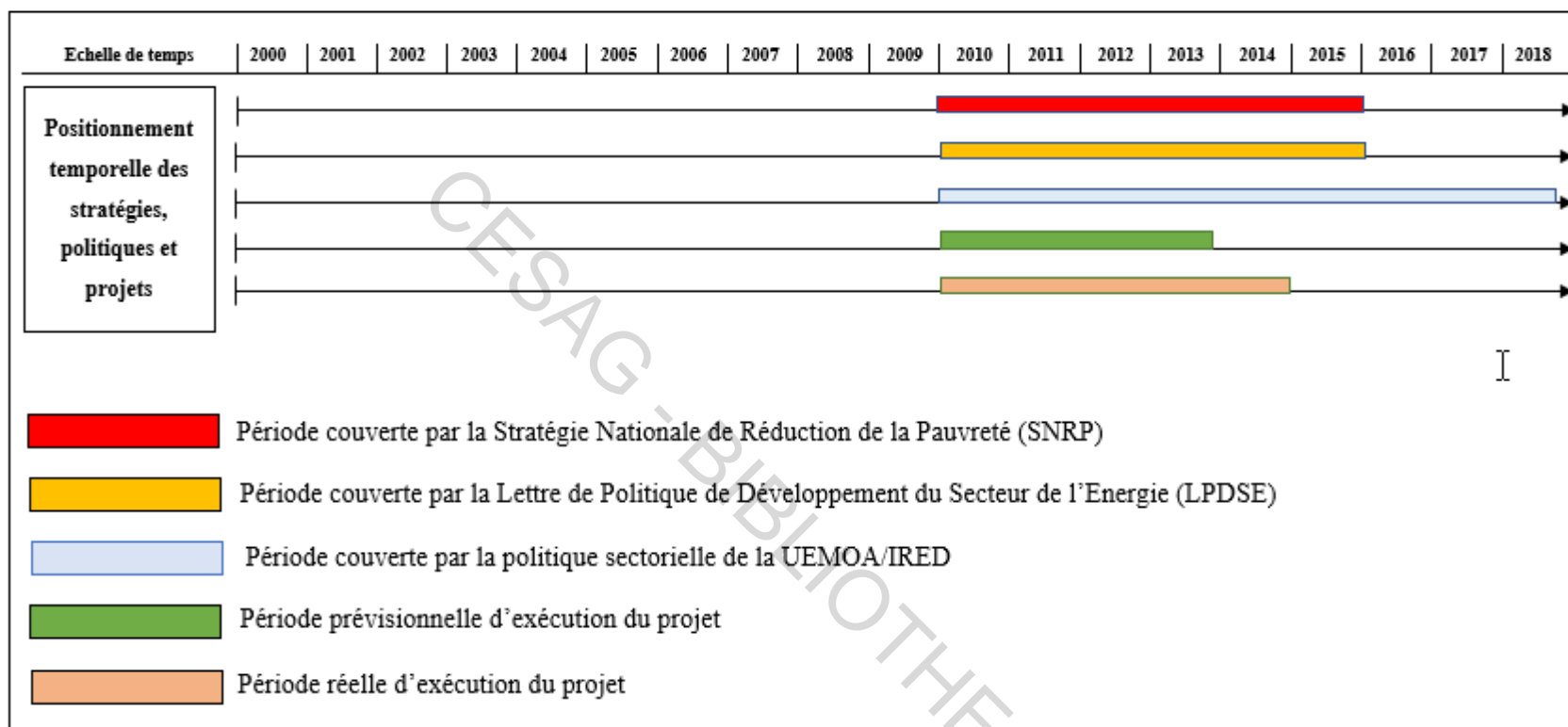
Annexe 7: Alignement stratégique



Source : Nous même



Source : Nous même



Source : *Nous même*

TABLE DES MATIERES

Annexe 9 : Tables des matières

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES ANNEXES	VI
SOMMAIRE	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE.....	6
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	7
1.1 Définition des concepts de plan, programme et projet.....	7
1.1.1 Plan.....	7
1.1.2 Programme	7
1.1.3 Projet	8
1.1.4 Relation entre plan, programme et projet.....	8
1.2 Concepts de cycle de vie de projet.....	9
1.2.1 Identification	10
1.2.2 Préparation	10
1.2.3 Évaluation.....	10
1.2.4 Négociations et présentation au Conseil d'Administration.....	11
1.2.5 Réalisation et supervision.....	11
1.2.6 Évaluation rétrospective.....	11
1.3 Concepts de l'évaluation.....	12
1.3.1 Définition	12
1.3.2 Champs d'application.....	13
1.3.3 Types d'évaluation	13
1.3.4 Les outils d'évaluation	14
1.3.5 Les critères d'évaluation	17
1.4 Notion de performance d'un projet.....	17
1.5 Conclusion partielle	18
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	19
2.1 Choix des variables	19
2.1.1 La variable expliquée ou variable dépendante.....	19
2.1.2 Les variables explicatives ou variables indépendantes	19
2.2 Présentation du modèle d'analyse.....	20
2.3 Opérationnalisation des variables	20
2.3.1 Les indicateurs de la variable expliquée.....	20
2.3.2 Les indicateurs des variables explicatives.....	21

2.4	Démarche de l'évaluation de la performance	22
2.4.1	Population de l'étude.....	22
2.4.2	Mode de recueil des données	23
2.4.3	Analyse de la variable expliquée.....	25
2.4.4	Analyse des variables explicatives.....	37
2.5	La justification de la méthodologie.....	40
2.6	Les difficultés rencontrées	40
2.7	Conclusion partielle	41
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE PROJET.....		42
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA BOAD ET DU PROJET.....		44
3.1	Présentation générale de la BOAD	44
3.2.1	Missions	44
3.2.2	Objectifs	45
3.2	Organisation structurelle de la BOAD	46
3.2.1	Les organes délibérants	46
3.3	Organigramme de la BOAD	47
3.3.1	Présentation de la DDRI.....	48
3.3.2	Présentation de la DERP	48
3.4	Présentation du projet	50
3.5	Conclusion partielle	50
CHAPITRE 4 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS		51
4.1	Présentation des résultats des indicateurs de la variable expliquée	51
4.1.1	Pertinence	51
4.1.2	Efficacité	52
4.1.3	Efficiéce	53
4.1.4	Notation de la durabilité.....	55
4.1.5	Résultats de la variable expliquée	56
4.2	Présentation des résultats des indicateurs des variables explicatives	57
4.2.1	La performance de la Banque.....	57
4.2.2	La performance l'emprunteur.....	58
4.2.3	Résultats des variables explicatives	59
4.3	Analyse et interprétation des résultats des indicateurs de la variable expliquée ...	59
4.2.1	Pertinence	59
4.2.2	Efficacité	60
4.2.3	Efficiéce	60
4.2.4	Durabilité.....	61
4.2.5	Analyse et interprétation de la variable expliquée	61
4.4	Analyse et interprétation des résultats des indicateurs des variables explicatives.	62
4.5	Recommandations.....	63
4.5.1	Recommandations par rapport au choix des indicateurs	63
4.5.2	Recommandations par rapport au suivi des indicateurs	64
4.5.3	Recommandation par rapport à la performance du projet.....	64
4.5.4	Recommandation par rapport au manuel d'évaluation.....	64

4.5.5 Recommandation par rapport à la Banque	65
4.5.6 Recommandation par rapport à l'emprunteur	65
4.6 Conclusion partielle	65
CONCLUSION GENERALE	66
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES	69
TABLE DES MATIERES	81

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE