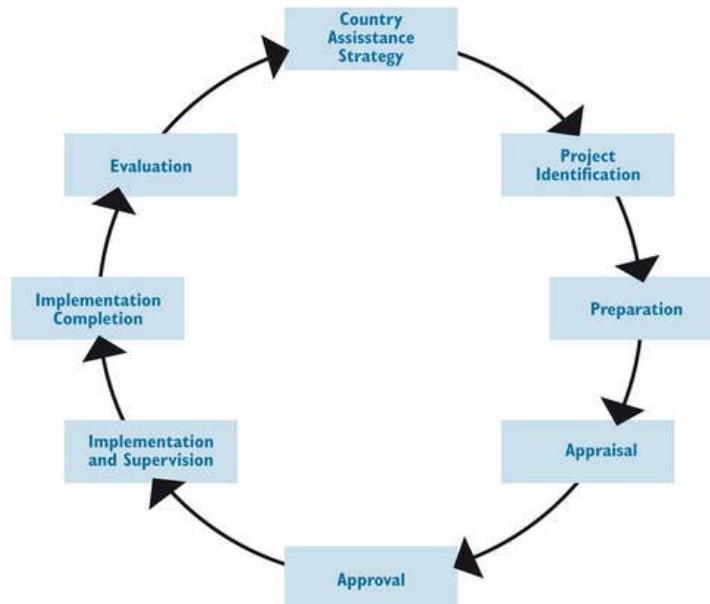


Le cycle de projet à la Banque Mondiale

Étapes du cycle



Stratégie d'assistance au pays

La Banque reconnaît que l'assistance fournie dans le passé, y compris par ses propres services, n'a souvent pas donné les résultats attendus parce que les programmes avaient été établis par les bailleurs de fonds et non par les pays qu'elle était censée aider. Conformément à sa politique de développement actuelle, la Banque aide les gouvernements à élaborer et à mettre en œuvre leurs propres stratégies de développement, en partant du principe que les programmes pris en charge par le pays, avec l'appui général des parties prenantes, ont de meilleures chances de succès.

Dans les pays à faible revenu, la Banque utilise l'approche de la stratégie de réduction de la pauvreté qui donne lieu à d'amples consultations et à la recherche d'un consensus sur les moyens de promouvoir le développement. Durant ce processus, une stratégie nationale de réduction de la pauvreté est élaborée par le pays, qui permet aux bailleurs de fonds de mieux coordonner leurs programmes en les faisant cadrer avec les priorités nationales. Le gouvernement consulte un large éventail de groupes locaux et intègre les informations rassemblées dans une analyse approfondie de la pauvreté et de la situation économique dans le pays. Il peut ensuite définir ses propres priorités et fixer des objectifs de réduction de la pauvreté pour une période de trois à cinq ans. Ces objectifs sont exposés dans un Document stratégique pour la réduction de la pauvreté (DSRP). La Banque et les autres organismes d'aide formulent ensuite leurs efforts d'assistance en fonction de la stratégie définie par le pays lui-même, cette méthode permettant, comme l'ont prouvé les faits, d'améliorer l'efficacité du développement.

Les travaux de la Banque dans un pays s'inscrivent dans une stratégie d'aide-pays (CAS) qui, dans le cas d'un pays à faible revenu, est fondée sur les priorités définies dans le Document stratégique pour la réduction de la pauvreté établi par ce pays. La stratégie d'aide-pays est formulée par la Banque en collaboration avec le gouvernement et les parties prenantes intéressées. Elle peut s'appuyer sur les études consacrées par l'institution ou d'autres parties à un large éventail de secteurs économiques et sociaux, tels que la santé, l'éducation, l'agriculture, les dépenses publiques et l'établissement du budget, la gestion budgétaire, la passation des marchés, etc.

La stratégie d'aide-pays constitue le plan directeur de l'assistance fournie par la Banque Mondiale à un pays.

Pour les pays à faible revenu, comme mentionné plus haut, la stratégie d'aide-pays est basée sur les priorités identifiées dans le document stratégique pour la réduction de la pauvreté. Les objectifs définis dans la stratégie d'aide-pays guident les priorités du programme de financement de la Banque et fournissent d'utiles indications aux parties prenantes et aux entreprises qui souhaitent identifier les domaines dans lesquels la Banque pourrait intervenir à une date future.

Identification

Durant la phase d'identification, les équipes de la Banque collaborent avec le gouvernement à l'identification de projets qui pourraient être financés afin de promouvoir les objectifs de développement convenus.

Une fois un projet identifié, l'équipe de la Banque prépare une fiche descriptive du projet (PCN), document interne de quatre ou cinq pages décrivant les éléments de base du projet, l'objectif visé, les risques probables, les variantes envisageables et indiquant un calendrier provisoire du processus d'approbation du projet.

Le document d'information sur le projet (PID) est préparé après un examen interne de la fiche descriptive du projet et mis à la disposition du public par l'InfoShop de la Banque Mondiale :

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PUBLICATION/INFOSHOP1/0,,menuPK:223667~pagePK:162117~piPK:223668~theSitePK:225714,00.html>

Ce document, généralement de quatre à cinq pages, contient les informations indiquées plus haut (objectif, brève description du projet, etc.) ainsi que le nom du chef de projet ou du chef d'équipe de la Banque qui supervise le projet et que peuvent contacter les entreprises ou consultants qui désirent concourir pour l'obtention de marchés ou de contrats dans le cadre du projet. Il est essentiel d'avoir recours au PID pour adapter le dossier d'appel d'offres au projet en question.

La fiche de données intégrées sur les principes de sauvegarde (ISDS: Integrated Safeguards Data Sheet) est également établie après le premier examen formel du projet et mise à la disposition du public. Elle identifie les aspects clés du projet en ce qui concerne les principes de sauvegarde environnementale et sociale de la Banque Mondiale, et fournit des informations sur la façon dont ces aspects seront pris en compte durant la préparation du projet.

Préparation

Cette phase du processus est menée par le pays avec lequel travaille la Banque et peut durer de quelques mois à trois ans, selon la complexité du projet proposé. La Banque joue un rôle de soutien, et fournit des services d'analyse et de conseil lorsque le pays le lui demande. Durant cette période, les problèmes techniques, institutionnels, économiques, environnementaux et financiers soulevés par le projet sont examinés et les solutions possibles, y compris d'autres méthodes qui permettraient d'atteindre les mêmes objectifs, sont évaluées. Les projets pour lesquels un financement de la Banque est sollicité sont obligatoirement assujettis à une évaluation environnementale qui détermine s'ils sont écologiquement rationnels et durables. La portée de cette évaluation dépend de l'envergure, de l'échelle et de l'impact potentiel du projet. Les études de la phase de préparation sont réalisées par du personnel interne de la Banque ou des consultants externes. Ceux qui sont intéressés par la préparation du projet doivent se faire référencer.

Il existe deux bases de données où les consultants peuvent s'enregistrer: **DACON** (<http://www.dgmarket.com/dacon/>) et IFC Trust Fund Consultant Database.

Évaluation ex-ante

La Banque est chargée de cette phase du processus. Ses agents examinent le travail accompli durant les phases d'identification et de préparation et passent souvent trois à quatre semaines dans le pays bénéficiaire.

Ils préparent et soumettent à la direction de la Banque un document d'évaluation du projet (pour les projets d'investissement) ou un document de programme (pour les opérations d'ajustement). L'équipe de gestion financière évalue les aspects financiers du projet. Le document d'information sur le projet (PID) est mis à jour durant cette phase. Une fois que le projet a été approuvé, ces documents sont rendus publics (voir la rubrique des documents opérationnels).

Approbation par le Conseil d'Administration de la Banque

Une fois que les services de la Banque ont évalué une proposition de projet, la Banque et le pays qui souhaite obtenir un financement négocient la forme que celui-ci revêtirait, et les deux parties s'entendent sur les modalités du financement. Le document d'évaluation du projet (PAD) ou le document du programme (PGD) est soumis aux Administrateurs de la Banque pour approbation, en même temps que le Mémoire du Président et les documents juridiques. Dans le pays, les documents pertinents sont également soumis pour autorisation finale par le gouvernement emprunteur, ce qui nécessite dans certains cas leur ratification par le conseil des ministres ou par le corps législatif. Une fois que le financement a été approuvé par les deux parties, l'accord de financement est officiellement signé par leurs représentants. Le prêt ou le crédit est alors déclaré en vigueur, ou au stade des décaissements dès que les conditions pertinentes auront été réunies, et le texte de l'accord est rendu public.

Exécution et supervision

L'exécution du projet incombe au pays emprunteur tandis que la supervision est du ressort de la Banque. Une fois le financement approuvé, le gouvernement emprunteur, avec l'assistance technique de la Banque, prépare les spécifications et évalue les offres soumises au titre des marchés de fournitures et de services concernant le projet. La Banque examine le déroulement de ces activités pour s'assurer que ses directives de passation de marché ou de contrat ont été suivies. Si c'est le cas, les fonds seront décaissés. L'équipe de gestion financière de la Banque supervise la gestion financière pendant toute la durée du projet, notamment en exigeant la soumission d'états financiers vérifiés à intervalle régulier. Pour l'acquisition des biens et travaux, les pré-avis et avis de marché, la préqualification, les documents d'appels d'offres, la liste des entreprises pré-sélectionnées et les procédures d'évaluation des offres sont préparés. Pour la sélection des consultants, les appels de manifestations d'intérêt, appels à propositions, et les procédures d'évaluation de propositions sont préparés. Les documents d'acquisition sont passés en revue par la Banque pour s'assurer que les procédures sont conformes à l'accord de prêt/credit de la Banque et des directives de la Banque. La Banque émet un avis de "non-objection" pour tous les documents passés en revue et autorisés. Les contrats sont passés en revue pour s'assurer de leur cohérence.

Rapport de fin d'exécution

Les rapports de fin d'exécution examinent les résultats et évaluent chaque opération de financement de la Banque une fois qu'elle est terminée. Les agents des services opérationnels préparent ces autoévaluations pour chaque projet achevé. Ces rapports sont publiés sur le site de la Banque Mondiale.

Évaluation ex-post

L'évaluation ex-post est la phase durant laquelle le projet dans son ensemble est passé en revue et évalué, en comparant les résultats obtenus aux résultats attendus. Une fois qu'un projet est achevé, le département de l'évaluation des opérations (OED) procède à une évaluation du projet pour mesurer les réalisations par rapport aux objectifs visés. Cette évaluation donne lieu à un examen du rapport de fin d'exécution et à la préparation d'un rapport distinct. Les deux rapports sont ensuite soumis aux administrateurs et à l'emprunteur. Ils ne sont pas rendus publics. Les causes de tous les retards et de dépassement de budget sont examinées. La banque prépare le rapport d'accomplissement d'exécution (RAE). Elle compare les résultats obtenus avec les objectifs figurant dans le document d'évaluation de projet. Si des objectifs ne sont pas atteints, ce document explique pourquoi, et ce qui

pourrait être fait pour améliorer les projets futurs. Le document devrait inclure prochainement un chapitre examinant les succès et les échecs quant aux phases d'acquisition.

Documents associés

Documents de stratégie

Document stratégique pour la réduction de la pauvreté (DSRP)

Au terme de consultations avec différents groupes locaux, le gouvernement identifie les priorités et les objectifs intermédiaires de réduction de la pauvreté sur un horizon de trois à cinq ans. Ils sont exposés dans le document stratégique de réduction de la pauvreté (DRSP). La Banque et les autres organismes d'aide font alors cadrer leur assistance avec la stratégie définie par le pays. Plus d'infos sur :

<http://www.wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=540689>

Stratégie d'aide-pays (CAS)

C'est le principal instrument utilisé par la Banque pour faire des choix stratégiques au niveau de la conception des programmes et de l'affectation des ressources aux pays considérés. Pour élaborer sa stratégie d'aide à un pays, la Banque procède à une analyse détaillée de la situation économique et sociale du pays en consultation avec le gouvernement. Des études peuvent être consacrées à des questions telles que les degrés de pauvreté, l'agriculture, les systèmes de santé et d'éducation, la politique environnementale, la passation des marchés publics ou la gestion financière. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=540613>

L'état mensuel des projets (MOS)

Il décrit le stade d'avancement des projets figurant dans la réserve des projets de la Banque Mondiale, du stade de l'identification jusqu'à la signature du prêt ou du crédit accordé à leur titre. Plus d'infos sur :

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/PROCUREMENT/0,,pagePK:84271~theSitePK:84266,00.html>

Documents de préparation

Document d'information sur le projet (PID)

Le PID est le premier document officiel du projet qui est publié par la Banque. Ce document de 2 à 10 pages décrit sommairement le projet, sa genèse, et ses objectifs principaux. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=540659>

Fiche de données intégrées sur les principes de sauvegarde (ISDS)

Cette fiche est établie après le premier examen formel du projet et mise à la disposition du public. Elle identifie les aspects du projet concernant les principes de sauvegarde environnementale et sociale de la Banque Mondiale et fournit des informations sur la façon dont ces aspects seront pris en compte durant la préparation du projet. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=615127>

Rapport d'évaluation environnementale

Ce rapport analyse l'impact probable sur l'environnement d'un projet envisagé et les moyens de minimiser les effets préjudiciables éventuels. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=615127>

Plan de développement pour les populations autochtones

Ce document identifie les effets potentiellement nuisibles pour la santé, les ressources productives, l'économie et la culture des populations autochtones. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=642113>

Plan d'action environnemental

Ce document décrit les principales préoccupations environnementales d'un pays, identifie les causes principales et formule des politiques et des mesures concrètes pour y faire face. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=540624>

Documents d'évaluation/négociation

Le document d'évaluation du projet (PAD)

Le PAD est le document de travail de référence pour tout soumissionnaire potentiel. Il présente toutes les informations nécessaires aux Administrateurs pour approuver le financement par la Banque du projet proposé. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=540656>

Document du programme (PGD)

Ce document décrit l'opération de prêt d'ajustement et exprime l'évaluation par la Banque de la faisabilité et de la justification du programme. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=640991>

Annexe technique

Ce texte complète le Mémoire et Recommandation du Président, dans le cas des financements de services d'assistance technique hors projet, pour lesquels il n'est pas nécessaire de préparer un document d'évaluation du projet. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=540673>

Documents de mise en œuvre

Rapport sur l'état d'avancement des projets en cours d'exécution (SOPE)

Ce document présente un très bref aperçu des projets en cours durant l'exercice écoulé. Ce document, qui était antérieurement un rapport interne préparé à l'intention des Administrateurs, est à présent mis à la disposition du public. Les projets clos durant l'exercice ne figurent pas dans le SOPE puisque leurs rapports de fin d'exécution sont également publics. Plus d'infos sur :

<http://www1.worldbank.org/operations/disclosure/sope.html>

Rapport de fin d'exécution

Au terme de la période de décaissement du financement, un rapport de fin d'exécution identifiant les réalisations, les problèmes et les enseignements tirés du projet est préparé par les agents des services opérationnels de la Banque et est rendu public. Il examine les résultats et évalue chaque opération de financement de la Banque une fois qu'elle est terminée. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=581948>

Documents relatifs à l'évaluation

Rapport d'évaluation des résultats des projets

Le rapport d'évaluation des résultats des projets fait l'état des réalisations des projets (en tenant compte de leur pertinence, de leur efficacité et de leur efficience), de la viabilité des résultats et de leur impact sur le développement des institutions. Un projet achevé sur quatre (soit environ 70 projets par an) fait l'objet d'un rapport d'évaluation rétrospective préparé par les services du département de l'évaluation des projets. La préparation de ce rapport prend environ six semaines et exige normalement un examen du projet sur le terrain. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=581948>

Rapport d'évaluation d'impact

Ce document évalue la valeur économique des projets et leurs effets à long terme sur la population et l'environnement. La Banque « revient » sur des projets cinq à huit ans après la fin des décaissements. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=581926>

Rapport du panel d'inspection

Ce rapport examine les plaintes des parties concernées selon lesquelles la Banque n'a pas appliqué ses politiques et ses procédures opérationnelles lors de la conception, de l'évaluation et/ou de l'exécution d'une opération qu'elle a financée. Plus d'infos sur :

<http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&pageSize=20&docTY=620243>