

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**MALAWI**

**PROJET DE DÉVELOPPEMENT RURAL DE  
BLANTYRE/SHIRE HIGHLANDS ET NAMWERA/MANGOCHI**

**Rapport abrégé d'évaluation de performance de projet  
(REPP)**

**DEPARTEMENT DE L'ÉVALUATION DES OPERATIONS  
(OPEV)**

**09 novembre, 1999**

## 1. CONTEXTE ET FORMULATION DU PROJET

### 1.1 Contexte

1.1.1 Le présent rapport condensé d'évaluation de performance concerne le Projet de développement rural intégré de Blantyre-Shire Highlands et Namwera-Mangochi. L'identification du projet a été réalisée en 1982 par le Centre d'investissements de la FAO (FAO/IC) et en 1983 par le gouvernement malawite. Le projet a été préparé par la FAO/IC en juin 1983 et évalué par la Banque en septembre de la même année. Les négociations se sont achevées en novembre 1983 et le Conseil d'administration du FAD a approuvé le prêt en janvier 1984.

1.1.2 Les dépenses effectives du projet n'ont pas atteint le niveau prévu au calendrier des dépenses, de sorte que les décaissements n'ont pas non plus répondu aux attentes. Estimé à 11,67 millions d'UC au moment de l'évaluation, le coût du projet s'est établi à 9,64 millions d'UC, dont le FAD a fourni 8,63 et le gouvernement 1,01. Cet écart dans les dépenses tient à la décision du gouvernement de préfinancer sur son budget de développement toutes les dépenses du projet et de se faire rembourser ensuite par la Banque. En raison des contraintes budgétaires, les fonds alloués par le gouvernement au projet ont été beaucoup plus faibles et ont provoqué le report des activités, ce qui s'est traduit par la hausse des prix et des dépassements de coûts (RAP, section 3.5).

1.1.3 OPEV a passé en revue le rapport d'achèvement du projet élaboré par le FAD (document ADF/BD/IF/96/78 en date du 15 avril 1996) et a conclu que ledit rapport rend convenablement compte des questions majeures qui se sont posées, des principaux problèmes d'exécution rencontrés ainsi que des enseignements tirés. C'est pourquoi il a été décidé de rédiger un REPP condensé, en se fondant sur le rapport d'évaluation, le RAP et d'autres documents de la Banque. Le personnel de la Banque concerné par le projet a été également consulté.

### 1.2 Formulation du projet

1.2.1 La conception du projet a été basée sur le programme national de développement rural, qui vise à accroître la production agricole, à atteindre l'autosuffisance alimentaire et à faire reculer la pauvreté. Le projet s'est également conformé à la stratégie globale de prêt de la Banque, axée sur la réduction de la pauvreté grâce à l'accroissement de la production alimentaire au Malawi. Mais la qualité du projet au départ laissait à désirer aux stades de la conception et de l'évaluation. La matrice de cadre logique et les questions transsectorielles comme la problématique hommes-femmes, l'environnement et la participation des bénéficiaires ne constituaient pas une préoccupation de développement majeure à l'époque.

1.2.2 Dans le rapport d'évaluation, l'analyse économique présentait des insuffisances. L'une des déficiences majeures est qu'elle n'a pas émis d'hypothèses quant à la capacité d'exécution du gouvernement, à sa performance économique, et n'a pas tenu compte du recouvrement des coûts et du financement des dépenses locales dans le calcul du taux de rentabilité économique (TRE), qui est la moyenne des résultats attendus. Le TRE s'établissait respectivement à 27 et 20,6 % à l'évaluation et à l'achèvement. Or, ces chiffres auraient pu être bien inférieurs, n'eût été la distorsion introduite par l'omission des risques institutionnels et autres. Tout compte fait, la capacité du gouvernement, les risques liés à l'exécution du projet et le réalisme des actions et préalables requis pour réduire ces incertitudes et risques n'ont pas fait l'objet d'une évaluation satisfaisante.

1.2.3 Ces carences relevées dans la conception et l'évaluation du projet sont principalement imputables au manque d'incitations et de temps pour que le personnel de la Banque puisse effectuer une analyse économique de qualité, à l'insuffisance de formation et de perfectionnement en analyse des projets ainsi qu'à l'absence d'instructions rigoureuses pour la conception et l'évaluation des projets.

## 2. BUT, OBJECTIFS ET RÉSULTATS

### 2.1 But et objectifs

2.1.1 Le but sectoriel du projet était de renforcer l'autosuffisance alimentaire et de réduire la pauvreté. À cet effet, on devait recourir aux approches testées dans le cadre du programme national de développement rural lancé en 1975 (voir RAP, par. 2.4.2).

2.1.2 Les objectifs poursuivis étaient d'améliorer la capacité de production des petits agriculteurs, de manière à accroître la production végétale et animale dans deux divisions de développement agricole à l'horizon 1987/88. L'augmentation des denrées alimentaires et des produits du bétail devait favoriser l'autosuffisance alimentaire. Pour ce faire, il fallait faciliter l'accès des petits agriculteurs aux services de vulgarisation, aux actifs de production, à l'économie de marché, à l'eau salubre et aux structures de santé, de même qu'aux services environnementaux et sociaux.

2.1.3 Les objectifs du projet cadrent avec les politiques macroéconomiques, les politiques sectorielles et le développement institutionnel des pouvoirs publics en vue d'une croissance accélérée reposant sur une large assise. Ces objectifs sont également conformes à la stratégie de prêt du Groupe de la Banque au secteur agricole au Malawi, telle qu'exposée dans le DSP.

### 2.2 Résultats attendus

Il s'agit ici d'un projet multisectoriel comportant 17 composantes, les principales étant la vulgarisation et l'administration, l'administration du crédit, l'approvisionnement en eau, la formation et la construction de routes (annexe 3). Les principaux résultats attendus étaient les suivants : i) les services de vulgarisation devaient être renforcés avec un nouvel effectif de 276 personnes, 209 bureaux et logements du personnel, 14 véhicules, 71 motocyclettes et 182 bicyclettes ; ii) la cellule d'exécution de la division de développement de Blantyre devait être renforcée par un effectif de 16 unités ; iii) des structures de crédit pour 57 000 familles devaient être mises en place ; iv) 252 forages devaient être aménagés et 63 000 personnes devaient être approvisionnées en eau ; v) un centre de formation résidentiel et 5 centres de formation sans internat devaient être construits et en état de fonctionner ; v) 62 km de routes d'accès devaient être construits et utilisés ; vi) l'accès aux services de santé ruraux devait être amélioré et facilité grâce à la construction de 3 dispensaires et de 3 salles de maternité en état d'utilisation (voir RAP, section 2.5).

## 3. PERFORMANCE EN MATIÈRE D'EXÉCUTION

3.1 Un certain nombre de facteurs, négatifs pour la plupart, ont influé sur l'exécution du projet, notamment la performance de l'emprunteur et de la Banque, qui a laissé à désirer pendant la majeure partie du cycle du projet.

3.2 Du fait des retards mis pour satisfaire aux conditions préalables au premier décaissement, le prêt n'est entré en vigueur qu'en mars 1985 au lieu de mai 1984, si bien que la date limite pour le premier décaissement est passée du 31 décembre 1984 au 30 juin 1985. Le retard intervenu dans l'entrée en vigueur du prêt a entraîné un dépassement d'environ une année (RAP, section 3.1).

3.3 Au total, 5 revues du projet et révisions de la liste des biens et services ont été réalisées en raison de la hausse de la monnaie locale (le kwacha), de la catastrophe de Phalombe, de la non-disponibilité des fonds et du démarrage tardif du projet. Cela a contribué à allonger le calendrier d'exécution, mais n'a pas modifié les objectifs initiaux (RAP, section 3.2).

3.4 En plus de ces raisons évoquées pour expliquer le retard du projet, le calendrier d'exécution tel qu'envisagé lors de l'évaluation pour la plupart des composantes du projet a été dépassé sous l'action de plusieurs autres facteurs, mais essentiellement en raison de la méthode de paiement choisie par le gouvernement. Étant donné les contraintes budgétaires, les crédits alloués au projet par le gouvernement n'étaient pas suffisants pour mener les activités prévues conformément au calendrier des dépenses. Il a ainsi fallu reporter les activités d'une année à l'autre, ce qui n'a pas manqué d'avoir des répercussions sur la performance, les coûts et le calendrier d'exécution de l'ensemble du cycle et de la période du projet (RAP, section 3.3).

3.5 Les rapports du projet n'ont pas été satisfaisants. Sur un total de 40 rapports d'activités trimestriels attendus, la Banque n'en a reçu que 30. Ils ont été presque tous remis en retard et présentaient des déficiences, soit que les données manquaient, soit qu'elles n'étaient pas fiables. Aucun rapport d'audit n'a été présenté à la Banque jusqu'en 1995, où elle a reçu les rapports d'audit pour les seuls exercices 1993/94 et 1994/95 (RAP, section 4.4). Toutefois, la pression exercée lors de la supervision du projet aidant, les rapports sont devenus plus réguliers, en particulier au cours des 5 années de dépassement du projet. Le RAP de la Banque est limité dans sa portée et n'est pas suffisamment approfondi en ce qui concerne l'analyse économique, les données de base du projet ainsi que les indicateurs de base relatifs à la performance matérielle et à la production.

3.6 La passation des marchés a respecté les règles de la Banque, mais a été marquée par des retards, qui s'expliquent par le fait que les crédits alloués par le gouvernement sur le budget de développement n'étaient pas suffisants pour permettre d'acheter en bloc les équipements, les machines et les véhicules. Ces retards se sont répercutés sur l'exécution du projet et ont entraîné des dépassements de coûts liés à la hausse des prix. Des problèmes de passation des marchés ont également provoqué des dépassements de coûts lorsqu'il a fallu remplacer des entreprises défailtantes par d'autres qui ont exigé des prix plus élevés (RAP, section 3.4).

3.7 Malgré ces insuffisances, le projet a atteint ses principaux objectifs d'investissement. En effet, 84 % de tous les véhicules ont été achetés, quoique sur une période plus longue que prévu à l'évaluation. En 1995, les travaux de génie civil étaient achevés à 88 %, les forages présentant le taux de réalisation le plus élevé, la construction et la remise en état des maisons le taux le plus faible (82 %) (RAP, section 3.3). L'emprunteur a recruté les 176 vulgarisateurs et enregistré un taux élevé de recouvrement du crédit, soit 97 % (RAP, annexe 7). Si l'objectif a été atteint et même dépassé en ce qui concerne le maïs et le riz, les chiffres prévus pour les autres cultures et l'élevage n'ont pas été atteints. Le projet ayant traîné en longueur, son

impact sur les bénéficiaires serait diffus (par. 3.4.5 – 3.4.6).

#### 4. PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR/DES ORGANES D'EXÉCUTION ET DE LA BANQUE

##### 4.1 Performance de l'emprunteur/des organes d'exécution

4.1.1 De manière générale, la performance de l'emprunteur n'a pas été satisfaisante en ce qui concerne la préparation, l'exécution, le respect de l'accord de prêt, l'acquisition des biens et travaux, l'administration des marchés et les décaissements. L'emprunteur n'a pas respecté les clauses de l'accord relatives à l'état d'avancement du projet, aux rapports comptables et d'audit, à la gestion du projet, au financement des dépenses locales, au décaissement, à la passation des marchés, à la comptabilité, ainsi qu'à l'évaluation régulière et fiable des succès et des échecs du projet (RAP, section 4.2). Toutefois, comme indiqué à la section 3.7, l'emprunteur s'est illustré par une excellente performance sur le plan matériel, aussi bien dans le domaine des travaux de génie civil que dans celui de la passation des marchés.

4.1.2 En revanche, au cours des trois dernières années (1995-1997), le gouvernement a réduit les retards en décentralisant le processus de passation des marchés et la Banque s'est efforcée d'assurer une supervision plus étroite de ces activités. En outre, le dialogue entre la Banque et le gouvernement s'est nettement renforcé grâce à une meilleure communication et à des échanges plus fructueux sur les activités du Groupe de la Banque (Revue du portefeuille du Malawi, 1997).

##### 4.2 Performance de la Banque

Dans les sections qui précèdent, certains aspects de la performance insatisfaisante de la Banque ont été déjà évoqués. L'aide à la préparation et l'évaluation ont été insuffisantes. La supervision n'a pas été satisfaisante pendant la majeure partie de la durée du projet (RAP, sections 4.4 – 4.3). Les missions de supervision, qui étaient la plupart du temps composées d'un seul expert, ont été irrégulières et insuffisantes. Alors que le projet était multisectoriel, la composition des missions de supervision n'était pas multidisciplinaire. Au total, 8 missions de supervision et 5 missions de suivi ont visité le projet sur une période de plus de 10 ans. Toutefois, elles se sont révélées inefficaces, faute de continuité dans leur composition et dans la mesure où elles consacraient rarement plus d'une ou deux journées au projet, parce qu'elles avaient à examiner d'autres projets. C'est ainsi que la Banque n'a pas pu prendre les mesures rapides qui s'imposaient pour remédier aux problèmes chroniques auxquels l'exécution du projet continuait de se heurter en dépit de ses nombreux rappels. La direction du projet s'est plainte des longs délais mis par la Banque pour répondre aux communications. Toutefois, depuis 1995, la Banque s'est efforcée d'effectuer des missions de supervision régulières et de répondre rapidement aux correspondances (Revue du portefeuille du Malawi, 1997). De même, le processus de revue du portefeuille récemment adopté par la Banque devrait permettre de renforcer les activités des projets au Malawi.

#### 5. VIABILITÉ DU PROJET

Globalement, la durabilité des résultats du projet n'est pas satisfaisante. Même si le projet a atteint des résultats qui pourraient être considérés comme soutenables, notamment en renforçant les capacités institutionnelles et humaines du système de vulgarisation agricole, en améliorant la capacité de production des petits agriculteurs et en augmentant la production alimentaire, il n'est pas certain que ces avantages puissent durer après la période de finance-

ment. Pour qu'ils puissent s'inscrire dans la continuité, il faudrait entre autres conditions une forte capacité et un engagement résolu de la part des pouvoirs publics à mener des réformes, une grande capacité institutionnelle et un environnement stable, la discipline financière dans le secteur public et des crédits budgétaires suffisants pour financer les charges récurrentes. La faible capacité actuelle des cellules d'exécution des projets représente un obstacle majeur à la durabilité dans le secteur agricole (RAP, section 4.2 et 4.5). On continue d'assister à des pénuries aiguës de personnel dues à une forte rotation, le gouvernement n'arrivant pas à mettre en place un cadre incitatif à même d'encourager les gens à aller travailler en milieu rural. Par ailleurs, les services de vulgarisation pourront difficilement se poursuivre si les sérieuses contraintes budgétaires que connaît le pays perdurent et ne lui permettent pas de financer les charges récurrentes. L'appui budgétaire à la maintenance est insuffisant ou inexistant. La situation macroéconomique et l'austérité budgétaire qui en résultent continuent d'affecter l'efficacité institutionnelle. La Banque et le gouvernement se doivent de résoudre tous ces problèmes avant d'exécuter les projets concernés au Malawi.

## 6. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

La notation de la performance est présentée en détail aux trois tableaux de l'annexe 4. Cette notation concerne l'exécution, la performance de la Banque et les résultats du projet. L'exécution du projet a connu un retard de 5 ans. L'exécution globale et les résultats du projet sont insatisfaisants. La performance globale de la Banque est elle aussi insatisfaisante.

## 7. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

7.1 Les principaux objectifs du projet en matière d'investissement ont été atteints, mais l'impact sur les bénéficiaires sera diffus parce que le projet a traîné en longueur. Ainsi, les répercussions sur l'autosuffisance alimentaire ne pourront pas être maximisées comme prévu (REPP, par. 3.7)

### 7.2 Leçons et recommandations

#### 7.2.1 Leçons

- a) Principaux enseignements tirés par le RAP (section 8.2) :
  - i) Il est nécessaire que la Banque prenne rapidement les mesures correctives voulues pour assurer le respect des conditions du prêt ;
  - ii) Le respect des règles de la Banque s'impose si le projet doit atteindre des résultats de qualité dans les délais impartis ;
  - iii) La faiblesse de la capacité institutionnelle retarde l'exécution du projet ;
  - iv) Si le projet se prolonge outre mesure, il perd son caractère prioritaire, sa gestion revient cher et les avantages attendus deviennent diffus ;
  - v) Des projets complexes englobant plusieurs secteurs présentent des problèmes sérieux de coordination.
- b) Principaux enseignements tirés par le REPP :
  - i) La bonne qualité du projet à l'entrée est indispensable pour que ses avantages soient durables (REPP, section 1.2) ;
  - ii) Une analyse déficiente de la capacité de l'emprunteur et des risques en jeu amoindrit les résultats du projet (REPP, section 1.2) ;

- iii) L'analyse de sensibilité et des risques revêt une importance primordiale dans l'analyse économique des projets (REPP, section 1.2) ;
- iv) Les mécanismes de viabilité financière/recouvrement des coûts renforcent la durabilité des avantages issus des projets (REPP, section 5.2) ;
- v) Les rapports d'activité trimestriels remis par le gouvernement présentaient des insuffisances ayant trait à la disponibilité et à la fiabilité des données, tandis que le RAP de la Banque manquait d'ampleur et de profondeur (REPP, section 3.5).

### 7.2.2 **Recommandations**

- a) Principales recommandations faites par le RAP (section 8.2) :

#### **Le gouvernement malawite devrait :**

- i) s'assurer qu'il existe une structure solide de gestion des projets pour les projets de suivi à venir ;
- ii) associer tous les bénéficiaires potentiels à la conception et à l'évaluation des projets ;
- iii) revaloriser le poste de directeur de projet et avoir un contact direct avec la Banque.

- b) Principales recommandations faites par le RAP (section 8.2) :

#### **La Banque devrait :**

- i) choisir des projets moins compliqués, portant sur un secteur et comportant quelques activités spécifiques ainsi qu'un nombre limité d'organes d'exécution ;
- ii) veiller à ne pas prolonger les projets pour plus de 3 ans au-delà de la période d'exécution initialement prévue ;
- iii) envoyer des missions de supervision multidisciplinaires au moins une fois par an pour s'occuper des problèmes des projets.

- c) Principales recommandations faites par le REPP :

#### **La Banque devrait :**

- i) inclure dans l'analyse économique l'analyse institutionnelle et l'évaluation des risques (REPP, section 1.2) ;
- ii) déterminer la contribution de contrepartie du gouvernement en évaluant de façon réaliste sa volonté et sa capacité de payer les dépenses des projets (REPP, section 1.2) ;
- iii) assurer plus de formation et fournir des orientations pratiques à son personnel pour améliorer ses compétences dans le domaine de l'analyse économique, de l'utilisation du cadre logique et des questions transsectorielles (REPP, section 1.2) ;
- iv) examiner les RAP de manière rigoureuse pour en assurer la qualité (annexe 2 : 3.4.1).

### 7.3 **Mesures de suivi**

Les recommandations spécifiques et les mesures de suivi figurent à l'annexe 2.

**DONNÉES CHOISIES****A. L'EMPRUNTEUR**

1. Pays : Malawi
2. Titre du projet : Projet de développement rural de Blantyre/Shire Highlands et Namwera/Mangochi
3. Emprunteur : Gouvernement malawite
4. Bénéficiaire et organe d'exécution : Ministère de l'Agriculture et du Développement animal

**B. LE PRÊT**

	<u>Estimation à l'évaluation</u>	<u>Réalité</u>
1. Montant (en millions d'UC)		10,45
2. Date d'approbation du prêt		Janvier 1984
3. Date de signature du prêt		09 mai 1984
4. Date d'entrée en vigueur du prêt		23 mars 1985

**C. LE PROJET**

1. Coût total	11,67		9,64	
2. Plan de financement	<u>Devises</u>	<u>M.l.</u>	<u>Devises</u>	<u>M.l.</u>
<b>FAD</b>	6,17	4,28	5,08	3,54
<b>Gouvernement</b>	-	<u>1,22</u>	-	<u>1,01</u>
Total	<u>6,17</u>	<u>5,50</u>	<u>5,09</u>	<u>4,55</u>
3. Durée d'exécution	10 ans			
4. Date et cote du RAP	15 avril 1996 (ADB/BD/IF/96/78)			

**D. INDICATEURS DE PERFORMANCE**

1. Dépassement de coût (%)	:	11,41
2. Retard d'exécution	:	5 ans
3. Performance en matière d'exécution	:	Insatisfaisante
4. Performance de la Banque (note)	:	Insatisfaisante
5. Résultats du projet	:	Insatisfaisants

**MALAWI**  
**PROJET DE DÉVELOPPEMENT RURAL DE BLANTYRE/SHIRE HIGHLANDS ET NYAMWERA/MANGOCHI**

**Matrice des recommandations et des mesures de suivi**

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS	RECOMMANDATIONS	MESURES DE SUIVI	RESPONSABILITÉ
<p><b>1. <u>Qualité du projet à l'entrée (conception)</u></b></p> <p>1.1 Faiblesse de l'analyse économique dans les rapports d'évaluation des projets.</p> <p>– Analyse déficiente de la capacité institutionnelle, des options offertes par le projet, de l'incidence des impôts et des possibilités de recouvrement des coûts.</p> <p>– Mauvaise application des indicateurs de performance, des hypothèses, des conditions préalables et des risques.</p>	<p>1.1.1 Le personnel devrait recevoir des incitations, des directives et une formation de manière à faire une bonne analyse initiale des projets.</p> <p>1.1.2 L'intégration des hypothèses concernant la capacité d'exécution de l'emprunteur, la performance macroéconomique et la disponibilité des financements locaux dans l'analyse économique devrait être obligatoire.</p> <p>1.1.3 Une description réaliste des hypothèses et une analyse systématique des risques et de leurs conséquences sur les taux de rentabilité économique des options du projet devraient être obligatoires.</p> <p>1.1.4 Il faudrait recourir au rapport coût-efficacité lors du choix des options des projets ne pouvant faire l'objet d'une analyse coûts-avantages, comme la réduction de la pauvreté.</p>	<p>1.1.1 Les responsables de la Banque devraient être sensibles à l'analyse économique de bonne qualité lors de la préparation et de l'évaluation des projets et récompenser le personnel concerné.</p> <p>1.1.2 Établir au sein de la Banque un mécanisme permettant d'assurer la qualité des analyses économiques et la prise en compte des questions transversales.</p> <p>1.1.3 Assurer davantage de formation et donner des directives pratiques afin d'améliorer les compétences pour l'analyse économique et les questions transversales.</p> <p>1.1.4 La Banque et l'emprunteur devraient définir ensemble les indicateurs de performance à appliquer lors de l'exécution et de la post-évaluation.</p> <p>1.1.5 Mener périodiquement des revues de post-évaluation en vue de vérifier le réalisme des hypothèses émises lors de l'évaluation.</p>	<p>Opérations, OESU, OCOD.</p> <p>Opérations, OESU, FLAD, OPEV.</p> <p>Opérations, CADI, OESU, OCOD.</p> <p>Opérations, OESU, Emprunteur.</p> <p>Opérations, FLAD, FRMU, CLEG.</p>

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS	RECOMMANDATIONS	MESURES DE SUIVI	RESPONSABILITÉ
1.2 À l'époque, la matrice du projet et l'intégration des questions transversales ne constituaient pas un préalable.	1.2.1 La matrice de cadre logique devrait être rigoureusement appliquée lors de l'évaluation des projets à venir.	1.2.1 Pour la préparation et l'évaluation des projets, envoyer sur le terrain des équipes multidisciplinaires composées de spécialistes des questions transversales, de la passation des marchés et des décaissements	Opérations, OCOD, OESU, FRMU, FLAD.
<p><b>2. Exécution</b></p> <p>2.1 La gestion et la coordination du projet présentaient des lacunes.</p> <p>2.2 Les règles et procédures de la Banque n'ont pas été respectées.</p> <p>2.3 Le projet a été caractérisé par de longs retards de démarrage et d'exécution.</p>	<p>2.1.1 La supervision de la Banque devrait intervenir au moins une fois par an, être rapide et avoir une composition multidisciplinaire.</p> <p>2.1.2 Veiller à ce que les missions de lancement soient effectuées dans les trois mois suivant l'approbation du projet.</p> <p>2.2.1 Il faudrait effectuer des missions de revue des projets à mi-parcours pour régler les problèmes d'exécution naissants et chroniques.</p> <p>2.3.1 Aucun projet ne devrait connaître une extension supérieure à 3 ans par rapport à sa durée initiale.</p>	<p>2.1.1 Réévaluer rapidement le projet si des dépassements de coûts, des retards ou d'autres problèmes sont signalés et prendre les mesures correctives qui s'imposent (sanctions sur les décaissements par exemple).</p> <p>2.2.1 Lier la présentation des rapports trimestriels, des rapports annuels et des rapports financiers à l'examen des demandes de décaissement.</p> <p>2.3.1 Inclure comme condition du prêt la limite au-delà de laquelle la durée du projet ne pourra plus être prorogée.</p>	<p>Opérations, FLAD, CLEG, FRMU.</p> <p>Opérations, FLAD, CLEG.</p> <p>Opérations, CLEG.</p>
<p><b>3. Durabilité</b></p> <p>3.1 Insuffisance des crédits budgétaires alloués aux frais de fonctionnement.</p> <p>3.2 La participation des bénéficiaires, y compris les ONG, à la conception et à l'exécution du projet ne constituait pas un préalable à l'époque.</p>	<p>3.1.1 Le gouvernement et les bénéficiaires devraient adopter d'autres mécanismes de recouvrement et de partage des coûts de même que d'autres formules pour soutenir les services de vulgarisation agricole.</p> <p>3.2.1 Impliquer les bénéficiaires et les ONG dans la conception et l'évaluation des projets.</p>	<p>3.1.1 Inclure le partage des coûts et d'autres mécanismes de financement dans les programmes de réforme agricole.</p> <p>3.2.1 Impliquer OESU dans la conception et l'évaluation des projets.</p>	<p>Emprunteur.</p> <p>Opérations, OESU.</p>

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS	RECOMMANDATIONS	MESURES DE SUIVI	RESPONSABILITÉ
<p>3.3 Aptitude insuffisante à gérer et préserver les avantages du projet.</p> <p>3.4 Nécessité d'améliorer la qualité du rapport d'achèvement du projet (RAP).</p> <p>3.5 Manque de suivi des projets achevés au-delà des phases de clôture et de post-évaluation.</p>	<p>3.3.1 Le renforcement institutionnel, y compris les programmes de formation, devrait faire partie intégrante du plan directeur à long terme et des réformes.</p> <p>3.4.1 Passer en revue les RAP pour s'assurer de leur cohérence dans la manière de rendre compte de la performance et des résultats des projets par rapport aux prévisions faites à l'évaluation.</p> <p>3.4.2 Le rapport coût-efficacité devrait être inclus dans les RAP pour pouvoir juger les projets ou composantes ne pouvant se prêter à l'analyse coûts-avantages.</p> <p>3.4.3 Le personnel devrait recevoir des incitations, des directives et une formation pour l'élaboration de RAP de qualité en temps opportun.</p> <p>3.5.1 Les projets dont la performance a été jugée insatisfaisante à l'achèvement devraient faire l'objet d'un suivi.</p> <p>3.5.2 Les missions de supervision technique liées à l'exécution des projets et les missions de revue du portefeuille par pays devraient assurer le suivi des recommandations émises dans les RAP et les REPP.</p>	<p>3.3.1 L'assistance future de la Banque devrait prévoir une forte composante de renforcement institutionnel à long terme.</p> <p>3.4.1 Mettre en place un mécanisme permettant d'assurer la qualité des RAP ou améliorer le processus d'examen suivi actuellement par les groupes de travail interdépartementaux.</p> <p>3.4.2 La Haute Direction devrait prendre conscience de l'importance des RAP et en tirer activement parti pour inciter le personnel à produire des RAP de bonne qualité.</p> <p>3.4.3 Organiser dans les PMR des ateliers d'information en retour pour discuter des constatations des RAP et des enseignements tirés.</p> <p>3.5.1 La continuité dans la composition des missions de supervision technique pour les projets achevés devrait être encouragée de manière à pouvoir assurer le suivi des problèmes relevés lors de la post-évaluation et les recommandations.</p> <p>3.5.2 Un système de suivi des projets achevés devrait être mis en place par la Banque et l'emprunteur en vue de la continuité des projets complémentaires.</p> <p>3.5.3 Il conviendrait de concevoir un système fiable d'information en retour qui permette d'intégrer les enseignements tirés dans les projets complémentaires ou apparentés.</p>	<p>Opérations, CADI.</p> <p>Opérations, emprunteur.</p> <p>Opérations, OCOD, OPEV.</p> <p>Opérations, OPEV, emprunteur.</p> <p>Opérations, OPEV.</p> <p>Opérations, OPEV, OCOD.</p> <p>Opérations, OPEV, OCOD.</p>

MALAWI : PROJET DE DÉVELOPPEMENT RURAL DE BLANTYRE/SHIRE ET NAMWERA/MANGOCHI  
RAPPORT D'ÉVALUATION DE PERFORMANCE CONDENSÉ

Matrice de cadre logique rétrospective

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs vérifiables		Moyens de vérification	Hypothèses et risques
	À l'évaluation	A posteriori		
<p><b>I. <u>But sectoriel</u></b></p> <p>Améliorer l'autosuffisance alimentaire et réduire la pauvreté.</p>	<p>1.1 Production alimentaire annuelle : 41 290,3 tonnes en 1987.</p> <p>1.2 Environ 39 786 ha de terres à la disposition des petits agriculteurs pour la production alimentaire dans la zone du projet en 1987.</p>	<p>1.1 Production alimentaire annuelle en 1987 : 147 800 tonnes.</p> <p>1.2 Environ 31 648 ha de terres à la disposition des petits agriculteurs pour la production alimentaire dans la zone du projet en 1987.</p>	<p>1.1 Dossiers de la Cellule d'exécution du projet (CEP).</p>	
<p><b>II. <u>Objectifs du projet</u></b></p> <p>Améliorer la capacité de production des petits agriculteurs de manière à accroître la production végétale et animale dans la zone du projet à l'horizon 1987.</p>	<p>1.1 Production alimentaire prévue à l'horizon 1987 :</p> <p>i) Maïs : 150 069 tonnes ; ii) Riz : 990 tonnes ; iii) Sorgho : 1 539 tonnes ; iv) Manioc : 18,8 millions de tonnes ; v) Arachide : 10 030 tonnes ; vi) Légumineuses : 14 100 tonnes.</p>	<p>1.1 Production alimentaire réelle en 1987 :</p> <p>i) Maïs : 208 600 tonnes ; ii) Riz : 1 300 tonnes ; iii) Sorgho : 800 tonnes ; iv) Manioc : 12,4 millions de tonnes ; v) Arachide : 4 700 tonnes ; vi) Légumineuses : 12 400 tonnes.</p>	<p>1.1 Statistiques agricoles annuelles.</p> <p>1.2 Dossiers de la CEP.</p> <p>1.3 Enquête sur échantillon du projet.</p>	<p>Les conditions climatiques sont favorables (1.1 &amp; 1.2)</p> <p>Les services de vulgarisation fonctionnent comme il faut (1.1 – 1.4)</p> <p>Les pouvoirs publics apportent un appui ferme (1.1 &amp; 1.2)</p>
	<p>1.2 Avoir accru la production annuelle de lait de 1,57 million de litres dans la zone du projet en 1987.</p>	<p>1.2 La production annuelle de lait avait augmenté de 0,73 million de litres dans la zone du projet en 1987.</p>	<p>1.2 Dossiers du gouvernement et de la CEP concernant la production.</p>	<p>Les génisses et les bouvillons sont disponibles (1.2 &amp; 1.3)</p>
	<p>1.3 Production annuelle de viande : 144 700 kg en 1987.</p>	<p>1.3 Production annuelle de viande : 58 169 kg en 1987.</p>	<p>1.3 Dossiers de la CEP.</p>	<p>Toutes les structures ont été mises en place et sont utilisées par les agriculteurs (1.2 &amp; 1.3).</p>
	<p>1.4 Avoir ramené de 26 à 10 % les pertes de poisson en 1994.</p>	<p>1.4 Pertes de poisson ramenées de 26 à 2 % en 1994.</p>	<p>1.4 Dossiers de la CEP.</p>	

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs vérifiables		Moyens de vérification	Hypothèses et risques
	À l'évaluation	A posteriori		
	1.5 Avoir creusé au total 252 forages pour fournir de l'eau salubre à 63 000 personnes dans deux divisions de développement agricole en 1987.	1.5 Au total 252 forages avaient été creusés pour fournir de l'eau salubre à plus de 100 000 personnes dans deux divisions de développement agricole en 1987.		
<b>III. Résultats</b>  1. Les services de vulgarisation seront renforcés et facilités par le logement, les moyens de transport et la bonne qualité des prestations.	1.1 Avoir recruté au total 176 vulgarisateurs en 1986.	1.1 Au total 176 vulgarisateurs avaient été recrutés en 1994.	1.1 Dossiers de la CEP.	Les fonds du projet sont disponibles comme prévu (1.1 & 1.2).
	1.2 Avoir construit en 1987 au total 209 bureaux et logements, qui devront être effectivement utilisés par le personnel.	1.2 Au total 184 bureaux et logements avaient été construits et étaient effectivement utilisés par le personnel en 1994.	1.2 Dossiers de la CEP.	Les installations et les équipements du projet sont bien entretenus (1.1 – 1.3).
	1.3 Avoir acheté en 1987 pour le personnel de vulgarisation 14 véhicules, 71 motos et 182 vélos.	1.3 Au total 16 véhicules, 106 motos et 112 vélos avaient été achetés pour le personnel de vulgarisation en 1994.		Les intrants agricoles sont disponibles et accessibles (1.3).
	1.4 Avoir ramené en 1987 le ratio vulgarisateur/agriculteurs de 1/2 240 à 1/1 490 dans la région de Mangochi et de 1/1 750 à 1/900 dans la zone de Blantyre.	1.4 Le ratio vulgarisateur/agriculteurs avait été ramené de 1/2 240 à 1/1 677 à Mangochi et de 1/1 750 à 1/838 à Blantyre en 1994.		Les services de vulgarisation fonctionnent convenablement (1.1 – 1.5).
	1.5 Quelque 57 780 familles devront tirer parti des méthodes améliorées de production végétale et animale en 1987	1.5 Les méthodes améliorées de production végétale et animale profitaient à 42 072 familles en 1994.		

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs vérifiables		Moyens de vérification	Hypothèses et risques
	À l'évaluation	A posteriori		
2. L'unité de suivi-évaluation de la Division du développement agricole de Blantyre sera renforcée.	2.1 Au total 20 rapports d'activité trimestriels seront élaborés et transmis régulièrement à la Banque en 5 ans.	2.1 Au total 30 rapports d'activité trimestriels sur 40 ont été reçus en 10 ans par la Banque, à un rythme irrégulier et avec retard.	2.1 Dossiers de la CEP.	Disponibilité d'agents qualifiés en nombre suffisant, capables d'assurer le suivi et de rendre compte régulièrement du déroulement du projet (2.1)
3. La CEP de la Division du développement agricole de Blantyre sera renforcée grâce à la construction de logements pour le personnel, à l'achat de mobilier, de véhicules et de mots, et au recrutement de 16 nouveaux agents.	3.1 Au total 16 nouveaux agents auront été recrutés pour la CEP, tous les logements auront été construits, le mobilier, les véhicules et les motos auront été tous achetés en 1986.	3.1 Tous les agents ont été recrutés, les logements ont été construits et 84 % des véhicules et des mots avaient été achetés en 1994.	3.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Les installations du projet sont convenablement entretenues et le personnel est bien payé (3.1).
4. Des services de crédit rationnellement gérés seront mis en place pour les petits agriculteurs et les petits éleveurs.	4.1 Prévisions des besoins de crédit à l'horizon 1987 (en kwachas) : 1984/85 : 334 538 1985/86 : 319 155 1986/87 : 436 008 1987/88 : 638 887 1988/89 : 706 069	4.1 Crédits qui avaient été octroyés en 1989 (en kwachas) : 1984/85 : 569 635 1985/86 : 679 269 1986/87 : 882 222 1987/88 : 1 959 765 1988/89 : 3 116 181	4.1 Dossiers de la CEP et enquête sur échantillon auprès des agriculteurs.	Disponibilité du crédit à un taux d'intérêt accessible (4.1 & 4.2).
	4.2 Les intrants agricoles auront été fournis et 100 % du crédit recouvré en 1988/89.	4.2 Les intrants agricoles avaient été fournis et environ 97 % du crédit était recouvré en 1988/89.		
5. Les services de protection de l'environnement seront soutenus et améliorés.	5.1 Deux motos, dix vélos, quatre instruments d'arpentage et des logements auront été mis à la disposition des agents chargés de la gestion des terres en 1986/87.	5.1 Les motos et les vélos avaient tous été achetés, 88 % des maisons étaient construites et tous les instruments avaient été fournis aux agents chargés de la gestion des terres en 1994.	5.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Les installations du projet sont bien entretenues (5.1)

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs vérifiables		Moyens de vérification	Hypothèses et risques
	À l'évaluation	A posteriori		
	5.2 Au total 57 780 familles paysannes auront été formées à la conservation des sols et à l'agroforesterie en 1986.	5.2 Au total 42 072 familles paysannes avaient été formées à la conservation des sols et à l'agroforesterie en 1994.	5.2 Dossiers et rapports de la CEP.	Les fonds du projet sont disponibles en temps opportun.
	5.3 Au total 4 millions de plants auront été produits et vendus à 57 780 agriculteurs en 1986.	5.3 Au total 4 millions de plants avaient été produits et vendus à 42 072 agriculteurs en 1994.	5.3 Dossiers et rapports de la CEP.	Les agriculteurs sont disposés à adopter les méthodes proposées (5.3).
6. La production de lait et de viande sera encouragée et accrue.	6.1 Au total 500 éleveurs auront bénéficié d'une formation et de conseils en matière de production animale en 1986.	6.1 Au total 1 541 éleveurs avaient bénéficié d'une formation et de conseils en matière de production animale en 1992/93.	6.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Les éleveurs sont disposés à adopter les nouvelles pratiques (5.1).
	6.2 Les services de crédit auront été mis en place et 500 éleveurs auront reçu un volume de crédit allant de 334 538 à 706 069 kwachas entre 1984/85 et 1988.	6.2 Les services de crédit ont été mis en place et 1 541 éleveurs ont reçu un volume de crédit allant de 569 635 à 3 116 181 kwachas entre 1984 et 1988.	6.2 Dossiers de la CEP et enquête sur échantillon auprès des petits éleveurs.	Le crédit est disponible à un taux d'intérêt accessible (6.2 & 6.3).
	6.3 Au total 1 000 bouvillons croisés et 1 000 génisses frisonnes/zébu auront été distribués à crédit aux petits éleveurs dans la région de Blantyre en 1986.	6.3 Seuls 402 bouvillons et 94 génisses avaient été distribués à crédit aux petits éleveurs de la région de Blantyre en 1986.	6.3 Dossiers et rapports de la CEP.	Des services vétérinaires efficaces sont disponibles et les pouvoirs publics apportent leur appui (6.3).
	6.4 Au total 33 maisons auront été construites pour le personnel et seront effectivement habitées en 1986 dans la région de Blantyre.	6.4 Au total 29 maisons avaient été construites et étaient effectivement habitées par le personnel dans la région de Blantyre en 1986.	6.4 Dossiers et rapports de la CEP.	Les maisons du projet sont bien entretenues (6.4).

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs vérifiables		Moyens de vérification	Hypothèses et risques
	À l'évaluation	A posteriori		
	6.5 Au total 17 bassins d'immersion auront été réparés, 2 nouveaux bassins, 4 bassins de type machakos, un enclos à veau et des abreuvoirs construits, 40 couloirs d'insémination artificielle aménagés et 2 km de clôture fournis dans la région de Blantyre/Shire en 1986. Dans la zone de Namwera/Mangochi, 2 bassins d'immersion auront été remis en état, un nouveau bassin construit, 5 poulaillers et 4 dalles d'abattage aménagés en 1986.	6.5 Hormis les couloirs d'insémination artificielle qui ont été supprimés, toutes les autres installations étaient en place comme prévu en 1986.	6.5 Dossiers et rapports de la CEP.	Les crédits budgétaires sont disponibles et alloués en temps opportun, la technologie est appropriée, la gestion et la supervision du projet sont efficaces (6.5).
7. La Société de promotion et de commercialisation agricoles (ADMARC) sera renforcée.	7.1 Au total 17 centres de commercialisation et 17 logements du personnel auront été construits et seront utilisés en 1986.	7.1 Au total 17 centres de commercialisation et 17 logements avaient été construits et étaient en utilisation en 1986.	7.1 Dossiers de la CEP et rapports de l'ADMARC.	Les enjeux de la libéralisation de la commercialisation des produits agricoles sont bien compris.
8. Les forages destinés à l'alimentation en eau seront bien aménagés et en bon état de fonctionnement.	8.1 Au total 252 forages auront été aménagés et fonctionneront bien en 1986, et 63 000 personnes auront accès à une eau salubre dans la zone du projet.	8.1 Au total 252 forages avaient été construits, fonctionnaient et plus de 100 000 personnes avaient accès à une eau salubre en 1986.	8.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Les moyens de forage existent et les forages sont bien entretenus (8.1).
9. L'accès de femmes de la zone du projet à l'autonomie sera facilité et favorisé.	9.1 Au total 12 machines à coudre et 10 scooters auront été achetés et seront utilisés en 1986.	9.1 Au total 12 machines à coudre et 10 scooters avaient été achetés et étaient utilisés comme prévu en 1986.	9.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Les installations du projet sont bien entretenues (9.1).
10. Un centre de formation résidentiel et 6 centres de formation sans internat seront construits et fonctionneront bien.	10.1 Les logements du personnel, le mobilier, les moyens de transport des stagiaires et le matériel didactique auront été achetés en 1986.	10.1 Tous les logements étaient construits, le mobilier, les moyens de transport des stagiaires et le matériel didactique avaient été achetés en 1986.	10.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Les décaissements seront suffisants et interviendront en temps opportun (10.1 – 10.3).

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs vérifiables		Moyens de vérification	Hypothèses et risques
	À l'évaluation	A posteriori		
	10.2 Au total 57 780 familles paysannes auront adopté en 1986 les méthodes agricoles recommandées.	10.2 Au total 42 072 familles paysannes avaient adopté en 1986 les méthodes agricoles recommandées.	10.2 Dossiers et rapports de la CEP.	Les agriculteurs sont disposés à adopter les nouvelles techniques (10.1 – 10.3).
	10.3 Le centre de formation résidentiel de Namiasi aura été réhabilité et ses services toucheront 24 113 familles paysannes en 1986.	10.3 Le centre de formation résidentiel de Namiasi avait été réhabilité et ses services touchaient 17 959 familles paysannes en 1986.	10.3 Dossiers et rapports de la CEP.	
11. Il sera créé une unité de protection des végétaux et des animaux, fournissant des services efficaces.	11.1 Les logements du personnel auront été construits, les vélos et le matériel de chasse auront été achetés en 1986.	11.1 Tous les logements du personnel avaient été construits, les vélos et le matériel de chasse avaient été achetés en 1987/88.	11.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Les décaissements de fonds sont suffisants et interviennent en temps opportun (11.1).
12. La livraison des intrants et l'évacuation de la production agricole seront facilitées par la construction de routes dans la zone de Blantyre/Shire.	12.1 En 1988, une route de 62 km de long, dotée d'ouvrages de drainage et de ponts, aura été construite et sera utilisée.	12.1 Une route de 62 km de long, dotée d'ouvrages de drainage et de ponts, avait été construite et était utilisée en 1988.	12.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Les décaissements de fonds sont suffisants et interviennent en temps opportun (12.1).
13. L'accès aux services de santé ruraux sera amélioré dans la zone de Blantyre/Shire.	13.1 Trois dispensaires et trois maternités auront été construits et seront utilisés en 1988.	13.1 Trois dispensaires et trois maternités avaient été construits et étaient utilisés en 1988.	13.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Les décaissements de fonds sont suffisants et interviennent en temps opportun (13.1).  Des entrepreneurs efficaces existent sur place (13.1).

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs vérifiables		Moyens de vérification	Hypothèses et risques
	À l'évaluation	A posteriori		
14. La production alimentaire sera encouragée et accrue.	14.1 Des intrants agricoles et des services d'amélioration de la production végétale et animale auront été fournis à plus de 57 000 agriculteurs dans la zone du projet en 1986/87.	14.1 Des intrants agricoles et des services d'amélioration de la production végétale et animale avaient été fournis à plus de 42 072 agriculteurs de la zone du projet en 1986/87.	14.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Il existe des vulgarisateurs efficaces pour continuer à fournir des services aux agriculteurs.
15. La production piscicole sera encouragée et accrue.	15.1 Au total 8 sites de débarquement du poisson auront été aménagés en 1986. Ils seront dotés chacun d'une route d'accès de 1 km de long, d'un bureau, d'un magasin, d'un logement pour le personnel, d'un hangar, d'une dalle, d'une balance de 100 kg de capacité, de dix fours de fumage, d'un forage peu profond, d'une cuve d'immersion, de trois casiers en grillage et de deux vélos.	15.1 Tous les éléments prévus étaient en place en 1986, exception faite des cuves d'immersion, des forages et des routes d'accès.	15.1 Dossiers et rapports de la CEP.	Les décaissements de fonds sont suffisants et interviennent en temps opportun (15.1).  Des structures importantes sont mises en place et utilisées par les pêcheurs (15.1).
<b>IV. Activités</b>	<u>Prévisions</u> (en millions d'UC)	<u>Réalité</u> (en millions d'UC)	<u>Réalité/Prévisions</u> %	RAP de la Banque
1. Coût des constructions et maintenance	5 226,9	7 236,0	138,4	
2. Véhicules et pièces de rechange	735,1	451,8	61,5	
3. Frais de fonctionnement	5 260,3	2 875,8	54,7	
4. Équipement et maintenance	445,0	173,3	38,9	
Total	11 667,8	10 736,9	92,0	

Plan de financement

Source	(en milliers de kwachas)			(en milliers d'UC)			Pourcentage de contribution
	Devises	M.l.	Total	Devises	M.l.	Total	
FAD	8,38	5,81	14,19	6,17	4,28	10,45	89,60
Gouvernement	–	1,65	1,65	–	1,22	1,22	10,40
Total	8,38	7,46	15,84	6,17	5,50	11,67	100,00

MALAWI : PROJET DE DÉVELOPPEMENT RURAL DE BLANTYRE/SHIRE  
HIGHLANDS ET NAMWERA/MANGOCHI

RAPPORT D'ÉVALUATION DE PERFORMANCE CONDENSÉ

**PERFORMANCE EN MATIÈRE D'EXÉCUTION**

Indicateurs des composantes	Note (1 à 4)	Observations
1. Respect du calendrier général.	1	Très insatisfaisant. L'exécution du projet a duré 10 ans au lieu des 5 initialement prévus.
2. Respect du barème des coûts.	2	Insatisfaisant. Les travaux de génie civil et d'autres catégories de dépenses ont accusé des dépassements de coûts de l'ordre de 38 à 61 % en monnaie locale.
3. Respect des clauses	1	Très insatisfaisant. Le gouvernement malawite n'a pas respecté les procédures relatives aux décaissements, aux rapports d'activité, aux rapports comptables et aux rapports d'audit.
4. Adéquation des rapports de suivi-évaluation	1	Insatisfaisante. La Banque a reçu 30 rapports d'activité trimestriels sur 40. La plupart lui sont parvenus en retard et présentaient des déficiences quant aux données fournies. Jusqu'en 1995, aucun état financier audité n'a été présenté. Les seuls états financiers audités que la Banque ait reçus portent sur les exercices 1993/94 et 1994/95. Les livres comptables étaient mal tenus.
5. Opérations satisfaisantes (le cas échéant)	3	Satisfaisantes. La plupart des prestations de services sont optimales, notamment les services de vulgarisation et l'approvisionnement en eau. Le taux de recouvrement du crédit a été élevé.
<b>Évaluation globale de la performance en matière d'exécution</b>	<b>1,6</b>	<b>La performance en matière d'exécution a été insatisfaisante.</b>

**PERFORMANCE DE LA BANQUE**

1. Identification	s.o.	Le projet a été identifié par la FAO et le gouvernement malawite en l'absence de la Banque.
2. Préparation	1	Le projet a été préparé par la FAO sans aucune participation de la Banque. Celle-ci n'a pas examiné de façon approfondie le rapport de préparation pour s'assurer que les hypothèses et risques qui ont affecté la mise en œuvre du projet étaient correctement appréciés.
3. Évaluation	2	L'évaluation a été insatisfaisante. Le rapport d'évaluation présente des lacunes en matière d'analyse des risques et hypothèses concernant les options du projet. Il ne comporte pas d'indicateurs de performance pour plusieurs composantes du projet.
4. Supervision	2	La supervision a été insatisfaisante. Les missions de supervision ne comprenaient pas de spécialistes des décaissements et de la passation des marchés. Les missions ont été irrégulières et inadéquates, et la Banque ne s'est pas attaquée à temps et avec l'efficacité voulue aux problèmes d'exécution.
<b>Évaluation globale de la performance de la Banque</b>	<b>1,7</b>	<b>La performance de la Banque a été insatisfaisante.</b>

**RÉSULTATS DU PROJET**

<b>Indicateurs des composantes</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>Observations</b>
<b>1. <u>Pertinence et réalisation des objectifs.</u></b>	<b>2,5</b>	La pertinence du renforcement de la capacité de production végétale et animale des petits agriculteurs a été confirmée. Globalement, les principaux objectifs d'investissement du projet ont été atteints, quoique sur une période plus longue que prévu au moment de l'évaluation. Les avantages devraient être diffus en raison de la longue durée du projet.
i) Politique macroéconomique	3	Les objectifs du projet cadrent avec les politiques macroéconomiques, de développement institutionnel et de renforcement des capacités humaines poursuivies par le gouvernement. Les politiques économiques ont atteint leurs objectifs.
ii) Politique sectorielle	2	Le projet était conforme à la politique agricole du gouvernement exposée dans le programme national de développement rural et au programme de prêt du FAD au Malawi. Mais l'impact du projet doit encore se concrétiser.
iii) Volet matériel (dont production)	3	D'une manière générale, le projet a été caractérisé par une bonne performance pour ce qui est tant des travaux de génie civil que de la passation des marchés.
iv) Volet financier	s.o.	
v) Réduction de la pauvreté, aspect social et problématique hommes-femmes	2	<p>1. <u>Réduction de la pauvreté</u> : Les objectifs du projet sont conformes à la politique du gouvernement et à la stratégie de prêt de la Banque au Malawi. Mais les avantages du projet devraient être moins notables du fait de sa longue durée. Aujourd'hui, 60 % de la population vient en dessous du seuil de pauvreté.</p> <p>2. <u>Résultats sociaux</u> : L'analyse sociale, notamment les études portant sur la problématique hommes-femmes et la pauvreté, ne constituait pas un préalable à l'époque. Toutefois, la mise en œuvre du programme des femmes est jugée avoir contribué à la politique d'accroissement de la production prônée par le gouvernement.</p>
<b>2. <u>Renforcement institutionnel</u></b>	<b>1,5</b>	Le renforcement institutionnel est insatisfaisant.
i) Cadre institutionnel, dont restructuration	2	La décentralisation partielle de la gestion entamée avec l'exécution du projet vise à surmonter les insuffisances institutionnelles. Mais il reste à transférer aux divisions de développement agricole l'autonomie budgétaire et les responsabilités de décision.
ii) Systèmes financiers, intégrés de gestion et d'audit	1	La planification et la gestion financières souffrent d'insuffisances chroniques tant au plan central qu'au niveau des divisions de développement agricole et des districts. Le système d'information pour la gestion agricole est également inefficace.
iii) Transfert de technologie	2	Le projet a constitué et doté en effectifs un réseau de centres de formation pour le transfert de technologie agricole moderne aux agriculteurs et au personnel de vulgarisation. Mais ces avantages ne peuvent perdurer sans budget ordinaire suffisant pour les services de vulgarisation.

iv) Dotation en effectifs qualifiés, y compris leur rotation, la formation et les homologues.	1	Il manque un personnel qualifié au niveau central, dans les divisions de développement agricole et dans les districts. La rotation des effectifs est élevée et on assiste à une pénurie de personnel formé en comptabilité, en audit ainsi qu'en matière de conception, d'évaluation et de suivi-évaluation des projets.
<b>3. Durabilité</b>	<b>1,86</b>	Les chances de maintien des résultats et des avantages du projet sont incertaines.
i) Poursuite de l'engagement de l'emprunteur	2	Il existe un certain engagement politique au Malawi.
ii) Cadre de l'action publique	3	Le cadre de l'action des pouvoirs publics est propice aux réformes agricoles, mais a besoin d'être davantage restructuré.
iii) Cadre institutionnel	2	Le cadre institutionnel est favorable aux réformes en cours.
iv) Viabilité technique et dotation en effectifs	1	Les difficultés budgétaires chroniques ne se prêtent pas à l'augmentation soutenable des effectifs dont le besoin se fait cruellement sentir.
v) Viabilité financière, dont mécanismes de recouvrement des coûts	s.o.	
vi) Viabilité économique	2	Le Programme de développement rural n'a pas encore atteint son niveau optimal.
vii) Viabilité environnementale	2	L'impact global du projet sur l'environnement est positif, mais davantage d'attention devra être portée à l'intégration des questions environnementales dès le départ.
viii) Moyens d'exploitation et de maintenance (disponibilité du budget de fonctionnement, des devises, des pièces de rechange et des ateliers)	1	Le budget de fonctionnement est insuffisant pour l'exploitation et la maintenance. La plupart des services d'exploitation et de maintenance sont financés par les donateurs et leur fiabilité n'est donc pas assurée.
<b>4. Taux de rentabilité économique (TRE)</b>	<b>2</b>	Le TRE à l'achèvement du projet est inférieur à celui de l'évaluation. Les chiffres obtenus à l'évaluation (27 %) et dans le RAP (20,7 %) pourraient avoir péché par excès d'optimisme, dans la mesure où les incertitudes et les risques n'ont pas été pris en compte dans l'analyse économique.
<b>Évaluation globale des résultats</b>	<b>1,95</b>	<b>Les résultats globaux du projet sont insatisfaisants.</b>