

**BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT**



REPUBLIQUE GABONAISE

RAPPORT DE REVUE DE PORTEFEUILLE

DEPARTEMENT PAYS
REGION CENTRE
DECEMBRE 1999

TABLE DES MATIERES

RESUME ANALYTIQUE	(i) - (ii)
I. INTRODUCTION	1
1.1 Objectif et structure du rapport	1
1.2 Envergure et composition du portefeuille.....	1
II. DEVELOPPEMENTS ECONOMIQUES RECENTS.....	1
III. REVUE DES PROJETS EN COURS D'EXECUTION	5
3.1 Aperçu général.....	5
3.2 Présentation des projets en cours.....	5
3.3 Projets âgés, potentiellement à problèmes et à problèmes.....	22
3.4 Evaluation de la fréquence des missions de supervision et de leur qualité	23
3.5 Questions transversales	24
3.6 Evaluation générale de la performance du portefeuille.....	25
3.7 Décaissements	27
IV. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION ET/ OU D'EXECUTION DES PROJETS.....	28
4.1 Performance du Gouvernement.....	28
4.2 Performance de la Banque.....	28
V. COORDINATION DE L'AIDE AVEC LES BAILLEURS DE FONDS.....	29
5.1 Evaluation de la capacité du Gouvernement à coordonner l'aide extérieure	29
5.2 Evaluation de la capacité du Groupe de la Banque à coordonner avec les autres les bailleurs de fonds	30
5.3 Evaluation de la performance des cofinanciers dans les opérations cofinancées.....	30
VI. REMBOURSEMENT DES PRETS ET ARRIERES.....	31
VII. INITIATIVES A PRENDRE POUR AMELIORER LA QUALITE DU PORTEFEUILLE.....	31
7.1 Problèmes potentiels et solutions	31
7.2 Résumé du Plan d'action	34
7.3 Leçons à tirer pour les futurs DSP et Revue de portefeuille.....	34
VIII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	35

ANNEXES

- I. Résumé des opérations du Groupe de la Banque
- II. Résumé des évaluations des performances par secteur et par projet
- III. Résumé des évaluations des projets
- IV. Matrice des problèmes communs
- V. Matrice des questions transversales
- VI. Matrice d'actions pour les projets en cours

(i)

RESUME ANALYTIQUE

1. Le présent rapport de revue du portefeuille, a été élaboré en vue d'informer les Conseils d'administration de l'état d'exécution des opérations du Groupe de la Banque au Gabon, dans le nouveau contexte de crise économique du pays résultant du retournement du marché pétrolier et de la forte réduction des recettes d'exportations du bois en raison de la crise asiatique. Il a été réalisé à la demande du Gouvernement gabonais et à la suite d'une mission pluridisciplinaire effectuée par la Banque au Gabon en juillet 1999. Dans ce cadre, l'ensemble des projets financés par la Banque au Gabon a été revu de manière détaillée et des recommandations en vue d'améliorer la qualité du portefeuille et de réduire le niveau d'engagement du pays, ont été formulées.

2. Depuis 1998, la situation macro-économique du pays s'est fortement dégradée. Le taux de croissance du PIB s'est établi à 2,0%, en 1998, contre 5,3% en 1997. La chute des recettes budgétaires totales qui proviennent pour plus de 50% des revenus tirés de l'activité pétrolière et le niveau élevé de la charge de l'endettement du pays (la dette représente 53,4% du PIB et le service de la dette représente 26,6% des recettes d'exportations), ont eu pour effet de limiter les disponibilités financières et la capacité d'absorption du Gabon en 1998. En réalité, la crise économique et financière du Gabon a permis de mettre en exergue les faiblesses rencontrées dans la gestion du portefeuille du Groupe de la Banque, masquées jusqu'alors par un contexte économique faste. L'exécution des projets de la Banque, qui est le premier bailleur de fonds du Gabon, est entravée par une série de facteurs que sont : (i) la non disponibilité des fonds de contrepartie ; (ii) la faiblesse de la capacité administrative de certaines agences d'exécution ; (iii) la structure rigide de l'économie gabonaise; et dans des cas exceptionnels (iv) la mauvaise conceptualisation voire le surdimensionnement de projets.

3. Les opérations du Groupe de la Banque au Gabon ont débuté en septembre 1974. Depuis cette date, la Banque a approuvé en faveur de ce pays 30 opérations dont 25 projets d'investissement, 2 programmes d'ajustement structurel et 3 études. Sur les trente opérations, deux (2) ont été annulées, seize (16) projets et deux (2) études sont achevés. Le montant des engagements nets des annulations s'élève à 538,52 millions d'UC dont 535,31 millions d'UC sur les ressources de la BAD et 3,21 millions d'UC sur les ressources du FAD/FAT. Le portefeuille du Groupe de la Banque comprend dix opérations dont une non encore signée.

4. Avec une moyenne d'âge de projets de 5,75 années, la performance du Gabon en matière de gestion du portefeuille s'est considérablement dégradée depuis l'année 1998. La note moyenne attribuée aux 9 opérations sous revue est de 1,6. Elle est nettement inférieure aux évaluations effectuées en 1998 et 1996. Comparée à la dernière revue du portefeuille de 1998, la baisse de la note globale a été de 22%. Le nombre de projets à problèmes représente 55% du portefeuille contre 40% lors de la dernière revue effectuée en 1998. La faible performance du pays est attribuable, essentiellement, à deux critères que sont : (i) la performance financière ; et (ii) la performance des activités et réalisations du projet.

(ii)

5. Quant à la coordination de l'aide, elle est encore faible, tant au niveau interne, qu'au niveau des interventions des bailleurs de fonds. Le Gouvernement manifeste une volonté de pallier ces insuffisances, à travers le renforcement du processus de programmation triennale des investissements publics et l'organisation de conférences internationales sur des thèmes sectoriels. Le secteur des transports a fait l'objet d'une bonne coordination de l'aide entre bailleurs de fonds. Le Groupe de la Banque, à travers la Cellule de suivi des opérations et la multiplication des missions de dialogue et de supervision, associe ses efforts à ceux de la Communauté des bailleurs de fonds pour renforcer la coordination de l'aide extérieure. En outre, il est attendu

que le Comité de suivi des opérations du Groupe de la Banque mis en place par le Gouvernement gabonais contribue à améliorer la qualité de nos interventions.

6. Jusqu'en 1997, le Gabon honorait ses engagements vis-à-vis du Groupe de la Banque. Cependant, en raison des difficultés financières qu'il a connues, à partir du début de l'année 1998, le Gabon a accumulé des arriérés et cette situation a amené le Groupe de la Banque à suspendre ses interventions dans le pays à partir du mois d'août de l'année 1998. A la demande du Groupe de la Banque, il a été mis en place en avril 1999 un échéancier que le Gabon a honoré en mai 1999 avec le remboursement partiel d'environ un quart du stock des arriérés. Le Gouvernement qui s'était engagé à procéder à l'apurement de l'intégralité de ses arriérés d'ici la fin de l'année 1999 a effectué un règlement partiel, en novembre 1999, représentant le tiers des montants dus. Le Groupe de la Banque a renforcé le dialogue avec le Gouvernement gabonais en vue de recouvrer la totalité des arriérés au début de l'an 2000.

7. La présente opération de revue du portefeuille a conduit au redimensionnement voire à l'annulation de soldes de projets. La capacité d'engagement du pays vis-à-vis de la Banque devrait se trouver réduite de 24,87 millions d'UC. Pour les projets maintenus dans le portefeuille, des mesures vigoureuses visant à augmenter l'impact sur le développement et à restaurer leur durabilité, ont été recommandées. Notons, toutefois que l'ouverture du Bureau régional de la Banque prévu durant le premier semestre de l'an 2000 au plus tard devrait contribuer à améliorer la gestion du portefeuille de la Banque et la coordination de l'aide observée avec les Bailleurs de fonds.

8. Les conseils d'administration sont invités à examiner le présent rapport de revue de portefeuille.

I. INTRODUCTION

1.1 Objectif et structure du rapport

1.1.1 Le présent rapport de revue du portefeuille du Gabon est basé sur les informations recueillies au cours des différentes missions de supervision réalisées en 1998 et de la mission pluridisciplinaire de revue du portefeuille effectuée en juillet 1999 au Gabon. Cette mission, réalisée à la demande du Gouvernement gabonais, visait à passer en revue les projets financés par la Banque au Gabon dans le nouveau contexte de crise économique du pays caractérisé par la réduction des disponibilités financières de l'Etat gabonais en raison du retournement du marché pétrolier ainsi que par la forte réduction des recettes d'exportations du bois à la suite de la crise asiatique. La chute consécutive des recettes budgétaires totales qui proviennent essentiellement des revenus tirés de l'activité pétrolière et le niveau élevé de la charge d'endettement du pays dont le service de la dette représentait, en 1998, plus de 26,6% des recettes d'exportations limitent, à présent, la capacité d'absorption du pays. En réalité, la crise économique et financière du Gabon a permis de mettre en exergue les insuffisances décelées au niveau de la gestion des projets de la Banque, masqués jusqu'alors par une situation économique faste. Le document se propose de passer en revue les opérations en cours dans le pays, d'analyser les problèmes et contraintes qui entravent leur exécution et de formuler des recommandations en vue d'améliorer la qualité du portefeuille et de réduire le niveau d'engagement de la Banque au Gabon.

1.1.2 Le présent rapport comprend, outre cette introduction, huit parties, à savoir : (ii) les développements économiques récents ; (iii) la revue des projets en cours d'exécution ; (iv) l'évaluation de la capacité de gestion et d'exécution du pays ; (v) la coordination avec les autres bailleurs de fonds ; (vi) le remboursement des prêts et des arriérés ; (vii) les initiatives à prendre pour améliorer la qualité du portefeuille et (viii) les principales conclusions et recommandations.

1.2 Envergure et composition du portefeuille

Les opérations du Groupe de la Banque au Gabon ont débuté en septembre 1974. Depuis cette date, la Banque a approuvé en faveur de ce pays 30 opérations dont 25 projets d'investissement, 2 programmes d'ajustement structurel et 3 études. Sur les trente opérations, deux (2) ont été annulées, seize (16) projets et deux (2) études sont achevés. Le montant des engagements nets des annulations s'élève à 538,52 millions d'UC dont 535,31 millions d'UC sur les ressources de la BAD et 3,21 millions d'UC sur les ressources du FAD/FAT. Ces interventions portent sur les secteurs suivants: transports 29,0%, agriculture 26,0%, opérations multisectorielles 19,0%, social 17,0%, industrie et banques de développement 5,0 %, et équipements collectifs 4,0%.

II. DEVELOPPEMENTS ECONOMIQUES RECENTS

Evolution économique récente

2.1 De 1995 à 1997, avec l'assistance de la Communauté internationale, le Gabon s'est engagé dans des programmes de réformes qui ont donné des résultats satisfaisants. En effet, durant cette période, le revenu par tête d'habitant a connu un accroissement régulier. De grands travaux d'aménagement et d'entretien du réseau routier ont été réalisés. Cependant, la situation économique et financière du pays s'est dégradée, à partir de 1998, avec la poursuite d'une politique budgétaire expansionniste, dans le contexte des élections présidentielles et d'un

environnement international défavorable, marqué par un retournement du marché pétrolier et des difficultés de la filière du bois, suite à la crise asiatique. Les dérapages constatés au niveau de la gestion des dépenses publiques *dus à un problème de gouvernance* se sont traduits par une accumulation importante d'arriérés de paiements intérieurs et extérieurs y compris vis-à-vis de la Banque. Aussi, le programme soutenu par l'accord élargi du FMI fut suspendu en mars 1999.

2.2 De 1995 à 1998, l'évolution des principaux agrégats macro-économiques a été la suivante :

- **Evolution du PIB** : En termes réels, le PIB a enregistré une croissance moyenne d'environ 5,0% dû à la hausse de la valeur ajoutée du secteur pétrolier. En effet, la production pétrolière a atteint des niveaux records sous l'effet conjugué d'une production maintenue au dessus de 18 millions de tonnes, d'une bonne tenue des cours du dollar et des cours mondiaux très favorables (le baril passant de 16,5 dollars EU à 19,6 dollars EU). Cette expansion du secteur pétrolier a été accompagnée de la bonne santé du secteur non pétrolier et particulièrement de l'exploitation forestière, du secteur BTP et des activités du secteur tertiaire. En 1998, sous l'effet conjugué de la chute du prix du baril du pétrole (12 dollars EU), de la baisse de la production pétrolière imputable au vieillissement des principaux champs pétroliers et à l'absence de nouvelles découvertes, le taux de croissance du PIB s'est situé à 2,0%.
- **Evolution des prix** : Le taux d'inflation estimé par l'indice des prix à la consommation des ménages à revenus modestes, est passé de 10% en 1995 à 2,2% en 1998. La maîtrise des tensions inflationnistes a été possible grâce à la mise en œuvre d'une politique monétaire et de revenus restrictive. En outre, la réduction des taxes douanières, des prix de nombreuses denrées alimentaires et des prix de l'eau et de l'électricité, à la suite de la privatisation de la compagnie nationale, explique cette évolution.
- **Le chômage** : Le taux de chômage a été de 21% en 1998. Ce taux relativement élevé s'explique par une série de facteurs dont les principaux ont trait à la structure de l'économie gabonaise, à la qualification de la main-d'œuvre et à l'afflux de réfugiés des pays de la sous-région en conflit. En effet, la faible élasticité entre l'emploi et la croissance du PIB générée par l'activité pétrolière et l'inadaptation du secteur éducatif, largement tourné vers l'enseignement général et non vers les besoins de qualification technique et scientifique des entreprises sont les principaux responsables de cette situation. En 1998, il est estimé que trente pour cent de la population active urbaine, en dessous de vingt-six ans, est au chômage.
- **Les recettes budgétaires** : Sous l'effet des bonnes performances du secteur pétrolier, les recettes budgétaires se sont stabilisées à un niveau moyen de 29% du PIB de 1995 à 1997. Les recettes hors pétrole sous l'effet de la forte reprise des activités forestières, des services et du BTP, ainsi que des mesures d'harmonisation fiscale dans le cadre de l'UDEAC, se sont, dans une proportion moindre, accrues. L'établissement d'un budget sur la base d'un prix brut gabonais à 17 dollars par rapport au prix effectif de 12 dollars EU a entraîné une baisse de 26% des recettes pétrolières en 1998 par rapport aux prévisions. En 1999, la chute des recettes budgétaires a été de 20%. Cette situation limite fortement les disponibilités financières de l'Etat.
- **Les dépenses et le déficit des Finances publiques** : Malgré la chute des recettes budgétaires, les dépenses budgétaires de 1995 à 1998, se sont inscrites à la hausse. En effet, sous le poids de l'expansion incontrôlée des dépenses publiques dans le contexte des élections

présidentielles, des initiatives de médiation au niveau sous-régional, de nombreux engagements de l'Etat en matière de dépenses de fonctionnement et de dépenses en capital, les dépenses totales se sont considérablement accrues en 1998. Elles sont passées de 26,3% du PIB en 1995 à 38,1% en 1998. Le solde budgétaire primaire qui était excédentaire depuis 1995 est pour une première fois déficitaire en 1998. Le niveau de ce déficit était de 0,6% en 1998 du PIB contre un excédent de 13,7% du PIB en 1997. Au cours de l'année 1998, l'Etat n'a pu faire face à l'ensemble de ses obligations contractuelles et des arriérés ont été accumulés au titre des règlements sur la dette publique aussi bien extérieure qu'intérieure. Le déficit du solde global (base engagement) s'est établi à 9% du PIB en 1998, contre un excédent de 3,2% du PIB en 1995.

Monnaie et crédit : De 1995 à 1997, sous le poids de l'accroissement des activités non pétrolières et de la réduction de l'inflation, la masse monétaire a connu une croissance élevée en passant de 12,1% à 16,7%. Cette croissance de la masse monétaire a été accompagnée d'un accroissement des crédits à l'économie et d'une réduction des crédits à l'Etat. L'augmentation du crédit à l'économie est le fait du financement des activités non pétrolières (bois, transport et BTP). En 1998, il s'est opéré un retournement et la masse monétaire a connu une régression de 1,8%. En 1998, la détérioration du niveau des avoirs extérieurs s'est accompagnée de l'accroissement du crédit à l'Etat. Cette situation s'explique par le recours de l'Etat au système bancaire local pour faire face à ses tensions de trésorerie, résultant de la détérioration des termes de l'échange : baisse des cours du pétrole et mévente du bois.

Balance des paiements : Durant la période sous revue, l'excédent structurel de la balance commerciale s'est progressivement érodé sous l'impact négatif du retournement du marché pétrolier sur les recettes d'exportations et de la politique budgétaire expansionniste sur le niveau des importations. L'excédent de la balance commerciale de 1998 s'est considérablement réduit et a représenté la moitié de l'excédent annuel moyen réalisé de 1995 à 1997. La balance courante excédentaire en 1995 a dégagé un solde déficitaire en 1998. Cette évolution négative du solde courant résulte de la détérioration de la balance commerciale en dépit de la relative diminution des déficits des services nets et des transferts sans contreparties. Le solde de la balance courante est passé d'un excédent de 1,9% du PIB en 1995 à un déficit de 16,9% du PIB en 1998. Les sorties croissantes de capitaux liées à l'amortissement de la dette ainsi que les mouvements de capitaux spéculatifs expliquent la détérioration préoccupante du solde global de la balance des paiements à partir de 1998. Ce déficit de la balance globale a été financé par les réserves internationales et une accumulation d'arriérés. A la fin de l'année 1998, le montant des arriérés extérieurs s'élevait à 161,2 milliards de FCFA (soit 5,9% du PIB).

- **Dette publique** : L'encours de la dette publique devrait passer de 2367,9 milliards de FCFA en 1998 à 2800 milliards de FCFA en 1999 et représenter 87,9% du PIB en 1998 et environ 112% du PIB en 1999. Le service de la dette extérieure sur les recettes d'exportations devrait passer de 26,6% en 1998 à 29% en 1999. Le pays a accumulé des arriérés envers la plupart de ces principaux partenaires de développement (AFD et BAD) à partir du troisième trimestre de l'année 1998. L'évolution de cette situation est aggravée par l'impact de la crise internationale sur les recettes d'exportation et les retombées négatives de la conclusion non satisfaisante de la troisième année de l'accord élargi signé avec le FMI, car le pays n'a pas pu bénéficier des rééchelonnements prévus pour l'année 1998. Cette situation est d'autant plus préoccupante que le Gabon est un pays à revenu intermédiaire non éligible à l'initiative des pays lourdement endettés.

- **La dette intérieure**, constituée d'opérations extrabudgétaires, de diverses obligations financières du Gouvernement et de conventions commerciales, était estimée à 655 milliards de FCFA en 1998. Ce niveau d'endettement qui représente plus du double de celui de 1997 était attribuable à une gestion expansionniste des finances publiques et au faible contrôle des dépenses publiques dans le contexte des élections présidentielles de 1998.

2.3 La crise économique et financière du Gabon a permis de mettre en exergue les faiblesses rencontrées dans la gestion du portefeuille du Groupe de la Banque, masquées jusqu'alors par un contexte économique faste. L'exécution des projets de la Banque, qui est le premier bailleur de fonds du Gabon, est entravée par une série de facteurs que sont : (i) la non disponibilité des fonds de contrepartie ; (ii) la faiblesse de la capacité administrative de certaines agences d'exécution ; (iii) la structure rigide de l'économie gabonaise; et dans des cas exceptionnels (iv) la mauvaise conceptualisation voire le surdimensionnement de projets.

2.4 La reprise du cours international du baril de pétrole, constatée depuis avril 1999, a contribué à améliorer légèrement la situation financière du pays, sans pour autant compenser totalement les effets de la chute du niveau de la production pétrolière. En outre, la gestion expansionniste des finances publiques en 1998 pèse sur les équilibres extérieurs et le niveau de la dette intérieure, et explique le déficit élevé du projet de loi de finances de 2000 estimé à 1,359.5 milliards de FCFA. Dans le contexte de la réduction des disponibilités financières, l'Etat gabonais devra poursuivre une politique budgétaire restrictive et tout mettre en œuvre pour conclure, dans les meilleurs délais, un programme de réformes avec les Institutions de Bretton Woods.

2.5 Depuis le début de l'année 1999, le Gouvernement gabonais est en train d'exécuter des mesures de redressement préalables à la signature d'un nouvel accord avec le FMI. Au nombre de ces mesures figurent l'exécution d'un budget d'austérité pour l'année 1999 et la réalisation de trois audits au niveau des finances publiques, de l'administration et de la dette intérieure, pratiquement achevés à présent. A la suite des résultats préliminaires de ces audits, le Gouvernement a déjà initié un certain nombre de mesures dont la réorganisation des principales directions du Ministère des Finances, du Budget et de la privatisation. Le niveau de la dette intérieure a été réduit de 200 milliards de FCFA correspondant à des opérations fictives. Dès et déjà, il est annoncé que l'année 2000 sera d'une extrême rigueur car le budget d'investissement sera limité à 100 milliards de FCFA et axé sur les transports, l'éducation, la défense, la santé et l'habitat. L'objectif visé par ce budget est de diminuer les coûts de production ; de contracter les dépenses et de rendre le pays plus attractif aux investissements étrangers.

III. REVUE DES PROJETS EN COURS D'EXECUTION

3.1 Aperçu général

Sur les trente (30) opérations approuvées au Gabon, seize (16) projets et deux (2) études sont achevés, deux (2) projets ont été annulés. Dix (10) projets sont en cours d'exécution. Sur les seize projets achevés, neuf (9) ont fait l'objet d'un rapport d'achèvement, et trois ont fait l'objet d'un rapport d'évaluation rétrospective. La répartition sectorielle des opérations du Groupe de la Banque au Gabon est la suivante :

Répartition sectorielle (en millions d'UC)

SECTEURS	BAD	FAD	TOTAL	%	NOMBRE
Transports	161,14	-	161,14	29,0	5
Agriculture	140,17	0,90	141,07	26,0	8*
Multisecteur	105,95	-	105,95	19,0	3
Social	95,0	1,57	93,43	17,0	6
Industrie et Banques de développement	28,0	0,74	28,74	5,0	2*
Equipements collectifs	20,30	-	20,3	4,0	4
Total	535,31	3,21	538,52	100,0	28

* un projet agricole et un projet industriel ont été annulés.

3.2 Présentation des projets en cours

3.2.1 Le montant des engagements nets des dix opérations en cours s'élève à 219,83 millions d'UC. La répartition sectorielle est la suivante : 31,2 % au secteur social, 26,5% à l'agriculture, 24,2% au secteur des transports, 12,7% au secteur industriel et 5% au multisecteur.

Tableau 2
RESUME DES OPERATIONS EN COURS
(en millions d'UC)

Secteurs	Nb.	Montant Brut	BAD	%	Décais- sement	Non décaissé	% Décaissé
Agriculture	2	58,3	58,3	26,5	49,9	8,4	85,6
Transports	1	53,0	53,0	24,2	14,31	38,69	27,0
Social	4	69,6	69,42	31,2	6,86	62,55	9,8
Multisecteur	1	10,93	10,93	5,0	-	10,93	-
Secteur industriel	1	28,0	28,0	12,7	18,78	9,22	67,0
Total	9	219,83	219,83	199	89,85	129,79	40,9

A. Secteur des transports

3.2.2 Ce secteur est le principal bénéficiaire des ressources de la Banque avec 29,0% des engagements nets. Cinq projets y ont été financés dont trois sont achevés, un en cours d'exécution et un dont l'accord de prêt n'a pas encore été signé. Le projet de signalisation du chemin de fer transgabonais approuvé en 1974 s'est achevé en 1978. Le projet d'entretien routier approuvé en 1989 s'est achevé en 1993, son rapport d'achèvement a été élaboré en 1994. Le projet de réhabilitation et d'aménagement routier (PRAR) a été achevé en juillet 1996, et l'élaboration de son rapport d'achèvement est programmée pour début an 2000. Le projet de la route Franceville-Laleyou-Lastourville est la seule opération en cours d'exécution.

Projet de route Franceville-Laleyou-Lastourville

3.2.3 Données administratives et financières de base (millions d'UC)

<u>Montant:</u> BAD: 53,00	<u>Décaissements:</u> : 14,318	<u>Solde:</u> : 38,682
<u>Date d'approbation:</u> 19/12/95	<u>Date de signature:</u> 15/01/96	<u>Date d'entrée en vigueur:</u> 15/07/97
<u>Date limite</u> <u>dernier décaissement</u> : 31/12/2000		<u>Agence d'exécution:</u> Ministère de l'Equipement
<p><u>Objectifs, description/composantes:</u> L'objectif global du projet est de contribuer à la diminution du coût du transport routier. Il vise en particulier la réduction des coûts d'exploitation des véhicules et des coûts d'entretien sur la route en projet et le renforcement des capacités du Ministère de l'Equipement et de la Construction à constituer une banque de données routières. Le prêt devra financer: (I) les travaux routiers; (ii) le contrôle et la surveillance des travaux; (iii) l'acquisition de matériel pour la banque de données routières; et (iv) l'audit du projet.</p> <p><u>Mission de supervision</u> : janvier et juillet 1999</p> <p><u>Audit</u> : L'appel d'offres pour les audits technique et financier a été lancé le 8 juin 1999 et les offres ont été déposées le 6 août 1999.</p>		

3.2.4 Conformité aux conditions préalables/engagements : L'accord de prêt a été mis en vigueur le 15 juillet 1997, soit dix neuf mois après l'approbation du projet. Ce délai est dû à la non satisfaction à temps de la condition relative à la création et à l'alimentation du fonds d'entretien routier. Le projet de loi portant création de ce fonds avait été préparé par le pays et examiné par la Banque, cependant son approbation avait été retardée par la dissolution de l'Assemblée nationale gabonaise intervenue en 1996. A présent, les textes relatifs et les dispositifs institutionnels et de gestions ont été adoptés (création du FER, mise en place de la RUR). Les rapports d'avancement ne sont pas transmis régulièrement. L'audit n'a pas encore été réalisé.

3.2.5 Performance dans l'acquisition des biens et travaux : Les acquisitions déjà réalisées ont été effectuées telles que prévues et conformément aux règles de procédure de la Banque, et ont été faites de façon satisfaisante. Toutefois, le gouvernement suite à la demande de la Banque de relancer l'appel d'offres relatif à l'acquisition des matériels de données de base routières, a décidé de son financement en totalité sur fonds propre. Ce matériel a été effectivement acquis et mis en service.

3.2.6 Performance financière : La totalité des coûts en devises est financée par la Banque. Les travaux ayant commencé en août 1997, le taux de décaissement du prêt est de 27,02%. Le Gouvernement finance la totalité de la part en monnaie locale. Ce projet accuse des impayés importants sur les parts en monnaie locale en raison des difficultés financières du Gouvernement et des parts en devises suite à la suspension des décaissements de la BAD pour cause de sanctions. L'attention du Gouvernement a été attirée sur ces insuffisances afin que les mesures appropriées soient prises.

3.2.7 Performance des activités et réalisations du projet : Les travaux ont démarré en août 1997. Toutefois, l'entrepreneur avait démarré certaines activités préparatoires dès novembre 1996 sur financement de la contribution du Gouvernement. Le délai d'exécution des travaux est de 26 mois pour les deux lots. Le calendrier d'exécution sera revu et les travaux vont connaître un retard important. En effet le délai contractuel de la réalisation du lot 2 sera largement dépassé. Par ailleurs, des modifications importantes qui se traduisent par une hausse importante du coût du projet, ont été apportées par l'organe d'exécution sans accord préalable de la Banque. La Banque a notifié au pays que le financement des coûts inhérents à ces modifications ne sera pris en charge qu'au vu des résultats des audits technique et financier demandés. Toutefois malgré ces modifications, le coût du projet sera nettement inférieur à celui prévu à l'évaluation. La performance du consultant chargé de la surveillance des travaux n'est pas satisfaisante, celle des entreprises satisfaisantes et celle de l'organe d'exécution peu satisfaisante

3.2.8 Impact sur le développement : Le projet permettra de doter le pays d'une liaison plus économique entre les capitales régionales du Haut Ogooué et de l'Ogooué-Lolo, et de promouvoir le développement des activités agricoles et industrielles dans cette zone. En outre, il participera à l'intégration économique du pays à la Région, en améliorant une des liaisons routières avec le Congo. Cet objectif pourra être atteint.

3.2.9 Evaluation globale de performance : La conformité aux conditions du prêt est peu satisfaisante, à cause du long délai de mise en vigueur du prêt, ainsi que la performance financière, à cause de la mobilisation insuffisante de la contribution nationale au financement du projet, et des ressources nécessaires à la maintenance du réseau routier et enfin de l'acquisition des biens et services. Par contre, l'impact sur le développement est satisfaisant. La performance globale du projet est peu satisfaisante. Elle s'est dégradée par rapport à la dernière revue du portefeuille de 1998.

Indicateur	Avancement	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Évaluation générale
Evaluation	1,0	2	1,6	1,1	2	1,5

B. Secteur agricole

3.2.10 Ce secteur a bénéficié de 10 des 30 opérations, soit le tiers du portefeuille du Groupe de la Banque, représentant 26% des engagements nets. Cinq opérations sont achevées et une a été annulée. Les deux premières opérations, à savoir les projets de cacaoculture dans le Woleu N'Tem 1 et 2 ont rencontré des problèmes socio-économiques au niveau de la filière, dus à une série de facteurs suivants : le vieillissement de la population rurale et l'exode des jeunes, la poursuite d'une politique de regroupement villageois inadaptée, la concurrence des cultures vivrières et les problèmes institutionnels dus à la faiblesse de la gestion de l'agence d'exécution. Tirant les leçons des difficultés du secteur agricole, la Banque n'a pas hésité à abandonner la troisième opération, à savoir le projet de riziculture de N'Dendé, dès lors que les études préparatoires s'étaient avérées non concluantes. L'étude de faisabilité de l'élevage dans les provinces du Nord est à présent achevée. Cette étude a débouché sur un projet d'appui au développement de l'élevage en zone forestière qui a été évalué en avril 1998. L'objectif principal de ce projet est d'augmenter les productions animales et de réduire la pauvreté des populations concernées. A présent, le secteur agricole bénéficie de deux opérations en cours d'exécution, à savoir, le projet élevage phase II et le programme hévéicole phase II.

Projet Elevage Phase II

3.2.11 Données administratives et financières de base (millions d'UC)

<u>Montant:</u> BAD: 18,30	<u>Décaissements:</u> : 15,91	<u>Solde:</u> : 2,38
<u>Date d'approbation:</u> 17/10/89	<u>Date de signature:</u> 30/01/90	<u>Date d'entrée en vigueur:</u> 10/10/90
<u>Date limite</u> <u>dernier décaissement</u> : 31/12/1999	<u>Agence d'exécution:</u> Ministère de l'Agriculture et du développement rural	
<p><u>Objectifs, description/composantes:</u> L'objectif de ce projet est de développer l'élevage bovin sur trois ranchs situés dans les zones savaniques du pays, et de promouvoir l'extension de cet élevage en milieu paysan, à travers un "Volet Elevage Villageois" rattaché à l'un des ranchs. Le prêt sert à financer: (i) les aménagements et les entretiens fonciers, (ii) les constructions de bâtiments et de mobiliers divers, (iii) l'acquisition de véhicules, d'équipements, de médicaments et vaccins vétérinaires, (iv) l'assistance technique, ainsi que (v) l'appui institutionnel.</p> <p><u>Mission de supervision</u> : Juin et octobre 1999</p> <p><u>Audit</u> : Le dernier audit a été effectué en décembre 1999.</p>		

3.2.12 Conformité aux conditions préalables/Engagements : L'accord de prêt a été mis en vigueur un an après l'approbation du projet. Les autres conditions du prêt ont été remplies. Toutefois, les rapports trimestriels sont transmis de manière irrégulière, ainsi que les rapports d'audit des comptes du projet. La première phase de l'audit opérationnel et stratégique demandé par la Banque est achevée. Le rapport a été examiné par les Autorités gabonaises, qui l'ont approuvé. La deuxième phase de l'audit sera réalisée dès la levée des sanctions sur le Gabon.

3.2.13 Performance dans l'acquisition des biens et services : Les acquisitions, tout en ayant été effectuées en conformité avec les modes d'acquisition prévus à l'évaluation du projet, ont pris de longs délais. La méconnaissance des règles de procédure du Groupe de la Banque en matière d'acquisition des biens et services a engendré, au début du projet, quelquefois de très longs délais (de plusieurs mois à un an). Cette lenteur a été constatée dernièrement dans l'acquisition des produits vétérinaires. Le séminaire sur les acquisitions organisé par la Banque au Gabon en 1998, et auquel les responsables du projet ont participé leur permettra d'être opérationnels dans ce domaine.

3.2.14 Performance financière : Les coûts en devises ont été financés par le prêt. Le taux de décaissement est de 86,9%. La régularité des décaissements a été perturbée par les sanctions pour cause d'arriérés. En outre, la Banque a décidé depuis juin 1995, de suspendre à titre conservatoire, les décaissements au profit du projet, à cause de problèmes de gestion. Les contributions du Gouvernement ont été libérées de façon incomplète et irrégulière. Concernant la gestion et le recouvrement des coûts, le recouvrement des prêts consentis et des coûts des services fournis à ces éleveurs villageois se fait de façon très irrégulière, d'où l'accumulation d'importants arriérés.

3.2.15 Performance des activités et réalisations du projet: L'état d'exécution des différentes composantes est, comme suit: (i) les aménagements et entretiens fonciers sont réalisés à 81%; (ii) les constructions de bâtiments et de mobiliers divers sont réalisées à 80%; il reste, par rapport aux prévisions, deux aires d'abattages; (iii) l'acquisition de véhicules et d'équipements a été effectuée à hauteur de 77%; (iv) l'acquisition de médicaments, sels et vaccins vétérinaires est réalisée à 44%; le retard est imputable essentiellement aux sanctions qui ont frappé le Gabon en 1994, et à la suspension des décaissements sur le projet depuis juin 1995 pour cause de mauvaise gestion; (v) l'assistance technique est terminée; (vi) la gestion du bétail est exécutée à 72%; (vii) l'appui institutionnel n'est exécuté qu'à 69%, compte tenu de la faible performance de la sous-composante "formation" et de la suppression de l'appui institutionnel en matière d'abattoir.

3.2.16 Impact sur le développement: Le projet a atteint, en grande partie (80%), les objectifs techniques fixés à l'évaluation, en particulier en ce qui concerne les aménagements fonciers, les bâtiments et mobiliers, les véhicules et équipements, ainsi que les effectifs totaux d'animaux sur les ranchs. Cependant, certains paramètres zootechniques tels que la mortalité (9%) et le taux de naissance (65%) restent très moyens et en deçà des résultats prévus: respectivement 3% et 80%. De plus, bien que le "Volet villageois" présente des résultats de production globalement supérieurs à la moyenne des résultats des ranchs, le Gabon reste encore très largement dépendant des importations de viandes : la production de viande SOGADEL a atteint en 1993 et 1994 le niveau de 3% du marché de la viande bovine du pays, qui constituait l'objectif visé par le projet. Cependant, suite à la suspension des décaissements en juin 1995, en raison des problèmes de gestion rencontrés par le projet, ce niveau a nettement baissé par la suite, pour se situer à 1,5% en 1997. Les faibles performances de la SOGADEL démontrent que l'exécution par les entreprises publiques, d'activités de développement de l'élevage au niveau de ranchs n'est pas viable, et que cette stratégie de développement de l'élevage est à abandonner. La société devra être privatisée et les animaux redistribués aux villageois dans le cadre d'un projet d'élevage bovin villageois qui sera évalué par la Banque.

3.2.17 Les paysans des zones sud du pays sont maintenant très largement sensibilisés à l'élevage bovin. Le nombre élevé de demandes non satisfaites de candidats éleveurs enregistrées au niveau du "Volet villageois" en est un signe concret. Cependant, l'irrégularité du versement des fonds de contrepartie par le Gouvernement gabonais durant toute cette phase II du projet permet d'émettre des doutes quant à la capacité de l'Etat gabonais à poursuivre, seul les activités du projet. C'est pour cette raison que ce dernier a pris l'option de privatiser la SOGADEL. La deuxième phase de l'audit opérationnel et stratégique de cette société financé par la Banque, permettra de soumettre au Gouvernement différentes options de redressement, en vue de la privatisation.

3.2.18 Evaluation globale de performance: Elle a régressé par rapport à la revue de 1998. C'est pour cette raison que la Banque, en accord avec le Gouvernement, recommande l'annulation du solde du prêt, tout en constituant une provision pour la finalisation de l'audit opérationnel et stratégique de la SOGADEL, ainsi que l'audit des comptes du projet.

Indicateur	Avancement	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Evaluat. Générale
Evaluation	2	1	1,4	1,75	0,6	1,4

Programme hévécicole, phase II

3.2.19 Données administratives et financières de base (millions d'UC)

<u>Montant:</u> BAD: 40,00	<u>Décaissements:</u> : 33,18	<u>Solde:</u> : 6,82
<u>Date d'approbation:</u> 26/02/92	<u>Date de signature:</u> 13/05/92	<u>Date d'entrée en vigueur:</u> 23/11/92
<u>Date limite</u> <u>dernier décaissement</u> : 31/12/2000		<u>Agence d'exécution:</u> Ministère de l'Agriculture et du développement rural
<p><u>Objectifs, description/composantes:</u> L'objectif de ce programme est de: i) continuer à entretenir les cultures immatures et leurs pistes et à apporter les premiers équipements aux arbres en âge d'être exploités; ii) achever les installations industrielles de Mitzic; iii) développer autour des sites industriels, un programme de plantations villageoises et privées d'hévéas de taille moyenne et ouvrir des pistes de collecte et d'accès aux plantations villageoises à partir des usines. Les composantes entièrement financées par la Banque sont les suivantes : I) routes et pistes, ii) constructions, iii) logement et transport, iv) ; engins et véhicules, v) usine, vi) études et formation. Une partie des composantes coûts agricoles, recherche d'accompagnement et fonctionnement est également financée par la Banque.</p> <p><u>Mission de supervision</u> : Juin et octobre 1999</p> <p><u>Audit</u> : Le dernier audit a été effectué en septembre 1999.</p>		

3.2.20 Conformité aux conditions préalables/engagements : Les conditions de mise en vigueur ont été remplies sans difficultés. Le délai de satisfaction des conditions préalables à la mise en vigueur du prêt par rapport à la date d'approbation a été de neuf (9) mois. Les autres conditions du prêt ont été également remplies. Cependant, les rapports trimestriels sont transmis de manière irrégulière, ainsi que les rapports d'audit, à l'exception des deux derniers exercices.

3.2.21 Performance dans l'acquisition des biens et services : Grâce à la maîtrise des règles et procédures de la Banque acquise par l'agence d'exécution (HEVEGAB) dans le cadre de la première phase du programme, l'acquisition des biens et services s'est exécutée sans difficultés. A ce jour, toutes les acquisitions, à l'exception du matériel de l'usine, ont été effectuées sans grands retards et en conformité avec les modes d'acquisition prévus à l'évaluation. En effet, l'acquisition du matériel de l'usine a connu un certain retard compte tenu de l'origine malaise du matériel proposé par l'adjudicataire du marché. La Malaisie n'étant pas membre du Groupe de la Banque, l'approbation du marché a dû faire l'objet d'une dérogation du Conseil d'Administration. Tous les travaux sont cependant à présent achevés.

3.2.22 Performance financière: Ce projet est cofinancé avec l'Agence française de développement (AFD). Le taux de décaissement est de 82,9%. Les décaissements du prêt de l'AFD ont été satisfaisants. Le Gouvernement a pu respecter de manière plus que satisfaisante ses engagements jusqu'en 1997, en mettant dans les délais requis à la disposition du projet, sa contribution en monnaie locale. En 1998 et 1999, toutefois, cette contribution a été plus faible et décaissée avec du retard. La tombée de sanction n'a pas eu un impact négatif sur ce projet, en 1998, car le dernier décaissement effectué par la Banque date de septembre 1998. S'agissant de la contrepartie du Gouvernement, ce dernier a arrêté avec Hévégab des modalités pratiques

consistant à apurer les arriérés de contribution et de salaires par un versement mensuel de 250 millions de FCFA.

3.2.23 Performance des activités et réalisations du projet: L'agence d'exécution du projet (HEVEGAB), forte de l'expérience acquise lors de la première phase du programme, gère cette seconde phase de manière satisfaisante. Des résultats techniques performants ont été atteints avec l'appui de l'assistance technique. Les travaux ont été réalisés dans les délais, hormis la construction de l'usine, le programme des petites et moyennes plantations d'hévéa (PMPH) et le volet formation qui ont connu quelques retards par rapport à leur calendrier initial d'exécution.

3.2.24 Impact du projet sur le développement: Le programme hévéicole a atteint une bonne partie des objectifs qui lui ont été assignés, à savoir, favoriser le développement économique et social des zones de Mitzic, Bitam et Kango, créer des emplois salariés et des infrastructures sociales pour fixer sur place les populations de ces zones. Parmi les avantages créés, on note également l'amélioration des conditions de vie des populations des zones concernées grâce aux infrastructures sociales. Ces infrastructures sociales ont amené des centaines de personnes à s'impliquer dans les travaux d'entretien des plantations d'hévéa dans des régions où l'ouverture de la population à des cultures pérennes était difficile. Hévégab s'est constitué, après 20 ans d'existence, un patrimoine impressionnant et complexe, mais difficile à entretenir et à gérer, faute de moyens en raison de l'effondrement conjoncturel des cours du caoutchouc et de la suspension des décaissements du prêt BAD pour cause d'arriérés. La situation actuelle se caractérise par une dégradation progressive des infrastructures. Cette société étant prévue dans le programme de privatisation du Gouvernement, la mission de restructuration des projets agricoles de la Banque, dépêchée au Gabon en novembre 1999, a convenu avec les autorités gabonaises de mettre en place un plan d'urgence d'un an aux fins de consolider l'outil de production et de préserver le patrimoine de la société pour la rendre attrayante à la privatisation et en maintenir l'impact sur le développement.

3.2.25 Evaluation globale de performance : La performance du projet reste satisfaisante, en raison de l'efficacité de la direction de HEVEGAB qui a été soutenue par une assistance technique extérieure.

Indicateur	Avancement	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Evaluation Générale
Evaluation	2,0	2,5	1,6	2,0	1,7	2,1

C. Secteur social

3.2.26 Le Groupe de la Banque a financé dans ce secteur six opérations représentant 17,0% des engagements nets et concernent une étude et trois projets dans le sous-secteur éducation, un projet dans le sous-secteur de la santé et un projet femme dans le développement. L'étude du projet éducation approuvée en 1990 est la seule opération achevée dans ce secteur. Le reliquat ce prêt a été annulé en janvier 1999. Le secteur a cinq opérations en cours.

Projet Education (Phase II)

3.2.27 Données administratives et financières de base (millions d'UC)

<u>Montant:</u> BAD: 30,00	<u>Décaissements :</u> 6,12	<u>Solde:</u> 23,88
<u>Date d'approbation:</u> 01/12/92	<u>Date de signature:</u> 07/01/93	<u>Date d'entrée en vigueur:</u> 30/09/94
<u>Date limite dernier décaissement :</u> 31/12/98	<u>Agence d'exécution:</u> Ministère de l'Education nationale	
<p><u>Objectifs, description/composantes:</u> Ce projet s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la qualité de l'éducation. Il prolonge et amplifie à l'échelle nationale l'intervention de la Phase I; et fournit à l'ensemble du système éducatif gabonais, les moyens d'amélioration de sa qualité. Le prêt finance: (1) les études/ surveillance des travaux de construction; (2) les travaux de construction; (3) l'acquisition des équipements, mobilier et fournitures; et (4) la formation et l'assistance technique en vue du renforcement institutionnel.</p> <p><u>Mission de supervision :</u> Août et novembre 1999.</p> <p><u>Audit :</u> Ce projet n'a pas encore été audité.</p>		

3.2.28 Conformité aux conditions préalables/Engagements : Le prêt a été mis en vigueur vingt et un (21) mois après l'approbation du projet. Les rapports trimestriels sont transmis de manière irrégulière, et les comptes du projet n'ont pas encore été audités.

3.2.29 Performance dans l'acquisition des biens et services : Les capacités de gestion du BEP sont assez faibles. Il en résulte un allongement du délai d'exécution du projet et la conclusion d'avenants sur la quasi-totalité des marchés de fourniture de biens et services, ce qui rend les coûts effectifs très élevés. Les problèmes dans les procédures d'acquisition des biens et services, sont dus à une méconnaissance des règles et procédures de la Banque. Plusieurs dossiers relatifs à la fourniture de biens et services ont fait l'objet d'objections de la Banque et ont ainsi retardé les diverses acquisitions.

3.2.30 Performance financière : Ce projet n'a pas de cofinanciers. Le taux de décaissement n'est que de 20,42%. Pour cause de sanctions, il n'a pas été effectué de décaissements et le Gouvernement n'a pas versé la totalité de sa contribution attendue pour le financement du projet.

3.2.31 Performance des activités et réalisations du projet : Le projet accuse un retard par rapport à son calendrier initial d'exécution. Les capacités de gestion du bureau d'exécution et des entrepreneurs sont faibles. Les problèmes que connaît ce projet sont liés au non respect des règles et procédures de la Banque en matière d'acquisition des biens et services, le retard dans la préparation du programme de formation, et le recrutement de l'assistance technique pour la formation des formateurs et pour la maintenance, ainsi que pour le recrutement du cabinet d'audit.

3.2.32 Impact sur le développement : Le projet aura un impact satisfaisant sur le développement grâce à l'augmentation des effectifs des enseignants des disciplines scientifiques, l'amélioration de leur niveau de formation et l'accroissement des capacités des inspections pédagogiques.

3.2.33 Evaluation globale de performance : La conformité aux conditions du prêt, la performance en matière d'acquisition des biens et services et la performance des activités ne sont pas satisfaisantes. Par contre la performance financière, malgré le niveau de décaissement encore faible, ainsi que l'impact sur le développement sont satisfaisants. La performance globale du projet est peu satisfaisante. Elle a régressé par rapport à la dernière revue du portefeuille de 1998.

Indicateur	Avancement	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et rendements	Impact sur le développement	Evaluation générale
Evaluation	1	1	1,0	1	2	1,2

Projet Education (Phase III)

3.2.34 Données administratives et financières de base (millions de francs français)

<u>Montant:</u> BAD: 19,5	<u>Décaissements:</u> 0,00	<u>Solde:</u> 19,5
<u>Date d'approbation:</u> 11/12/97	<u>Date de signature:</u> 11/01/98	<u>Date d'entrée en vigueur:</u> 01/10/98
<u>Date limite</u> <u>dernier décaissement</u> : 31/12/2003		<u>Agence d'exécution:</u> Ministère de l'Education nationale
<p><u>Objectifs, description/composantes:</u> Le projet s'inscrit dans la démarche de renforcement de la qualité de l'éducation entreprise dans le cadre des 2 premiers projets. Elle a pour objectif le financement de l'amélioration de l'enseignement technique et professionnel dans les principaux centres de formations publiques du pays. Le projet a deux composantes : (i) le renforcement de la direction de l'enseignement technique et professionnel et, (ii) le renforcement des institutions d'enseignement technique et professionnel.</p> <p><u>La mission de lancement /suivi</u> : Août et novembre 1999.</p>		

3.2.35 Conformité aux conditions préalables/Engagements et impact sur le développement : Ce projet a été mis en vigueur dix mois après son approbation. Une fois lancé, ce projet devra permettre de résoudre les problèmes relatifs à la pénurie de travailleurs qualifiés. Il permettra également d'offrir à l'échelon national des structures de formation permanente pour les travailleurs en cours d'emploi. Son impact sur le développement devra être satisfaisant. L'appréciation des autres critères ne pourra être effectuée qu'après le démarrage effectif du projet.

Indicateur	Avance- ment	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Evaluation générale
Evaluation	3,0	S.O	S.O	S.O	2,0	2,5

Projet de développement des services de santé

3.2.36 Données administratives et financières de base (millions d'UC)

<u>Montant:</u> BAD: 14,130	<u>Décaissements:</u> 0,589	<u>Solde:</u> 13,541
<u>Date d'approbation:</u> 29/04/94	<u>Date de signature :</u> 12/05/94	<u>Date d'entrée en vigueur :</u> 29/06/95
<u>Date limite dernier décaissement :</u> 31/12/99	<u>Agence d'exécution:</u> Ministère de la Santé et de la Population/CEP	
<p><u>Objectifs, description/composantes:</u> Ce projet vise l'amélioration de l'état de santé de la population par l'utilisation des services de santé de qualité. Le prêt devra servir à financer: (1) les études/ surveillance des travaux de construction; (2) les travaux de construction; (3) l'acquisition des équipements, mobilier et fourniture; (4) l'assistance technique et les frais de gestion du projet.</p> <p><u>Mission de supervision :</u> Juin 1999.</p> <p><u>Audit :</u> Ce projet n'a pas encore été audité.</p>		

3.2.37 Conformité aux conditions préalables/Engagements : Le prêt a été mis en vigueur quatorze (14) mois après son approbation. Les autres conditions du prêt ont été remplies. L'auditeur des comptes est recruté, mais l'audit n'est pas encore effectué, car la mission d'audit devait avoir lieu après la mise en place d'un système comptable et la formation du personnel à l'utilisation de cet outil. Les rapports trimestriels d'activités sont soumis régulièrement à la Banque.

3.2.38 Performance dans l'acquisition des biens et services : Le Groupe de la Banque a dispensé une formation au personnel des structures de gestion des projets. Ainsi, une amélioration notable dans le respect des règles de procédure en matière d'acquisition des travaux, biens et services a été constatée. La performance est jugée satisfaisante.

3.2.39 Performance financière : Ce projet n'a pas de co-financiers. Le prêt servira à financer en totalité les coûts en devises et une partie des coûts en monnaie locale. A ce stade d'exécution du projet, les fonds de contrepartie bien que budgétisés ont été décaissés pour servir à d'autres réalisations que pour le projet. Le taux de décaissement sur la part de la banque est encore faible (moins de 4%). La situation de sanction pénalise le rythme des décaissements.

3.2.40 Performance des activités et réalisations du projet : Ce projet a connu beaucoup de retard. La cellule d'exécution du projet (CEP) n'a été mise en place en juin 1995, qu'avec une assistance technique fournie par l'OMS. Les travaux démarrés avant la tombée des sanctions, en août 1998, ont été exécutés et achevés à la satisfaction de la Banque. Par conséquent, la performance de la cellule est satisfaisante dans l'ensemble.

3.2.41 Impact sur le développement : Le projet permettra d'améliorer l'efficacité des services de santé et d'accroître les capacités de génie sanitaire, améliorant ainsi la qualité des soins et l'état sanitaire des populations bénéficiaires.

3.2.42 Evaluation globale de performance : La conformité aux conditions est satisfaisante, ainsi que l'impact du projet sur le développement. Par contre, la performance financière, celle des acquisitions des biens et services et celle des activités sont peu satisfaisantes. Aussi, la performance globale est peu satisfaisante au regard du calendrier. Elle est meilleure par rapport à la dernière revue du portefeuille de 1998.

Indicateur	Avancement	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Evaluation générale
Evaluation	2,0	2,0	1,33	1,8	2,0	1,8

Projet de promotion des activités socio-économiques des femmes

3.2.43 Données administratives et financières de base (millions d'UC)

<u>Montant:</u> BAD: 5,790	<u>Décaissements:</u> 0,144	<u>Solde:</u> BAD: 5,646
<u>Date d'approbation:</u> 29/04/94	<u>Date de signature:</u> 10/05/94	<u>Date d'entrée en vigueur:</u> 04/11/96
<u>Date limite de dernier décaissement</u> : 31/12/99	<u>Agence d'exécution:</u> Bureau d'exécution du projet auprès de la Direction Générale de la Condition féminine (Ministère de la Famille et de la promotion de la Femme)	
<u>Objectifs, description/composantes:</u> Ce projet vise l'amélioration des conditions de participation des femmes au développement économique et social en favorisant la promotion d'activités génératrices de revenus. Le prêt servira à financer: (1) la mise en place d'une formule de microcrédit; (2) la construction/réhabilitation de centres féminins provinciaux; (3) la formation et l'assistance technique; (4) l'acquisition des équipements, mobiliers et fournitures.		
<u>Mission de supervision</u> : Juillet 1999.		
<u>Audit</u> : Ce projet n'a pas encore été audité.		

3.2.44 Conformité aux conditions préalables/Engagements : Le prêt a été mis en vigueur trente un mois (31) mois après son approbation. Les autres conditions du prêt ne sont pas encore remplies. Les rapports trimestriels ne sont pas transmis et l'audit des comptes n'est pas encore réalisé.

3.2.45 Performance dans l'acquisition des biens et services : Les dossiers soumis à la Banque pour l'acquisition des véhicules et du mobilier du Bureau d'exécution du projet ont présenté des faiblesses en matière de respect des règles de procédures du Groupe de la Banque. Le dossier relatif au recrutement d'un cabinet pour l'audit des comptes a été soumis à la Banque et la liste restreinte de cabinets a été approuvée.

3.2.46 Performance financière : Le prêt servira à financer en totalité les coûts en devises et 80% des coûts en monnaie locale. A ce stade d'exécution du projet, aucune catégorie de dépenses relevant du Gouvernement n'a encore été financée. Le taux de décaissement sur le prêt BAD est encore très faible.

3.2.47 Performance des activités et réalisations du projet : Le projet a pris beaucoup de retard. La performance du Bureau d'exécution du projet (BEP) est faible. L'accord avec le BIT visant à mettre en place l'assistance technique et à organiser les activités de formation a été signé et les candidatures pour les deux postes d'assistance technique de longue durée retenues. Désormais, l'exécution du projet pourra être réalisée à un rythme plus rapide.

3.2.48 Impact sur le développement : Le projet permettra d'améliorer les conditions socio-économiques des femmes en favorisant leur formation ainsi que leur participation à des activités génératrice de revenus.

3.2.49 Evaluation globale de performance : La conformité aux conditions du prêt, la performance financière, celle des acquisitions et celle des activités sont peu satisfaisantes. L'impact attendu sur le développement est satisfaisant. Toutefois, la performance du projet est peu satisfaisante.

Indicateur	Avancement	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Evaluation générale
Evaluation	1	1,5	1	1	2	1,3

D. Secteur Industrie et Banques de développement

3.2.50 Trois opérations ont été financées dans ce secteur, soit une étude du plan directeur du développement du tourisme, un projet industriel qui a été annulé et un projet de promotion PME/PMI. Les interventions dans ce secteur représentent 5,0% des engagements nets du groupe de la Banque. L'étude du plan directeur du développement du tourisme approuvée en octobre 1992, s'est achevée en 1995. Le Gouvernement est en train de préparer le plan d'action de mise en oeuvre de ses conclusions. Le projet industriel, approuvé en décembre 1992, a été annulé

avant la signature de l'accord de prêt, à cause du retrait du cofinancier du projet. Le projet de promotion PME/PMI est la seule opération en cours dans ce secteur.

Projet de développement des PME/PMI

3.2.52 Données administratives et financières de base (millions d'UC)

<u>Montant:</u> BAD: 50,00 (*)	<u>Décaissements:</u> 18,78	<u>Solde:</u> 9,22
<u>Date d'approbation:</u> 06/05/93	<u>Date de signature:</u> 13/05/93	<u>Date d'entrée en vigueur:</u> 31/05/94
<u>Date limite</u> <u>du dernier décaissement :</u> 31/12/97	<u>Agence d'exécution:</u> Fonds de développement et d'expansion (FODEX)	
<p><u>Objectifs, description/composantes:</u> L'objectif du projet est de promouvoir et de développer environ 200 PME/I au Gabon, au moyen du financement de projets productifs dans les secteurs industriel et manufacturier, les petites activités extractives et les services, hors commerce. Pour atteindre cet objectif, le projet a mis en place un Fonds d'expansion et de développement des PME (FODEX), en collaboration avec le Gouvernement. Ce Fonds fonctionne au moyen de quatre guichets distincts à savoir, (1) un guichet d'études permettant de faire réaliser, par des bureaux d'études agréés, les études de faisabilité de projets de PME/PMI, ainsi que le suivi de la phase de lancement; (2) un guichet prêts participatifs assurant aux promoteurs la collecte des fonds propres nécessaires au lancement de leurs projets; (3) un guichet garantie qui prend en charge 50% des garanties exigées par les banques sur les prêts accordés, et (4) un guichet développement permettant de refinancer les PME sur le prêt de la Banque et sur d'autres ressources qui pourraient être mobilisées par le Gouvernement.</p> <p><u>Mission de supervision :</u> Avril 1999</p> <p><u>Audit :</u> Le dernier audit a été effectué en décembre 1997.</p>		

(*) Un montant de 22 millions d'UC a été annulé à la demande du Gouvernement.

3.2.52 Conformité aux conditions préalables/engagements: Les conditions préalables à la mise en vigueur ont été remplies 12 mois après son approbation. Le Gouvernement a mis beaucoup de lenteur à réaliser les autres conditions, notamment les mesures d'accompagnement; et les dispositions relatives au fonctionnement du projet. La charte des investissements a été approuvée et l'étude sur le guichet unique a été réalisée. Les rapports trimestriels sont transmis régulièrement. L'audit général des comptes pour les années 1994 à 1996 et des procédures a été réalisé l'année dernière. Cependant, l'audit de 1998 n'est pas encore effectué. La performance dans ce domaine est satisfaisante.

3.2.53 Performance dans les acquisitions des biens et services: Les règles de procédure d'acquisitions des biens et services au niveau des sous-projets financés sur le prêt n'ont pas été communiquées par les banques participantes. Par conséquent, cet aspect est difficilement vérifiable.

3.2.54 Performance financière: Les décaissements sur le prêt BAD sont ralentis par le faible rythme d'exécution du projet. Le taux de décaissement est de 67% suite à l'annulation d'une partie du prêt en 1994 (22 millions d'UC). La date du dernier décaissement est expirée depuis 31/12/97. Sa prorogation ne pourra être examinée qu'après l'utilisation complète du dernier fonds de roulement décaissé en faveur du projet et à l'issue d'une mission de supervision qui

définira la réorientation du projet. Les contributions du Gouvernement sont irrégulières et insuffisantes. La gestion des coûts du projet n'est pas satisfaisante dans la mesure où des projets non éligibles ont été refinancés par le FODEX et que le Gouvernement a été obligé de les rembourser. Depuis la mise en place du fonds de roulement en 1996 et en raison de l'état de sanction qui frappe le pays depuis août, il n'y a pas eu de décaissement de ressources de la Banque. La performance globale est peu satisfaisante.

3.2.55 Performance des activités et réalisations : Le rythme d'exécution est lent et le projet a dépassé le calendrier d'exécution. La performance de la cellule d'exécution est faible. Toutefois, quelques progrès dans la gestion du projet avaient été constatés ces derniers temps. La performance du projet est peu satisfaisante dans ce domaine.

3.2.56 Impact sur le développement : Au stade actuel, l'impact du projet sur le développement est peu satisfaisant. Cependant, si le projet est reformulé et une nouvelle équipe mise en place, la probabilité du projet d'atteindre ses objectifs et de préserver ses avantages au-delà de sa phase d'exécution pourrait s'améliorer.

3.2.57 Evaluation globale de performance : La performance globale de ce projet, au stade actuel est peu satisfaisante. A l'issue de la mission de revue du portefeuille qui s'est rendue au Gabon en juillet 1999, il a été convenu de renouveler l'équipe d'encadrement du FODEX et de recentrer celui-ci sur ses missions essentielles de refinancement des projets des PME en relation avec les banques conventionnées. Une mission de reformulation de la Banque devra se rendre au Gabon durant le quatrième trimestre de l'année 1999 pour proposer la réorganisation du FODEX et la mise en place d'un nouveau partenariat avec les banques.

Indicateur	Avancement	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Evaluation générale
Evaluation	2.0	n.a	1,25	1	1	1,3

Le Multisecteur

3.2.58 Trois opérations ont été financées dans ce secteur, soit un programme d'ajustement structurel, un programme de relance économique et récemment le projet d'appui au programme de restructuration et de privatisation des entreprises publiques représentant 4,0% des engagements nets du Groupe de la Banque. Le PAS approuvé en juin 1988, s'est achevé en 1990. Le programme de relance économique approuvé en septembre 1994 s'est achevé en 1995. Le projet d'appui au programme de restructuration est la seule opération en cours dans ce secteur.

Projet d'Appui au programme de restructuration et de privatisation des entreprises publiques

3.2.59 Données administratives et financières de base (millions d'UC)

<u>Montant:</u> BAD: 10,93	<u>Décaissements:</u> 0,00	<u>Solde:</u> 10,93
<u>Date d'approbation:</u> 22/04/98	<u>Date de signature:</u> 28/05/98	<u>Date d'entrée en vigueur:</u> 18/05/99
<u>Date limite</u> <u>du dernier décaissement :</u> 31/12/2003	<u>Agence d'exécution:</u> Comité d'Appui à la Privatisation	
<u>Objectifs, description/composantes:</u> Les objectifs spécifiques du projet sont : (i) d'établir un cadre réglementaire, juridique et institutionnel favorable au développement du secteur privé ; et (ii) de transférer au secteur privé les entreprises publiques et les participations minoritaires. Les indicateurs vérifiables sont les lois et réglementations qui seront mises en place dès 1998, le nombre d'entreprises publiques qui seront privatisées et la cession des parts de l'Etat dans les entreprises à participations minoritaires en 2002. Le projet a les sept composantes suivantes : (i) Communication ; (ii) Renforcement des capacités de réglementation ; (iii) Restructuration/Privatisation des entreprises publiques ; (iv) Participation des nationaux au processus de privatisation ; (v) Modernisation de l'environnement des affaires ; (vi) Dimension sociale de la privatisation ; et (vii) Appui à la Cellule d'exécution du projet.		
<u>Mission de lancement :</u> Avril et novembre 1999.		

Respect des conditions du prêt

3.2.60 La mise en vigueur du projet a été prononcée treize mois après son approbation. Concernant le respect des conditions générales, aucun rapport d'avancement n'a été transmis à ce jour à la Banque. Par ailleurs, les autres informations et documents sur le projet sont communiqués de manière irrégulière à la Banque. Enfin en ce qui concerne les autres conditions, certaines ont été remplies avant les dates butoirs fixées et d'autres sont en voie de l'être.

Acquisition de bien et services

3.2.61 Les acquisitions des services de consultants financés sur les ressources BAD connaissent beaucoup de retard. Par ailleurs, certaines prestations prévues sur financement BAD ont été financées sur ressources IDA sans que la Banque en ait été avertie. La performance est peu satisfaisante.

Performances financières

3.2.62 La mise en œuvre du prêt de la Banque Mondiale a permis le démarrage du projet. Aucun décaissement du prêt BAD n'est encore intervenu pour ce projet en raison des sanctions qui frappent le pays et de la lenteur dans le démarrage des composantes financées par la BAD. Le Gouvernement s'acquitte très difficilement de sa contrepartie. Cependant, la gestion des coûts est correcte. La performance dans ce domaine est jugée satisfaisante.

Etat d'avancement des activités et réalisations

3.2.63 Le projet connaît du retard dans toutes ses composantes en raison de l'inexpérience de l'équipe du Secrétariat du Comité de Privatisation, à l'environnement socio-culturel de cette nouvelle expérience de réformes et aux arriérés qui frappent le pays. Cependant, les premiers assistants recrutés sur les ressources de la BIRD font un travail satisfaisant. La performance est peu satisfaisante.

Impact sur le développement

3.2.64 Malgré le retard pris, le projet devrait avoir un impact positif sur le développement du pays grâce aux ressources supplémentaires qui seront générées par les entreprises privatisées.

Evaluation globale

3.2.65 La performance du projet est relativement satisfaisante.

Indicateur	Avancement	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Evaluation générale
Evaluation	1,7	1	1,75	1,33	2,33	1,6

3.3 Projets âgés, potentiellement à problèmes et à problèmes

3.3.1 La moyenne d'âge des projets au Gabon est de 5,75 années. Le projet le plus âgé est le projet Elevage II qui a eu une durée de vie de dix années. Il est suivi, ensuite, des deux projets : Hévéicole II et Education II qui ont eu une durée de vie de sept années. Le projet PME/PMI a eu une durée de vie de six années. Les longs délais accusés dans l'exécution de ces projets tiennent, essentiellement, à la faiblesse de la capacité administrative des agences d'exécution, à la structure rigide de l'économie, à l'effet pénalisant des sanctions pour cause d'arriérés (1993 et 1998), et dans des cas exceptionnels, à la faible conceptualisation voire surdimensionnement de certains projets. En effet, l'exécution du projet Elevage II qui visait la promotion et le développement de l'élevage bovin dans les ranchs afin de réduire la dépendance du pays vis-à-vis de l'importation de viande, a été compromise d'une part, par la nature ambitieuse du projet qui visait à préparer la diversification de l'économie gabonaise à partir d'une opération délicate à haute intensité capitalistique et d'autre part, par des problèmes rencontrés au niveau de la gestion financière et administrative du projet. En effet, la gestion de l'organe d'exécution du projet a laissé à désirer. Les faibles performances de la SOGADEL ont conduit à conclure à la non viabilité de cette activité. A la suite d'un audit des comptes en 1995, il a été réalisé un autre audit stratégique et opérationnel en 1997. A l'issue de ces deux audits, l'option de l'abandon de la gestion de cette activité par une entreprise publique a été retenue. C'est pour cette raison que la présente revue du portefeuille propose l'annulation du solde du prêt. Le long délai d'exécution du projet PME/PMI est attribuable aux problèmes d'absorption de prêt et au dysfonctionnement du mécanisme de refinancement du FODEX. Il s'est avéré que ce projet avait été conçu dans un environnement peu propice à l'essor de PME et du faible développement de l'esprit d'entreprise.

Pour relancer ce projet, le Groupe de la Banque a réalisé une étude pour identifier les goulots d'étranglement. A l'issue de cette étude, il a été convenu avec le Gouvernement gabonais de réorienter le projet. En ce qui concerne l'exécution du projet d'Education II, les difficultés ont été rencontrées au niveau de l'acquisition des équipements du projet et, également, pour sélectionner les cadres devant bénéficier des formations prévues.

3.3.2 Les projets à problèmes qui sont définis comme des opérations ayant une note inférieure à 1,5 pour le critère relatif à l'avancement ou l'objectif au développement sont : (i) le projet de route Franceville-Layelou-Lastourville ; (ii) le projet Elevage II ; (iii) le projet d'Education II ; (iv) le projet de développement PME/PMI et ; (v) le projet de promotion des activités socio-économiques des femmes. Les projets potentiellement à problèmes sont : le projet de promotion des activités des femmes et le projet d'Education II qui ont connu des notes peu satisfaisantes pendant deux années consécutives en ce qui concerne les deux critères que sont l'avancement et l'acquisition des biens et services. Le projet de développement des PME/PMI a eu une performance peu satisfaisante au niveau du critère de l'impact sur le développement durant deux années consécutives. La faible performance du projet de route Franceville-Layelou-Lastourville au niveau des deux critères précités le classe, également, comme projet potentiellement à problèmes. Les projets à risques totalisent la somme de ces deux groupes de projets.

3.4 Evaluation de la fréquence des missions de supervision et de leur qualité

Depuis l'année 1998, le Groupe de la Banque a effectué une mission de supervision par an et par projet, en cours, et cela en dépit de la suspension de ses interventions dans le pays. Pour des projets à problèmes et notamment le projet routier et les projets du secteur agricole, il a été effectué deux missions de supervision en 1999. Dans l'ensemble, la durée communément admise pour une mission de supervision de dix jours ouvrables par projet a été respectée. Les missions de supervision qui s'étalent en moyenne sur une durée de dix à jours ouvrables sont composées d'un expert par projet. Pour des projets complexes, il est recruté des consultants. Les différentes missions de supervisions réalisées se sont attelées à discuter des mesures à prendre pour faciliter la reprises des activités dès la levée des sanctions et, également, pour donner des orientations au Gouvernement sur des points requérant l'avis de la Banque. Dans bien de cas l'effet des sanctions a empêché le Gouvernement d'appliquer avec diligence les recommandations des différentes missions de supervision. Pour la plupart des projets, la principale recommandation a porté sur la réalisation d'audits afin de mieux appréhender les problèmes rencontrés au niveau de l'exécution des projets. Conformément au dernier rapport de revue du portefeuille, un accent particulier a été mis sur les projets du secteur social qui s'exécutent lentement. Les discussions ont, également, porté sur la nécessité de budgétiser les fonds de contrepartie dans le contexte de crise et de soumettre les rapports d'avancement trimestriels à temps. De manière générale, la reprise des projets du Groupe de la Banque au Gabon a été décalée à l'an 2000.

3.5 Questions transversales

La plupart des opérations financées au Gabon ont un fort impact sur les questions transversales notamment sur : (i) le développement des ressources humaines ; (ii) la lutte contre la pauvreté ; et (iii) la préservation de l'environnement.

Le développement des ressources humaines : Sur un total de dix projets, trois projets du Groupe de la Banque, soit environ un tiers du portefeuille, visent à avoir un impact direct sur la valorisation des ressources humaines. Il s'agit des projets suivants : le projet de développement de la santé ; le projet d'amélioration de la qualité de l'Education (Education II); et le projet d'Education III dont l'exécution n'a pas encore démarré. Dans le secteur de la santé, les interventions de la Banque viseront à accroître l'efficacité du système de prestation des soins curatifs et préventifs par le renforcement des services sanitaires de trois provinces. Pour le projet d'Education II, il s'agira de fournir à l'ensemble du système éducatif gabonais les moyens d'amélioration de sa qualité. Ce projet prolonge et amplifie à l'échelle nationale le projet d'Education I. Pour finir, il est attendu que l'exécution du projet d'Education III axé sur le développement de la formation professionnelle améliore l'adéquation entre l'offre et la demande d'emplois. Le problème de qualification inadaptée explique l'écart entre le taux de chômage qui est de 20% de la population active et la création d'emplois qui absorbe 5% de cette offre.

La lutte contre la pauvreté : La volonté de traduire la lutte contre la pauvreté par des actes concrets est reflétée dans le nombre d'opérations approuvées par la Banque depuis 1996 en direction des pauvres et par l'analyse plus développée des questions de genre dans les projets, en général. Trois projets en cours de la Banque, soit un tiers du portefeuille, visent en priorité à lutter contre la pauvreté. Il s'agit des projets suivants : (i) le projet de promotion des activités socio-économiques des femmes ; (ii) le projet pilote de travaux d'intérêt public pour la promotion de l'entrepreneuriat et de l'emploi, pas encore signé et ; (iii) le projet Elevage II. Le projet de promotion des activités socio-économiques des femmes vise à assurer l'intégration des femmes au développement (elles représentent 52% de la population totale et participent à 80% de la force du travail dans le secteur agricole) en mettant en place une formule de micro-crédit pour la promotion d'activités génératrices de revenus. Le projet pilote de travaux d'intérêt public pour la promotion de l'entrepreneuriat et de l'emploi visait à promouvoir le secteur privé local en vue de lutter contre le chômage et par conséquent contre la pauvreté en créant des emplois dans le BTP et la micro et petites entreprises. Dans le cadre de ce projet, l'utilisation de techniques à haute intensité de main-d'œuvre devait être privilégiée. Dans le secteur agricole, le projet d'Elevage II à travers son volet «d'Elevage villageois » a pu susciter des vocations d'éleveurs car les paysans de la zone sont très largement sensibilisés à cette activité qui n'existait pas auparavant au Gabon. L'exécution de ce projet a permis d'accroître les revenus des paysans de cette zone. Dans le projet d'appui à la privatisation, le Groupe de la Banque avait prévu le recrutement d'un assistant technique chargé de suivre le volet social du programme. Son rôle était de veiller à la réinsertion dans la vie active des agents ayant perdu leurs emplois. En outre, le programme routier qui devra être financé par la Banque en l'an 2000, permettra de relier la capitale de Libreville aux divers centres de production agricole et en partie forestière du sud du Pays. Les routes du programme desserviront une zone d'influence dont les femmes représentent environ 66% de l'effectif local.

Questions de genre : Les femmes qui représentent 52% de la population totale gabonaise sont majoritaires et requièrent une attention particulière. La première opération approuvée en direction des femmes remonte à l'année 1994. Le projet de promotion des activités socio-économiques des femmes est destiné à la population d'une région bien précise. En vue de toucher les populations féminines des autres régions, le Groupe de la Banque envisage de multiplier les interventions dans ce domaine. Dans le projet d'Education III, il a été convenu que des campagnes de sensibilisation en direction des jeunes filles soient intensifiées et qu'un des

neuf centres d'enseignement professionnel soit réservé exclusivement aux jeunes. Cela permettra de dispenser une formation adaptée à leur besoin. En outre, les trois projets agricoles évalués en 1998 (projet de développement de l'élevage, projet de développement de la pêche artisanale et de la pisciculture et projet de gestion concertée et durable des ressources forestières du Moyen-Ogooué) ont tous intégré les femmes dans leur conception et identifié d'importantes activités en leur faveur. Ces activités sont : l'encadrement des projets, notamment au niveau de l'animation rurale, le micro-crédit pour le financement de leurs activités de transformation et de commercialisation, la formation et l'organisation en groupes socioprofessionnels viables et leur responsabilisation dans la gestion des terres et des ressources naturelles, etc.

L'approche participative : Le DSP de 1999-2001 du Groupe de la Banque a été préparé selon l'approche participative. En effet, un séminaire d'une demi-journée a été organisé en présence de représentants de la Société civile notamment, d'ONG, du Conseil économique et social, du sénat et d'Associations professionnelles (forestiers et pétroliers) pour discuter de son contenu et des orientations futures de la Banque. Au cours de ce séminaire, l'intervention du Groupe de la Banque a porté sur les points suivants: (i) la structure de la Banque et ses différents guichets; (ii) la nouvelle vision de la Banque; (iii) l'envergure et les interventions de la Banque depuis 1974, date de sa première intervention; (iv) l'exécution du programme d'intervention de 1996-98 ; et (v) les priorités sectorielles retenues pour la période 1999-2001. Pour l'avenir, le Groupe de la Banque entend intensifier l'utilisation de cette approche pour la préparation et le suivi de ses projets. En effet, il est prévu de consulter les bénéficiaires du projet, les ONG et certains représentants de la société civile pour discuter des mesures et des orientations à prendre à chaque étape du projet.

La préservation de l'environnement : L'ensemble des projets de la Banque au Gabon a fait l'objet d'études d'impact environnementales et ses questions ont été traitées, selon leur classification lors de la préparation des projets. Le projet d'Elevage II, approuvé en 1990, avant la mise en œuvre de cette mesure a également fait l'objet d'une étude d'impact environnemental. Lors de l'évaluation du projet de la route Franceville-Lastourville-Layelou, des mesures appropriées ont été prises pour protéger l'environnement pendant et après les travaux. Sur le plan environnemental, les recommandations de la Banque ont été prises en compte, notamment au niveau de la contrainte ensoleillement qui a été adaptée au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

3.6 Evaluation de la performance générale du portefeuille

3.6.1 Evaluation globale: La note moyenne attribuée aux 9 opérations sous revue est de 1,6. Elle est nettement inférieure aux évaluations effectuées en 1998 et 1996. Comparée à la dernière revue du portefeuille de 1998, la baisse de la note globale a été de 22,0%. Par rapport à cette dernière revue, cinq opérations ont vu leur note baisser. Le projet d'Education III, non encore démarré connaît une situation stationnaire. Le projet de privatisation, non encore démarré obtient une note relativement satisfaisante. Les fortes régressions sont constatées au niveau des opérations suivantes : (i) le projet routier qui a pâti de la faiblesse de la capacité administrative de la mission de contrôle et de l'agence d'exécution du projet ; le programme hévéicole II dont la viabilité est compromise par des attaques de parasites ; le projet de développement des petites et moyennes entreprises qui s'exécute très lentement. Le nombre de projets à problèmes représente 55% du portefeuille contre 40% lors de la dernière revue effectuée en 1998. Parmi les cinq projets à problèmes, trois, non seulement ont des notes non satisfaisantes, mais ont des niveaux

de décaissements faibles, d'à peine 30% quatre ans après leur approbation. Le projet Elevage II connaît une suspension de ses décaissements depuis 1995, à cause des problèmes de gestion.

3.6.2 Analyse par critère : Au regard des notes attribuées, les trois critères que sont l'acquisition des biens et services, la conformité aux conditions de prêts et l'impact sur le développement ont la meilleure moyenne avec une note de 1,8, 1,7 et 1,7 ; vient ensuite la performance financière avec une moyenne de 1,5 ; suivi des travaux et activités avec une note moyenne de 1,4. Le délai moyen de mise en vigueur des prêts de 15 mois, contre une norme admise entre 6 et 12 mois est relativement satisfaisant. La moitié des opérations sous revue ne fait pas l'objet d'une soumission régulière de leurs rapports d'avancement. En 1998, seulement les trois projets suivants ont été audités : (i) le projet de PME/PMI ; (ii) le projet Hévéicole II ; et (iii) Elevage II. La performance en matière d'acquisition des biens et services est relativement satisfaisante. L'irrégularité ou l'insuffisance des contributions nationales au financement des projets et le faible taux de décaissement de certains projets aggravé par l'existence de sanction depuis août 1998, sont les principales causes de la faible performance financière de la plupart des projets. La performance des activités et travaux s'est détériorée depuis 1998. Seulement trois projets dont deux dans le secteur agricole pratiquement achevés ont des notes relativement satisfaisantes. Cette performance, outre l'existence de sanctions est à mettre au compte de retards accusés dans l'exécution des projets et dans la faible capacité de leurs agences d'exécution. En outre, pour le critère objectif de développement, tous les projets, hormis les deux projets du secteur agricole pour lesquels, il n'est pas envisagé de poursuivre le développement d'activités nouvelles et le projet de développement des PME/PMI qui sera réorienté, ont une performance satisfaisante.

3.6.3 Analyse par secteur: Le projet du secteur des transports a pâti des difficultés rencontrées par le Gouvernement dans la mobilisation des contributions nationales suffisantes et dans l'alimentation du Fonds d'entretien routier. Dans le secteur agricole, hormis l'impact sur le développement et la performance financière, tous les critères d'évaluation du projet hévéicole sont satisfaisants. Le projet élevage II enregistre une performance peu satisfaisante en raison de la faible probabilité du projet à réaliser les objectifs. Le secteur social connaît toujours des difficultés dans l'exécution de ses projets, caractérisée par des lenteurs, l'inefficacité des agences d'exécution et la méconnaissance des règles de la Banque. Sur quatre projets approuvés, ce secteur a deux projets à problèmes. Quant au secteur industrie et banque de développement, il a une performance à l'image des difficultés rencontrées dans la gestion du projet de développement PME/PMI. Une étude a été menée pour faire un diagnostic des problèmes rencontrés et pour décider des suites à donner à cette opération. La performance du multisecteur a souffert de l'absence de décaissement des ressources en raison de la suspension des interventions du Groupe de la Banque et des problèmes rencontrés dans le démarrage d'activités qui devaient être financées initialement par la Banque et qui le sont désormais par la Banque mondiale. Les acquisitions des marchés sont effectuées sans que la Banque soit consultée et l'aspect social des réformes n'est pas bien suivi.

République Gabonaise :
Evaluation générale du portefeuille

Titre du projet	Montant en Millions d'UC	Revue 1996	Revue 1998	Revue 1999
1. SECTEUR TRANSPORT				
Projet de route Franceville-Laleyou-Lastourville	53,00	2,5	2,0	1,5
2. SECTEUR AGRICULTURE				1,4
2.1 Projet Elevage II	18,30	1,7	1,3	2,1
2.2 Programme hévéicole II	40,00	2,2	2,6	
3. SECTEUR SOCIAL				
3.1 Projet d'amélioration de la qualité de l'Education II	30,00	1,5	1,5	1,2 2,5
3.2 Projet Education III	19,50	S.O	2,0	1,8
3.3 Projet de développement des services de santé	14,13	1,5	1,5	
3.4 Projet de développement des activités socio-économiques des femmes	5,79	1,0	1,3	1,3
4. SECTEUR INDUSTRIE ET BANQUES				
Projet de développement des petites et moyennes entreprises	28,00	1,0	1,8	1,3
5. MULTISECTEUR				
5.1 Projet d'appui au programme de restructuration et privatisation	10,93	S.O	S.O.	1,6
Moyenne pondérée	219,65	1,84	1,92	1,6

3.7 Décaissements

3.7.1 Au 30 octobre 1999, le montant global des décaissements s'élevait à 403,52 millions d'UC. Ceci représente environ 75% des engagements nets du Groupe de la Banque au Gabon. Jusqu'à ce que le Gabon ne tombe sous sanction, en août 1998, le rythme de décaissement était satisfaisant pour la moyenne d'âge de ses projets. Le taux de décaissement sur les projets en cours est de 40,6% (voir tableau 2). Ce taux traduit les lenteurs rencontrées dans la mise en vigueur et l'exécution physique de nouveaux projets. En effet, au niveau sectoriel, le taux de décaissement des projets en cours, le plus élevé de 84,6% revient au secteur agricole ; il est suivi par le secteur industriel qui a un taux de 67,0% et le secteur des transports de 27%. Le secteur social qui a une moyenne d'âge de cinq ans connaît un très faible taux (soit 9,8%). Les opérations récentes non encore démarrées concernent le secteur des transports, de l'éducation et du multisecteur. Cette situation explique le taux de décaissement nul du multisecteur.

IV. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION ET/OU D'EXECUTION DES PROJETS

4.1 Performance du Gouvernement

4.1.1 La capacité institutionnelle en matière de gestion économique du Gabon est inégale d'une Institution à une autre. Le pays dispose d'une capacité appréciable au niveau de la gestion macro-économique. Cependant, au niveau sectoriel, la capacité demeure très faible, notamment dans les secteurs sociaux, en particulier au niveau de la définition des politiques sectorielles et l'analyse et l'évaluation des projets. Les insuffisances notées dans l'exécution des projets consistent en des faiblesses dans la préparation des projets, des retards dans la mise en vigueur des prêts, des lenteurs dans les processus de passation des marchés, l'irrégularité de la transmission des rapports d'avancement et l'absence de rapports d'audit financiers des comptes des projets. Dans la revue du portefeuille en 1996, il avait été relevé, également, parmi les causes de la faiblesse de l'exécution des projets, l'absence d'une structure centralisée de suivi des projets au niveau de l'administration et l'instabilité des responsables des projets. Pour pallier cette situation, le Gouvernement gabonais était obligé de faire appel à une assistance technique qui s'est effectuée à un coût relativement élevé. Bien que cette contrainte demeure, certains changements dans la direction des projets ont conduit à des progrès dans ce domaine. Des efforts de formation des cadres sont à poursuivre.

4.1.2 Notons qu'au cours de ces dernières années le Gouvernement gabonais déploie des efforts pour initier un nouveau type de partenariat avec la Communauté internationale. Pour améliorer l'exécution des opérations du Groupe de la Banque, le Gouvernement a créé un comité de coordination des opérations du Groupe de la Banque au Gabon. Ce comité créé par un arrêté ministériel est composé des représentants des Ministères de l'Economie, des Finances, du Budget et de la privatisation et du Haut Commissariat au Plan. Pour les travaux de ce Comité, il a été convenu que le chargé de programme élabore trimestriellement un rapport sur l'exécution des projets, où les différents problèmes que rencontrent les projets. Ce rapport devra être soumis à l'examen du comité de coordination, qui après analyse, soumettra ses recommandations aux Ministres pour décision à prendre. Il est attendu que les travaux du Comité de par leur suivi rapproché des projets contribuent à améliorer la qualité des interventions du Groupe de la Banque.

4.2 Performance de la Banque

4.2.1 Pour remédier à cette capacité institutionnelle inégale et faciliter l'exécution des projets, le Groupe de la Banque a initié trois actions :

- En novembre 1997, il a été créé et logé au bureau du PNUD à Libreville, une cellule de suivi des opérations de la Banque. Cette cellule est animée par un chargé de programmes recruté localement. Ce dernier a pour tâche d'assister les agences d'exécution dans la réalisation de leur tâche et de faciliter la communication avec la Banque. Il assiste les différentes missions de supervision de la Banque.
- En octobre 1998, la Banque a organisé un séminaire au Gabon pour familiariser les responsables de projets aux règles de procédure de la Banque. En outre, depuis cette date, il a été décidé que les chargés de projets de la Banque consacreront au cours de leur mission de supervision, une journée à l'animation

de séminaires sur les règles et procédures à l'intention des cadres de projets supervisés.

- Le Groupe de la Banque multiplie les missions de supervision à l'endroit du pays; il a été convenu que l'on passerait à deux missions de supervision par an pour les projets à problèmes.
- En outre, le Groupe de la Banque a réduit le délai de réaction aux différentes correspondances du Gouvernement. Il est observé un délai maximum de cinq jours pour répondre à une correspondance.

4.2.2 Les mesures décrites ci-dessus et le suivi des recommandations de la mission de revue du portefeuille effectuée dans le pays, en juillet 1999, devraient contribuer à améliorer, à l'avenir, la performance de la Banque au Gabon. En outre, l'ouverture du Bureau régional de Libreville en l'an 2000 permettra d'améliorer la gestion du portefeuille de la Banque au Gabon et sa coopération avec le pays. En effet, il est attendu que le Bureau renforce le dialogue avec le Gouvernement sur les questions de gouvernance. Le Bureau pourra veiller à la production des rapports d'audit et d'avancement trimestriels.

V. COORDINATION DE L'AIDE AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

5.1 Evaluation de la capacité du Gouvernement à coordonner l'aide extérieure

5.1.1 La coordination de l'aide est encore faible, tant au niveau interne, qu'au niveau des interventions des bailleurs de fonds. La faiblesse constatée au niveau de la coordination de l'aide avec les bailleurs de fonds provient du fait que ces derniers se retrouvent avec plusieurs interlocuteurs au niveau de l'administration. Le Gouvernement manifeste une ferme volonté de pallier ces insuffisances, à travers une série d'initiatives dont les plus importantes sont : (i) le renforcement du processus de programmation triennale des investissements publics et (ii) l'organisation de conférences internationales sur des thèmes sectoriels. En effet, le Gouvernement continue à afficher une volonté de faire du programme triennal, un cadre de concertation avec les bailleurs de fonds. Dans le cadre du programme de renforcement des capacités administratives du pays à mettre en place avec l'assistance de la Communauté internationale, une importance sera accordée au renforcement de la programmation des investissements publics. Le secteur des transports a fait l'objet d'une bonne coordination de l'aide entre bailleurs de fonds. En effet, en avril 1998, le Conseil des Ministres du Gabon a adopté le document de « Déclaration de politique de transport ». Dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique, le Gouvernement a soumis à la table ronde des bailleurs de fonds, tenue les 16 et 17 juillet 1998 à Paris, son Plan directeur inter modal des transports (PDIT), qui a été validé par la communauté des bailleurs de fonds et qui couvre la période 1998-2015. Ce PDIT devient le cadre de référence des bailleurs de fonds dans le secteur des transports.

5.2 Evaluation de la capacité du Groupe de la Banque à coordonner avec les autres bailleurs de fonds

L'ouverture d'une Cellule de suivi des opérations de la Banque avec l'assistance du PNUD a permis à la Banque de participer aux efforts de coordination de l'aide extérieure. La cellule de suivi des opérations de la Banque participe à toutes les réunions de bailleurs de fonds et assure un échange régulier d'informations sur les perspectives de cofinancement. Ces

informations sont systématiquement approfondies lors des différentes missions économiques et de supervisions sur le terrain. En outre, la localisation de la Cellule de suivi des opérations de la Banque dans les bureaux du PNUD à Libreville avec l'Economiste résident de la Banque mondiale contribue à renforcer la collaboration entre les trois institutions. Il est attendu que l'ouverture du Bureau régional de Libreville prévu au plus tard pour le premier semestre de l'an 2000 renforce la coordination avec les Bailleurs de fonds représentés au Gabon (PNUD, Banque mondiale, UE et AFD).

5.3 Evaluation de la performance des cofinanciers dans les opérations cofinancées

5.3.1 Pour l'année 1999, le portefeuille de la Banque mondiale a connu une performance relativement satisfaisante. Son portefeuille est constitué de quatre projets, à savoir le projet d'appui institutionnel aux secteurs urbain et des transports, le projet régional pour l'Environnement et Forêts et le projet d'appui à la privatisation des entreprises publiques. Ce dernier projet a connu une exécution satisfaisante. Le projet d'appui institutionnel aux secteurs urbain et des transports a connu une évolution moins satisfaisante. Les principales contraintes de ce projet seraient liées à sa complexité et à la non disponibilité des fonds de contrepartie. La recommandation exigeant l'intensification des missions de supervision, en raison d'une mission par trimestre a été respectée. Quant au projet Environnement et Forêt, sa performance s'est améliorée. Le problème des acquisitions des biens et services est la principale contrainte de l'exécution de ce projet. Il serait prématuré de donner une appréciation sur le portefeuille de l'Union européenne constitué de trois opérations (dont une dans le secteur des transports, une au niveau de la santé et une étude dans le secteur de l'éducation) démarrées toutes à la fin de l'année 1999. La performance de la gestion du portefeuille de l'AFD a été peu satisfaisante. En effet, les opérations de cette institution ont été gelées pour cause d'arriérés. Il n'y a eu que le fonds d'étude de préparation de projet qui a fonctionné. Certaines opérations du secteur privé ont également été financées.

5.3.2 Le Groupe de la Banque devait participer au total à cinq opérations conjointes, le programme hévéicole avec l'Agence française de développement, deux programmes d'ajustement structurel et récemment, le projet d'appui à la privatisation des entreprises publiques et le projet pilote de travaux d'intérêt public pour la promotion de l'entrepreneuriat avec la Banque mondiale. La collaboration avec ces deux institutions dans la mise en oeuvre de ces opérations et notamment des trois opérations (le projet TIPPE n'a pas été signé) a été satisfaisante. Pour le financement du programme hévéicole, il y a eu une bonne coordination avec AFD. Les deux Institutions que sont la Banque mondiale et le Groupe de la Banque ont convenu de reporter la mise en vigueur du projet TIPPE au courant de l'an 2000. En outre, en vue de faciliter l'exécution du projet d'appui à la privatisation des entreprises publiques, le Groupe de la Banque devra renforcer la collaboration avec la Banque mondiale qui cofinance également cette opération. Pour le financement des projets sociaux, la Banque recherche dans la mesure du possible des cofinancements avec des bailleurs de fonds intervenant avec des ressources concessionnelles. Dans le cadre du programme de 1996-1998, il avait été prévu de cofinancer avec l'Union européenne une opération dans le secteur de la santé qui a été reportée à l'an 2000.

VI. REMBOURSEMENT DES PRETS ET ARRIERES

6.1 Jusqu'au début de l'année 1998, le Gabon était en règle avec la Banque, aussi bien pour le règlement de ses arriérés sur les prêts, que pour le paiement de ses échéances au titre des souscriptions au capital. Depuis 1995, date à laquelle il a procédé à l'apurement de tous ses arriérés, les échéances étaient réglées à la bonne date et le Gouvernement accordait la priorité au règlement régulier de sa dette. En raison des difficultés financières qu'a connu le pays suite au retournement du marché pétrolier et de la chute des recettes d'exportation, le Gabon a commencé à accumuler des arriérés depuis août 1998.

6.2 En avril 1999, à la demande de la Banque, il a été mis en place un échéancier pour apurer l'intégralité des arriérés. Durant la période mi-juin 1999, le Gouvernement gabonais a effectué un remboursement partiel d'environ un quart du montant des arriérés. Le Gouvernement qui s'était engagé à procéder à l'apurement de l'intégralité de ses arriérés durant le troisième trimestre de l'année 1999, a effectué un règlement partiel, en novembre 1999, représentant le tiers des montants dus. Il s'est engagé à apurer le solde des arriérés à la fin de l'année 1999 voire durant le premier trimestre de l'an 2000.

VII INITIATIVES A PRENDRE POUR AMELIORER LA QUALITE DU PORTEFEUILLE

7.1 Problèmes potentiels et solutions

7.1.1 La crise économique et financière du Gabon a permis de mettre en exergue les problèmes rencontrés dans la gestion du portefeuille de la Banque masqués jusqu'alors par une situation économique faste. Les principaux problèmes rencontrés dans la mise en oeuvre des projets de la Banque sont : (i) la non disponibilité des fonds de contrepartie ; (ii) le non respect des règles de procédure et d'acquisition des biens et services de la Banque ; (iii) la non réalisation d'audits et de rapports d'avancement trimestriels ; (iv) le manque de transparence dans la gestion des ressources des projets ; (v) la faiblesse de la capacité administrative de certaines agences d'exécution ; et (iv) l'impact négatif des sanctions sur la poursuite de la réalisation des projets. A ces problèmes génériques, il convient de mentionner la rigidité de la structure de l'économie gabonaise et la faible conceptualisation de certains projets.

7.1.2 Les mesures présentées ci-après et préconisées par la Banque ont tenu compte de la nouvelle orientation du Gouvernement qui vise à assurer la transition de l'économie gabonaise de la structure d'une économie de rente vers une économie diversifiée avec pour moteur le secteur privé. La présente opération de revue du portefeuille a recommandé des mesures fermes allant du renforcement de la gestion des projets à problèmes à l'annulation de soldes de prêts surdimensionnés ou d'opérations structurellement déficitaires. Elle s'est traduite par une réduction du niveau d'engagement de la Banque vis-à-vis du pays. Avec les annulations proposées, le portefeuille du Groupe de la Banque devra être réduit à huit opérations en l'an 2000. La gestion du portefeuille devrait s'améliorer avec la réalisation des actions suivantes : (i) l'ouverture du Bureau régional ; (ii) l'intensification des missions de supervision ; et (iii) le renforcement du dialogue sur toutes les opérations de la Banque.

7.1.3 Dans le cadre de cette revue, les annulations de composantes et soldes de prêts ont déjà porté sur un montant de 24,87 millions d'UC. Les annulations effectuées se présentent comme suit :

Secteur agricole

7.1.4 **Projet Elevage Phase II** : Les réalisations du projet sont bien avancées car le taux de décaissement est de 86,9% et le projet a atteint, en grande partie (80%) de ses objectifs techniques fixés à l'évaluation, en particulier en ce qui concerne les aménagements fonciers, les bâtiments et mobiliers, les véhicules et équipements, ainsi que les effectifs totaux d'animaux sur les ranchs. Cependant, les faibles performances de l'agence d'exécution du projet (SOGADEL) démontrent que l'exécution par les entreprises publiques, d'activités de développement de l'élevage au niveau de ranchs n'est pas viable, et que cette stratégie de développement de l'élevage est à abandonner. C'est pour cette raison que la Banque, en accord avec le Gouvernement, a recommandé lors de la revue du portefeuille, l'annulation du solde du prêt, tout en constituant une provision pour la finalisation de l'audit opérationnel et stratégique de la SOGADEL. Le solde de ce prêt d'un montant de 2,38 millions d'UC fera l'objet d'une annulation.

7.1.5 **Projet hévéicole II** : Le taux de décaissement de ce prêt de 82,9% et le programme hévéicole a atteint une bonne partie des objectifs qui lui ont été assignés, à savoir, favoriser le développement économique et social des zones de Mitzic, Bitam et Kango, créer des emplois salariés et des infrastructures sociales pour fixer sur place les populations de ces zones. Hévégab s'est constitué, après 20 ans d'existence, un patrimoine impressionnant et complexe, mais difficile à entretenir et à gérer, faute de moyens en raison de l'effondrement conjoncturel des cours du caoutchouc et de la suspension des décaissements du prêt BAD pour cause d'arriérés de paiement. La situation actuelle se caractérise par une dégradation progressive des infrastructures. Cette société étant prévue dans le programme de privatisation du Gouvernement, il a été convenu avec les autorités gabonaises de mettre en place un plan d'urgence d'un an aux fins de consolider l'outil de production et de préserver le patrimoine de la société pour la rendre attrayante à la privatisation et de pérenniser son impact sur le développement. Le solde non engagé du prêt devra servir à financer le plan d'urgence mis en place.

Le secteur social

7.1.6 **Projet de promotion des activités socio-économiques des femmes**: A ce stade d'exécution du projet, aucune catégorie de dépenses relevant du Gouvernement n'a encore été financée. Le taux de décaissement sur le prêt BAD est encore très faible. La mise en place de l'assistance technique pouvant désormais être faite, suite à la signature de l'accord entre le Gouvernement et le BIT, l'exécution du projet pourra être réalisée à un rythme plus rapide. Pour ce projet, il est prévu la réduction de la catégorie de dépenses du Fonds de crédit. En effet, le fonds de crédit destiné à financer les activités génératrices de revenus, tel que prévu dans le rapport d'évaluation du projet, en tant que catégorie de dépenses, financée par le prêt BAD, était à l'origine de 2 millions d'UC. Un montant de 1,3 million d'UC a été annulé sur cette composante. Le fonds de crédit est désormais ramené à 700 000 UC. Il est estimé que le redimensionnement du fonds de crédit n'affectera nullement les opérations de micro-crédits prévues dans le cadre du projet et ce, dans la mesure où, grâce à la formule de « revolving » qui est retenue, les ressources disponibles permettront de financer dans des conditions optimales les activités génératrices de revenus programmées.

7.1.7 **Le Projet d'Education II** : Ce projet a fait l'objet d'une restructuration en profondeur. Cette restructuration est favorisée par l'achèvement des travaux de construction, l'appréciation du taux de change de l'UC par rapport au FCFA (381,844 à l'évaluation août 1994 contre 848,480 en juillet 1999), les modifications des stratégies et des besoins de formation des enseignants des niveaux primaire et secondaire. Sur le montant de 30 millions d'UC de l'accord de prêt, 6,18 millions ont déjà été déboursés. Les ressources prévues pour assurer la réalisation des activités du projet s'élèvent à 7,02 millions d'UC. Le solde de 16,80 millions d'UC qui a été dégagé a fait l'objet d'une annulation. Cette modification ne change pas les objectifs du projet puisque les activités prévues seront réalisées en quasi totalité. L'appréciation de la valeur de l'UC et une inflation domestique plus faible que prévu explique l'excédent de ressources par rapport à l'évaluation du projet.

7.1.8 **Le projet Education III** : La restructuration de ce projet a porté sur la suppression de 2 établissements prévus au programme initial. Cette suppression a entraîné une modification des montants d'une composante et des catégories de dépenses correspondantes. Les estimations nécessaires pour assurer la réalisation des actions prioritaires s'élèvent à 15,58 millions d'UC pour un montant du prêt de 19,50 millions d'UC. Le solde ainsi dégagé qui est de 3,92 millions d'UC a fait l'objet d'une annulation. En effet, ces deux établissements ont été financés par le Gouvernement en 1998 sur fonds propres.

7.1.9 En tenant compte de ces annulations, les projets considérés comme projets à problèmes ont été réduits et sont : (i) le projet de développement des PME/PMI ; (ii) le projet de promotion des activités des femmes ; (iii) le projet d'Education II ; (iv) et le projet de la route Franceville-Layelou-Lastrourville. Pour le premier projet, il a été pris une mesure ferme notamment le changement de toute l'équipe d'encadrement du projet. En outre, il est attendu que la mission de réorientation et l'audit de 1998 dégagent de nouvelles perspectives pour cette opération. Pour le second projet relatif à la promotion des activités socio-économiques des femmes, il a été arrêté un plan d'action visant à trouver un local accessible, un manuel de procédure devra être conçu pour les micro-crédits à accorder aux femmes. Pour le projet routier, il a été demandé de renforcer l'organe de contrôle et l'agence d'exécution du projet, de réaliser un audit technique et organisationnel et d'alimenter le fonds d'entretien routier. En outre, il a été demandé au Gouvernement d'honorer ses contributions au titre des différents projets et de réaliser tous les audits des projets en souffrance. La réalisation de ces audits devra permettre d'améliorer la gestion des projets et déceler les dysfonctionnements à temps.

7.2 Résumé du Plan d'action

Le plan d'action joint en annexe indique les principales mesures à prendre pour remédier à cette situation. Face à la non disponibilité voire mauvaise programmation des fonds de contrepartie, il est recommandé la reprise des programmes de réformes avec l'assistance des Institutions de Bretton Woods et la participation de la Banque aux futures missions de revue des dépenses publiques. Le circuit des dépenses publiques devra dans les années à venir s'améliorer car la Banque mondiale envisage de financer un appui institutionnel pour mieux maîtriser toute la chaîne des dépenses publiques. En effet, il est estimé que la performance médiocre du processus budgétaire peut être attribuée à plusieurs facteurs que l'on peut résumer comme suit : (i) des contrôles insuffisants qui font dévier les dépenses des enveloppes et de la composition convenue ; (ii) une capacité insuffisante consacrée à la réflexion stratégique car les ministères

sectoriels n'ont pas produit de stratégies qui peuvent à la fois servir à établir des priorités et à fournir les bases pour une vision gouvernementale commune ; et (iii) des carences d'informations de base qui empêchent la planification et l'évaluation. Le Groupe de la Banque va intensifier le dialogue à travers la multiplication des missions de supervision et la poursuite des séminaires. La soumission des rapports d'audit et d'avancement trimestriels à temps sera systématisée.

7.3 Leçons à tirer pour les futurs DSP et Revue de portefeuille

7.3.1 Pour les futures interventions du Groupe de la Banque, une attention devrait être accordée à : (i) l'insuffisance de ressources allouées au Fonds d'entretien routier et à (ii) à la capacité fluctuante d'absorption du pays. En effet, le Fonds d'entretien routier présente une situation préoccupante car son insuffisante reconstitution pourrait compromettre la poursuite des interventions des bailleurs de fonds et singulièrement de la Banque dans le secteur des transports. En effet, les recettes prévues dans la loi de finances rectificative de 1999 n'arrivent pas à couvrir la dotation d'environ 18 milliards de FCFA nécessaire pour assurer l'entretien de l'ensemble du réseau routier. Cette situation est préoccupante car l'alimentation de ce fonds conditionne la poursuite des interventions de l'ensemble de la Communauté internationale dans le secteur des transports. En outre, le Gouvernement devra prendre un certain nombre de mesures pour satisfaire la Banque car il est à noter qu'à ce stade : i) l'administrateur du Fonds de l'Entretien Routier (FER) n'est pas encore désigné ; ii) la loi relative à la redevance d'usure de la route, dont la mise en vigueur est prévue à compter du 1er janvier 1999, n'a pas encore connu d'application effective. Par ailleurs, le FER n'a pas été audité depuis sa création en 1997.

7.3.2 Au regard de la vulnérabilité de l'économie Gabonaise aux chocs extérieurs, le Groupe de la Banque devra tenir compte du contexte macro-économique pour apprécier la capacité d'absorption du pays. En outre, la priorité de la Banque devra être de conjuguer ses efforts à ceux du Gouvernement gabonais pour accélérer la diversification de l'économie et réduire sa dépendance vis-à-vis du secteur pétrolier. Cependant, pour le moyen terme et notamment pour la période 1999-2001, il a été convenu d'alléger le programme de prêts de la Banque pour le Gabon. Le Programme de prêts de l'an 2000 a été limité à deux opérations : le programme routier et le projet de santé. Ce programme d'intervention est en accord avec le Budget d'investissement de l'an 2000 qui accorde la priorité aux infrastructures de base, la santé et le social, l'éducation et le secteur productif. Les opérations évaluées en 1998 et 1999 restantes ont été mises dans la réserve des projets du Groupe de la Banque. Elles seront présentées aux Conseils d'administration dès que la situation économique et financière du pays s'améliorera.

VIII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions

8.1 La performance globale du portefeuille de la Banque s'est nettement détériorée depuis 1998. En dehors des phénomènes conjoncturels liés à la dégradation du contexte macro-économique et la suspension des décaissements de la Banque pour cause d'arriérés, la gestion du portefeuille a été affectée par des faiblesses structurelles attribuables à des insuffisances décelées au niveau de la gestion économique et financière des projets. La revue du portefeuille a permis

d'examiner de manière détaillée l'ensemble des opérations en cours d'exécution au Gabon. Cette situation a conduit à l'accumulation de retards dans la mise en vigueur des prêts et dans l'exécution physique des projets, l'irrégularité de la transmission des rapports trimestriels d'avancement et la réalisation de rapports d'audit des comptes des projets. La présente revue du portefeuille a permis d'annuler des composantes surdimensionnées, des soldes de prêts et de proposer au Gouvernement des solutions aux problèmes d'exécution des projets.

8.2 Le Gouvernement et la Banque ont mis en oeuvre la plupart des recommandations formulées lors de la revue du portefeuille de 1996. Celles de 1998, connaissent un début d'exécution. En effet, les mesures d'accompagnement prévues dans le cadre de FODEX en vue d'encourager le secteur privé, ont été réalisées à travers l'adoption de la charte des investissements et l'étude sur le guichet unique ; un Comité de coordination et de suivi des projets de la Banque a été institué ; les missions de supervision ont été intensifiées à raison d'une mission par projet, et par an au moins ; et un séminaire sur les procédures de la Banque a été organisé en octobre 1998. Les recommandations de la présente revue du portefeuille connaissent un début d'exécution avec la confirmation par le Gouvernement gabonais des annulations convenues dans les trois projets du secteur social et la réalisation des deux missions de supervision par la Banque dans le secteur agricole en vue de définir les mesures visant à accélérer la privatisation des entreprises publiques chargées de la gestion des projets. Pour sa part, le Gouvernement gabonais devra être ferme et appliquer les recommandations visant à améliorer la gestion financière de ses projets (notamment le renforcement de la mission de contrôle et de l'organe d'exécution du projet routier, le renouvellement de toute l'équipe d'encadrement du FODEX et la réalisation de son audit,..).

Recommandations

Recommandations générales

Le Gouvernement devra :

Conclure d'ici l'an 2000 un programme de réformes avec le FMI ;

- apurer l'intégralité des arriérés accumulés vis-à-vis de la Banque ;
- instruire les responsables des projets afin qu'ils transmettent régulièrement les rapports trimestriels d'avancement des projets et des rapports d'audit des comptes des projets ;
- mettre en oeuvre les différentes recommandations des missions de supervision ;
- prévoir des dotations budgétaires suffisantes pour les contributions nationales au financement des projets.
- prévoir une reconstitution du Fonds d'entretien routier à même d'assurer la maintenance du réseau car cette réalisation conditionne la poursuite de l'intervention des bailleurs de fonds dans le secteur des transports.

La Banque devra :

- tenir compte de la capacité d'absorption du pays pour ses interventions futures ;
- familiariser un plus grand nombre de cadres avec les règles de procédure de la Banque par la poursuite de l'organisation de séminaires traitant des décaissements et des procédures d'acquisition des biens et services ;
- maintenir le rythme de trois missions de supervision toutes les deux années pour les projets actifs, de deux missions de supervision par an pour les projets à problèmes et veiller au suivi de l'application des différentes missions de supervision ;
- renforcer le dialogue et le suivi des projets à travers la Cellule de suivi des opérations du Groupe de la Banque à Libreville par l'accroissement de l'efficacité du travail de la Cellule et le traitement diligent des dossiers ;
- renforcer la collaboration avec les principaux partenaires de développement du pays pour instaurer un dialogue permanent et un meilleur suivi des opérations sur le terrain.

Recommandations spécifiques

Projet de route Franceville-Laleyou-Lastourville : Le Gouvernement devra alimenter le Fonds d'entretien routier ; mettre en place des fonds de contrepartie ; réaliser l'audit technique et financier et renforcer la mission de contrôle et l'organe d'exécution du projet. En outre, compte tenu des décomptes importants en instance, il est recommandé que la Banque (FLAD) effectue,

dans les meilleurs délais, des rapprochements des comptes avec l'emprunteur et l'organe d'exécution.

Projet Elevage II : Le Groupe de la Banque a annulé le solde du prêt d'un montant de 2,83 millions d'UC après la constitution d'une provision pour la seconde phase de l'étude chargée d'examiner la privatisation. Le Gouvernement devra réaliser l'audit du projet.

Projet Hévéicole II : Un plan d'urgence d'un an a été mis en place en vue de consolider l'outil de production et de préserver le patrimoine d'HEVEGAB pour la rendre attrayante à la privatisation et en maintenir l'impact sur le développement. Le Gouvernement devra finaliser l'étude chargée d'élaborer la stratégie de privatisation d'HEVEGAB. Le Gouvernement devra honorer ses engagements financiers (contribution nationale) et réaliser l'audit du projet.

Education II : Le Groupe de la Banque a annulé un montant de 16,82 millions d'UC. Le Gouvernement devra assurer sa contribution au titre du fonds de contrepartie ; prévoir le financement des charges récurrentes après la mise en place du projet ; reprendre les appels d'offres pour l'acquisition des équipements et entamer l'audit du projet.

Education III : Le Groupe de la Banque a annulé un montant de 3,92 millions sur ce projet et il devra lancer l'exécution du projet dès la reprise des interventions du Groupe de la Banque dans le pays.

Santé II : le Gouvernement devra verser sa contribution au titre du fonds de contre partie et prévoir le paiement des charges récurrentes.

Promotion des activités socio-économiques des Femmes : Le Groupe de la Banque a annulé un montant de 1,3 million d'UC sur la composante de Fonds de crédit. Le Gouvernement devra mettre à la disposition du projet en vue de la construction du CFP de Libreville un nouveau terrain accessible aux populations féminines visées et verser les fonds de contrepartie.

TIPPE : Le Gouvernement devra démarrer l'exécution de ce projet dès la reprise des interventions du Groupe de la Banque.

Projet PME : Le Gouvernement devra renouveler l'équipe d'encadrement de ce projet en concertation avec la Banque et réaliser l'audit de 1998.

Appui à la Privatisation : Le Gouvernement devra démarrer l'exécution de ce projet dès l'apurement de ses arriérés.

**RESUME DES OPERATIONS DU GROUPE DE LA BANQUE
PROJETS ACHEVES OU ANNULES**

Opérations	Date d'ap- probation	Date de signature	Date de mise En vigueur	Date d'achèvement	Montant du prêt	Montant décaissé	Rapport d'achèvement	Evaluation rétrospective	Observations
<u>SECTEUR AGRICOLE</u>									
Plantation de cacaoyers dans le Wolen-Ntem I	18/11/75	16/03/76	Déc. 1976	1983	4,00	4,00	Oui	Non	
Plantation de cacaoyers dans le Wolen-Ntem II	24/04/79	09/01/80	1981	1983	2,00	1,85	Oui	Non	Reliquat annulé
Développement rizicole de N'Dende	29/08/79	09/01/80	Déc. 1981	1983	8,00	0,28	S.O.	S.O.	Solde annulé
Hévéaculture de Mitzic	19/09/81	26/10/81	Fév. 1982	1991	9,10	7,80	Oui	Non	Reliquat annulé
Eleavage aux ranchs Nyanga et Lekabi	23/08/83	17/11/83	Fév. 1984	1988	18,60	18,41	Oui	Non	Reliquat annulé
Programme hévéicole I	29/08/85	25/02/86	Mai 1986	1992	40,17	40,17	Oui	Non	
<u>SECTEUR DES TRANSPORTS</u>									
Télécommunications et signalisation du chemin de Fer transgabonais	19/06/74	21/02/75	Août 1976	1978	4,00	4,00	Non	Non	
Projet d'entretien routier	23/08/89	11/10/89	Oct. 1990	1993	25,74	25,59	Oui	Non	Annulé
Projet de réhabilitation et d'aménagements routiers	06/05/93	13/05/93	Nov. 1993	1996	72,55	71,60	Non	Non	En cours d'annulation
<u>SECTEUR DES EQUIPEMENTS COLLECTIFS</u>									
Adduction d'eau de Port-Gentil	19/12/76	19/01/77	Oct. 1977	1979	5,00	5,00	Oui	Oui	
Extension du réseau électrique de Libreville	08/06/78	04/12/78	Mars 1981	1983	5,00	4,99	Non	Non	Reliquat annulé
Télécommunications à Port-Gentil et dans huit centres intérieurs	19/09/78	04/12/78	Déc. 1980	1987	5,00	4,99	Oui	Oui	Reliquat annulé
Extension du réseau électrique de Libreville	17/06/80	27/06/80	Avril 1981	1983	5,30	5,24	Non	Non	Reliquat annulé
<u>SECTEUR SOCIAL</u>									
Etude du Projet Education	14/05/90	12/06/91	Juil. 1991	1995	1,57	1,57	S.O.	S.O.	
<u>MULTISECTEUR</u>									
Programme d'ajustement structurel	23/06/88	10/08/88	Janv. 1989	1990	45,00	45,00	Oui	Non	
Programme de relance économique	20/09/94	21/06/94	Sept. 1994	1995	50,00	50,00	Oui	Non	
<u>SECTEUR INDUSTRIEL</u>									
Production de sels et dérivés	01/12/92	-	-	-	22,00	0,00	S.O.	S.O.	Prêt annulé.
<u>SECTEUR DU TOURISME</u>									
Plan directeur du tourisme	02/10/92	07/01/93	Nov. 93	1995	0,74	0,68	S.O.	S.O.	En cours d'annulation.

RESUME DES OPERATIONS DU GROUPE DE LA BANQUE
PROJETS EN COURS D'EXECUTION
(Millions d'UC)

Opérations	Date d'ap- probation	Date de Signature	Date de mise en vigueur	Date d'achèvement	Montant du prêt	Montant décaissé
<u>SECTEUR AGRICOLE</u>						
Projet Elevage II	17/10/89	30/01/90	27/04/91	31/06/2000	18,30	15,91
Programme hévéicole II	26/02/92	13/05/92	23/11/92	31/12/2000	40,00	31,18
<u>SECTEUR DES TRANSPORTS</u>						
Projet de route Franceville-Laleyou-Lastourville	19/12/95	15/01/96	15/07/97	31/12/2000	53,00	14,31
Projet pilote de travaux publics	08/07/98	-	-	-	5,90	-
<u>SECTEUR SOCIAL</u>						
Amélioration de la qualité de l'Education II	01/12/92	07./01/93	06/09/94	21/12/99	30,00	6,17
Réhabilitation des services de santé	29/04/94	12/05/94	29/06/95	30/06/99	14,13	0,548
Projet de développement des activités socio-économique des femmes	29/04/94	10/05/94	30/01/96	31/12/99	5,79	0,143
Projet Education III	11/12/97	13/01/98	01/10/98	31/12/2004	19,50	-
<u>SECTEUR INDUSTRIEL</u>						
Développement des PME/I	06/05/93	13/05/93	26/05/94	31/12/97	28,00	18,78
<u>MULTISECTEUR</u>						
Appui du programme de restructuration et privatisation des entreprises publiques.	22/04/98	28/05/98	18/05/99	31/12/2003	10,72	-

Projet de route Franceville-Layelou-Lastourville

EVOLUTION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	1	1
2. Respect des conditions générales	1	1
3. Respect des autres conditions	1	1
B. ACQUISITION DES PERFORMANCES		
1. Acquisition de services consultants	3	3
2. Passation marchés de biens et travaux	3	1
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de devises	2	S.O
2. Disponibilité de monnaie locale	1	1
3. Flux des décaissements	1	1
4. Gestion des coûts	S.O	3
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	S.O	S.O
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	3	1
4. Performance des consultants et des assistants techniques	3	1
	3	2
5. Performance des entrepreneurs	3	1
6. Performance de la direction du projet		
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		2
1. Probabilité de réalisation des objectifs du projet	3	
2. Probabilité de préservation des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet	3	2
	3	2
3. Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles	3	2
4. Taux de rentabilité attendu		
F. EVALUATION GLOBALE DU PROJET	2.2	1,5
1. A l'heure actuelle	2,6	2
2. Evolution dans le temps		
<p>Légende : 3 = Hautement satisfaisant 2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre 1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise 0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise</p>		

Projet Elevage II

EVOLUTION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	2	3
2. Respect des conditions générales	2	1
3. Respect des autres conditions	2	2
B. ACQUISITION DES PERFORMANCES		
1. Acquisition de services consultants	1	1
2. Passation marchés de biens et travaux	1	1
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de devises	2	2
2. Disponibilité de monnaie locale	1	2
3. Flux des décaissements	1	1
4. Gestion des coûts	1	1
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	S.O	1
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	1	1
2. Performance des consultants et des assistants Techniques	2	2
3. Performance des entrepreneurs	1	2
4. Performance de la direction du projet		
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
1. Probabilité de réalisation des objectifs du projet	2	0
2. Probabilité de préservation des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet	1	1
3. Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles	1	2
4. Taux de rentabilité attendu		0
F. EVALUATION GLOBALE DU PROJET		
1. A l'heure actuelle	1,3	1,4
2. Evolution dans le temps	1,5	2
<p>Légende : 3 = Hautement satisfaisant 2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre 1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise 0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise</p>		

Programme Hévécicole II

EVOLUTION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	3	2
2. Respect des conditions générales	3	2
3. Respect des autres conditions	2	2
B. ACQUISITION DES PERFORMANCES		
1. Acquisition de services consultants	2	3
2. Passation marchés de biens et travaux	3	2
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de devises	3	2
2. Disponibilité de monnaie locale	3	2
3. Flux des décaissements	3	2
4. Gestion des coûts	S.O	2
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	3	2
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	2	2
2. Performance des consultants et des assistants techniques	2	2
	3	2
3. Performance des entrepreneurs	3	2
4. Performance de la direction du projet		
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT	3	
1. Probabilité de réalisation des objectifs du projet		2
2. Probabilité de préservation des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet	2	1
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles	2	2
4. Taux de rentabilité attendu		
F. EVALUATION GLOBALE DU PROJET	2,6	2,1
1. A l'heure actuelle	2,4	2
2. Evolution dans le temps		
<p>Légende : 3 = Hautement satisfaisant 2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre 1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise 0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise</p>		

Projet Education III

EVOLUTION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	S.O	3
2. Respect des conditions générales	S.O	S.O
3. Respect des autres conditions	S.O	S.O
B. ACQUISITION DES PERFORMANCES		
1. Acquisition de services consultants	S.O	S.O
2. Passation marchés de biens et travaux	S.O	S.O
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de devises	S.O	S.O
2. Disponibilité de monnaie locale	S.O	S.O
3. Flux des décaissements	S.O	S.O
4. Gestion des coûts	S.O	S.O
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	S.O	S.O
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	S.O	S.O
2. Performance des consultants et des assistants techniques	S.O	S.O
3. Performance des entrepreneurs	S.O	S.O
4. Performance de la direction du projet	S.O	S.O
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
1. Probabilité de réalisation des objectifs du projet	2	2
2. Probabilité de préservation des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet	2	2
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles	2	2
4. Taux de rentabilité attendu	S.O	S.O
F. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET		
1. A l'heure actuelle	2,0	2,5
2. Evolution dans le temps	2,0	2
<p>Légende : 3 = Hautement satisfaisant 2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre 1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise 0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise</p>		

Projet d'amélioration de la qualité de l'éducation II

EVOLUTION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	1	1
2. Respect des conditions générales	1	1
3. Respect des autres conditions	1	1
B. ACQUISITION DES PERFORMANCES		
1. Acquisition de services consultants	1	1
2. Passation marchés de biens et travaux	1	1
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de devises	3	NA
2. Disponibilité de monnaie locale	3	1
3. Flux des décaissements	1	1
4. Gestion des coûts	N.A	1
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	S.O	SO
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	1	1
2. Performance des consultants et des assistants techniques	1	SO
3. Performance des entrepreneurs	1	SO
4. Performance de la direction du projet	1	1
E. MPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
1. Probabilité de réalisation des objectifs du projet	2	2
2. Probabilité de préservation des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet	2	2
3. Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles	2	2
4. Taux de rentabilité attendu	SO	SO
F. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET		
1. A l'heure actuelle	1,5	1,2
2. Evolution dans le temps	1,5	2
<p>Légende : 3 = Hautement satisfaisant 2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre 1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise 0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise</p>		

Projet de développement des services de santé

EVOLUTION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables l'entrée en vigueur du prêt	1	2
2. Respect des conditions générales	2	2
3. Respect des autres conditions	2	2
B. ACQUISITION DES PERFORMANCES		
1. Acquisition de services consultants	1	2
2. Passation marchés de biens et travaux	1	2
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de devises	2	S.O
2. Disponibilité de monnaie locale	S.O	1
3. Flux des décaissements	1	1
4. Gestion des coûts	S.O	2
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	S.O	S.O
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	1	1
2. Performance des consultants et des assistants techniques	2	2
3. Performance des entrepreneurs	2	2
4. Performance de la direction du projet	1	2
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
1. Probabilité de réalisation des objectifs du projet	2	2
2. Probabilité de préservation des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet	2	2
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles	2	2
4. Taux de rentabilité attendu	S.O	S.O
F. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET		
1. A l'heure actuelle	1,3	1,8
2. Evolution dans le temps	1,4	S.O
Légende : 3 = Hautement satisfaisant 2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre 1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise 0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise		

Projet de développement des activités socio-économiques des femmes

EVOLUTION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	1	1
2. Respect des conditions générales	1	1
3. Respect des autres conditions	1	1
B. ACQUISITION DES PERFORMANCES		
1. Acquisition de services consultants	1	2
2. Passation marchés de biens et travaux	1	1
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de devises	2	S.O
2. Disponibilité de monnaie locale	S.O	1
3. Flux des décaissements	1	1
4. Gestion des coûts	S.O	S.O
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	S.O	S.O
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	1	1
2. Performance des consultants et des assistants techniques	1	S.O
3. Performance des entrepreneurs	1	S.O
4. Performance de la direction du projet	1	1
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
1. Probabilité de réalisation des objectifs du projet	2	2
2. Probabilité de préservation des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet	2	2
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles	2	2
4. Taux de rentabilité attendu	S.O	S.O
F. EVALUATION GLOBALE DU PROJET		
1. A l'heure actuelle	1,3	1,3
2. Evolution dans le temps	1,2	2
<p>Légende : 3 = Hautement satisfaisant 2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre 1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise 0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise</p>		

Projet de développement des PME/PMI

EVOLUTION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	1	2
2. Respect des conditions générales	2	2
3. Respect des autres conditions	3	2
B. ACQUISITION DES PERFORMANCES		
1. Acquisition de services consultants	S.O	S.O
2. Passation marchés de biens et travaux	S.O	S.O
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de devises.	3	2
2. Disponibilité de monnaie locale	1	1
3. Flux des décaissements	2	1.
4. Gestion des coûts	1	1
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	S.O	S.O
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	1	1
2. Performance des consultants et des Techniques	S.O S.O	S.O S.O
3. Performance des entrepreneurs	2	1
4. Performance de la direction du projet		
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT	2	1
1. Probabilité de réalisation des objectifs du projet		
2. Probabilité de préservation des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet	2	1
3. Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles	2	1
4. Taux de rentabilité attendu	S.O	S.O
F. EVALUATION GLOBALE DU PROJET		
1. A l'heure actuelle	1,8	1,3
2. Evolution dans le temps	1,4	2
<p>Légende : 3 = Hautement satisfaisant 2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre 1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise 0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise</p>		

Projet d'appui à la privatisation des entreprises publiques

PERFORMANCES	
INDICATEURS	NOTES
A. EXECUTION DU PROJET	
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	2
2. Respect des conditions générales	1
3. Respect des autres conditions	2
B. ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES	
1. Acquisition de services de consultants	1
2. Passation de marchés de biens & travaux	S.O
C. PERFORMANCE FINANCIERE	
1. Disponibilité de devises	
2. Disponibilité de monnaie locale	2
3. Flux des décaissements	1
4. Gestion des coûts	S.O
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	3
	2
D. ACTIVITES ET REALISATIONS	
1. Respect du calendrier d'exécution	
2. Performance des consultants et des assistants techniques	1
3. Performance des entrepreneurs	2
4. Performance de la Direction du projet	S.O
	1
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT	
1. Probabilité de réalisation des objectifs du projet	3
2. Probabilité de préservation des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet.	2
3. Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles	2
4. Taux de rentabilité attendu	S.O
F. EVALUATION GLOBALE DU PROJET	
1. A l'heure actuelle	1,6
2. Evolution dans le temps	2
Légende : 3 = Très satisfaisant 2 = Satisfaisant 1 = Peu satisfaisant 0 = Très peu satisfaisant	

RESUME DES EVALUATIONS DES PROJETS
EVALUATION DU PORTEFEUILLE DE LA BANQUE AU GABON

ANNEXE III

Projets Secteurs\Critères de performance	Avancement	Acquisition des B&S	Performance financière	Activités & Travaux	Impact sur le dvpt	Evaluation globale	Montants (en Mn d'UC)	Evaluation pondérée
A. Secteur des Transports	1,0	2,0	1,6	1,1	2,0	1,5		
1. Projet de route Franceville-Layelou-Lastourville	1	2	1,6	1,1	2	1,5	53,00	81,62
B. Secteur agricole	2,0	2,0	1,8	1,9	1,4	1,8		
2. Elevage II	2	1	1,4	1,75	0,6	1,4	18,3	24,71
3. Hévéicole II	2	2,5	2	2	1,75	2,1	40	82,00
C. Secteur social	1,8	1,2	1,2	1,2	2,0	1,7		
4. Education II	1	1	1	1	2	1,2	30	36,00
5. Education III	3				2	2,5	19,5	48,75
6. Projet de développement des services de santé	2	2	1,33	1,8	2	1,8	14,13	25,80
7. Promotion des activités socio-économiques des femmes	1	1,5	1	1	2	1,3	5,79	
D. Multisecteur	1,7	1,0	1,6	1,3	2,3	1,6		
8. Projet d'appui à la privatisation des entreprises publiques	1,7	1	1,6	1,33	2,33	1,6	10,93	17,40
E. Secteur industriel	2,0	0,0	1,3	1,0	1,0	1,3		
9. Développement des PME/PMI	2		1,25	1	1	1,3	28	36,75
TOTAL	1,7	1,8	1,5	1,4	1,7	1,6	219,65	353,03

MATRICE DES PROBLEMES COMMUNS

Problèmes	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4	Projet 5	Projet 6	Projet 7	Projet 8	Projet 9	Projet 10
Non disponibilité des fonds de contrepartie	X	X	X			X	X			
Non respect des règles de procédures d'acquisition	X	X		X					X	
Non transmission des rapports d'avancements				X					X	
Problèmes de gestion	X	X								
Faiblesse de la capacité de l'OE	X						X	X		
Retard dans l'exécution physique		X		X		X	X	X	X	
Retard dans la mise en vigueur				X	X					
Non réalisation de l'audit	X			X		X	X			

Projet 1 : Projet de route Franceville-Layelou-Lastourville ; Projet 2 : Elevage II ; Projet 3 : Hévéicole II ; Projet 4 : Education II ; Projet 5 : Education III ; Projet 6 ; Projet de développement des services de santé ; Projet 7 : Projet de promotion des activités socio-économiques des femmes ; Projet 8 : Projet de développement des PME/PMI ; Projet 9 : projet d'appui à la privatisation des entreprises publiques ; et Projet 10 : Projet TIPPE

ANNEXE V

MATRICE DES QUESTIONS TRANSVERSALES

Problèmes	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4	Projet 5	Projet 6	Projet 7	Projet 8	Projet 9	Projet 10
Environnement	X	X	X				X			X
Questions de genre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Approche participative		X		X	X	X	X			X
Lutte contre la pauvreté	X	X	X	X	X	X	X			X
Population		X	X	X	X	X	X			X
Micro-crédit		X					X			
Intégration régionale	X						X	X	X	
Questions sociales		X	X	X	X	X	X	X		X

Projet 1 : Projet de route Franceville-Layelou-Lastourville ; Projet 2 : Elevage II ; Projet 3 : Hévéicole II ; Projet 4 : Education II ; Projet 5 : Education III ; Projet 6 ; Projet de développement des services de santé ; Projet 7 : Projet de promotion des activités socio-économiques des femmes ; Projet 8 : Projet de développement des PME/PMI ; Projet 9 : projet d'appui à la privatisation des entreprises publiques ; et Projet 10 : Projet TIPPE

GABON: MATRICE D' ACTIONS POUR LES PROJETS EN COURS

Titre des projets	Problèmes rencontrés	Actions mises en œuvre	Actions requises
<p>I. Considérations générales</p> <p>1. Capacité d'absorption du pays</p>	<p>Pays sous sanctions depuis août 1998</p> <p>Taux de décaissement sur les projets en cours est de 40%</p> <p>Contraintes budgétaires</p>	<p>Mise en place d'une Cellule de suivi des opérations pour faciliter l'exécution des projets de la Banque</p> <p>Mise en place de Comité de suivi des opérations BAD pour suivre et orienter les opérations de la Banque au Gabon</p> <p>Multiplication des missions de supervision et de lancement</p>	<p>i) Tenir compte de cette capacité dans l'élaboration des programmes d'interventions à venir</p> <p>ii) Contribuer au programme de réformes du Gouvernement pour faciliter remboursement des arriérés et assainir la situation des Finances publiques</p>
<p>2. Capacité administrative du Gouvernement et de certaines Agences d'exécution</p>	<p>Faible familiarisation des cadres aux règles de procédure du Groupe de la Banque</p> <p>Faible performance des Ministères techniques</p> <p>Non respect des règles de procédure et d'acquisition des biens et services de la Banque ;</p> <p>La non réalisation d'audits et des rapports d'avancement trimestriels .</p>	<p>Organisation en octobre 1998 d'un séminaire à l'intention des cadres sur les règles de procédure du Groupe de la Banque en matière de décaissement et d'acquisition de biens et services</p> <p>Prévision d'une composante appui institutionnel dans tous les projets où il est décelé une carence administrative</p>	<p>i) Poursuite de l'organisation de séminaires à l'intention des cadres Gabonais</p> <p>ii) Prévoir à chaque fois une assistance technique dans les projets</p>
<p>3. La non disponibilité des fonds de contrepartie</p>	<p>Le Gouvernement budgétise des montants inférieurs ou ne verse pas les ressources prévues dans les comptes des projets</p>	<p>Renforcer le dialogue avec le Gouvernement sur la question des fonds de contre partie</p>	<p>i) Participer aux différentes missions de revue des dépenses publiques avec les Institutions de Bretton Woods.</p>
<p>4. Difficultés rencontrées dans l'exécution des projets</p>	<p>Certains projets s'exécutent avec beaucoup de lenteur</p> <p>Manque de transparence dans la gestion des ressources publiques</p>	<p>Intensification des missions de lancement, de supervision et échange de correspondance à travers la Cellule de suivi de nos opérations sur les points de blocages.</p>	<p>i) Application stricte des règles du Groupe de la Banque en matière d'annulation de projets.</p>
<p>5. Suivi et dialogue</p>	<p>Nécessité de renforcer les mécanismes de suivi et de dialogue</p>	<p>i) Intensification des missions de supervision et de Dialogue avec le Gouvernement et les principaux partenaires de développement du pays;</p>	<p>i) Préparer régulièrement les rapports d'avancement et les rapports d'audit des projets</p> <p>ii) Favoriser l'approche participative dans les revues à mi-parcours et la supervision complexe</p>
<p>6. Gestion financière des projets</p> <p>7. Coordination avec les autres partenaires</p>	<p>Les audits ne sont pas toujours établis</p> <p>Nécessité d'harmonisation des stratégies avec les autres partenaires pour éviter les duplications et échanger les expériences</p>	<p>Il a été demandé au Gouvernement de réaliser les audits portant sur les exercices 1997 et 1998 de cinq projets.</p> <p>Le Département observe une étroite collaboration avec les principaux partenaires de développement de ce pays. Le Cellule de suivi des opérations du Groupe de la Banque mise en place avec l'assistance du PNUD joue le rôle de coordinateur.</p>	<p>i) Les recommandations des audits devraient faire l'objet d'un suivi par la Banque en relation avec le Gouvernement ;</p> <p>i) Continuer à renforcer la coordination avec les partenaires résidents par échange de rapports de supervision, coordination des missions, etc.</p>

Titre du projet	Problèmes rencontrés	Actions mises en oeuvre	Actions requises
<p>II. Plan d'actions spécifiques</p> <p>1. Projet de route Franceville Laleyou Lastourville</p>	<p>Ce projet peut être considéré comme un projet à risque car en</p> <p>Insuffisance de ressources allouées au Fonds d'entretien routier ;</p> <p>Contrepartie en monnaie locale est nettement insuffisante pour assurer la couverture du projet ;</p> <p>Des modifications importantes ont été apportées au projet initial sans l'accord de la Banque.</p>	<p>Multiplication des missions de supervision et contacts réguliers avec le Gouvernement pour porter toutes ces questions à son attention</p>	<p>Conformément aux engagements pris vis-à-vis de la Communauté internationale, le Gouvernement doit reconstituer le Fonds routier à la hauteur prévue ;</p> <p>Réaliser un audit technique et financier pour mieux appréhender l'exécution des travaux et des modifications effectuées sans accord ;</p> <p>Budgétiser les fonds de contrepartie ou décaler la reprise du projet à l'an 2000 ;</p> <p>Renforcer la mission de contrôle et l'organe d'exécution du projet.</p>
<p>2. Projet Elevage II</p>	<p>Les frais de personnel représentent le double du chiffre d'affaires de la société ;</p> <p>Il y a une déperdition du cheptel avec un fort taux de mortalité de 9% ;</p> <p>La capacité d'autofinancement est inexistante et la société ne vit que des subventions de l'Etat ;</p> <p>L'excédent brut d'exploitation n'a jamais pu couvrir les amortissements et les charges financières.</p>	<p>Le projet faisait l'objet d'une suspension de décaissements depuis juin 1995 sauf pour les composantes « médicaments, sels et vaccins » et « appui institutionnels » en raison de problèmes de gestion ;</p> <p>L'audit des comptes réalisé en février 1995 a recommandé la réalisation d'un audit stratégique et opérationnel réalisé en décembre 1997. Cela a abouti à l'élaboration d'un Plan de redressement avec des mesures à action immédiate, à court terme et long terme.</p>	<p>L'annulation du solde du prêt, après constitution d'une provision pour la réalisation de la deuxième phase de l'audit opérationnel et stratégique de la SOGADEL ;</p> <p>Le Gouvernement devra préfinancer l'exécution de l'audit en attendant la reprise des interventions de la Banque.</p>
<p>3. Programme Hévéicole, phase II</p>	<p>La perturbation du marché international du caoutchouc dont le cours a chuté de moitié ; le non paiement des subventions de l'Etat et la fin des financements de l'AFD. En outre, l'entreprise fait partie de la liste des entreprises à privatiser.</p>	<p>Il a été initié une étude filière pour proposer différentes modes de gestion pour hévégab allant dans le sens du désengagement de l'Etat.</p>	<p>Réaliser l'étude sur l'élaboration d'une stratégie de privatisation, un plan de mise en oeuvre et l'esquisse des grands axes d'une politique susceptible de favoriser le développement à long terme du secteur hévéicole ;</p> <p>Annuler le solde du prêt après l'élaboration d'un plan d'urgence d'un an aux fins de consolider l'outil de production et préserver le patrimoine de la société en attendant sa privatisation et maintenir l'impact sur le développement ;</p> <p>Mettre en place les contreparties financières ;</p> <p>Banque va envoyer une mission d'une le troisième trimestre 1999 pour discuter des implications budgétaires des différentes mesures arrêtées ;</p>

Titre du projet	Problèmes rencontrés	Actions mises en oeuvre	Actions requises
4. Projet d'Education II	i) Certaines composantes du projet accusent beaucoup de retard (formation et équipement pédagogique). ii) Inefficacité du BEP. iii) Acquisition des biens et services non conforme aux procédures des bailleurs de fonds.	Restructuration du BEP; Reprise des appels d'offres ;	Renforcement du personnel technique chargé de l'exécution des composantes formation. Réaffectation des nouveaux cadres.
5. Education III	Projet n'a pu être mis en vigueur pour cause d'arriérés ;	Réalisation des conditions de mises en vigueur du projet et Intensification du dialogue pour lancer le projet ;	Démarrer l'exécution du projet.
6. Projet de développement de santé	Ce projet accuse un retard de quatre ans sur son calendrier d'exécution et des acquisitions ont faites de manière non-conforme aux règles de procédure et l'audit des comptes n'a pas été effectué depuis 1997 ; en outre, le Gouvernement n'affecte pas régulièrement les ressources attendues ; A la demande du Gouvernement le projet a été reformulé en vue de tenir compte du retrait des autres co-financiers.	Sensibilisation de la Direction du projet sur tous ces problèmes ; Le Gouvernement nous a soumis un rapport très incomplet auquel nous avons fait des commentaires et demandé des amendements	Le Gouvernement devra prendre des dispositions pour assurer une affectation régulière de ressources et assumer l'ensemble des charges récurrentes liées aux exigences du fonctionnement des infrastructures financées.

Titre du projet	Problèmes rencontrés	Actions mises en oeuvre	Actions requises
7. Projet de promotion des activités socio-économiques des femmes	La non disponibilité des fonds de contrepartie ; le site retenu pour le CFP de Libreville est inadapté ; les locaux ne sont pas fonctionnels ; le fonds de microcrédit est surdimensionné.	Lors des missions de supervision, l'attention de la Direction du projet a été attirée sur toutes ces questions. L'audit du projet n'a pas été effectué et certaines conditions restent à être satisfaites.	Le Gouvernement devra assurer au projet une affectation régulière des fonds de contrepartie prévus ; Un autre terrain devrait être affecté au projet pour la construction du CFP de Libreville ; Sur la catégorie Fonds de crédit, il a été effectué une annulation d'un montant de 1,3 million d'UC ;
8. Projet de développement PME/PMI	Le projet est confronté aux problèmes d'absorption du prêt et de disfonctionnement du mécanisme de refinancement du FODEX.	Allègement des critères d'éligibilité du prêt BAD (plafond du montant d'investissement, critères de nationalité et propriétés revus) ; Suivi régulier de l'exécution du projet et réalisation d'un audit financier et opérationnel ; Réalisation de la première étape d'une mission de reformulation/réorientation du projet.	Renouvellement de l'équipe d'encadrement du projet en concertation avec la Banque ; Réalisation de l'audit de 1998 dès la mise en place de la nouvelle équipe ; Application des recommandations de l'audit.