

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



NIGERIA

REVUE DE PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE-PAYS

(RPPP 2004)

**DEPARTEMENT DES OPERATIONS PAYS
REGION OUEST**

JUIN 2005

TABLE DES MATIÈRES

Liste des abréviations et sigles	i
Résumé analytique	ii-vi
1. INTRODUCTION	1
1.1 Objectifs et contenu du rapport	1
1.2 Taille et composition du portefeuille	1
2. REVUE DES PROJETS EN COURS	4
2.1 Revue des opérations en cours	4
A. Secteur social	4
B. Secteur des équipements collectifs	5
C. Multisectoriel	9
2.2 Projets vieillissants, projets problématiques et projets potentiellement problématiques	11
2.3 Évaluation de la qualité de la supervision	12
2.4 Thèmes transversaux	12
2.5 Évaluation globale de la performance du portefeuille	13
2.5.1 Notation de la RPPP 2004	13
2.5.2 Comparaison des notes de la RPPP 2004 et de la RPPP 1996	14
2.6 Décaissements	15
3. ÉVALUATION DES CAPACITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DE L'EXÉCUTION DES PROJETS	16
3.1 Performance du gouvernement	16
3.2 Performance de la Banque	19
3.3 Annulation de prêts/dons	19
3.4 Atelier sur la revue du portefeuille-pays tenu en décembre 2004	19
4. COORDINATION AVEC LES AUTRES BAILLEURS DE FONDS	20
4.1 Évaluation des capacités du gouvernement en matière de coordination de l'appui des bailleurs de fonds	20
4.2 Évaluation de la coordination des activités de la BAD avec celles des autres bailleurs de fonds	20
4.3 Évaluation des partenaires dans les projets cofinancés	21
5. REMBOURSEMENT DES PRÊTS ET ARRIÉRÉS	21
6. GESTION PROSPECTIVE DU PORTEFEUILLE	21
6.1 Problèmes potentiels et solutions	21
6.2 Sommaire du Plan d'amélioration du portefeuille-pays	23
6.3 Enseignements tirés pour les DSP et la gestion du portefeuille futurs	23
7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	24
7.1 Conclusions	24
7.2 Recommandations	25

ANNEXES

ANNEXE I	Récapitulatif des prêts/dons au secteur public au 31 décembre 2004
ANNEXE I-b	Engagements nets et décaissements au titre des opérations en cours (31 mai 2005)
ANNEXE II	Récapitulatif des notes des projets en comparaison avec celles de la RPPP 1996
ANNEXE III	Notation individuelle des projets en cours
ANNEXE IV	Notation des projets
ANNEXE V	Matrices des problèmes communs
ANNEXE VI	Thèmes transversaux
ANNEXE VII	Plan d'amélioration du portefeuille-pays
ANNEXE VIII	État de mise en œuvre des recommandations de la RPPP 1996 et de l'audit 2002

Le présent document a été rédigé par l'équipe chargée du Nigeria. Pour toute question s'y rapportant, prière de s'adresser à M. Stefan MULLER, Économiste pays, OCCW.1 (poste 3416) ou à M. Alieu JENG, Chef de division, OCCW.1 (poste 2172).

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

ABER	Département Afrique et relations économiques bilatérales
BAD	Banque africaine de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale)
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEP	Cellule d'exécution de projet
DSP	Document de stratégie pays
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EES	Étude économique et sectorielle
FAD	Fonds africain de développement
FCT	Territoire de la capitale fédérale (Abuja)
FMI	Fonds monétaire international
GFN	Gouvernement fédéral du Nigeria
IDA	Association internationale de développement
MDA	Ministères, Départements et Agences
MFE	Ministère des Finances d'État
MFF	Ministère fédéral des Finances
MFS	Ministère fédéral de la Santé
NEEDS	Stratégie nationale de renforcement de l'autonomie et du développement économiques
NEPA	Office national de l'électricité
NGCO	Bureau national de la BAD au Nigeria
ONG	Organisation non gouvernementale
PAPP	Plan d'amélioration du portefeuille-pays
PAR	Prêt à l'appui de réformes
PAS	Programme d'ajustement structurel
PIB	Produit intérieur brut
PNB	Produit national brut
PP	Projets problématiques
PPP	Projets potentiellement problématiques
RAPP	Rapport annuel sur la performance du portefeuille
RPPP	Revue de la performance du portefeuille-pays
SAG	Vérificateur général d'État
SEEDS	Stratégie d'État pour le renforcement de l'autonomie et du développement économiques
SIDA	Syndrome immunodéficitaire acquis
UE	Union européenne

ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

(Taux de change effectif)

Devise = Naira

1 \$ É.-U. = 130 naira (fin décembre 2004)

ANNÉE BUGDÉTAIRE

1^{er} avril - 31 mars

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Introduction : Le dernier rapport sur la Revue de la performance du portefeuille de la Banque au Nigeria (RPPP) a été soumis à l'examen du Conseil en novembre 1996. La présente revue évalue le portefeuille de la Banque dans le pays jusqu'au 31 décembre 2004 ; elle repose sur les conclusions de récentes missions de la Banque au Nigeria, notamment sur celles d'un certain nombre de missions de revue du portefeuille effectuées depuis novembre 2001, des missions de supervision de projets, des missions de formation en matière d'administration des prêts, ainsi que sur celles d'un atelier sur la RPPP tenu à Abuja les 8 et 9 décembre 2004.

2. Le portefeuille global : Le Groupe de la Banque a commencé ses opérations de prêt au Nigeria en 1971 et, à ce jour, il a approuvé en faveur de ce pays des engagements nets se chiffrant à 1 980,8 millions d'UC pour 46 projets. Sur ce montant, 1 487,6 millions d'UC étaient destinés au financement de 39 opérations, dont 28 projets, 4 lignes de crédit, 5 études et 2 projets d'appui institutionnel au secteur public. Le secteur des équipements collectifs (eau et assainissement) en a été le principal bénéficiaire avec 35 % des montants nets engagés, suivi du secteur financier (lignes de crédit et programme en faveur des PME) avec 25 %, des opérations multisectorielles (17 %), du secteur agricole (14 %), du secteur social (9%), du transport (0,37 %), et du secteur de l'environnement (0,11 % pour une étude). Au 31 décembre 2004, les engagements nets sur le guichet BAD s'élevaient à 1 265,69 millions d'UC, soit 85 % de l'ensemble des engagements nets, les 221,96 millions (15 %) restants, dont 17,81 millions (1,2 %) de dons, ayant été consentis sur les ressources du FAD.

3. Portefeuille en cours : Au 31 décembre, 8 opérations représentant un engagement net de 255,46 millions d'UC étaient en cours au Nigeria, dont 145,10 millions au titre de la BAD, et les 110,36 millions restants, dont 5,70 millions de dons, au titre du FAD. Deux de ces opérations en cours (toutes deux financées par le FAD) se situent dans le secteur social et se chiffrent à 54,74 millions en engagements nets, deux projets (dont l'un est entièrement financé par la BAD et l'autre est financé par la BAD et le FAD) se situent dans le secteur des équipements collectifs (160,02 millions d'UC), deux sont des projets agricoles (tous deux financés par le FAD) et se chiffrent à 35 millions d'UC, une étude environnementale (Étude environnementale et sociale sur le Delta du Niger, sur financement FAD à hauteur de 1,70 million), et un est un projet multisectoriel (sur financement FAD à hauteur de 4 millions d'UC et portant sur l'appui institutionnel au renforcement des capacités, à la réduction de la pauvreté et à la gouvernance). Le décaissement global au titre de ces 8 opérations se chiffre à 135,35 millions d'UC, ce qui représente 52,98 % de l'engagement net (255,46 millions d'UC).

4. Performance du portefeuille : La RPPP 2004 conclut que la performance globale est satisfaisante, avec une note de 2,1. Le rythme moyen d'exécution des quatre opérations en cours considérées est noté 1,6, c'est-à-dire moins que satisfaisant. Le déroulement moyen des opérations est noté 1,7, la performance en matière de passation de marchés 1,5, la performance financière 1,8, et les activités/réalisations 1,3. En revanche, les objectifs de développement ont été notés plus que satisfaisant (2,6), ce qui relève la note de la performance globale à 2,1, étant donné que l'impact sur le développement à l'achèvement des activités des projets est censé être positif. Les Annexes II/III récapitulent les notes des projets en cours. Sur les huit (8) opérations en cours (hormis l'étude environnementale), quatre (4) ont été jugées comme étant des projets potentiellement problématiques et un (1) comme étant un projet problématique. Par rapport aux notes attribuées lors de la précédente revue du portefeuille effectuée en 1996, la performance globale est passée de 1,6 à 2,1 en 2004, du fait de l'amélioration de l'impact sur le développement, dont la note est passée de 1,8 à 2,6. Évalué à 1,6, le déroulement de l'exécution des projets est demeuré moins que satisfaisant à 1,6, ce qui donne à penser que nombre des entraves à la bonne exécution des projets persistent. Sur les 16 opérations qui étaient en cours en 1996, 14 avaient été jugés comme étant des projets problématiques, contre un à fin 2004.

5. Évaluation de la fréquence et de la qualité de la supervision: En ce qui concerne les deux opérations en cours dans le secteur des équipements collectifs, deux supervisions ont été effectuées pour chacune d'elles en 2003 et 2004. La fréquence de la supervision est jugée adéquate. Les deux projets en cours dans le secteur social ont également été supervisés deux fois par an en 2003 ET 2004. Quant au projet multisectoriel d'appui institutionnel, la dernière supervision a eu lieu en novembre/décembre 2004, la précédente, en octobre/novembre 2003. En conséquence, la fréquence moyenne a été de une mission par an en 2003 et 2004, ce qui est jugé trop insuffisant ; elle devra être portée à deux en 2005 et 2006. Les deux projets en cours dans le secteur agricole n'ont pas encore fait l'objet de supervision dans la mesure où ils n'avaient pas encore pris effet à fin 2004. Le Bureau de la Banque au Nigeria (NGCO) suit de près la réalisation des conditions de prêt. La durée normale de dix (10) jours ouvrables par mission de supervision est jugée insuffisante pour les projets d'infrastructure et ceux du secteur social, compte tenu des longues distances à parcourir à travers une multitude d'États concernés et du nombre élevé d'organes d'exécution (OE)/de cellules d'exécution de projets (CEP) à visiter. De ce fait, il est difficile de suivre convenablement ces projets, avec à la clé une analyse insuffisante des raisons des retards enregistrés par leur mise en œuvre. Cette insuffisance constitue à son tour une entrave à l'identification de mesures adéquates à prendre pour améliorer le rythme d'exécution. De même, les missions de supervision éprouvent des difficultés à assurer une composition adéquate (dosage de compétences) des équipes envoyées sur le terrain, en raison des contraintes de personnel. Il est par conséquent recommandé d'allonger la durée normale des missions de supervision en ce qui concerne les projets à cheval sur plusieurs États et d'assurer une composition adéquate des missions.

6. **Thèmes transversaux :** Compte tenu de la priorité accordée par la Banque à la réduction de la pauvreté, ce thème constitue, directement ou indirectement, l'objectif principal de toutes les opérations en cours. Dans le sous-secteur de l'eau, ces opérations visent à élargir l'accès à l'eau potable et à en améliorer la qualité dans les zones rurales économiquement et socialement défavorisées. Dans le secteur social, elles visent, par l'accent mis sur l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services de santé, à contribuer à la réduction de la pauvreté. Les projets prennent aussi en compte la problématique hommes-femmes dans le sous-secteur de la santé, en accordant un appui aux soins de santé maternelle et infantile de base ; et les thèmes transversaux, tels que la lutte contre le HIV/sida et le paludisme, la promotion de la bonne gouvernance et le renforcement institutionnel. Les opérations du secteur agricole s'intéressent aux thèmes transversaux relatifs à la réduction de la pauvreté, à la santé et à l'environnement. Les opérations multisectorielles appuient la gouvernance et tiennent compte de l'aspect genre comme composante principale des projets, c'est-à-dire par la formation du personnel des institutions publiques clés dans le domaine de la bonne gouvernance et de la gestion économique, en veillant à une participation adéquate des femmes aux sessions de formation.

7. **Problèmes liés à la mise en œuvre :** La revue du portefeuille a montré que la qualité de la performance du portefeuille de la Banque a été compromise par plusieurs problèmes rencontrés au niveau de la mise en œuvre, parmi lesquels figurent les suivants :

- i) faiblesses en ce qui concerne la qualité de la gouvernance et les capacités institutionnelles du gouvernement ;
- ii) coordination et communication insuffisantes entre la Banque, le gouvernement fédéral, les gouvernements des États, notamment les ministères des Finances des États (MFE), et les organes d'exécution. Les MFE ne sont pas associés à la gestion des projets situés sur leurs territoires respectifs, et n'accomplissent pas comme il se devrait d'activités de supervision et de coordination entre ministères et cellules d'exécution des projets (CEP) ;

- iii) implication insuffisante des Vérificateurs généraux des États (SAG) dans l'audit et la gestion des projets ; systèmes de contrôle interne inappropriés (comptabilité et audit) au niveau des États ;
- iv) insuffisances sur le plan de l'évaluation et de la conception des projets ;
- v) manque d'harmonisation des interventions et des procédures de la Banque avec celles d'autres bailleurs de fonds ;
- vi) retards dans la réalisation des conditions des prêts et dons et des conditions générales de la Banque, notamment l'exécution des audits des projets et la production régulière de rapports ;
- vii) non-respect par les organes d'exécution (OE) et les cellules d'exécution des projets (CEP), des procédures de la Banque en matière de passation de marchés, et retards dans le décaissement ;
- viii) existence de soldes de prêts/dons non décaissés à l'achèvement des projets ;
- ix) difficultés à gérer efficacement les projets à cheval sur plusieurs États, ce qui en retarde sensiblement l'exécution et en affecte l'impact sur le développement ;
- x) inadéquation de la composition (dosage de compétences) des missions de supervision de la Banque et insuffisance de leur durée ;
- xi) inéquation du suivi et de la supervision des projets par les ministères de tutelle et les OE ; et
- xii) insuffisance des fonds de contrepartie.

8. Enseignements tirés pour les documents de stratégie pays futurs et la gestion du portefeuille : Un des enseignements cruciaux tirés est la nécessité d'accorder une plus grande importance à l'examen des opérations potentielles en amont. En particulier, il faudrait procéder à une analyse approfondie des capacités managériales et techniques de l'organe d'exécution. La plupart des opérations figurant dans le portefeuille en cours ont accusé des retards importants dans leur exécution à cause de l'insuffisance de ces capacités. La Banque devrait aussi envisager de monter des projets dont la couverture géographique soit limitée à un nombre plus restreint d'États. À cet égard, il est recommandé de mener une étude sur son expérience en matière d'exécution de projets à cheval sur plusieurs États, en vue de déterminer les avantages et les inconvénients de la réduction du nombre d'États par projet. De même, la Banque devrait concentrer davantage ses interventions sur les secteurs prioritaires, eu égard à l'insuffisance des ressources concessionnelles à la disposition du Nigeria et à la nécessité de faire en sorte que les projets financés aient un impact sur le développement. Là où se ressent une insuffisance de capacités, les projets et programmes futurs de la Banque devraient comporter un train approprié de mesures d'appui institutionnel et d'assistance technique. La Banque devra également aligner étroitement ses interventions et harmoniser ses procédures avec celles d'autres bailleurs de fonds.

9. Recommandations

9.1 Mesures à prendre par la Banque :

- appuyer, par des projets de renforcement des capacités, les réformes du secteur publiques entreprises par le gouvernement, en particulier les réformes institutionnelles destinées à améliorer l'efficacité de la fonction publique, tant au niveau fédéral qu'à celui des États ;
- engager avec le gouvernement un dialogue sur les canaux les plus appropriés de communication entre la Banque, le gouvernement fédéral, les ministères des États, les OE et les CEP, et faire connaître davantage les opérations de la Banque au niveau des États par un plaidoyer et une sensibilisation accrues ;
- prévoir dans les rapports d'évaluation de nouveaux projets l'association systématique du SAG à l'audit et à la gestion des projets ;

- améliorer la qualité des projets en amont, grâce notamment à une analyse plus approfondie des capacités institutionnelles et techniques des OE/CEP, y compris une évaluation de la pertinence de leurs systèmes comptables dans l'optique d'un suivi et d'un contrôle adéquats, ainsi que de la capacité du personnel des projets à gérer les fonds selon le système des comptes spéciaux ;
- aligner les procédures de la Banque et harmoniser ses interventions avec celles des autres bailleurs de fonds, notamment en matière d'établissement de rapports, afin de réduire la charge de travail pour les OE/CEP ;
- renforcer les capacités du bureau de la Banque au Nigeria (NGCO) en y affectant des agents et des équipements supplémentaires ;
- assurer auprès des OE/CEP, par l'intermédiaire de NGCO, le contrôle et le suivi du respect des conditions des prêts/dons, en particulier ce qui concerne l'audit des projets et, le cas échéant, prendre des mesures de pénalité ;
- procéder, par l'intermédiaire de NGCO, à un examen minutieux des demandes de décaissement et des rapports d'évaluation des offres, et prodiguer des conseils aux OE/CEP avant la soumission de ces rapports à la Banque ; organiser des ateliers sur l'administration des prêts une fois par an, aussi bien au niveau fédéral qu'à celui des États ;
- amener les coordonnateurs de projet à respecter le délai limite de 14 jours calendaires fixé par elle-même pour faire connaître sa position sur les documents d'évaluation des soumissions, et être plus minutieux dans le suivi des recommandations issues des missions sur le terrain ; annuler à temps les soldes des prêts après l'achèvement des projets ;
- émettre des avis d'annulation de soldes de prêts/dons et veiller à ce que les soldes déjà annulés soient radiés des grands livres des décaissements ; amener FFCO à veiller à ce que ces avis d'annulation soient promptement transmis à l'ABER et aux OE ;
- mener une étude sur son expérience en matière d'exécution de projets à cheval sur plusieurs États et, en fonction des conclusions de cette étude, envisager éventuellement de limiter la couverture géographique de ses opérations à un nombre restreint d'États ; et
- améliorer la composition (dosage de compétences) des missions de supervision et allonger leur durée et, au besoin, associer des consultants à ces missions.

9.2 Mesures à prendre par le gouvernement :

- poursuivre des politiques macroéconomiques prudentes, notamment par la discipline budgétaire aux trois échelons de gouvernement, mettre en œuvre des mesures visant à renforcer les capacités institutionnelles des ministères/organismes avec l'appui des partenaires internationaux au développement, et veiller à ce que les organes d'exécution et les cellules d'exécution des projets soient dotés d'effectifs et d'équipements suffisants ;
- veiller à ce que les fonds de contrepartie dans les projets soient mis à disposition à temps et en montants requis ;
- veiller à ce que les SAG soient étroitement associés à l'audit et à la gestion des projets ;
- améliorer les procédures de contrôle interne, en particulier au niveau des États, y compris la mise en place de systèmes comptables et de mécanismes d'audit adéquats en vue de permettre la disponibilité à temps d'informations précises sur les comptes des projets ;

- améliorer la communication et la coordination avec les gouvernements des États et les agences, et les associer systématiquement à l'évaluation et la supervision/le suivi des projets ;
- veiller à une satisfaction plus ponctuelle des conditions préalables au décaissement, faire respecter davantage les conditions générales, notamment en ce qui concerne la production de rapports et les audits, et doter les OE/CEP de mécanismes de suivi/évaluation qui permettent un suivi systématique et régulier du déroulement des projets ;
- organiser des réunions périodiques (trimestrielles, par exemple) avec les OE/CEP sur le déroulement des projets ;
- en ce qui concerne les nouveaux projets, accorder aux agents des CEP des contrats en fonction de la performance ; et
- réagir promptement aux avis d'annulation et éviter la tendance à maintenir les soldes non décaissés.

1. INTRODUCTION

1.1 Objectifs et contenu du rapport

1.1.1 Le dernier rapport sur la Revue de la performance du portefeuille de la Banque au Nigeria (RPPP) a été soumis à l'examen du Conseil en novembre 1996. La présente revue évalue le portefeuille de la Banque dans le pays jusqu'au 31 décembre 2004 ; elle repose sur les conclusions de récentes missions de la Banque au Nigeria, notamment sur celles d'un certain nombre de missions de revue du portefeuille effectuées depuis novembre 2001¹, des missions de supervision de projets, des missions de formation en matière d'administration des prêts, ainsi que sur celles d'un atelier sur la RPPP tenu à Abuja les 8 et 9 décembre 2004.

1.2 Taille et composition du portefeuille

1.2.1 Le Groupe de la Banque a commencé ses opérations de prêt au Nigeria en 1971 et, à ce jour, il aura approuvé en faveur de ce pays des engagements nets se chiffrant à 1 980,8 millions d'UC pour 46 projets². Sur ce montant, 1 487,6 millions d'UC étaient destinés au financement de 39 opérations³, dont 28 projets, 4 lignes de crédit, 5 études et 2 projets d'appui institutionnel au secteur public. Le secteur des équipements collectifs (eau et assainissement) en a été le principal bénéficiaire avec 35 % des montants nets engagés, suivi du secteur financier (lignes de crédit et programme en faveur des PME) avec 25 %, des opérations multisectorielles (17 %), du secteur agricole (14 %), du secteur social (9 %), du transport (0,37 %), et du secteur de l'environnement (0,11 % pour une étude).

1.2.2 Au 31 décembre 2004, les engagements nets sur le guichet BAD s'élevaient à 1 265,69 millions d'UC, soit 85 % de l'ensemble des engagements nets, les 221,96 millions (15 %) restants, dont 17,81 millions (1,2 %) de dons (FAT), ayant été consentis sur les ressources du FAD. Le tableau 1.2.2 présente la répartition du portefeuille de la Banque au Nigeria par secteur et par source de financement:

Tableau 1.2.2
Portefeuille de la Banque au Nigeria – Engagements nets pour l'ensemble du portefeuille
(au 31 décembre 2004)

Secteur	Nbre d'opérations	Engagements nets (en millions d'UC)				% du total (4)
		BAD (1)	FAD (2)	dont FAT (3)	Total (4) = (1)+(2)	
Agriculture	12	150,66	52,35	7,87	203,01	14 %
Finance	5	376,89	-	-	376,89	25 %
Environnement	1	-	1,70	1,70	1,70	0,11 %
Équip. collectifs	11	491,28	26,17	4,24	517,46	35 %
Transport	2	5,50	-	-	5,50	0,37 %
Social	5	-	137,70	-	137,70	9 %
Multisectoriel	3	241,36	4,00	4,00	245,36	17 %
Total	39	1265,69	221,93	17,81	1487,62	100%
% du total (4)		85%	15%	1,2%	100%	

¹ Un projet de rapport sur la RPPP a été établi à la suite de la mission de revue de la performance du portefeuille de novembre 2001, mais la RPPP n'a pas été menée à terme à cause du changement du personnel en charge et pour des raisons ayant trait à la relocalisation de la Banque d'Abidjan à Tunis.

² Le tableau en Annexe 1 intitulé « Récapitulatif des prêts et dons au secteur public », qui constitue la base des données financières utilisées pour ce rapport, fait état de 48 projets. Cependant, 2 ont été comptés deux fois, car ils sont financés à la fois par la BAD et le FAD.

³ 7 projets qui avaient été approuvés ont été annulés avant tout décaissement.

1.2.3 Au 31 décembre 2004, 31 opérations représentant des engagements nets de 1232,18 d'UC avaient été achevées, tandis que 8 autres étaient encore en cours, dont 2 dans le secteur agricole, 2 dans le secteur social, 2 dans le secteur des équipements collectifs, 1 étude (c'est-à-dire l'Étude environnementale et sociale sur le Delta du Niger), et 1 projet multisectoriel.

1.2.4 Secteur agricole : Dans ce secteur, la Banque a approuvé 15 projets, dont 3 ont été annulés. Les engagements nets au titre des 12 opérations restantes se sont élevés à 203,01 millions d'UC. Sur ces 12 opérations, 10 ont été achevées pour des décaissements se chiffrant à 168,01 millions d'UC. Les deux (2) projets en cours sont le projet de développement agricole et rural communautaire (13 millions d'UC), et le projet de développement agricole des fadama (engagement net de 22 millions d'UC), tous deux financés sur les ressources du FAD. Alors que le premier a été approuvé le 11 septembre 2003 et signé le 12 décembre 2003, le second a été approuvé le 10 décembre 2003 et signé deux jours plus tard. Cependant, les conditions préalables au décaissement n'ont pas encore été entièrement remplies, de sorte qu'ils n'étaient pas encore entrés en vigueur à fin 2004.

1.2.5 Secteur social : Dans ce secteur, la Banque a approuvé 5 projets, pour un engagement total net de 137,7 millions d'UC. Sur ces 5 opérations, 3 ont été achevées, pour des décaissements se chiffrant à 82,71 millions d'UC. À fin 2004, deux (2) opérations étaient encore en cours, toutes deux financées par le FAD : le projet de développement des services de santé et le projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté. Le premier, représentant un engagement net de 34,74 millions d'UC, est entré en vigueur le 28 juin 2004, mais n'a encore enregistré aucun décaissement. Le second, représentant un engagement net de 20 millions d'UC), n'évolue pas non plus de façon satisfaisante, pour avoir connu des retards importants d'exécution liés à son entrée en vigueur, à des changements fréquents de gestionnaires, et à des problèmes en matière de passation de marchés. Le déroulement de l'exécution des opérations dans le secteur social a été moins que satisfaisant, dans la mesure où toutes les opérations ont enregistré d'importants dérapages par rapport au calendrier d'exécution, dus à des retards ayant affecté l'entrée en vigueur ou consécutifs au non-respect des procédures de la Banque en matière de passation de marchés et de décaissement. Des retards sont également produits du fait de certaines activités et certains travaux, et de changements fréquents d'agents des CEP. Cependant, les projets en cours ont de bonnes chances d'atteindre leurs objectifs de développement, mais plus tard que prévu à l'évaluation, et, ce, à cause des retards qu'ils auront enregistrés dans l'exécution.

1.2.6 Secteur des équipements collectifs : Dans ce secteur, la Banque a approuvé 12 projets, dont un a été annulé avant tout décaissement. Les 11 projets restants représentent un engagement total net de 517,46 millions d'UC. Sur ces 11 opérations, 9 ont été achevées, pour un décaissement de 357,16 millions d'UC. À fin 2004, les deux projets en cours étaient le projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan (engagement net de 26 millions d'UC sur les ressources de la BAD) et le premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États (119,10 millions d'UC sur les ressources de la BAD et 14,92 millions sur celles du FAD). Les projets ont souffert d'importants retards d'exécution, d'une insuffisance des fonds de contrepartie, d'une mauvaise planification des acquisitions, et de changements fréquents d'agents des CEP.

1.2.7 Multisectoriel : La Banque a approuvé 3 projets représentant un engagement total net de 245,36 millions UC. Sur ces 3 projets, 2 ont été menés à leur terme, pour des décaissements se chiffrant à 241,34 millions d'UC. La troisième opération multisectorielle se poursuit et bénéficie d'un don FAD de 4 millions d'UC destiné à financer le projet d'appui institutionnel pour le renforcement des capacités, la réduction de la pauvreté, et l'amélioration de la gouvernance. Le projet a enregistré des retards d'exécution dus à des difficultés rencontrées par le gouvernement pour remplir les conditions préalables au décaissement, et à des changements fréquents de coordonnateurs de projet à la Banque.

1.2.8 Les 8 projets en cours représentent un engagement total net de 145,10 millions d'UC sur le guichet BAD et de 110,36 millions d'UC, dont 5,7 millions de dons (FAT), sur le guichet FAD. Le tableau 1.2.8 présente les montants totaux nets engagés au titre de ces 8 projets :

Tableau 1.2.8
Portefeuille de la Banque au Nigeria – Engagements nets au titre des opérations en cours
(au 31 décembre 2004)

Secteur	Nbre d'opérations	Engagements nets (en millions d'UC)				
		BAD	FAD	FAT	Total	% du total
Agriculture	2	0,00	35,00	0,00	35,00	13 %
Équip. collectifs	2	145,10	14,92	0,00	160,02	63 %
Secteur social	2	0,00	54,74	0,00	54,74	21 %
Environnement	1	0,00	0,00	1,70	1,70	1 %
Multisectoriel	1	0,00	0,00	4,00	4,00	2 %
Total	8	145,10	104,66	5,70	255,46	100 %

1.2.9 Outre les opérations financées sur son allocation, le Nigeria a bénéficié de 4 projets multinationaux représentant un engagement total de 20,85 millions d'UC : i) le projet d'interconnexion des réseaux électriques CEB-NEPA (11,87 millions d'UC), ii) le projet de renforcement des capacités de l'Organisation interafricaine du café (1,54 million d'UC), (iii) le projet de diffusion du riz NERICA (5,57 millions d'UC), et iv) le projet de gestion intégrée des adventices aquatiques proliférantes en Afrique de l'Ouest (1,89 million d'UC).

1.2.10 Le guichet du secteur privé a approuvé 9 projets en faveur du Nigeria, pour un montant total de 336 millions de dollars. Deux de ces projets ont été achevés, deux annulés, et cinq sont en cours d'exécution. Ces derniers représentent un engagement total de 221 millions de dollars. Ils comprennent trois lignes de crédit (UBA, FSB International Bank, et Zenith Bank), un projet de santé (Centre international de diagnostic d'Abuja, AIDC) et un projet d'énergie (Gaz naturel liquéfié du Nigeria). Les interventions dans le secteur privé au Nigeria représentent 18 % du portefeuille actif du Groupe de la Banque, et les décaissements effectués à ce jour se chiffrent à environ 151 millions de dollars. La ligne de crédit à la Zenith Bank a été approuvée par le Conseil en mars 2005, pour un délai de remboursement de cinq (5) ans. Le financement direct sera complété par un train de mesures d'assistance technique en vue de renforcer les capacités de la banque dans des domaines tels que le financement des projets, le financement des entreprises, l'adoption et la mise en œuvre des recommandations de Bâle 2, et l'évaluation des risques environnementaux. Le tableau ci-après donne un aperçu de l'état actuel des projets de la Banque dans le secteur privé.

Tableau 1.2.10
Opérations dans le secteur privé du Nigeria

Opération	Date d'approbation	Date de signature	Date d'entrée en vigueur	Montant approuvé en millions d'UC	Montant décaissé en millions d'UC
Centre international de diagnostic d'Abuja	30 oct. 96	31 janv. 97	31 janv. 97	2,027	2,027
United Bank for Africa	20 oct. 00	29 mai 01	11 déc. 02	20,269	20,269
FSB International	18 oct. 01	6 mars 02	01 juil. 03	12,162	12,162
Nigeria NLG	20 nov. 02	18 fév. 03	28 mars 03	67,564	52,312
Zenith Bank	2 mars 05	s.o.	s.o.	46,705	s.o.

2. REVUE DES PROJETS EN COURS⁴

2.1 Revue des opérations en cours

2.1.1 Sur les 8 projets en cours, les deux (2) du secteur agricole n'ont pas encore pris effet et n'ont donc pas été notés dans le présent rapport. Il en est de même du projet de développement des services de santé, qui n'avait enregistré aucune activité ni de décaissement à fin 2004.

A. SECTEUR SOCIAL

A.1 Projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté

2.1.2 Données de base et Objectifs /Composantes du projet :

Montant approuvé : 20 millions d'UC Montant annulé : Néant Engagement net : 20 millions d'UC	Source : FAD	Décaissement : 0,103 million d'UC
Date d'approbation : 03/11/00 Date de signature : 02/02/01 Date d'entrée en vigueur : 11/09/02	Audit des comptes (années) : s.o. Rapp. état d'avancement :	Date limite pour le dernier décaissement : 31/12/07
Date dernière supervision : 10/12/04	Organe d'exécution : Commission nationale de la planification.	
Objectifs/Composantes du projet : Cofinancé par l'IDA, le projet vise à offrir des opportunités aux pauvres et aux groupes vulnérables grâce à une stratégie participative d'exécution des projets dans les zones prioritaires de développement communautaire. Le projet couvre les États suivants : Edo, Gombe, Osun et Zamfara. Il comporte les composantes suivantes, qui seront exécutées sur une période de 6 ans : i) Conception et diffusion de la politique de réduction de la pauvreté, ii) Programmes de plaidoyer (y compris sur le VIH/sida et le paludisme, iii) Renforcement des capacités au niveau des États et des autorités publiques locales (LGA), iv) Renforcement institutionnel de la Commission nationale de la planification, et v) Préparation des États de la phase II.		

2.1.3 Déroulement du projet : Dix-huit (18) mois se sont écoulés entre la signature de l'accord de prêt et sa mise en vigueur. La réalisation des conditions préalables de prêt et d'autres conditions n'a pas été satisfaisante, en raison de retards accusés par le gouvernement en la matière. Le déroulement du projet n'est pas satisfaisant.

2.1.4 Performance en matière d'acquisitions : Des retards sont intervenus en raison de la méconnaissance par la CEP des procédures de la Banque en matière d'acquisitions. Des retards ont également été enregistrés en ce qui concerne la mise en place des Agences des fonds sociaux au niveau des États, lesquelles sont chargées des acquisitions dans le cadre du projet. La performance en matière d'acquisitions n'est pas satisfaisante.

2.1.5 Performance financière : Du fait des retards pris dans la mise en place des Agences des fonds sociaux, les décaissements ont été très lents, n'atteignant que 0,5 %. Pour cette raison, la performance financière du projet n'est pas satisfaisante.

2.1.6 Activités et travaux : Les principales activités et travaux ont connu des retards importants par rapport au calendrier d'exécution. La performance en matière de gestion n'a pas non plus été satisfaisante, dans la mesure où la plupart des agents affectés à la CEP manquent des compétences professionnelles clés requises pour ce type d'opération. L'État du Delta s'est retiré du projet en 2003. Le déroulement des activités et projets n'est pas satisfaisant.

⁴ Cette revue porte sur l'état du portefeuille de projets au 31 décembre 2004. Depuis lors, de nouveaux décaissements ont eu lieu. L'Annexe I-b donne un aperçu des décaissements pour les projets en cours à fin mai 2005.

2.1.7 Impact sur le développement (OD) : Au terme des activités prévues du projet, on s'attend à ce que le projet atteigne ses objectifs de développement⁵. Pour cette raison, l'impact sur le développement a été noté bon.

2.1.8 Évaluation globale : Bien que le déroulement de l'exécution soit peu satisfaisant, l'évaluation globale est satisfaisante (2,2), grâce à l'impact sur le développement, qui a été noté bon.

Notation du projet

Déroulement du projet	Performance en matière d'acquisitions	Performance financière	Activités et travaux	État d'exécution	Impact sur le développement	Évaluation globale
1,7	1,0	1,8	0,8	1,3	3,0	2,2

B. SECTEUR DES ÉQUIPEMENTS COLLECTIFS

B.1 Projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan

2.1.9 Données de base et Objectifs /Composantes du projet :

Montant approuvé : 26 millions d'UC Montant annulé : Néant Engagement net : 26 millions d'UC	Source : FAD	Décaissement : 16,180 millions d'UC
Date d'approbation 23/12/86 Date de signature 05/05/87 Date entrée vigueur 28/10/87	Audit des comptes (années) : le rapport d'audit pour 2003 a été soumis. Rapports sur l'état d'avancement : régulièrement soumis.	Date limite pour le dernier décaissement : 31/12/04
Date de la dernière supervision : Novembre 2004	Organe d'exécution : Société d'eau de l'État d'Oyo	
Objectifs /Composantes du projet : Le projet initial a été approuvé le 23 décembre 1986 et les derniers décaissements ont été effectués avant le 31 décembre 1996, laissant un solde non décaissé de 10,04 millions d'UC sur un montant total du prêt de 26 millions d'UC. Le 15 janvier 2001, la Banque a approuvé l'utilisation de ce solde pour le financement des activités suivantes : i) Réhabilitation et extension de réseaux, ii) Réhabilitation d'installations de traitement, et iii) Services d'ingénieurs-conseils.		

2.1.10 Déroulement du projet : La réalisation des conditions d'entrée en vigueur a été satisfaisante dans la mesure où le gouvernement a satisfait aux conditions préalables au premier décaissement en juin 2001. La réalisation des conditions générales a également été satisfaisante.

2.1.11 Performance en matière d'acquisitions : Le processus de passation de marchés pour les travaux a démarré en mai 2003, et l'évaluation des offres par le consultant a été achevée et les résultats transmis au gouvernement en octobre 2003. Il a été relevé que le gouvernement de l'État a pris du retard pour faire savoir qu'il n'avait pas d'objection aux recommandations du consultant. Les rapports d'évaluation ont été transmis à la Banque en août 2004. Par la suite, la Société d'eau de l'État d'Oyo (WCOS) a négocié avec le soumissionnaire en vue de l'attribution du marché, et transmis à la Banque le projet de contrat. Celle-ci a examiné les rapports d'analyse des offres et le projet de contrat, avant de faire savoir, le 16 décembre 2004, qu'elle n'avait pas d'objection à l'attribution du marché au soumissionnaire recommandé. La performance en matière d'acquisitions a été satisfaisante.

⁵ NB : L'Annexe 1 de la Revue annuelle 2002-2003 de la performance du portefeuille du Groupe de la Banque définit les "Objectifs du développement" (OD) comme étant "la probabilité d'atteindre les objectifs du projet" et "la contribution probable à l'accroissement des capacités institutionnelles". Par conséquent, ces critères *n'entrent pas* en ligne de compte dans la notation rétrospective de l'impact sur le développement déjà produit par le projet, mais dans celle de son impact sur le développement *prévu* à l'achèvement de ses activités. Ce principe a été appliqué à la notation des OD de tous les projets traités au chapitre 2.

2.1.12 Performance financière : En raison de la persistance de tarifs et d'une productivité faibles, et de volumes importants de consommations d'eau non comptabilisées, la performance financière de l'organe d'exécution reste moins que satisfaisante. Les conditions pertinentes attachées à l'utilisation des reliquats de prêts, notamment l'examen annuel des tarifs en vue de les majorer d'au moins 25 % sur la période de trois ans commençant en janvier 2001, la réduction des arriérés à moins de 50 millions de naira, et l'engagement de poursuites judiciaires contre les 18 000 consommateurs illégaux identifiés. Ces conditions font l'objet d'un suivi en vue de leur mise en œuvre rapide.

2.1.13 Activités et travaux : L'exécution matérielle des activités supplémentaires financées sur des reliquats de prêts n'a pas encore commencé. Les activités de conception, qui ont démarré en mai 2002 et qui étaient censées durer six 6 mois, ont en réalité duré un an. Ce retard a fait reculer la date d'achèvement initialement prévue, qui était décembre 2004. Le déroulement des activités et des travaux a été peu satisfaisant.

2.1.14 Impact sur le développement (OD) : Malgré le retard accusé par rapport au calendrier d'exécution, le projet devrait avoir un impact positif sur la qualité de vie et la santé de la population d'Ibadan une fois que toutes ses activités auront été menées à terme.

2.1.15 Évaluation globale : Bien que le déroulement de l'exécution ait été peu satisfaisant, l'évaluation globale du projet satisfaisante, du fait de son impact positif sur les conditions de vie de la population d'Ibadan.

Notation du projet

Déroulement du projet	Performance en matière d'acquisitions	Performance financière	Activités et travaux	État d'exécution	Impact sur le développement	Évaluation globale
2,0	1,5	1,7	1,0	1,6	1,8	1,7

B.2 Premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États

2.1.16 Données de base et Objectifs/Composantes:

Montant approuvé : 119,100 millions d'UC 14,920 millions d'UC	Source BAD FAD	Décaissement: BAD: 109,169 millions FAD: 8,876 millions
Montant annulé : Néant		
Engagement net 119,100 millions d'UC 14,920 millions d'UC		
Date d'approbation BAD 02/10/92 FAD 02/10/92	Audit des comptes (années) : Un rapport d'audit portant sur l'année 2002 a été soumis pour la composante adduction d'eau dans l'État d'Akwa Ibom. Par contre, les audits pour 2002 et 2003 relatifs aux laboratoires de référence ne l'ont pas été. Rapports sur l'état d'avancement	Date limite pour le dernier décaissement : BAD : 31/12/04 FAD : 31/12/04
Date de signature BAD 29/06/94 FAD 29/06/94		
Date d'entrée vigueur BAD 11/01/95 FAD 11/01/95		
Date de la dernière supervision 01/07/04	Organe d'exécution : SOCIÉTÉ D'EAU DE L'ÉTAT D'AKWA IBOM	
Objectifs/Composantes du projet : Le projet vise à accroître et maintenir la disponibilité de l'eau potable dans les centres urbains choisis, y compris les capitales des États de Cross River et d'Akwa Ibom, et dans environ 17 autres zones urbaines. Ses principales composantes sont : (i) accroissement de l'offre d'eau de 50 000 mètres cubes/jour à 438 000 mètres cubes/jour et maintien de la disponibilité de l'eau potable dans deux centres urbains jusqu'en 2015, ii) mise en place d'un réseau de deux laboratoires nationaux de référence et de quatre laboratoires régionaux de contrôle de la qualité de l'eau, et iii) restructuration de la Société d'eau de l'État de Cross River (CRSWB) et de celle de l'État d'Akwa Ibom (AISWC) afin qu'elles puissent fonctionner selon des normes commerciales et recouvrer leurs coûts.		

2.1.17 Déroulement du projet : Les deux prêts n'ont été signés que 9 mois environ après leur date d'approbation, et ils ne sont entrés en vigueur que 6 mois après la date de signature, soit le 11 janvier 1995. La réalisation des conditions générales a été moins que satisfaisante, dans la mesure où les rapports d'audit n'ont été soumis que pour deux composantes et que les rapports trimestriels sur l'état d'avancement n'ont pas été présentés régulièrement. Certaines des clauses de l'accord de prêt, telles que la révision des tarifs de l'eau et le redéploiement du personnel des organes d'exécution n'ont pas été réalisés, dans la mesure où ils étaient liés au recrutement du consultant en gestion, lequel n'a pas eu lieu non plus. Le déroulement du projet n'a pas été satisfaisant.

2.1.18 Performance en matière d'acquisitions : Le projet comporte le recrutement de cinq (5) cabinets-conseils : un bureau d'études techniques et un cabinet de services de gestion pour chacun des deux États, et un cinquième cabinet pour les laboratoires fédéraux. Le recrutement de ces cabinets a connu de sérieux retards, plus particulièrement dans le cas du bureau d'études techniques pour l'État d'Akwa Ibom, du fait de la reprise du processus d'appel d'offres et des protestations élevées par certains cabinets par rapport à l'évaluation des offres. En juin 1994, la Banque a fait connaître qu'elle n'avait pas d'objection à l'attribution du marché du matériel de laboratoire en vue de l'acquisition des services de consultants destinés aux laboratoires fédéraux, mais le Ministère fédéral de l'Eau n'a signé le contrat qu'en avril 1997, soit avec un retard de trois ans. En ce qui concerne le projet d'adduction d'eau de l'État de Cross River, tous les marchés afférents aux travaux ont été attribués au cours de la période d'août 1998 à janvier 1999. Quant au projet d'adduction d'eau de l'État d'Akwa Ibom, les marchés portant sur les travaux ont été attribués vers la fin septembre 2000. La livraison de la totalité du matériel d'exploitation a été achevée fin 2004. La performance en matière d'acquisitions, même si celles-ci ont été menées conformément aux procédures de la Banque, est considérée comme moins que satisfaisante, essentiellement en raison d'une mauvaise planification, de la livraison incomplète des conduites et accessoires, et des retards enregistrés au niveau de la mise en œuvre.

2.1.19 Performance financière : Le gouvernement n'a pas mis à disposition à temps sa contribution en monnaie locale. De même, la performance des organes d'exécution en matière de gestion des coûts a été moins que satisfaisante, dans la mesure où ces organes n'ont pas opéré les ajustements des tarifs d'eau pour couvrir leurs coûts de fonctionnement. Or, cet ajustement était une des conditions du prêt stipulées dans l'accord de prêt sous la rubrique « Autres conditions ». Il y a eu au moins deux cas de paiements en trop importants sur les marchés. À fin 2004, les prêts BAD et FAD avaient enregistré des taux de décaissement de 91,66 % et 59,5 % respectivement. La performance financière globale a été moins que satisfaisante.

2.1.20 Activités et travaux : L'évaluation des activités et travaux a été ventilée en trois rubriques correspondant aux trois sous-composantes du projet : i) le sous-projet adduction d'eau de l'État de Cross River, ii) le sous-projet adduction d'eau de l'État d'Akwa Ibom, et iii) le sous-projet laboratoires de référence et de contrôle de la qualité de l'eau. L'on trouvera ci-dessous, pour chacune de ces trois sous-composantes, l'état d'avancement des principaux travaux à fin 2004 :

- a) Sous-projet adduction d'eau de l'État de Cross River : le sous-projet initial, comprenant les installations de traitement de l'eau d'Ugep/Ediba et d'Akamkpa, ainsi que les châteaux d'eau, avait pour l'essentiel été achevé et techniquement mis en service en novembre 2003. Les installations fonctionnaient, mais à 5 % de leur capacité, en attendant la construction du réseau de distribution. Les travaux supplémentaires pour l'extension du réseau de distribution et la réhabilitation des installations d'Ediba accusaient un très grand retard sur le calendrier, du fait des contretemps enregistrés dans l'importation de matériaux et d'équipements. Le Partenariat public-privé (PPP) ou contrat de gestion triennal avait commencé en janvier 2004 pour trois ans, dans l'espoir d'une participation pleine du secteur privé dans le cadre d'un contrat de concession.

- b) b) Sous-projet adduction d'eau de l'État d'Akwa Ibom : Le sous-projet était achevé à environ 91 %. Mais la Société d'eau de l'État d'Akwa Ibom n'était pas suffisamment outillée pour exploiter et entretenir les installations.
- c) c) Sous-projet laboratoires de référence et de contrôle de la qualité de l'eau : Deux des six laboratoires avaient été construits et les travaux se poursuivaient pour les quatre autres. Le projet était mal géré et mal supervisé par le Ministère fédéral de l'Eau (FMWR), et il y avait un manque de coordination entre le FMWR, les consultants et les entreprises. La lenteur de la réaction du FMWR avait été à l'origine de retards dans l'exécution du projet, et les fonds destinés à faire fonctionner ces laboratoires n'étaient pas libérés à temps. Les travaux avaient été suspendus sur plusieurs chantiers, en particulier sur ceux des logements du personnel, et ce, pour non-paiement des entreprises. Les laboratoires manquaient de techniciens et de personnel de soutien.

2.1.21 Évaluation globale des activités et travaux : Le démarrage du projet était prévu pour janvier 1993, et son achèvement quatre ans plus tard, en décembre 1996. Cependant, à fin 2003, le projet avait enregistré un retard de sept ans sur le calendrier d'exécution. Pour une bonne part, ce retard concernait la réhabilitation et l'extension du réseau des conduites. À fin 2003, seuls 80 % des conduites avaient été posées, essentiellement du fait du retard accusé dans leur livraison et dans celle des accessoires. Les recrutements des consultants en matière d'ingénierie et de gestion pour l'État de Cross River ont eu lieu en octobre 1994 et juillet 1995 respectivement. En ce qui concerne l'État d'Akwa Ibom, le contrat relatif aux services de gestion a été signé en juin 1995 et celui relatif aux services d'ingénierie, en juin 1997. Dans l'ensemble, la performance en matière de gestion du projet a été décevante, du fait que le calendrier d'exécution n'a pas été respecté et que la réforme tarifaire n'a pas été réalisée. De même, à fin 2004, les directions des deux sociétés d'eau n'étaient pas encore parvenues à réduire ou recouvrer les arriérés, y compris ceux redevables par les administrations publiques fédérales, d'État et locales, ainsi que ceux dus par les consommateurs privés. La performance globale des activités et travaux n'a pas été satisfaisante.

2.1.22 Impact sur le développement (OD) : Malgré le retard accusé dans l'exécution du projet et le fait que les entreprises d'eau n'ont pas mis en œuvre les mesures de réforme, le projet devrait contribuer positivement à la santé de la population. Le gouvernement a confirmé son engagement à améliorer la gestion des deux entreprises, et une étude sur la participation du secteur privé a été intégrée à la liste révisée des biens et services.

2.1.23 Évaluation globale : Quoique le déroulement de l'exécution soit moins que satisfaisant, l'évaluation globale du projet est jugée satisfaisante en raison de sa contribution positive à la santé de la population.

Notation du projet

Déroulement du projet	Performance en matière d'acquisitions	Performance financière	Activités et travaux	État d'exécution	Impact sur le développement	Évaluation globale
1,5	1,8	1,4	1,6	1,6	3,0	2,3

C. MULTISECTORIEL

C.1 **Projet d'appui institutionnel (PAI) à la gouvernance, au renforcement des capacités et à la réduction de la pauvreté**

2.1.24 Données de base et objectifs /Composantes du projet :

Montant approuvé : 4 millions UC Montant annulé : Néant Engagement net : 4 millions UC	Source : Don FAD (FAT)	Décaissement: 1,026 million
Date d'approbation : 18/10/01 Date de signature : 7/12/01 Entrée en vigueur : 7/12/01	Audit des comptes (années) : Néant Rapports sur l'état d'avancement : Irréguliers	Date limite pour le dernier décaissement: 31/12/06
Date de la dernière supervision : 10/12/04	Organe d'exécution : Ministère fédéral des Finances	
Objectifs du projet/Composantes: Un don de 4 millions d'UC a été approuvé le 18/10/01 en faveur du projet d'appui institutionnel visant à améliorer la gestion économique et la gouvernance par le renforcement des capacités des principaux services et institutions publics suivants : a) Département Afrique et relations économiques bilatérales (ABER) du ministère fédéral des Finances, b) l'Assemblée nationale, c) la Cour suprême et la Haute cour fédérale de Lagos. Le projet était aussi destiné à soutenir le processus du DSRP en appuyant l'Équipe nationale chargée de l'élaboration de ce document. Les principaux instruments du projet sont la formation à court terme, la formation des formateurs, la fourniture de matériel de bureau, et le financement d'ateliers, d'études et de voyages d'études. À fin 2004, le délai initial d'achèvement du projet a été prorogé jusqu'à fin 2006.		

2.1.25 Déroulement du projet : L'article 3.01 du Protocole d'accord stipule que le don devait entrer en vigueur à la date de sa signature, qui est intervenue le 7 décembre 2001. Cependant, les conditions préalables au premier décaissement n'ont été remplies que le 9 octobre 2002, c'est-à-dire avec 10 mois de retard, et le premier décaissement n'a eu lieu qu'en novembre 2004. Ces retards ont été essentiellement dus aux difficultés éprouvées par le gouvernement pour produire à temps les preuves de la réalisation des conditions préalables au décaissement, telles que stipulées dans l'accord de prêt. Du côté de la Banque, les importants retards pris pour réagir aux demandes du gouvernement ont été dus à la relocalisation temporaire à Tunis et à de fréquents changements de coordonnateur du projet. Le respect des conditions générales ayant trait aux rapports d'audit, notamment, a été moins que satisfaisant, vu les retards avec lesquels ils étaient présentés.

2.1.26 Performance en matière d'acquisitions : Les services de consultants à acquérir avaient trait aux composantes formation et audit externe. Bien que l'établissement, l'évaluation des listes restreintes afférentes à ces composantes et leur transmission à la Banque par la CEP à la suite de la publication de l'Avis général de passation de marché (AGPM) aient accusé des retards, les opérations subséquentes d'élaboration des demandes de propositions, d'évaluation de ces propositions, de transmission des résultats à la Banque et d'attribution des marchés aux cabinets-conseils se sont déroulées de manière correcte et dans les délais impartis. De même, le choix des procédures d'acquisition a été correct. Par contre, en ce qui concerne particulièrement les services de consultants en matière de formation, les demandes transmises par la CEP à la Banque n'étaient pas tout à fait conformes aux procédures de l'institution. S'agissant de l'acquisition des biens (équipement de bureautique, matériel de bibliothèque), des retards injustifiés ont été enregistrés entre la publication de l'AGPM et la transmission à la Banque par la CEP des résultats de l'évaluation aux fins d'approbation. Cependant, les méthodes d'acquisition ont été appliquées correctement, et les Demandes de propositions étaient de bonne qualité.

2.1.27 Performance financière : Il n'y avait pas de contributions en devises prévues par le gouvernement à l'évaluation. Les fonds de contrepartie ont été mis à disposition en montants suffisants et à temps. Les diverses méthodes de paiement (paiement direct, remboursement et compte spécial) sont utilisées efficacement. À fin 2004, le ratio de décaissement s'établissait à

25,7%. Ce faible ratio s'explique par le fait que la composante formation, qui représente 70% du coût total du projet, n'avait pas encore démarré, en raison des retards susmentionnés.

2.1.28 Activités et travaux : D'après le rapport d'évaluation, l'exécution du projet devait durer deux ans, la plupart des activités devant être achevées au bout de 18 mois. Cependant, à ce jour, l'exécution du projet a connu des retards importants. Une première prorogation du délai d'achèvement à fin 2004 s'est avérée nécessaire, et une deuxième, qui a porté ce délai à fin 2006, a été approuvée récemment par la Banque, vu que l'exécution du projet s'est sensiblement accélérée en 2004. Le projet n'utilise pas de consultant ni d'assistants techniques. La performance des entreprises peut être considérée comme satisfaisante, eu égard au respect des obligations contractuelles, à la seule exception du cabinet d'audit externe Abdulkadeer/Peter, qui n'avait pas encore commencé ses activités à fin 2004, bien que son contrat ait été signé en août 2004⁶. La performance de la CEP peut être considérée comme satisfaisante.

2.1.29 Impact sur le développement (OD) : Si toutes les parties prenantes s'acquittent de leurs tâches de manière efficiente et efficace pendant le reste de la période d'exécution du projet, surtout en évitant d'autres retards, on peut espérer que le projet atteindra ses objectifs et que, partant, il contribuera largement au renforcement des capacités des principales institutions publiques dans le domaine de la bonne gouvernance et de la gestion économique. L'on peut espérer que les objectifs du projet seront en grande partie atteints. Des améliorations ont déjà été réalisées grâce à l'acquisition de matériel de bureau. Plus importante dans ce contexte est la composante formation, qui, une fois achevée, devrait avoir un impact sensible sur les capacités des institutions bénéficiaires. Grâce à son volet de formation des formateurs, la formation des personnels des bénéficiaires devrait avoir un impact à long terme, au-delà de la durée du projet, garantissant ainsi sa durabilité. En outre, le gouvernement s'engage à entretenir convenablement les équipements acquis dans le cadre du projet, ce qui contribuera également à améliorer les capacités des bénéficiaires au-delà de la durée du projet.

2.1.30 Évaluation globale : L'état d'exécution (EE) a été noté 1,8, et les objectifs de développement (OD) 2,3, d'où la note de 2 pour l'évaluation globale. Bien que le projet ne soit pas un projet problématique (PP) dans la mesure où ses notes d'EE et d'OD dépassent 1,5, il est en revanche potentiellement problématique (PPP) car :

- le délai écoulé entre l'approbation (octobre 2001) et l'entrée en vigueur (octobre 2002) est supérieur à 12 mois ;
- la note de la réalisation des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt est inférieure à 1,5 ;
- trois (3) ans après l'approbation, moins de 50 % (en l'occurrence 25,7 %) des ressources de ce projet financé sur le FAT avait été décaissé.

Notation du projet

Déroulement du projet	Performance en matière d'acquisitions	Performance financière	Activités et travaux	État d'exécution	Impact sur le développement	Évaluation globale
1,7	1,8	2,0	1,7	1,8	2,3	2,0

⁶ L'AGPM mentionné à la section 2.1.26 ci-dessus contient, entre autres dispositions, au point E les "Services d'un auditeur externe chargé de vérifier les comptes du projet". Par la suite, la Banque n'a pas fait d'objection à une liste restreinte de 5 cabinets d'audit, et a approuvé le lancement de la Demande de propositions. Ensuite, la CEP a reçu et évalué les propositions de 5 cabinets d'audit, puis a transmis les rapports d'évaluation à la Banque, qui, en juillet 2004, a fait savoir qu'elle n'avait pas d'objection à l'attribution du marché à Abdulkadeer/Peter.

2.2 Projets vieillissants, projets problématiques et projets potentiellement problématiques

Projets vieillissants

2.2.1 Sur les 8 opérations en cours, 2 – situées dans le secteur des équipements collectifs – étaient vieillissantes au 31 décembre 2004 : i) le projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan, approuvé le 23 décembre 1986, et ii) le premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États, approuvé le 2 octobre 1992. L'âge moyen de ces opérations est de l'ordre de 15 ans et 3 mois, tandis que celui des six autres est de deux ans et 2 mois.

Projets problématiques (PP) et Projets potentiellement problématiques (PPP)

2.2.2 Agriculture : D'après l'Annexe 1 de la Revue annuelle de la performance du portefeuille de la Banque pour 2002-2003, un projet potentiellement problématique (PPP) est un projet dont la note pour l'état d'exécution (EE) et les Objectifs de développement (OD) est supérieure ou égale à 1,5, *mais* deux ou plusieurs autres critères sur un ensemble de 11 entrent également en ligne de compte. Les OD des deux projets en cours dans le secteur agricole devraient être atteints une fois que les activités auront été achevées. En conséquence, la note pour les OD devrait dépasser 1,5. Cependant, ils sont considérés comme PPP pour n'être pas entrés en vigueur dans les 12 mois qui ont suivi leur l'approbation et la signature des accords y afférents en septembre/décembre 2003. Un projet est considéré comme problématique (PP) si sa note au titre des OD ou de l'EE est inférieure à 1,5. Comme l'entrée en vigueur des projets n'a pas eu lieu, aucune activité n'a pu être effectuée. C'est la raison pour laquelle aucune note n'a été attribuée au titre de l'EE et que, de ce fait, aucune classification comme PP n'a été faite.

2.2.3 Environnement : L'Annexe 1 de la Revue annuelle de la performance du portefeuille de la Banque pour 2002-2003 stipule que les études autonomes financées sur don ne font pas l'objet de calculs relatifs aux PP et/ou PPP. L'étude environnementale ne déroge pas à cette règle.

2.2.4 Social : Le projet de développement des services de santé (Santé IV) est entré en vigueur le 28 juin 2004, c'est-à-dire 19 mois après son approbation en septembre 2002 et 18 mois après la signature intervenue en octobre 2002, ce qui en fait un PPP. Les perspectives de voir le projet atteindre ses objectifs de développement sont bonnes, une fois que les activités du projet auront été achevées. Le second projet en cours dans le secteur de la santé, le projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté, a obtenu une note moins que satisfaisante de 1,3 au titre de l'EE. Il est donc un PP.

2.2.5 Équipements collectifs : Ayant été noté 1,6 et 1,8 au titre de l'EE et des OD respectivement, le projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan n'est ni un PP ni un PPP. Le premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États a été noté 1,6 au titre de l'EE et 3 au titre des OD, ce qui n'en fait ni un PP ni un PPP.

2.2.6 Multisectoriel : Au regard des critères définis au paragraphe 2.1.30, le projet d'appui institutionnel (PAI) est un PPP.

2.2.7 En résumé, sur les 8 opérations en cours (hormis l'étude environnementale), il y a 4 projets problématiques et un projet potentiellement problématique.

2.3 Évaluation de la qualité de la supervision

2.3.1 En ce qui concerne les deux opérations en cours dans le secteur des équipements collectifs, la dernière supervision du projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan a eu lieu en novembre 2004. Le projet est supervisé deux fois par an, fréquence qui est considérée comme adéquate. Le premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États est également supervisé deux fois par an, ce qui est aussi jugé adéquat. Les deux projets en cours dans le secteur social ont été supervisés deux fois par an en 2003 et 2004. Quant au projet d'appui institutionnel, sa dernière supervision a eu lieu en novembre/décembre 2004, la précédente, en octobre/novembre 2003. Par conséquent, la fréquence moyenne a été de une mission par an en 2003 et 2004, ce qui est jugé insuffisant. NGCO prend part aux missions de supervision de toutes les opérations en cours.

2.3.2 La durée normale de dix (10) jours ouvrables par mission de supervision est jugée insuffisante pour les projets d'infrastructure et ceux du secteur social, compte tenu des longues distances à parcourir à travers une multitude d'États concernés et du nombre élevé d'organes d'exécution (OE)/de cellules d'exécution de projets (CEP) à visiter. De ce fait, il est difficile de suivre convenablement ces projets, avec à la clé une analyse insuffisante des raisons des retards enregistrés par leur mise en œuvre. Cette insuffisance constitue à son tour une entrave à l'identification de mesures adéquates à prendre pour améliorer le rythme d'exécution. De même, les missions de supervision éprouvent des difficultés à assurer une composition adéquate (dosage de compétences) des équipes envoyées sur le terrain, en raison des contraintes de personnel. Il est par conséquent recommandé d'allonger la durée normale des missions de supervision en ce qui concerne les projets à cheval sur plusieurs États et d'assurer une composition adéquate de ces missions.

2.4 Thèmes transversaux

2.4.1 Les procédures opérationnelles de la Banque exigent que, dans la mesure du possible, l'évaluation de tous les projets fasse place aux thèmes transversaux, tels que la réduction de la pauvreté, la protection sociale et environnementale, l'égalité entre les sexes et la gouvernance. Ces aspects doivent être considérés comme parties intégrantes des projets à évaluer. Sur les 8 projets en cours au Nigeria, deux (tous du secteur des équipements collectifs) ont été évalués il y a plus d'une dizaine d'années et, quoique cette évaluation n'ait pas expressément abordé ces aspects, elle les a tout de même reconnus.

2.4.2 Réduction de la pauvreté : Compte tenu de la priorité accordée par la Banque à la réduction de la pauvreté, ce thème constitue, directement ou indirectement, l'objectif principal de toutes les opérations en cours. Les deux opérations relevant du sous-secteur de l'eau, c'est-à-dire le projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États et le projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan, visent à élargir l'accès à l'eau potable et en améliorer la qualité dans les zones rurales économiquement et socialement défavorisées. Le premier, grâce à la mise en place d'un réseau de deux laboratoires nationaux de référence et de quatre laboratoires régionaux de contrôle de la qualité de l'eau, vise à améliorer l'accès à une eau potable de qualité, ce qui, à son tour, devrait avoir un impact positif sur la santé de la population. Les deux opérations du secteur social contribuent aussi à la réduction de la pauvreté : le projet de développement des services de santé (Santé IV), par la priorité accordée à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des soins de santé primaires, et le projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté, par la priorité accordée à la création d'opportunités sociales et économiques en faveur des pauvres et des groupes vulnérables.

2.4.3 Les deux projets du secteur agricole, c'est-à-dire le projet de développement agricole des fadama et le projet de développement agricole et rural communautaire, concourent eux aussi à la réduction de la pauvreté, dans la mesure où ils contribuent à l'accroissement de la sécurité alimentaire. Le projet d'appui institutionnel (PAI) renforce les capacités des principales institutions publiques chargées de la formulation des politiques, ce qui, à son tour, contribue à une meilleure conception de politiques favorables aux pauvres et en matière de réduction de la pauvreté.

2.4.4 Problématique hommes-femmes : Les deux opérations en cours dans le sous-secteur de l'eau auront un impact positif sur les femmes, dans la mesure où elles les soustrairont à la pénible corvée de la collecte de l'eau pour laquelle elles doivent parcourir de longues distances. Les deux opérations du secteur social tiennent elles aussi compte de la problématique hommes-femmes et accordent la priorité à la santé maternelle ainsi qu'à l'amélioration de l'accès des femmes aux opportunités d'ordre social et économique. L'intervention de la Banque à travers le projet de développement des services de santé (Santé IV) est censée contribuer à la réduction d'au moins 5 % des taux de mortalité infantile et maternelle dans les 12 États bénéficiaires. Le projet d'appui institutionnel accorde une attention particulière à l'aspect genre qui en est la composante principale, c'est-à-dire par la formation du personnel clé des institutions publiques dans le domaine de la bonne gouvernance et de la gestion économique, et assure une participation adéquate des femmes aux cours de formation. Les deux projets agricoles reconnaissent l'important rôle joué par les femmes dans la production agricole, dans la mesure où 80 % de la population féminine rurale s'adonnent à des activités du secteur de l'agriculture et de la foresterie.

2.4.5 Environnement/VIH/sida : Les deux projets du secteur agricole intègrent des questions d'ordre environnemental. Le développement agricole durable aura un impact positif sur l'environnement en aidant les communautés à adopter des techniques agricoles améliorées, à aménager des pâturages communaux et des zones boisées. Au nombre des avantages environnementaux escomptés du projet de développement des fadama figurent l'amélioration de la gestion de l'eau et des ressources naturelles et la protection des habitats naturels. Les deux opérations du sous-secteur de l'eau tiennent également compte des enjeux environnementaux en prévoyant des mesures d'atténuation de l'impact négatif perçu. Les deux opérations du secteur social traitent de thèmes transversaux tels que le VIH/sida et le paludisme, la gouvernance et le renforcement institutionnel. Le projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté comporte lui aussi un aspect environnemental, dans la mesure où il prévoit des études sur l'impact environnemental des projets communautaires.

2.5 Évaluation globale de la performance du portefeuille

2.5.1 Notation de la RPPP 2004

2.5.1.1 Déroulement des projets : La réalisation des conditions préalables à l'entrée en vigueur et des conditions générales et "autres conditions" a été moins que satisfaisante (1,7). Le délai moyen qui s'est écoulé entre l'approbation et la signature a été de 4,5 mois. Le délai moyen qui s'est écoulé entre la signature et l'entrée en vigueur a été supérieur à 11 mois, ce qui veut dire que le délai moyen qui s'est écoulé entre l'approbation et l'entrée en vigueur a été de 15,5 mois. La réalisation des « autres conditions » n'a pas été non plus satisfaisante, dans la mesure où le gouvernement n'a pas rempli ces conditions, ou l'a fait en retard. La réalisation des Conditions générales de la Banque ayant trait à la présentation de rapports d'audit et à l'état d'avancement n'a pas été non plus satisfaisante.

2.5.1.2 Performance en matière d'acquisitions : La note moyenne attribuée au titre de la performance en matière d'acquisitions n'a pas été jugée satisfaisante (1,5). Dans plusieurs cas, les organes d'exécution ont refusé de se conformer aux procédures du Groupe de la Banque en matière

d'acquisitions. Bien qu'il n'y ait pas eu de problèmes majeurs ni de plaintes fréquentes de la part des fournisseurs et des entreprises dans le cadre des opérations en cours, les processus d'appel d'offres et d'évaluation ont pris du retard sur le calendrier dans la plupart des projets.

2.5.1.3 Performance financière : Avec une note moyenne de 1,8, la performance financière a été moins que satisfaisante. Le problème le plus courant est l'insuffisance et le déblocage tardif des fonds en monnaie locale, et l'irrégularité des décaissements. La non-application de mesures adéquates de recouvrement des coûts a été un problème particulier dans le sous-secteur de l'eau. Les missions d'audit financier de la Banque ont également détecté plusieurs cas de mauvaise gestion au des fonds de roulement, et des cas de paiements en trop.

2.5.1.4 Activités et travaux : Avec une note moyenne de 1,3, le déroulement des activités et travaux a été peu satisfaisant. La note relative aux consultants et aux entreprises a été dans l'ensemble insatisfaisante dans la plupart des projets, et tous les projets ont obtenu une mauvaise note en ce qui concerne le respect du calendrier d'exécution. La performance des responsables des projets a également été noté moins que satisfaisant, hormis le projet multisectoriel, où la performance de la CEP a été satisfaisante.

2.5.1.5 Impact sur le développement : En dépit d'un état d'exécution moins que satisfaisant, les objectifs de développement (OD) des projets en cours ont été notés plus que satisfaisant à 2,6, dans la mesure où l'impact des projets sur le développement, une fois ceux-ci achevés, devrait normalement être positif (voir la note de bas de page n°1).

2.5.1.6 Évaluation globale : Avec une note moyenne de 2,1, la performance globale du portefeuille était satisfaisante à fin 2004. Si l'état d'exécution moyen (EE) a été noté peu satisfaisant (1,6), les OD ont été notés plus que satisfaisant (2,6), dans la mesure où l'impact des projets sur le développement, une fois ceux-ci achevés, devrait normalement être positif. Les Annexes II et III récapitulent les notes attribuées aux projets en cours.

2.5.2 Comparaison des notes de la RPPP 2004 et de la RPPP 1996

2.5.2.1 L'Annexe II présente un récapitulatif des notes attribuées dans le cadre de la RPPP 2004 et compare celles-ci aux notes attribuées dans le cadre de la RPPP 1996 au titre de l'état d'exécution, de l'impact sur le développement, et de l'évaluation globale. La performance globale s'est améliorée, passant de 1,6 en 1996 à 2,1 en 2004, tirée par la note de l'impact sur le développement, qui est passée de 1,8 à 2,6. Par contre, l'état d'exécution est resté moins que satisfaisant, à 1,6, ce qui témoigne de la persistance de nombreux obstacles à la bonne exécution des projets. La RPPP 1996 avait identifié les obstacles génériques ci-après : i) retards dans la réalisation des conditions préalables à l'entrée en vigueur, ii) retards dans le recrutement des consultants et des entreprises, iii) insuffisance des fonds de contrepartie, iv) non-respect des procédures de décaissement, (v) non-respect des règles et procédures de la Banque en matière de présentation dans les délais des rapports d'audit et des rapports trimestriels sur l'état d'avancement, vi) préparation insuffisante des projets, ce qui rendait nécessaire le changement de la portée de la conception des projets, vii) carences dans la gestion des projets, et manque de maîtrise des règles, procédures et directives du Groupe de la Banque, qui s'explique principalement par le fort taux de renouvellement du personnel des CEP, viii) l'application de sanctions touchant aux décaissements, pour cause d'arriérés dus à la Banque, ix) faiblesses dans la coordination des opérations du Groupe de la Banque dans le pays, x) faiblesses dans la planification de la supervision et du suivi par la Banque, se traduisant par l'insuffisance de la durée et inadéquation du dosage de compétences des missions y afférentes.

2.5.2.2 Pour remédier à ces problèmes, la Banque a pris plusieurs mesures. La décision de réduire le nombre de projets ces dernières années – de 16 en 1996 à 8 à fin 2004 – repose sur l'expérience qui montre que les gros portefeuilles sont difficiles à gérer, notamment du fait des contraintes de capacités auxquelles sont confrontés les organes d'exécution, et qui contribuent à des retards dans l'exécution des projets. La Banque a aussi commencé à transférer la responsabilité de l'exécution des projets du niveau des États au niveau fédéral. Cette démarche est dictée par le souci d'éviter une multitude d'organes d'exécution par projet, ce qui influe négativement aussi sur l'exécution des projets. La réduction du nombre de projets repose aussi sur la conclusion que les fonds disponibles devraient être alloués à moins de projets mais dotés de ressources plus importantes, afin d'obtenir un plus grand impact sur le développement. Si ces mesures sont de nature à influencer positivement sur la qualité du portefeuille à plus long terme, la RPPP 2004 a constaté que certains des problèmes génériques relevés par la RPPP 1996 persistent ; c'est le cas en particulier du délai qui s'écoule entre l'approbation/la signature et l'entrée en vigueur, de la présentation tardive des rapports d'audit et des rapports sur l'état d'avancement, de l'insuffisance des fonds de contrepartie, de l'inefficacité des canaux de communication entre la Banque, le Gouvernement fédéral et les gouvernements des États.

2.5.2.3 La RPPP 2004 indique également que certains des problèmes génériques d'exécution sont devenus moins fréquents et moins aigus : les sanctions pour causes d'arriérés touchant le décaissement ne se sont pas reproduites ces dernières années, et il y a eu une amélioration notable du respect par le pays des règles et procédures de décaissement et d'acquisition de la Banque. S'agissant de ces dernières, cette amélioration s'explique principalement par la présence du Bureau de la Banque au Nigeria (NGCO), et en partie par la poursuite de l'organisation par la Banque d'ateliers sur l'administration des prêts, dont le dernier en date s'est tenu en juillet 2004. En ce qui concerne la Banque, il y a eu des cas où la réaction à des problèmes de décaissement ou d'acquisition a pris plus des deux semaines autorisées. Cependant, la relocalisation temporaire de la Banque d'Abidjan à Tunis et les fréquents changements de coordonnateurs de projets ont contribué à ce retard. L'Annexe VIII présente un aperçu des recommandations faites par la RPPP 1996, ainsi que leur état de mise en œuvre.

2.6 Décaissements

2.6.1 Au 31 décembre 2004, le taux de décaissement pour l'ensemble du portefeuille (c'est-à-dire pour les 31 opérations achevées et les 8 en cours) s'établissait à 92 % des engagements nets pour ces 39 opérations. Ce taux relativement élevé s'explique par la politique d'annulation de soldes de prêts de la Banque. Un montant d'environ 493,2 millions d'UC de soldes de prêts/don a en effet été annulé à la suite de l'achèvement/annulation d'opérations. Tous les engagements en faveur des secteurs du transport et des finances ont été entièrement décaissés, ainsi que près de 99% de ceux en faveur des opérations multisectorielles et environ 95 % de ceux en faveur du secteur des équipements collectifs. Dans le secteur agricole, le taux de décaissement se situait à environ 83 %. Hormis l'étude environnementale, le taux de décaissement le plus faible a été enregistré dans le secteur social, du fait essentiellement de l'approbation de deux nouvelles opérations dans ce secteur depuis 2000, qui témoigne de l'intérêt croissant porté par la Banque à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des populations.

2.6.2 Le tableau 2.6.2 ci-après présente l'état des décaissements des 8 opérations en cours par secteur, au 31 décembre 2004. Le ratio de décaissement le plus élevé a été enregistré dans le secteur des équipements collectifs, avec près de 84 % des engagements nets, suivi du projet multisectoriel, dont le rythme s'est nettement amélioré en 2004, avec 25%. Les taux de décaissement dans les autres secteurs ont été insignifiants, notamment pour les deux opérations du secteur agricole et l'étude environnementale, qui n'avaient pas encore pris effet à fin 2004. Le rythme de décaissement dans le secteur social est insatisfaisant, et pour cause : alors que les deux projets en cours ont pris

effet en septembre 2002 et décembre 2003 respectivement, l'un (le projet de développement des services de santé) n'avait enregistré aucun décaissement, tandis que l'autre (le projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté) avait connu un décaissement faible.

Tableau 2.6.2
Portefeuille de la Banque au Nigeria – Engagements nets et décaissements des opérations en cours
(au 31 décembre 2004)

Secteur	Nbre d'opérations	Engagements nets (en millions d'UC)					Décaissements	
		BAD	FAD	FAT	Total	% du total	Millions d'UC	%
Agriculture	2	0,00	35,00	0,00	35,00	13%	0,00	0,00
Équip. collectifs	2	145,10	14,92	0,00	160,02	63%	134,22	83,87
Secteur social	2	0,00	54,74	0,00	54,74	21%	0,10	0,18
Environnement	1	0,00	0,00	1,70	1,70	1%	0,00	0,00
Multisectoriel	1	0,00	0,00	4,00	4,00	2%	1,03	25,65
Total	8	145,10	104,66	5,70	255,46	100%	135,35	52,98

2.6.3 Bien que les problèmes de décaissement soient devenus moins récurrents qu'à l'époque de la RPPP 1996, ceux énumérés ci-après se posent de temps à autre : i) présentation de demandes de décaissement incomplètes et imprécises, car ne comportant pas notamment des renseignements sur les banques correspondantes ou des pièces justificatives requises, ii) renouvellement fréquent de personnels en charge de l'exécution des projets, ce qui ne favorise pas la maîtrise des règles et procédures de la Banque, iii) inefficacité des canaux de communication – téléphone, fax, télex et Internet souvent inaccessibles ou inexistantes, iv) faiblesse du système de gestion et de comptabilité des projets, v) présentation de demandes sans les contrats approuvés par la Banque dans la devise pertinente, vi) présentation de certificats de travaux sans renseignements précis sur les travaux exécutés pour déterminer les lots admissibles au financement de la Banque, vii) retards dans l'instruction des dossiers d'acquisition, et viii) délai excessif s'écoulant entre la date des factures/attestations soumises aux CEP et la date de réception des demandes par la Banque.

3. ÉVALUATION DES CAPACITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DE L'EXÉCUTION DES PROJETS

3.1 Performance du gouvernement

3.1.1 L'évaluation de la capacité du gouvernement à gérer l'exécution des projets a fait ressortir un certain nombre de problèmes. Premièrement, la faiblesse des capacités administratives et techniques de l'administration publique, notamment au niveau des États et des collectivités locales, qui contribue à des retards dans l'exécution des projets. Le projet d'appui institutionnel (PAI) de la Banque s'attaque à cette carence au niveau fédéral en renforçant les capacités de l'Assemblée nationale, de la Cour Suprême, du Haute cour fédérale, ainsi que celles de l'organe de coordination des dossiers BAD, le Département Afrique et des relations économiques bilatérales (ABER) au Ministère fédéral des Finances. Si l'on espère qu'à l'achèvement de ses activités prévu fin 2006, le PAI aura accru les capacités des institutions bénéficiaires énumérées ci-dessus, l'administration publique nigérienne nécessite encore un renforcement institutionnel et des capacités. Deuxièmement, les déficits budgétaires ont une incidence négative sur le déblocage des fonds de contrepartie, entraînant ainsi des retards dans l'exécution des projets.

3.1.2 Par ailleurs, la nature même d'État fédéral décentralisé qu'est le Nigeria – avec 36 États plus le Territoire de la Capitale fédérale (FCT), Abuja – rend la coordination et le suivi des projets difficiles et coûteux, puisque les opérations à cheval sur plusieurs États (comme c'est le cas, par exemple, des projets du secteur social) relèvent de la compétence juridique de chacun des États bénéficiaires. Il s'ensuit que pour chaque projet, une équipe d'exécution doit être mise en place par État et que la Banque est obligée de traiter avec plus d'un organe d'exécution pour le même projet.

L'Audit de la Banque 2002 a fait constater que ni le ministère fédéral des Finances ni les ministères des Finances des États n'étaient associés à la gestion des projets situés sur leurs territoires respectifs, et que les ministères des Finances des États n'assuraient aucune activité de supervision ni de coordination entre les ministères chargés de la mise en œuvre et les organes d'exécution des projets pour faciliter la réalisation des conditions attachées aux prêts. En outre, les ministères des États ne sont pas signataires pour les décaissements et ne reçoivent donc pas copie des avis de paiement au titre des décaissements effectués par la Banque.

3.1.3 Ces faiblesses institutionnelles et techniques ont été mises à nu par les audits effectués par la Banque en 2002. Ces audits concernaient deux opérations : le projet de santé des États de Kwara, Kogi et Niger, et le projet de développement des plantations forestières, tous les deux achevés. Ils ont porté sur les systèmes en vigueur en matière de politiques et de procédures de contrôle interne dans toutes les institutions concernées, y compris les Ministères des États des Finances, de l'Agriculture, des Ressources naturelles et de la Santé, ainsi que les Départements des Vérificateurs généraux des États, et les CEP. Les principaux constats et conclusions de ces audits ont été les suivants : i) les procédures de contrôle interne appliquées par les gouvernements des États n'étaient pas adéquates, ii) des problèmes de coordination entravaient la mise à disposition d'informations complètes et précises sur les prêts-projets ; il n'y avait pas de systèmes comptables ni de vérification des comptes des projets, iii) il manquait des mécanismes institutionnels et des activités de coordination pour assurer une gestion efficace et une comptabilité fiable, précise et indépendante des ressources des prêts, iv) les effectifs des cellules de gestion/exécution des projets étaient insuffisants. L'audit a conclu que : "...l'absence de systèmes de comptabilité dignes de ce nom et l'insuffisance des effectifs, conjuguées au manque de participation des ministères des Finances et des Vérificateurs généraux des États, ainsi qu'à l'inadéquation de la supervision assurée par les ministères chargés de la mise en œuvre, ont rendu difficile, pour les gouvernements des États, le suivi efficace de l'une utilisation des ressources des prêts ...".

3.1.4 Un autre audit spécial a été réalisé en 2002 sur le projet d'infrastructures rurales (clôturé). Cet audit visait à déterminer si un paiement en trop avait été fait à une entreprise donnée au titre d'une garantie de remboursement pour l'acquisition d'équipements et matériels d'électrification. Il a conclu qu'il n'y avait pas eu de paiement en trop, mais des surfacturations sur certains des articles importés. Il a également conclu à la probabilité d'une collusion entre l'entreprise et un organe d'exécution en vue de détourner des ressources du projet. Parmi d'autres conclusions de l'audit, figurent les suivantes : i) les procédures de paiement n'étaient pas convenablement appliquées, dans la mesure où les factures provenant de l'étranger n'étaient pas approuvées par les consultants avant leur règlement, comme l'exigeait le contrat, ii) les cellules d'exécution des projets n'étaient pas convenablement constituées, iii) les procédures de contrôle interne étaient faibles, iv) la production de rapports financiers et la supervision étaient insuffisantes, et les organes d'exécution comme la Banque ne faisaient pas preuve d'efficacité pour assurer une gestion correcte, efficiente et efficace du projet. L'Annexe VIII présente un aperçu des observations formulées et des insuffisances relevées par l'audit, ainsi que les mesures prises depuis lors. Les faiblesses qui persistent ont été prises en considération dans le Plan d'amélioration du portefeuille-pays (PAPP) 2004.

3.1.5 La Stratégie nationale de renforcement de l'autonomie et du développement économiques (NEEDS), présentée en mai 2004 à la communauté internationale en tant que DSRP endogène du Nigeria pour la période 2004-2007, comporte des politiques générales et des mesures qui s'attaquent, notamment, aux problèmes soulevés par les audits précités. Au nombre des domaines concernés figurent la bonne gouvernance, la transparence et l'obligation de rendre des comptes, la réforme du secteur public et le renforcement des capacités institutionnelles, ainsi que les réformes en matière de gestion des finances publiques. Depuis le lancement de la NEEDS, le gouvernement a mis en route plusieurs mesures de réforme en vue de remédier aux problèmes ci-

dessus évoqués. Parmi ces mesures figurent, par exemple, un projet de loi sur la responsabilité budgétaire, destiné à codifier les responsabilités en la matière aux trois niveaux de gouvernement. Rédigé en 2004, le projet de loi n'a toujours pas été voté par l'Assemblée nationale. Une fois adoptée, la loi permettra d'établir des règles claires en matière de formulation, d'exécution du budget, d'élaboration de rapports sur le budget et d'audit budgétaire à tous les niveaux de gouvernement. Par ailleurs, le gouvernement s'est engagé dans un processus ambitieux de réforme du secteur public en deux phases, qui implique la restructuration de cinq (5) ministères/organismes clés, à titre expérimental dans un premier, et par la suite, son extension aux autres ministères et organismes. Cependant, cette opération ayant été lancée récemment, son impact sur les capacités d'exécution de l'administration est encore faible pour le moment. En outre, les budgets et les allocations de recettes fédérales à tous les niveaux de gouvernement sont désormais rendus publics, et des rapports trimestriels sur l'exécution du budget et ses résultats sont établis. De plus, un système informatisé de contrôle budgétaire conçu pour suivre de près les mandats émis et les liquidités débloquées a été installé dans le Bureau du Comptable général à titre expérimental, dans le cadre de la mise en place prévue d'un Système de gestion financière intégrée dans tous les ministères/organismes.

3.1.6 Les mesures de réforme prises par le gouvernement dans le contexte de la NEEDS devraient normalement contribuer au renforcement des capacités des ministères et, partant, à l'amélioration de la performance globale du portefeuille. Mais, comme la plupart des réformes n'ont été lancées que récemment, il serait prématuré de s'attendre à des résultats immédiats sur le plan du renforcement des capacités en matière d'exécution des projets. Les réformes du secteur public et d'ordre institutionnel en cours renforceront les capacités de gestion des organes d'exécution de projets, contribuant ainsi à une exécution plus ponctuelle et efficace de ces derniers. De même, de nouvelles règles et règlements en matière d'établissement de rapports et d'audit devraient renforcer sensiblement la transparence et l'obligation de rendre des comptes aux trois échelons de gouvernement, notamment à ceux des États et des collectivités locales. En particulier, le Système de gestion financière intégrée, une fois installé dans tous les ministères et organismes publics, devrait grandement favoriser la transparence et l'obligation de rendre des comptes en matière d'exécution des budgets, y compris ceux des projets et programmes financés par les bailleurs de fonds. En outre, comme les gouvernements des États sont en train d'élaborer leur propre Stratégie de renforcement de l'autonomie et du développement économiques (SEEDS) en harmonie avec la NEEDS, une coopération et une coordination étroites devraient s'instaurer entre les trois échelons de gouvernement, ce qui favorisera une participation plus systématique des organismes des États et des collectivités locales à la conception et à l'exécution des projets, ainsi qu'au dialogue avec les partenaires au développement internationaux. Une telle évolution devrait également concourir à l'amélioration de la performance du portefeuille de la Banque au Nigeria.

3.1.7 SEEDS – Stratégie de renforcement de l'autonomie et du développement économiques : Les gouvernements des États ont également commencé à rédiger leurs propres stratégies, qui sont complémentaires de la NEEDS. À ce jour, une dizaine d'États ont achevé au moins le premier projet de leur SEEDS qu'ils ont transmis à la Commission nationale de la planification de la Présidence pour observations. Ces SEEDS ne doivent pas être perçues comme des programmes imposés du centre, dans la mesure où les États sont des autorités dotées de compétences propres dans le système d'État fédéral. La Commission nationale de la planification a élaboré en 2004 un manuel sur les SEEDS, qui indique les lignes directrices de la politique centrale à prendre en compte dans l'élaboration des SEEDS. Le manuel donne des orientations générales sur le contenu de la SEEDS, le processus d'élaboration du document, notamment sur la démarche permettant d'obtenir la participation des populations, et un aperçu général du type d'appui susceptible d'être apporté aux États pour l'élaboration de leur SEEDS. Le gouvernement fédéral a récemment entamé un processus de réflexion sur les voies et moyens qui permettraient de rendre un nombre restreint d'États, dits *noyau dur*, éligibles à un appui financier accru. Les critères de sélection (de référence)

comprendraient notamment une performance macroéconomique solide, le niveau de pauvreté et l'existence d'une SEEDS bien définie. Si l'intention du gouvernement fédéral est louable, dans la mesure où elle constitue une tentative pour s'attaquer à la pauvreté dans le cadre d'une démarche élaborée englobant toute la nation et associant tous les échelons de gouvernement, l'initiative risque d'être minée par des intérêts politiques contradictoires, notamment dans les États dirigés par l'opposition.

3.2 Performance de la Banque

3.2.1 L'examen de la gestion du portefeuille par la Banque a également fait ressortir un certain nombre de faiblesses, auxquelles il faut remédier comme suit : i) la qualité des projets en amont doit être améliorée, d'autant que la préparation et l'évaluation de plusieurs opérations n'arrivent pas à anticiper certains problèmes d'ordre managérial, institutionnel et technique, ce qui a dû avoir un impact négatif sur la qualité du portefeuille, ii) les canaux de communication entre la Banque, le gouvernement fédéral, les gouvernements des États et les organes d'exécution doivent être rendus plus efficaces. Le Rapport d'audit 2002 de la Banque a montré qu'elle n'associait pas les ministères des Finances des États (MFE) ni les ministères bénéficiaires des États à l'exécution projets, et que ces derniers n'étaient pas signataires pour les décaissements. La Banque devrait veiller à ce que des copies des avis de paiement afférents aux décaissements effectués par ses soins soient systématiquement adressées au gouvernement. Par ailleurs, elle devra informer les MFE des missions planifiées et associer les ministères des États aux discussions sur les conclusions des missions, iii) les soldes des prêts devraient être annulés dans les meilleurs délais, dès l'achèvement des projets, iv) la Banque devrait se conformer au délai limite de deux semaines fixé pour communiquer sa réaction aux projets de demande de propositions et aux rapports d'évaluation des offres, ce qui n'est toujours pas le cas actuellement, v) la Banque devrait améliorer sa performance en ce qui concerne la fréquence, la durée et le dosage de compétences des missions de supervision, qui n'a pas été satisfaisante pendant la période 2000-2004.

3.3 Annulation de prêts/dons

3.3.1 À ce jour, 7 opérations, représentant un engagement total d'environ 407 millions d'UC, ont été annulées avant leur démarrage. Un montant de l'ordre de 35,4 millions d'UC a été annulé sur des projets qui avaient connu un début d'exécution. Sur les 8 projets en cours, aucune annulation n'a été effectuée à ce jour.

3.4 Atelier sur la revue du portefeuille-pays organisé en décembre 2004

3.4.1 Dans le contexte de la RPPP 2004, un atelier a été organisé par NGCO à Abuja les 8 et 9 décembre 2004. Parmi les participants figuraient notamment des représentants des organes d'exécution (OE) et des cellules d'exécution (CEP) de tous les projets de la Banque en cours dans les différents États du Nigeria. Les problèmes majeurs soulevés et les principales recommandations formulées à cette occasion se présentent comme suit :

- i) retards de la part de la Banque pour réagir aux demandes émanant des gouvernements et des CEP, concernant notamment l'approbation des dossiers d'appel d'offres, le suivi des demandes de paiement, etc. ;
- ii) retards de la part des gouvernements pour remplir les conditions préalables aux décaissements ;
- iii) retards de la part des OE/CEP en ce qui concerne l'établissement de rapports ;
- iv) non-respect par les OE/CEP de leurs obligations en matière d'audits réguliers des projets ;
- v) déficiences en ce qui concerne les fonds de contrepartie (libération tardive et insuffisance) ;

- vi) nécessité de renforcer l'harmonisation des projets de la Banque avec ceux des autres bailleurs de fonds, en particulier avec ceux de la Banque mondiale ;
- vii) besoin de personnel qualifié dans les OE/CEP, grâce notamment à la formation de personnel technique et de gestion des projets ;
- viii) méconnaissance par le personnel des OE/CEP des procédures financières et de passation de marchés de la Banque ;
- ix) manque de prise de conscience aux plus hauts échelons des gouvernements des États des opérations de la Banque ; nécessité d'améliorer le plaidoyer et la sensibilisation sur ces opérations, en particulièrement au niveau des gouverneurs des États ;
- x) nécessité pour la Banque d'informer systématiquement les OE/CEP des paiements effectués ;
- xi) manque de moyens financiers au niveau des OE/CEP pour assurer un suivi régulier des projets.

3.4.2 Au cours de l'atelier, le personnel de la Banque a évoqué la possibilité de limiter la couverture géographique des projets à un nombre plus restreint d'États pour en faciliter l'exécution et en accroître l'impact sur le développement, grâce à un ciblage plus sélectif des ressources. La réaction des OE/CEP à cette idée a été mitigée. Dans le secteur de la santé en particulier, la démarche a été jugée contreproductive, dans la mesure où les problèmes spécifiques au pays dans le domaine de la poliomyélite et du VIH/sida ne sauraient être limités à un petit nombre d'États, compte tenu des habitudes migratoires et de la mobilité actuelles de la population. Il a été donc recommandé à la Banque de mener une étude de l'impact de ses opérations avant de prendre une décision à ce sujet.

4. COORDINATION AVEC LES AUTRES BAILLEURS DE FONDS

4.1 Évaluation des capacités du gouvernement en matière de coordination de l'appui des bailleurs de fonds

4.1.1 L'assistance des bailleurs de fonds est coordonnée par deux départements du ministère des Finances : le Département des institutions multilatérales (MID) et le Département Afrique et des relations économiques bilatérales (ABER). C'est ce dernier qui est chargé de la coordination des relations de la Banque avec le Nigeria. Un audit antérieur avait montré que l'ABER manquait de moyens pour s'acquitter de ses fonctions. Ses archives étaient mal tenues, et ses agents ne maîtrisaient pas les règles et procédures de la Banque, même si certains d'entre eux avaient été formés. Le département était mal équipé, les fonctionnaires n'avaient pas accès au courrier électronique ni même à des lignes téléphoniques directes. Approuvé en 2000, le projet d'appui institutionnel au renforcement des capacités, à la gouvernance et à la réduction de la pauvreté prend en charge les besoins de l'ABER, et lui a déjà fourni du matériel de bureau et de télécommunication. Par ailleurs, la formation du personnel démarrera bientôt et contribuera grandement au renforcement des capacités de gestion du département.

4.2 Évaluation de la coordination des activités de la BAD avec celles autres bailleurs de fonds

4.2.1 NGCO joue un rôle efficace dans la coordination des activités de la Banque au Nigeria avec celles du reste de la communauté internationale. Il prend une part active aux réunions de coordination de l'action des bailleurs de fonds et à celles des groupes thématiques qui se tiennent régulièrement à Abuja sur la NEEDS et sur le Livre blanc sur l'éducation, la Facilité d'appui à la politique agricole, le Programme de transport rural, ainsi qu'à la revue et au suivi de l'évolution du programme de privatisation. La Banque participe activement aussi aux réunions épisodiques du Groupe consultatif dont la dernière en date a été la rencontre informelle des bailleurs de fonds sur la NEEDS tenue à Bruxelles en avril 2004. De même, la Banque travaille en étroite collaboration avec les autres bailleurs de fonds sur la NEEDS et sur les projets de cofinancement ayant trait à la

gouvernance, à la réduction de la pauvreté et à la santé. Les moyens de NGCO ont été renforcés récemment par le recrutement de personnel supplémentaire (chargé de décaissement/passation de marchés), ce qui accroîtra sa capacité d'action et son efficacité dans l'accomplissement de sa mission. Cependant, le bureau éprouve un besoin établi de personnel et d'équipement supplémentaires, notamment dans le domaine des technologies de l'information.

4.3 Évaluation des partenaires dans les projets cofinancés

4.3.1 Les deux opérations du secteur agricole bénéficient d'un financement parallèle. Le projet de développement agricole des fadama est financé parallèlement par la Banque mondiale. L'apport du FAD s'élève à 22 millions d'UC pour 6 États, celui de l'IDA, à 52,97 millions d'UC pour 12 États. Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) a octroyé un don de 5 millions d'UC destiné à prendre en charge les questions environnementales dans 18 États. Le projet de développement agricole et rural communautaire est financé parallèlement par le FIDA. L'apport du FAD, qui se chiffre à 13 millions d'UC, est destiné à financer des activités dans 5 États. Le FIDA a octroyé un financement de 23,8 millions de DTS, équivalant à 29,9 millions de dollars, destiné à prendre en charge des activités dans 8 États. Alors que la Banque mondiale et le FIDA ont commencé à effectuer des décaissements, il n'en est pas de même pour la Banque, dans la mesure où les accords relatifs aux deux projets bénéficiaires de son appui ne sont pas encore entrés en vigueur. Les deux projets en cours dans le secteur social (projet de développement des services de santé (Santé IV)) et le projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté) sont aussi financés parallèlement par la Banque mondiale.

5. REMBOURSEMENT DES PRÊTS ET ARRIÉRÉS

5.1 La performance du Nigeria en matière de service de la dette s'est nettement améliorée ces trois dernières années, car le pays n'est pas tombé sous le coup de sanctions financières pour cause d'impayés vis-à-vis du Groupe de la Banque, sauf en 2002, où il avait accusé un retard de 36 jours, dû aux nombreux contrôles administratifs imposés par le Gouvernement fédéral dans le cadre de la lutte contre les opérations frauduleuses. Le service global de la dette publique du pays envers le Groupe de la Banque se chiffrait à 127,3 millions d'UC en 2001, 140,1 millions en 2002, 141,4 millions en 2003, et 115,7 millions en 2004. D'après les projections, il devrait s'établir à 130,8 millions d'UC en 2005, 92,06 millions en 2006, et 87,54 millions en 2007.

6. GESTION PROSPECTIVE DU PORTEFEUILLE

6.1 Problèmes potentiels et solutions

6.1.1 La forme décentralisée de l'État fédéral au Nigeria rend difficiles l'exécution, le suivi et la coordination des projets, d'autant que la plupart des opérations financées par la Banque sont à cheval sur plusieurs États. Du fait que les opérations concernant plusieurs États relèvent de la compétence juridique de chacun d'eux, pour le même projet, une cellule d'exécution doit être créée dans chaque État. Il s'ensuit que la Banque est obligée de traiter avec plusieurs organes d'exécution et CEP pour chaque opération, et que chaque État doit satisfaire à ses propres conditions générales ayant trait à l'audit des projets et à l'établissement de rapports sur l'état d'avancement. Même dans les cas où il n'existe qu'une seule CEP, l'expérience montre que la coordination et le suivi assurés par celle-ci laissent souvent à désirer. Du fait de la forme décentralisée de l'État et des insuffisances de la coordination et du suivi exercés au niveau fédéral, l'exécution des projets s'étend sur une période plus longue que la moyenne. Ainsi qu'il a été indiqué plus haut, une des solutions à ce problème pourrait consister à limiter la couverture géographique de chaque projet à un nombre restreint d'États. Cependant, avant la mise en oeuvre de cette solution, une étude devrait être menée sur l'expérience tirée de l'exécution des projets concernant plusieurs États, dans la mesure où cette

limitation pourrait se révéler contreproductive dans certains secteurs. Une autre solution à long terme consisterait pour la Banque à appuyer le cadre réglementaire et institutionnel destiné à améliorer la coordination entre le gouvernement fédéral et les gouvernements des États.

6.1.2 La mauvaise coordination et l'absence de canaux de communication adéquats entre les ministères et organismes fédéraux et ceux des États risquent de continuer à influencer négativement sur le portefeuille à l'avenir. C'est pourquoi il est recommandé que la Banque soutienne les réformes institutionnelles visant à améliorer l'efficacité de la fonction publique en général, et celles destinées à améliorer la coordination entre les trois échelons de gouvernement.

6.1.3 La conception des opérations de la Banque devrait se faire dans le cadre de l'orientation stratégique de la NEEDS. En outre, les ressources en dons de la Banque destinées au Nigeria devraient être consacrées au financement d'études techniques et d'appuis institutionnels requis pour la privatisation des entreprises publiques ou la promotion de coentreprises associant le secteur public et le secteur.

6.1.4 Parmi d'autres problèmes susceptibles d'entraver l'exécution des projets figurent notamment : l'insuffisance et la libération tardive des fonds de contrepartie, les changements fréquents d'agents des CEP, la méconnaissance, de la part par les OE/CEP, des règles et procédures de la Banque en matière de passation de marchés et de décaissement, et le non-respect des conditions générales de la Banque relatives aux obligations en matière d'audit et d'établissement de rapports. Afin de réduire l'incidence de ces problèmes, il est proposé à la Banque d'intensifier son programme de formation dans le domaine de l'administration des prêts en organisant au moins un atelier par an, aussi bien au niveau fédéral qu'à celui des États. NGCO devrait examiner minutieusement les documents d'évaluation des offres et les demandes de décaissement avant leur transmission à la Banque. Il devrait également suivre de près, auprès du gouvernement et des OE/CEP, la soumission des rapports trimestriels sur l'état d'avancement et, surtout, des rapports d'audit. De plus, il devrait lancer, examiner et approuver le processus d'acquisition. En outre, la Banque devrait harmoniser étroitement ses interventions avec celles d'autres bailleurs de fonds afin d'éviter les doubles emplois. Elle devrait harmoniser également ses règles d'établissement de rapports avec celles d'autres bailleurs de fonds en vue de réduire la charge de travail des OE/CEP. Des progrès ont été déjà accomplis à cet égard, dans la mesure où dans certains projets concernant plusieurs États cofinancés avec la Banque mondiale, la Banque utilise le même personnel certifié par cette dernière pour préparer les demandes de décaissement.

6.1.5 La Banque devrait améliorer la qualité de ses projets en amont, grâce à une analyse plus approfondie des capacités institutionnelles et techniques des organes d'exécution à toutes les phases du cycle du projet. Cette analyse devrait comporter une évaluation de l'adéquation des systèmes comptables des OE/CEP pour un suivi et un contrôle dignes de ce nom, ainsi que de la capacité du personnel des projets à gérer des fonds selon le système du compte spécial. En outre, la Banque devrait faire en sorte que la fréquence des missions de supervision soit de deux par an, et que la durée de ces missions tienne compte du caractère spécial des opérations concernant plusieurs États. De même, ces missions devraient bénéficier d'un dosage de compétences adéquat. Pour favoriser l'objectivité dans la notation de la performance, les missions de supervision ne devraient pas être conduites par les coordonnateurs des projets concernés. Par ailleurs, le système SAP de la Banque devrait donner la possibilité de saisir un grand nombre de comptes spéciaux pour les projets concernant plusieurs États, ce qui faciliterait la gestion financière de ces projets et, partant, éliminerait une source potentielle d'erreur dans les opérations financières.

6.2 Sommaire du Plan d'amélioration du portefeuille-pays

6.2.1 Le Plan d'amélioration du portefeuille-pays (PAPP) est présenté en Annexe VI. Il comporte deux (2) parties : la première porte essentiellement sur les mesures à prendre à un niveau plutôt stratégique par le gouvernement et par la Banque. Elle s'articule autour des mesures visant à intensifier les réformes macroéconomiques, institutionnelles et en matière de gouvernance, améliorer la qualité des projets en amont, réduire les retards dans la réalisation des conditions des prêts et dons, le démarrage des projets et le décaissement, améliorer la performance en matière de passation de marchés, améliorer les canaux de communication et renforcer les capacités en matière d'exécution des opérations. La seconde partie porte sur des problèmes d'exécution plus spécifiques, en mettant l'accent sur ceux qui se posent au niveau sectoriel et dans des projets spécifiques en cours.

6.3 Enseignements tirés pour les DSP et la gestion du portefeuille futurs

6.3.1 Un des principaux enseignements tirés est la nécessité d'accorder une plus grande importance à l'examen des opérations potentielles en amont. En particulier, il faudrait procéder à une analyse approfondie des capacités managériales et techniques de l'organe d'exécution. La plupart des opérations figurant dans le portefeuille en cours ont accusé des retards importants dans leur exécution à cause de l'insuffisance de ces capacités. La nécessité de fortes capacités de gestion est encore plus impérieuse dans le cas des opérations à cheval sur plusieurs États. Les capacités administratives varient considérablement entre États, certains en étant moins bien dotés que d'autres.

6.3.2 Un autre enseignement tiré est la nécessité d'intégrer aux projets et programmes futurs un train approprié de mesures d'appui institutionnel et d'assistance technique, ces mesures devant être complétées par des ateliers sur l'administration des prêts spécialement conçus pour remédier aux insuffisances relevées au Nigeria, et organisés État par État. La Banque devrait accorder toute l'attention voulue aux recommandations du dernier atelier sur l'administration des prêts (14-25 juin 2004), et à celles de l'atelier sur la RPPP (8-9 décembre 2004) organisés à Abuja, qui ont souligné la nécessité d'un renforcement continu des capacités du personnel des projets, et de la sensibilisation des responsables politiques.

6.3.3 Le rôle de NGCO est d'une importance capitale pour donner des conseils et des orientations techniques aux organes d'exécution sur les procédures de la Banque en matière d'administration des prêts, en particulier sur celles ayant trait à la passation de marchés et au décaissement. La présence de NGCO à Abuja a contribué à renforcer la coordination avec la communauté des bailleurs de fonds, ce qui, à son tour, a permis de mieux préciser la position de la Banque sur les réformes stratégiques et institutionnelles du Nigeria. Le récent renforcement du bureau par un nouveau recrutement (chargé de décaissement/passation de marchés) l'aidera à gérer plus efficacement sur place les problèmes d'ordre administratif et technique courants. Cependant, pour accroître davantage ses capacités, il devrait bénéficier de personnel et d'équipement supplémentaires, notamment dans le domaine des technologies de l'information.

6.3.4 Un autre enseignement important pour la stratégie d'intervention et la conception des programmes de la Banque est la nécessité de concentrer davantage ses interventions sur les secteurs prioritaires, eu égard à l'insuffisance relative des ressources concessionnelles à la disposition du Nigeria et à sa politique prudente en matière d'emprunts non concessionnels. Étant donné que la réduction de la pauvreté demeure la principale préoccupation du gouvernement, les interventions futures de la Banque devraient se concentrer sur un nombre plus restreint de secteurs et avoir une couverture géographique limitée à un plus petit nombre d'États afin d'en optimiser l'impact sur le développement et d'en permettre une gestion efficace et une exécution ponctuelle. Avant la mise en

œuvre de cette approche, il faudra mener une étude en coopération avec d'autres bailleurs de fonds pour évaluer l'expérience des uns et des autres en matière d'exécution de projets à cheval sur plusieurs États.

7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

7.1 Conclusions

7.1.1 La RPPP 2004 conclut que la performance globale (PG) a été satisfaisante, avec une note de 2,1. En ce qui concerne l'état d'exécution (EE), les quatre opérations en cours évaluées ont obtenu une moyenne de 1,6, donc moins que satisfaisante. Elles ont en outre obtenu une moyenne de 1,7 pour le déroulement des projets, 1,5 pour la performance d'acquisitions, 1,8 pour la performance financière, et 1,3 pour les Activités/réalisations. Cependant, pour les objectifs de développement (OD), les quatre opérations ont été notées plus que satisfaisant (2,6), ce qui a relevé la note de la performance globale à 2,1, dans la mesure où l'on s'attend à ce qu'elles aient un impact positif sur le développement, une fois achevées. Les Annexes II/III récapitulent les notes attribuées aux projets en cours. Sur les 8 opérations, hormis l'étude environnementale, 4 ont été évaluées projets potentiellement problématiques et un, projet problématique. Par rapport à la notation de la précédente revue du portefeuille effectuée en 1996, la performance globale a enregistré une amélioration, passant de 1,6 en 1996 à 2,1 en 2004, tirée par les objectifs de développement, dont la note est passée de 1,8 à 2,6. La note de l'état d'exécution est restée moins que satisfaisante, à 1,6, ce qui donne à penser qu'il subsiste de nombreux obstacles à la bonne exécution des projets. Sur les 16 projets en cours en 1996, 14 avaient été évalués projets problématiques, contre 1 seul à fin 2004.

7.1.2 La revue du portefeuille a montré que la qualité de la performance du portefeuille de la Banque a été compromise par plusieurs problèmes rencontrés au niveau de la mise en œuvre, parmi lesquels figurent les suivants :

- i) faiblesses en ce qui concerne la qualité de la gouvernance et les capacités institutionnelles du gouvernement ;
- ii) coordination et communication insuffisantes entre la Banque, le gouvernement fédéral, les gouvernements des États, notamment les ministères des Finances des États (MFE), et les organes d'exécution. Les MFE ne sont pas associés à la gestion des projets situés sur leurs territoires respectifs, et n'accomplissent pas comme il se devrait d'activités de supervision et de coordination entre ministères et cellules d'exécution des projets (CEP) ;
- iii) implication insuffisante des Vérificateurs généraux des États (SAG) dans l'audit et la gestion des projets ; systèmes de contrôle interne inappropriés (comptabilité et audit) au niveau des États ;
- iv) insuffisances sur le plan de l'évaluation et de la conception des projets ;
- v) manque d'harmonisation des interventions et des procédures de la Banque avec celles d'autres bailleurs de fonds ;
- vi) retards dans la réalisation des conditions des prêts et dons et des conditions générales de la Banque, notamment l'exécution des audits des projets et la production régulière de rapports ;
- vii) non-respect par les organes d'exécution (OE) et les cellules d'exécution des projets (CEP), des procédures de la Banque en matière de passation de marchés, et retards dans le décaissement ;
- viii) existence de soldes de prêts/dons non décaissés à l'achèvement des projets ;

- ix) difficultés à gérer efficacement les projets à cheval sur plusieurs États, ce qui en retarde sensiblement l'exécution et en affecte l'impact sur le développement ;
- x) inadéquation de la composition (dosage de compétences) des missions de supervision de la Banque et insuffisance de leur durée ;
- xi) inéquation du suivi et de la supervision des projets par les ministères de tutelle et les OE ; et
- xii) insuffisance des fonds de contrepartie.

7.2 Recommandations

7.2.1 Compte tenu des conclusions de la RPPP 2004, les mesures ci-après sont proposées en vue d'améliorer la performance du portefeuille :

7.2.1.1 Mesures à prendre par la Banque :

- i) appuyer, par des projets de renforcement des capacités, les réformes du secteur public entreprises par le gouvernement, en particulier les réformes institutionnelles destinées à améliorer l'efficacité de la fonction publique, tant au niveau fédéral qu'à celui des États ; la Banque devrait également étudier la possibilité de fournir une assistance technique pour renforcer la coordination entre les États et le gouvernement fédéral ;
- ii) engager avec le gouvernement un dialogue sur les canaux les plus appropriés de communication entre la Banque, le gouvernement fédéral, représenté par l'ABER, les ministères des États, les OE et les CEP, et faire connaître davantage les opérations de la Banque au niveau des États par un plaidoyer et une sensibilisation accrue ; la Banque devrait également informer les ministères et les organismes des États des missions prévues et les associer à la gestion des projets et à l'examen des constatations et des conclusions de ces missions ;
- iii) prévoir dans les rapports d'évaluation de nouveaux projets l'association systématique du SAG à l'audit et à la gestion des projets ;
- iv) améliorer la qualité des projets en amont, grâce notamment à une analyse plus approfondie des capacités institutionnelles et techniques des OE/CEP, y compris une évaluation de la pertinence de leurs systèmes comptables dans l'optique d'un suivi et d'un contrôle adéquats, ainsi que de la capacité du personnel des projets à gérer les fonds selon le système des comptes spéciaux ; sensibiliser les gouvernements et les OE aux conditions des prêts déjà au cours des missions de préparation et d'évaluation ;
- v) harmoniser les procédures et les interventions de la Banque avec celles des autres bailleurs de fonds, notamment en matière d'établissement de rapports, afin de réduire la charge de travail des OE/CEP ;
- vi) renforcer les capacités du bureau de la Banque au Nigeria (NGCO) en y affectant des agents et des équipements supplémentaires ;
- vii) amener NGCO à assurer, auprès des OE/CEP, le contrôle et le suivi du respect des conditions des prêts/dons, s'agissant en particulier de la réalisation des audits des projets et de la soumission de rapports sur l'état d'avancement ; et, le cas échéant, prendre des mesures de pénalité ; étant donné que le recrutement des auditeurs est un processus normal pour tous les projets, NGCO devrait également lancer, examiner et approuver le processus de passation de marché y afférent ;

- viii) organiser des ateliers sur l'administration des prêts une fois par an, aussi bien au niveau fédéral qu'à celui des États ; il faudrait renforcer les capacités de NGCO afin de lui permettre de jouer les premiers dans la conduite de ces ateliers ;
- ix) faire procéder par NGCO à un examen minutieux des demandes de décaissement et des rapports d'évaluation des offres, et prodiguer des conseils aux OE/CEP avant la soumission de ces rapports à la Banque ;
- x) amener les coordonnateurs de projet à respecter le délai limite de 14 jours calendaires fixé par elle-même pour faire connaître sa position sur les documents d'évaluation des soumissions, et être plus minutieux dans le suivi des recommandations issues des missions sur le terrain ; et amener FFCO à traiter avec diligence les demandes de décaissement ;
- xi) amener les coordonnateurs de projet à veiller à ce que les données relatives à la passation des marchés soient dûment saisies dans le système SAP ;
- xii) émettre des avis d'annulation de soldes de prêts/dons et veiller à ce que les soldes déjà annulés soient radiés des grands livres des décaissements ; amener FFCO à veiller à ce que ces avis d'annulation soient promptement transmis à l'ABER et aux OE ;
- xiii) mener une étude sur l'expérience en matière d'exécution de projets à cheval sur plusieurs États et, en fonction des conclusions de cette étude, envisager éventuellement de limiter la couverture géographique de ses opérations à un nombre restreint d'États ; évaluer la possibilité de financer cette étude sur les ressources du projet d'appui institutionnel (PAI) ;
- xiv) améliorer la composition (dosage de compétences) des missions de supervision et allonger leur durée et, au besoin, y associer des consultants.

7.2.1.2 Mesures à prendre par le gouvernement :

- i) poursuivre des politiques macroéconomiques prudentes, notamment par la discipline budgétaire aux trois échelons de gouvernement, et veiller à ce que les fonds de contrepartie dans les projets soient mis à disposition à temps et en montants requis ;
- ii) mettre en œuvre des mesures visant à renforcer les capacités institutionnelles des ministères/organismes avec l'appui des partenaires internationaux au développement, et veiller à ce que les organes d'exécution et les cellules d'exécution des projets soient dotés d'effectifs et d'équipements suffisants ;
- iii) veiller à ce que les SAG soient étroitement associés à l'audit et à la gestion des projets ;
- iv) améliorer les procédures de contrôle interne, en particulier au niveau des États, notamment par la mise en place de systèmes comptables et de mécanismes d'audit adéquats en vue de permettre la disponibilité à temps d'informations précises sur les comptes des projets ;
- v) améliorer la communication et la coordination avec les gouvernements et les organismes des États, et les associer systématiquement à l'évaluation et à la supervision/au suivi des projets ;
- vi) veiller à une satisfaction plus ponctuelle des conditions préalables au décaissement, faire respecter davantage les conditions générales, notamment en ce qui concerne la production de rapports et les audits, et doter les OE/CEP de mécanismes de suivi/évaluation qui permettent un suivi systématique et régulier du déroulement des projets ;
- vii) organiser des réunions périodiques (trimestrielles, par exemple) entre l'ABER et les OE/CEP pour suivre le déroulement des projets (NGCO et les missions de la Banque se trouvant sur le terrain devraient participer à ces réunions) ;

- viii) en ce qui concerne les nouveaux projets, accorder aux agents des CEP des contrats en fonction de la performance, et
- ix) réagir promptement aux avis d'annulation et éviter la tendance à maintenir les soldes non décaissés ;
- x) soumettre à la Banque les demandes de prorogation de délai au moins six mois à l'avance.

7.2.2 Les Conseils d'administration sont invités à prendre note de cette Revue de la performance du portefeuille de la Banque au Nigeria.

Récapitulatif des prêts et dons au secteur public au 31 décembre 2004

Source de financement	En cours	Secteur	Titre du projet	Date d'approbation	Date de signature	Montant approuvé (*000) UC	Signé (*000) UC	Montant annulé (*000) UC	Engagement net (*000) UC	Décaissements (*000) UC	Non décaissé (*000) UC	Ratio décaissement
BAD		Agriculture	EXTENSION EXPLOITATIONS DE CANNE À SUCRE DE BACITA	21-Nov-89	21-Oct-90	67 480,00	67 480,00	7 203,40	60 276,60	60 276,60	-	100 %
BAD		Agriculture	PROGR. EXTENSION EXPLOITATIONS DE CANNE À SUCRE	22-Mar-71	24-Mar-72	1 600,00	1 600,00	170,56	1 429,44	1 429,44	-	100 %
BAD		Agriculture	DÉVELOPPEMENT FORESTERIE	28-Oct-86	23-Oct-87	69 550,00	69 550,00	26 240,32	43 309,68	43 309,68	-	100 %
BAD		Agriculture	RÉHAB. EXPLOITATIONS DE CANNE À SUCRE DES SAVANES	23-Sept-91	20-Juin-94	45 800,00	45 800,00	154,25	45 645,75	45 645,75	-	100%
		Total Agriculture				184 430,00	184 430,00	33 768,54	150 661,46	150 661,46	-	100%
BAD		Finance	LIGNE CRÉDIT II/NACB	18-Dec-90	11-Juil-91	100 000,00	100 000,00	176,23	99 823,77	99 823,77	-	100 %
BAD		Finance	LIGNE CRÉDIT AGRICOLE	24-Mar-87	23-Oct-87	73 000,00	73 000,00	359,91	72 640,09	72 640,09	-	100 %
ADB		Finance	LIGNE CRÉDIT/NBCI	23-Sept-86	4-Mai-87	40 000,00	40 000,00	5 215,72	34 784,28	34 784,28	-	100 %
BAD		Finance	PME	29-Jan-91	11-Juil-91	100 000,00	100 000,00	-	100 000,00	100 000,00	-	100 %
BAD		Finance	LIGNE CRÉDIT/NIDB	23-Mar-89	30-Mai-89	80 000,00	80 000,00	10 355,33	69 644,67	69 644,67	-	100 %
		Total Finance				393 000,00	393 000,00	16 107,20	376 892,80	376 892,80	-	100%
BAD		Ind/Min./Carr.	PROJ. APPUI EXPORT. INDUSTRIELLES	3-Mar-93	20-Juin-94	150 000,00	150 000,00	150 000,00	-	-	-	0 %
BAD		Ind/Min./Carr.	PROJET PAPIER BILLETS DE BANQUE ET SÉCURITÉ	24-Août-94		57 060,00	-	57 060,00	-	-	-	0 %
		Total Ind/Min./Carr.				207 060,00	150 000,00	207 060,00	-	-	-	0%
BAD		Multisectoriel	PROJET STIMULATION EXPORTATIONS	26-Juin-87	30-Mai-89	180 000,00	180 000,00	68,85	179 931,15	179 931,15	-	100 %
BAD		Multisectoriel	INFRASTR. RURALES ÉTAT ANAMBRA	21-Avr-89	18-Dec-89	81 700,00	81 700,00	20 295,96	61 404,04	61 404,04	-	100 %
		Total Multisectoriel				261 700,00	261 700,00	20 364,80	241 335,20	241 335,20	-	100%
BAD		Transport	RECONSTR. AÉROPORT/ENUGU	26-Jan-72	24-Mar-72	3 400,00	3 400,00	244,20	3 155,80	3 155,80	-	100%
BAD		Transport	RECONSTR. AÉROPORT/CALABAR	27-Juin-74	6-Nov-74	4 750,00	4 750,00	2 403,93	2 346,07	2 346,07	-	100 %
BAD		Transport	RECONSTR. ROUTE IBADAN-ILORIN	15-Déc-94		107 800,00	-	107 800,00	-	-	-	0 %
		Total Transport				115,950,00	8 150,00	110 448,13	5 501,87	5 501,87	-	100%
BAD		Eau & Ass.	ADD. EAU II/IBADAN	2-May-91	19-Déc-91	74 140,00	74 140,00	3 502,15	70 637,85	70 637,85	-	100 %
BAD		Eau & Ass.	ADD. EAU ÉTAT NIGER	17-Apr-90	27-Nov-90	61 690,00	61 690,00	2,90	61 687,10	61 687,10	-	100 %
BAD		Eau & Ass.	ADD. EAU ÉTAT BENDEL	12-Jun-90	18-Janv-91	78 740,00	78 740,00	-	78 740,00	78 740,00	-	100 %
BAD		Eau & Ass.	ADD. EAU ÉTAT PLATEAU	2-May-91	19-Déc-91	90 170,00	90 170,00	-	90 170,00	89 948,39	221,61	99,75 %
BAD		Eau & Ass.	PROJ. ADD. EAU MUNICIPALITÉ DE BAUCHI	18-Oct-88	30-Mai-89	44 950,00	44 950,00	(0,84)	44 950,84	44 950,84	-	100 %
BAD	X	Eau & Ass.	ADD. EAU D'URGENCE/IBADAN	23-Déc-86	4-Mai-87	26 000,00	26 000,00	-	26 000,00	16 180,48	9 819,52	62,23 %
BAD	X	Eau & Ass.	PROJ. ADD. EAU CONCERNANT PLUSIEURS ÉTATS	2-Oct-92	29-Juin-94	119 100,00	119 100,00	-	119 100,00	109 169,95	9 930,05	91,66 %
BAD		Eau & Ass.	ADD. EAU/GOMBE	24-Août-94		51 100,00	-	51 100,00	-	-	-	0%
		Total Eau & Ass.				545 890,00	494 790,00	54 604,21	491 285,79	471 314,61	19 971,18	95,93%
Total BAD	Total BAD					1 708 030,00	1 492 070,00	442 352,88	1 265 677,12	1 245 705,94	19 971,18	98,42%

Suite

Source de financement	En cours	Secteur	Titre du projet	Date d'approbation	Date de signature	Montant approuvé ('000) UC	Montant signé ('000) UC	Montant annulé ('000) UC	Engagement net ('000) UC	Décaissements ('000) UC	Non décaissé ('000) UC	Ratio décaissement
FAD		Agriculture	ÉTUDE ZONES AGRO-CLIMATOLOGIQUES ET ÉCOLOGIQUES	23-Mars-92	11-Sept-92	782,89	782,89	1,00	781,89	781,89	-	100 %
FAD	X	Agriculture	PROJ. DÉV. /FADAMA	10-Déc-03	12-Déc-03	22 000,00	22 000,00	-	22 000,00	-	22 000,00	0 %
FAD		Agriculture	DÉV RIZ. ÉTAT RIVIÈRES (DON)	25-Fév-91	4-Déc-91	1 381,58	1 381,58	0,72	1 380,86	1 380,86	-	100 %
FAD		Agriculture	ÉTUDE VALLÉE MOYENNE/ RIMA (DON)	21-Mai-91	19-Déc-91	1 722,37	1 722,37	65,22	1 657,15	1 657,15	-	100 %
FAD		Agriculture	ÉTUDE CULT. RIZ. BAS-FONDS MARÉCAGES/RUISSEAU ENYONG	28-Août-91	8-Mai-92	1 418,42	1 418,42	83,49	1 334,93	1 334,93	-	100 %
FAD		Agriculture	ÉTUDE PLANIF. IRR. BASSINS FLUVIAUX	24-Juin-92	4-Nov-92	3 684,21	3 684,21	3 684,21	-	-	-	0%
FAD		Agriculture	RENF. CAPAC. INST./ NACB	21-Avr-92	9-Oct-92	4 605,26	4 605,26	1 521,35	3 083,91	3 083,91	-	100 %
FAD		Agriculture	ÉTUDE PRODUCT. VACCINS ET PROD. VÉTÉRINAIRES	18-Déc-92	13-Mai-94	520,00	520,00	520,00	-	-	-	0 %
FAD		Agriculture	ÉTUDES RESSOURCES FORESTIÈRES	21-Oct-93	13-Mai-94	2 717,00	2 717,00	0,12	2 716,88	2 716,88	-	100 %
FAD		Agriculture	IRR. VALLÉE HADEJA	25-Nov-91		36 842,08	-	36 842,08	-	-	-	0 %
FAD	X	Agriculture	PROJET DE. DÉV. AGRICOLE & RURAL COMMUN.	11-Sept-03	12-Déc-03	13 000,00	13 000,00	-	13 000,00	-	13 000,00	0 %
FAD		Agriculture	RÉHAB. CULT SUCR./SAVANES	23-Sept-91	4-Nov-92	6 447,36	6,447.36	46,13	6 401,23	6 401,23	-	100 %
		Total Agriculture				95 121,17	58 279,09	42 764,33	52 356,85	17 356,85	35 000,00	33,15%
FAD	X	Environnement	ÉTUDE SOC. ET ENV. DELTA NIGER	30-Juin-04	29-Juil-04	1 700,00	1 700,00	-	1 700,00	-	1 700,00	0 %
		Total Environment				1 700,00	1 700,00	-	1 700,00	-	1 700,00	0%
FAD	X	Multisectoriel	APPUI INST. GOUVERNANCE, RENF. CAPACITÉS	18-Oct-01	7-Déc-01	4 000,00	4 000,00	-	4 000,00	1 026,02	2 973,98	25,65 %
		Total Multisectoriel				4 000,00	4 000,00	-	4 000,00	1 026,02	2 973,98	25,65%
FAD		Social	PROJ. RÉHAB. SERVICES DE SANTÉ	29-Oct-92	12-Mai-93	55 263,12	55 263,12	7 088,77	48 174,35	48 174,35	-	100 %
FAD		Social	PROJ. SANTÉ ÉTAT KWARA	18-Déc-90	11-Juil-91	13 078,94	13 078,94	800,00	12 278,94	11 987,50	291,44	97,63 %
FAD		Social	PROJ. SANTÉ ÉTAT BAUCHI	16-Janv-90	4-Juil-90	22 547,35	22 547,35	-	22 547,35	22 547,35	-	100%
FAD	X	Social	PROJ. DÉV. SYST. SANITAIRES (IV)	11-Sept-02	15-Oct-02	34 740,00	34 740,00	-	34 740,00	-	34 740,00	0%
FAD	X	Social	PROJ. BASE COMMUNAUTAIRE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ	3-Nov-00	2-Fév-01	20,000.00	20 000,00	-	20 000,00	103,69	19 896,31	0,52%
		Total Social				145 629,41	145 629,41	7 888,77	137 740,64	82 812,89	54 927,75	60,12%
FAD	X	Eau & Ass.	ADD. EAU/IBADAN II	2-Mai-91	19-Déc-91	3 205,26	3 205,26	25,60	3 179,66	3 179,66	-	100%
FAD		Eau & Ass.	ADD. EAU/ÉTAT NIGER STATE	17-Avr-90	27-Nov-90	1 961,84	1 961,84	(3,42)	1 965,27	1 965,27	-	100%
FAD		Eau & Ass.	ADD. EAU ÉTAT BENDEL (DON)	12-Juin-90	18-Janv-91	2 413,16	2 413,16	138,19	2 274,96	2 274,96	-	100%
FAD		Eau & Ass.	ADD. EAU ÉTAT PLATEAU	2-Mai-91	19-Déc-91	3 831,58	3 831,58	-	3 831,58	3 777,38	54,20	98,59%
FAD	X	Eau & Ass.	PREMIER PROJ. ADD. EAU CONCERNANT PLUSIEURS ÉTATS	2-Oct-92	29-Juin-94	14 921,04	14 920,00	-	14 920,00	8 876,64	6 043,36	59,49%
		Total Eau & Ass.				26 332,88	26 331,83	160,37	26 171,46	20 073,91	6 097,56	76,70%
Total FAD	Total FAD					272 783,46	235 940,34	50 813,46	221 968,95	121 269,67	100 699,29	54,63%
Global	Global					1 980 813,46	1 728 010,34	493 166,34	1 487 646,07	1 366 975,61	120 670,46	91,89%

Engagements nets et décaissements au titre des opérations en cours (31 mai 2005)

Secteur	Nbre d'opérations	Engagements nets (en millions UC)					Décaissements au 31 décembre 2004		Décaissements au 31 mai 2005	
		BAD	FAD	FAT	Total	% du total	en millions UC	%	en millions d'UC	%
Agriculture	2	0,00	35,00	0,00	35,00	13 %	0,00	0,00	0,00	0,00
Équipements collectifs	2	145,10	14,92	0,00	160,02	63 %	134,22	83,87	136,43	85,16
Secteur social	2	0,00	54,74	0,00	54,74	21 %	0,10	0,18	2,15	3,92
Environnement	1	0,00	0,00	1,70	1,70	1 %	0,00	0,00	0,00	0,00
Multisectoriel	1	0,00	0,00	4,00	4,00	2 %	1,03	25,65	1,03	25,65
Total	8	145,10	104,66	5,70	255,46	100 %	135,35	52,98	139,16	54,65

Récapitulatif des notes de projets en comparaison avec celles de la RPPP 1996

Secteur	Déroulement du projet	Performance acquisitions	Performance financière	Activités/Réalisations	État d'exécution (EE)	Impact sur le développement (OD)	Évaluation globale (EG)	1996 EE	1996 OD	1996 EG
A. Social		1,0	1,8	0,8	1,3	3,0	2,2	1,3	2,0	1,4
A.1 Proj. à base communautaire de lutte contre la pauvreté	1,7	1,0	1,8	0,8	1,3	3,0	2,2	-	-	-
B. Équip. collectifs		1,7	1,6	1,3	1,6	2,4	2,0	1,4 **	1,6 **	1,4 **
B.1 Proj. d'add. d'eau d'urgence d'Ibadan	2,0	1,5	1,7	1,0	1,6	1,8	1,7	2,0	2,0	1,6
B.2 Premier proj. d'add. d'eau concernant plusieurs États	1,5	1,8	1,4	1,6	1,6	3,0	2,3	2,0	2,0	1,5
C. Multisectoriel		1,8	2,0	1,7	1,8	2,3	2,0	-	-	-
C.1 PAI/Renf. des capacités	1,7	1,8	2,0	1,7	1,8	2,3	2,0	-	-	-
Moyenne pour le portefeuille	1,7	1,5	1,8	1,3	1,6	2,6	2,1	1,6 *	1,8 *	1,6 *

* Cette notation du portefeuille 1996 inclut des secteurs non indiqués dans le tableau ci-dessus. (Secteur industriel).

**La notation des projets du secteur des équipements collectifs de 1996 tient inclut 3 autres projets non indiqués dans le tableau ci-dessus.

Notation individuelle des projets en cours

ANNEXE III

Critères	Projet	A.1 Projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté	B.1 Projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan	B.2 Premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États	C.1 Projet de renforcement des capacités	Total
A. Déroulement		1,7	2,0	1,5	1,7	1,7
1.	Satisfaction des conditions préalables à l'entrée en vigueur	1,0	2,0	1,5	1,0	1,4
2.	Respect des conditions générales	2,0	2,0	1,5	1,7	1,6
3.	Respect des autres conditions	2,0	-		2,5	2,3
B. Performance en matière d'acquisitions		1,0	1,5	1,8	1,8	1,5
1.	Acquisition des services de consultants	1,0	1,0	1,9	1,7	1,4
2.	Acquisition des biens et services	1,0	-	1,8	2,0	1,6
C. Performance financière		1,8	1,7	1,4	2,0	1,8
1.	Disponibilité des fonds en devises étrangères	2,0	2,0	2,0	-	2,0
2.	Disponibilité des fonds en monnaie locale	2,0	2,0	1,0	2,0	1,8
3.	Flux des décaissements	1,0	0,0	2,0	2,0	1,3
4.	Gestion des coûts	1,0	0,0	0,0	2,0	2,0
5.	Performance des cofinanciers	1,0	-	-	-	1,0
D. Activités et travaux		0,8	1,0	1,6	1,7	1,3
1.	Respect du calendrier d'exécution	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0
2.	Performance des consultants ou des assistants techniques	1,0	-	1,0	-	1,0
3.	Performance des entreprises	0,0	-	2,0	2,0	2,0
4.	Performance de la direction du projet	1,0	0,0	1,0	2,0	1,0
E. Impact sur le développement		3,0	1,8	3,0	2,3	2,6
1.	Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	3,0	2,0	2,0	2,5	2,4
2.	Probabilité de réaliser des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet	3,0	1,0	2,0	2,0	1,8
3.	Probabilité de contribuer au renforcement des capacités institutionnelles	3,0	1,0	2,0	-	2,0
4.	Taux de rentabilité escompté	-	-	-	-	-
F. Évaluation globale		2,0	1,7	2,2	2,0	2,1
1.	À l'heure actuelle	2,2	1,2	2,3	2,0	2,0
2.	Évolution avec le temps	1,4	1,6	2,1	2,0	1,8

Notation des projets

A.1 Projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté

Indicateurs de performance du projet	Note précédente	RPPP 2004
A. <u>Déroulement</u>	1,7	1,7
1. Satisfaction des conditions préalable à l'entrée en vigueur du prêt	1	1
2. Respect des conditions générales	2	2
3. Respect des autres conditions	2	2
B. <u>Performance en matière d'acquisitions</u>	1,0	1,0
1. Acquisition des services de consultants	1	1
2. Acquisition des biens et services	1	1
C. <u>Performance financière</u>	1,8	1,8
1. Disponibilité des fonds en devises étrangères	2	2
2. Disponibilité des fonds en monnaie locale	2	2
3. Flux des décaissements	1	1
4. Gestion des coûts	2	2
5. Performance des cofinanciers (le cas échéant)	2	2
D. <u>Activités et travaux</u>	0,8	0,8
1. Respect du calendrier d'exécution	1	1
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	1	1
3. Performance des entreprises	-	0
4. Performance de la direction du projet	1	1
E. <u>Impact sur le développement</u>	1,0	3,0
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	1	3,0
2. Probabilité de réaliser des avantages durables au-delà de la phase d'investissement du projet	1	3,0
3. Probabilité de contribuer au renforcement des capacités institutionnel	1	3,0
4. Taux de rentabilité escompté	-	-
F. <u>Évaluation globale</u>	1,4	2,0
1. À l'heure actuelle	1,4	2,2
2. Évolution avec le temps	-	1,8
Clé : 3 = Très satisfaisant (TS) 2 = Satisfaisant (S) : Problèmes ponctuels : la Banque devrait assurer un suivi 1 = Peu satisfaisant (PS) : Problèmes: la Banque devrait suivre de près, aucune action immédiate requise 0 = Très peu satisfaisant (TPS): Problèmes graves : Mesures requises de la part de la Banque		

B.1 Projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan

Indicateurs de performance du projet	Note précédente	RPPP 2004
A. <u>Déroulement</u>	2,0	2,0
1. Satisfaction des conditions préalable à l'entrée en vigueur du prêt	2,0	2,0
2. Respect des conditions générales	2,0	2,0
3. Respect des autres conditions	-	-
B. <u>Performance en matière d'acquisitions</u>	2,0	1,5
1. Acquisition des services de consultants	2,0	1,7
2. Acquisition des biens et services	-	-
C. <u>Performance financière</u>	1,0	1,7
1. Disponibilité des fonds en devises étrangères	2	2
2. Disponibilité des fonds en monnaie locale	2	2
3. Flux des décaissements	0	0
4. Gestion des coûts	0	0
5. Performance des cofinanciers (le cas échéant)	-	-
D. <u>Activités et travaux</u>	1,0	1,0
1. Respect du calendrier d'exécution	2,5	0
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	-	-
3. Performance des entreprises	-	-
4. Performance de la direction du projet	0	0
E. <u>Impact sur le développement</u>	2,0	1,8
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	2	2
2. Probabilité de réaliser des avantages durables au-delà de la phase d'investissement du projet	2	1
3. Probabilité de contribuer au renforcement des capacités institutionnel	2	1
4. Taux de rentabilité escompté	-	-
F. <u>Évaluation globale</u>	2,1	1,8
1. À l'heure actuelle	2,1	1,7
2. Évolution avec le temps	2,0	1,9
<p>Clé : 3 = Très satisfaisant (TS) 2 = Satisfaisant (S) : Problèmes ponctuels : la Banque devrait assurer un suivi 1 = Peu satisfaisant (PS) : Problèmes: la Banque devrait suivre de près, aucune action immédiate requise 0 = Très peu satisfaisant (TPS) : Problèmes graves : Mesures requises de la part de la Banque</p>		

B.2 Premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États

Indicateurs de performance du projet	Note précédente	RPPP 2004
A. <u>Déroulement</u>	1,5	1,5
1. Satisfaction des conditions préalable à l'entrée en vigueur du prêt	1,5	1,5
2. Respect des conditions générales	1,5	1,5
3. Respect des autres conditions		
B. <u>Performance en matière d'acquisitions</u>	1,8	1,8
1. Acquisition des services de consultants	1,9	1,9
2. Acquisition des biens et services	1,8	1,8
C. <u>Performance financière</u>	1,2	1,4
1. Disponibilité des fonds en devises étrangères	2	2
2. Disponibilité des fonds en monnaie locale	1	1
3. Flux des décaissements	2	2
4. Gestion des coûts	0	0
5. Performance des cofinanciers (le cas échéant)	-	-
D. <u>Activités et travaux</u>	1,7	1,6
1. Respect du calendrier d'exécution	1	1
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	2	1
3. Performance des entreprises	2	2
4. Performance de la direction du projet	2	1
E. <u>Impact sur le développement</u>	2,0	3,0
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	2	2
2. Probabilité de réaliser des avantages durables au-delà de la phase d'investissement du projet	2	2
3. Probabilité de contribuer au renforcement des capacités institutionnel	2	2
4. Taux de rentabilité escompté	-	-
F. <u>Évaluation globale</u>	1,9	2,2
1. À l'heure actuelle	1,8	2,3
2. Évolution avec le temps	2,0	2,1
<p>Clé : 3 = Très satisfaisant (TS) 2 = Satisfaisant (S) : Problèmes ponctuels : la Banque devrait assurer un suivi 1 = Peu satisfaisant (PS) : Problèmes: la Banque devrait suivre de près, aucune action immédiate requise 0 = Très peu satisfaisant (TPS): Problèmes graves : Mesures requises de la part de la Banque</p>		

C.1 PAI/ Renforcement des capacités

Indicateurs de performance du projet	Note précédente	RPPP 2004
A. <u>Déroulement</u>	1	1,7
1. Satisfaction des conditions préalable à l'entrée en vigueur du prêt	1	1
2. Respect des conditions générales	1	1,7
3. Respect des autres conditions	1	2,5
B. <u>Performance en matière d'acquisitions</u>	-	1,8
1. Acquisition des services de consultants	-	1,7
2. Acquisition des biens et services	-	1,7
	-	2,0
C. <u>Performance financière</u>	-	2,0
1. Disponibilité des fonds en devises étrangères	-	-
2. Disponibilité des fonds en monnaie locale	-	-
3. Flux des décaissements	-	2,0
4. Gestion des coûts	-	2,0
5. Performance des cofinanciers (le cas échéant)	-	2,0
	-	-
D. <u>Activités et travaux</u>	-	1,7
1. Respect du calendrier d'exécution	-	1,0
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	-	-
3. Performance des entreprises	-	2,0
4. Performance de la direction du projet	-	2,0
	-	2,0
E. <u>Impact sur le développement</u>	2,0	2,3
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	2,0	2,5
2. Probabilité de réaliser des avantages durables au-delà de la phase d'investissement du projet	2,0	2,0
3. Probabilité de contribuer au renforcement des capacités institutionnel	2,0	-
4. Taux de rentabilité escompté	2,0	-
	-	-
F. <u>Évaluation globale</u>		
1. À l'heure actuelle	-	2,0
2. Évolution avec le temps	-	2,0
	-	2,0
<p>Clé : 3 = Très satisfaisant (TS) 2 = Satisfaisant (S) : Problèmes ponctuels : la Banque devrait assurer un suivi 1 = Peu satisfaisant (PS) : Problèmes: la Banque devrait suivre de près, aucune action immédiate requise 0 = Très peu satisfaisant (TPS): Problèmes graves : Mesures requises de la part de la Banque</p>		

ANNEXE V

Matrices des problèmes communs

Problème	Projet	Projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté	Premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États	Projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan	PAI	Fréquence
Faiblesses en matière d'acquisitions		X	X		X	3
Mauvaise communication entre la Banque et les organes d'exécution, et au sein du gouvernement		X	X	X	X	5
Retards dans la réalisation des conditions générales et particulières		X	X		X	4
Retards dans l'exécution du projet		X	X	X	X	5
Retards dans le décaissement		X	X	X	X	5
Faiblesses des capacités d'exécution		X	X	X	X	5
Mauvaise qualité en amont/Préparation insuffisante		X	X	X		3
Faible performance de la CEP		X	X	X	X	4

ANNEXE VI

Thèmes transversaux

Problème	Projet	Projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté	Premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États	Projet e d'adduction d'eau d'urgencd'Ibadan	PAI	Fréquence
Réduction de la pauvreté		X	X	X	X	5
Protection environnementale et sociale			X			1
Problématique hommes-femmes		X	X			3
Renforcement des capacités		X	X	X	X	5
VIH/sida		X				1
Normes fondamentales du travail (travail des enfants)						0
Intégration régionale						0
Gouvernance					X	1

Plan d'amélioration du portefeuille

Partie I

Problèmes	Mesures à prendre par le gouvernement	Mesures à prendre par la Banque
Faiblesses en ce qui concerne la qualité de la gouvernance et les capacités institutionnelles du gouvernement	Poursuivre des politiques macroéconomiques et budgétaires prudentes aux trois échelons de gouvernement, mettre en œuvre des réformes institutionnelles et du secteur public visant à renforcer la gouvernance, la transparence et l'obligation de rendre des comptes, et renforcer les capacités institutionnelles des ministères et organismes, veiller à que les OE et les CEP soient dotés de personnel et d'équipements suffisants.	Appuyer les réformes du secteur public entreprises par le gouvernement, en particulier les réformes institutionnelles destinées à améliorer l'efficacité de la fonction publique, tant au niveau fédéral qu'à celui des États ; étudier la possibilité de fournir une assistance technique pour renforcer la coordination entre les États et le gouvernement fédéral.
Coordination et communication insuffisantes entre la Banque, le gouvernement fédéral, les gouvernements des États, notamment les ministères des Finances des États (MFE), et les organes d'exécution. Les MFE ne sont pas associés à la gestion des projets situés sur leurs territoires respectifs, et n'accomplissent pas comme il se devrait d'activités de supervision et de coordination entre ministères et cellules d'exécution des projets (CEP)	Faire jouer par l'ABER un rôle de coordination entre la Banque, les ministères et les organismes aux trois échelons de gouvernement, ainsi qu'avec les OE/CEP ; améliorer les canaux de communication avec le Gouvernement fédéral, les gouvernements des États et les OE/CEP, et les associer systématiquement à l'évaluation et à la supervision/au suivi des projets.	Engager avec le gouvernement un dialogue sur les canaux les plus appropriés de communication entre la Banque, le gouvernement fédéral, représenté par l'ABER, les ministères des États, les OE et les CEP, et faire connaître davantage les opérations de la Banque au niveau des États par un plaidoyer et une sensibilisation accrues ; la Banque devrait également informer les ministères et les organismes des États des missions prévues et les associer à la gestion des projets et à l'examen des constatations et des conclusions de ces missions.
Implication insuffisante des Vérificateurs généraux des États (SAG) dans l'audit et la gestion des projets ; systèmes de contrôle interne inappropriés (comptabilité et audit) au niveau des États.	Amener l'ABER à veiller à ce que les SAG soient étroitement associés à la gestion et à l'audit des projets.	Prévoir dans les rapports d'évaluation de nouveaux projets l'association systématique du SAG à l'audit et à la gestion des projets.
Inadéquation des systèmes de contrôle interne (comptabilité et audit) au niveau des États	Améliorer les procédures de contrôle interne, en particulier au niveau des États, notamment par la mise en place de systèmes comptables et de mécanismes d'audit adéquats en vue de permettre la disponibilité à temps d'informations précises sur les comptes des projets.	

Insuffisances sur le plan de l'évaluation et de la conception des projets		Améliorer la qualité des projets en amont, grâce notamment à une analyse plus approfondie des capacités institutionnelles et techniques des OE/CEP, y compris une évaluation de la pertinence de leurs systèmes comptables dans l'optique d'un suivi et d'un contrôle adéquats, ainsi que de la capacité du personnel des projets à gérer les fonds selon le système du compte spécial ; sensibiliser les gouvernements et les OE aux conditions des prêts dès les stades de la préparation et de l'évaluation.
Manque d'harmonisation des interventions et des procédures de la Banque avec celles d'autres bailleurs de fonds		Harmoniser les procédures et les interventions de la Banque avec celles des autres bailleurs de fonds, notamment en matière d'établissement de rapports, afin de réduire la charge de travail des OE/CEP.
Retards dans la réalisation des conditions des prêts et dons et des conditions générales de la Banque, notamment l'exécution des audits des projets et la production régulière de rapports	Veiller à une satisfaction plus ponctuelle des conditions préalables au décaissement, faire respecter davantage les conditions générales, notamment en ce qui concerne la production de rapports et les audits, et doter les OE/CEP de mécanismes de suivi/évaluation qui permettent un suivi systématique et régulier du déroulement des projets.	Amener NGCO à assurer, auprès des OE/CEP, le contrôle et le suivi du respect des conditions des prêts/dons, s'agissant en particulier de la réalisation des audits des projets et de la soumission des rapports sur l'état d'avancement ; et, le cas échéant, prendre des mesures de pénalité ; étant donné que le recrutement des auditeurs est un processus normal pour tous les projets, NGCO devrait également initier, examiner et approuver le processus de passation de marchés y afférent ; renforcer NGCO en y affectant des agents et des équipements supplémentaires.
Non-respect par les OE et les CEP, des procédures de la Banque en matière de passation de marchés, et retards dans le décaissement	Amener l'ABER à aider la Banque à diffuser la documentation sur ses procédures de passation de marchés auprès des OE ; à vérifier si les demandes de décaissement sont bien remplies et accompagnées de toutes les pièces requises ; à acheminer les documents et les demandes relatifs aux projets par l'intermédiaire de NGCO ; et à solliciter le concours de celui-ci pour vérifier les demandes de décaissement ; pour les nouveaux projets, accorder aux agents des CEP des contrats en fonction de la performance.	Organiser des ateliers sur l'administration des prêts une fois par an, aussi bien au niveau fédéral qu'à celui des États ; faire procéder par NGCO à un examen minutieux des demandes de décaissement et des rapports d'évaluation des offres, et prodiguer des conseils aux OE/CEP avant la soumission de ces rapports à la Banque ; amener les coordonnateurs de projet à respecter le délai limite de 14 jours calendaires fixé par la Banque pour faire connaître sa position sur les documents d'évaluation des soumissions ; amener FFCO à traiter avec diligence les demandes de décaissement, et les coordonnateurs de projet à veiller à ce que les données relatives à la passation des marchés soient dûment saisies dans le système SAP afin d'éviter des retards dans le décaissement.
Existence de soldes de prêts/dons non décaissés à l'achèvement des projets	Réagir promptement aux avis d'annulation et éviter la tendance à maintenir des soldes non décaissés dans les grands livres.	Émettre des avis d'annulation de soldes de prêts/dons et veiller à ce que les soldes déjà annulés soient radiés des grands livres des décaissements ; amener FFCO à veiller à ce que ces avis d'annulation soient promptement transmis à l'ABER et aux OE.
Difficultés à gérer efficacement les projets à cheval sur plusieurs États, ce		Mener une étude sur l'expérience en matière d'exécution des projets à cheval sur plusieurs États et, en fonction des conclusions de cette

qui en retarde sensiblement l'exécution et en affecte l'impact sur le développement		étude, envisager éventuellement de limiter la couverture géographique de ses opérations à un nombre restreint d'États ; évaluer la possibilité de financer cette étude sur les ressources du projet d'appui institutionnel (PAI).
Inadéquation de la composition (dosage de compétences) des missions de supervision de la Banque et insuffisance de leur durée		Améliorer la composition (dosage de compétences) des missions de supervision et allonger leur durée et, au besoin, y associer des consultants.
Inéquation du suivi et de la supervision des projets par les ministères de tutelle et les OE	Amener l'ABER et les ministères de tutelle à tenir des réunions périodiques (trimestrielles, par exemple) avec les CEP pour suivre l'état d'avancement des projets.	Amener NGCO (et les missions de la Banque, quand elles sont sur place) à participer à ces réunions.
Insuffisance des fonds de contrepartie	Veiller à la mise à disposition, à temps et en montants requis, des fonds de contrepartie.	
Soumission tardive à la Banque des demandes de prorogation du délai limite du dernier décaissement	Soumettre à la Banque les demandes de prorogation du délai au moins six mois à l'avance.	

Revue 2004 de la performance du portefeuille de la Banque au Nigeria – Plan d'amélioration du portefeuille

Partie II

A. Secteur social

I. Résumé des conclusions des plus récentes RPPP ou RAPP

La dernière revue de la performance du portefeuille de la Banque au Nigeria (RPPP 1996) ne contenait pas de plan d'action, mais plutôt un ensemble de recommandations. L'Annexe VIII de ce rapport présente l'état de mise en œuvre de ces recommandations à fin 2004. Force est de souligner également qu'à l'époque de la réalisation de la RPPP 1996, les deux projets en cours dans le secteur social n'existaient pas encore.

II. Circonstances entourant les récentes améliorations/ baisses de performance

1. Récapitulation des contraintes

- insuffisances dans la coordination et le suivi au niveau fédéral et à celui des États, favorisée par la forme décentralisée de l'État fédéral au Nigeria ;
- insuffisances de capacités techniques et managériales des OE ;
- mauvaise préparation des projets et mauvaise qualité des projets en amont ;
- insuffisance des fonds de contrepartie ;
- non-respect des procédures de passation des marchés ; et
- non-respect des conditions générales de la Banque en ce qui concerne les obligations liées à l'établissement de rapports trimestriels sur l'état d'avancement et les audits.

2. Processus de supervision

Les missions de supervision ont été mal organisées par la Banque en termes de durée et de dosage de compétences. Les deux projets en cours ont été supervisés deux fois par an en 2003 et 2004.

III. Programme d'amélioration du portefeuille

1. Opérations spécifiques

Les deux opérations en cours dans le secteur social sont toutes deux des projets potentiellement problématiques (PPP). L'une d'elles, le projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté, est en plus un projet problématique (PP). Les risques auxquels sont exposés ces projets quant à l'atteinte de leurs objectifs de développement tiennent notamment aux facteurs suivants : l'insuffisance de la coordination, due à la forme décentralisée de l'État fédéral au Nigeria, l'insuffisance des capacités techniques et managériales des organes d'exécution (OE), la mauvaise préparation des projets et leur mauvaise qualité en amont, l'insuffisance des fonds de contrepartie, le non-respect des procédures de la Banque en matière de passation des marchés et de décaissement, le non-respect des conditions générales de la Banque relatives à l'établissement de rapports trimestriels sur l'état d'avancement et aux audits. Les mesures à prendre pour permettre à ces projets d'atteindre leurs objectifs comprennent les suivantes : i) fournir une assistance technique afin de renforcer la coordination entre les États et le gouvernement fédéral, ii) engager un dialogue avec le gouvernement du Nigeria sur les canaux les plus appropriés de communication entre la Banque, le gouvernement fédéral représenté par l'ABER, les ministères des finances des États (MFE) et les organes d'exécution, iii) assurer la qualité des projets en amont et fonder l'évaluation des projets sur des études techniques et de faisabilité solides et sur une analyse approfondie des capacités institutionnelles et managériales des OE, iv) amener NGCO à suivre de près, auprès de l'ABER et des OE, la réalisation des conditions générales du Groupe de la Banque, et v) intensifier l'organisation d'ateliers sur l'administration des prêts, de manière à en tenir un par an, et, à cette fin, renforcer les capacités de NGCO pour lui permettre de jouer les premiers rôles dans la conduite de ces ateliers.

2. Solutions aux problèmes communs

Les solutions aux problèmes communs dont fait état la section précédente comprennent :

- la fourniture d'un appui à l'ensemble du programme de réformes stratégiques et institutionnelles du gouvernement, au niveau fédéral et à celui des États ;
- l'instauration d'un dialogue entre la Banque et le gouvernement (ABER, MFE et organes d'exécution en utilisant les canaux de communication les plus appropriés ;
- l'intégration aux projets d'une analyse approfondie des capacités institutionnelles et managériales des organes d'exécution ;
- l'organisation d'un atelier sur l'administration des prêts une fois par an ; et
- la délégation de pouvoirs accrus aux bureaux nationaux pour de leur permettre de résoudre sur place les problèmes en suspens.

3. Prise en compte de la qualité en amont

Les mesures à prendre pour améliorer la qualité en amont comprennent les suivantes :

- l'identification et la conception de projets et de programmes dont la couverture géographique soit limitée à deux États tout au plus ;
- l'intégration aux opérations d'un train approprié de mesures d'appui institutionnel et d'assistance technique ;
- la délégation de pouvoirs accrus à NGCO pour lui permettre de résoudre sur place les problèmes techniques et administratifs courants ; et
- l'organisation d'ateliers continus sur l'administration des prêts.

IV. Conclusion

Project	Projets à risques (Oui/Non)	Engagement UC	Montant décaissé UC	Volume de décaissement ciblé (fin 2006) UC	Ratio de décaissement	Ratio de décaissement ciblé (fin 2006)
Projet de développement des services de santé (Santé IV)	Oui	34 740 000,00	0,00	7 940 000,00	0,00%	22,9%
Projet à base comm. de lutte contre la pauvreté	Oui	20 000 000,00	103 688,45	4 000 000,00	0,52%	20,0%
Total pour projets à risques		54 740 000,00	103 688,45	11 940 000,00	0,19%	21,8%
Total général		54 740 000,00	103 688,45	11 940 000,00	0,19%	21,8%

1. Tableau 1 de la RPPP

Voir Annexe1 du rapport sur la Revue de la performance du portefeuille par pays.

2. Mesures à prendre par projet

2.1 Projet de développement des services de santé (Santé IV)

- Recrutement, le 1^{er} juin 2005 au plus tard, de spécialistes en passation de marchés et décaissement en vue de renforcer la gestion du projet.
- Ouverture, 1^{er} juin 2005 au plus tard, de comptes spéciaux par tous les 12 États.
- Exécution de deux missions de supervision par an (avril 2005/novembre 2005).

- Suivi par NGCO, auprès de l'ABER et de l'organe d'exécution, des problèmes qui retardent l'exécution du projet.

2.2 Projet à base communautaire de lutte contre la pauvreté

- Renforcement de la gestion du projet par le recrutement, le 15 mai 2005 au plus tard, de consultants sur contrats de courte durée (en l'occurrence des spécialistes en passation de marchés, gestion et finance).
- Exécution de deux missions de supervision par an (mai 2005/décembre 2005).
- Suivi par NGCO, auprès de l'ABER et de l'organe d'exécution, des problèmes qui retardent l'exécution du projet.

3. État du portefeuille

Indicateurs choisis	Exercice 05	Exercice 06	Exercice 07
Performance			
Nbre de projets	2	2	2
Engagements FAD	54,70	54,70	54,70
Décaissements FAD	5,47	11,90	23,8
Ratio de décaissement (FAD)	10,00	21,75	43,50
Engagements BAD			
Décaissements BAD			
Ratio de décaissement (BAD)			
% de projets problématiques			
% projets à risques			
Gestion			
Semaines-personnes moyennes (éval. sur dossier+sur le terrain)			
Nbre de projets « actifs »	2	2	2
Nbre de projets supervisés	2	2	2
Nbre de projets notés S ou TS	0	0	0
Nbre de projets notés PS ou TPS	2	2	2
Nbre de projets restructurés	0	0	0
Nbre de revues à mi-parcours	0	0	0
Nbre de projet ayant enregistré une annulation (totale ou partielle)	0	0	0
Nbre de projets ayant fait l'objet de prorogations du délai de dernier décaissement de 2 ans ou plus	0	0	0

B. Multisectoriel

I. Résumé des conclusions des plus récentes RPPP ou RAPP

La dernière revue de la performance du portefeuille de la Banque au Nigeria (RPPP 1996) ne contenait pas de plan d'action, mais plutôt un ensemble de recommandations. L'Annexe VIII de ce rapport présente l'état de mise en œuvre de ces recommandations à fin 2004. Force est de souligner également qu'à l'époque de la réalisation de la RPPP 1996, le projet multisectoriel en cours n'existait pas encore.

II. Circonstances entourant les récentes améliorations/ baisses de performance

1. Récapitulation des contraintes

Du côté de la Banque, les principales contraintes sont liées à des problèmes d'ordre logistique causés par sa relocalisation temporaire. En outre, les fréquents changements de coordonnateur du projet ont entraîné des retards dans sa gestion au siège (notamment en ce qui concerne la réaction aux demandes du gouvernement). Du côté du pays, les principales contraintes sont la préparation, l'évaluation et la transmission tardives et/ou incomplètes par le gouvernement de documents du projet à présenter à la Banque pour approbation/pour faire connaître si elle n'a pas d'objection, et le non-respect par les entreprises de leurs obligations contractuelles.

2. Processus de supervision

La dernière supervision du projet a eu lieu en octobre/novembre 2004, et la précédente en octobre/novembre 2003. La fréquence des missions de supervision a été affectée par les contraintes susmentionnées du côté de la Banque. NGCO a pris part à ces missions.

III. Programme d'amélioration du portefeuille (recours aux outils PIP)

1. Opérations spécifiques

Le projet d'appui institutionnel (PAI) est un PPP. Dans la mesure où la plupart des biens ont été déjà acquis dans le cadre du projet au profit des institutions bénéficiaires, les risques potentiels quant à la réalisation des OD sont liés aux programmes de formation, qui sont actuellement en cours de préparation/conception. Par ailleurs, la persistance du manque de réactivité de toutes les parties prenantes à la gestion du projet pourrait entraver son exécution dans les délais. Les mesures destinées à atténuer ces risques consistent à faire en sorte que les programmes de formation soient bien conçus, et que les participants soient soigneusement choisis. De même, il faut veiller au traitement à temps des demandes par toutes les parties prenantes à la gestion du projet, aussi bien à la Banque que dans le pays.

2. Solutions aux problèmes communs

Étant donné que OCCW a récemment désigné un coordonnateur de projet pour le PAI, le suivi continu et l'amélioration de la gestion du projet, y compris les aspects financiers, seront assurés, du côté de la Banque. Du côté du pays, la présentation des documents liés au projet (y compris les demandes de paiement) à NGCO aux fins d'examen/vérification avant leur transmission au siège réduira les retards. En outre, les conseils prodigués de façon continue par NGCO au personnel de la CEP amélioreront leur connaissance des procédures (financières et en matière de passation de marchés) de la Banque. De plus, la CEP mettra en œuvre un plan d'activités élaboré au cours de la dernière mission de supervision effectuée en décembre 2004.

3. Prise en compte de la qualité en amont

Pour venir à bout des contraintes rencontrées en amont, il faudra s'assurer que les pays bénéficiaires des futurs projets d'appui institutionnel (PAI) ont une capacité d'exécution suffisante, d'où la nécessité d'une analyse plus rigoureuse du lieu d'implantation du projet (organe d'exécution). De même, il faudra faire en sorte que le personnel de la CEP maîtrise dès le départ les procédures de la Banque, notamment en lui assurant une formation qui ne dure pas que 2 ou 3 semaines au siège.

IV. Conclusion

Projet	Projet à risques (Oui/Non)	Engagement UC	Montant décaissé UC	Volume de décaissement ciblé (à fin 2006) UC	Ratio décaissement	Ratio décaissement ciblé (à fin 2006)
PAI	Oui	4 000 000	1 030 600,7	4 000 000	25,7 %	100 %
Total pour projets à risques		4 000 000	1 030 600,7	4 000 000	25,7%	100%
Total général		4 000 000	1 030 600,7	4 000 000	25,7%	100%

1. Tableau 1 de la RPPP

Voir Annexe 1 du rapport sur la Revue de la performance du portefeuille.

2. Mesures à prendre par projet

Pour améliorer l'exécution du projet, le gouvernement/la CEP devrait prendre les mesures suivantes :

- soumission à temps à la Banque des documents/rapports ci-après : procès-verbaux mensuels des réunions du comité directeur et rapports trimestriels sur l'état d'avancement/la comptabilité, y compris les relevés bancaires) ;

- soumission par toutes les institutions bénéficiaires de rapports trimestriels sur l'état d'avancement ;
- respect par les entreprises de leurs obligations contractuelles (pendant le reste de la période d'exécution) ;
- réalisation des conditions stipulées dans l'accord de prêt ne ce qui concerne le volet formation (premier trimestre 2005 ; pendant le reste de la période d'exécution) ;
- préparation à temps (par la CEP et les institutions bénéficiaires) des documents de projet, et soumission de ces derniers à NGCO (pendant le reste de la période d'exécution) pour vérification préalable ;
- réapprovisionnement par le gouvernement du compte des fonds de contrepartie, en conformité avec le budget du projet (comme exigé en 2005 et 2006) ;
- formulation de propositions pour la réaffectation de certaines lignes budgétaires à d'autres fins (premier trimestre 2005) ;
- élaboration d'un programme de travail révisé pour le reste de la période d'exécution du projet (janvier 2005) ;
- envoi systématique des demandes de décaissement à FFCO (jamais à la direction de la Banque) ;
- soumission à la Banque par la CEP d'un rapport d'achèvement de projet dans les trois mois suivant le dernier décaissement.

3. Situation du portefeuille

Indicateurs choisis	Exercice 05	Exercice 06	Exercice 07
Performance			
Nbre de projets	1	1	1
Engagements FAD	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Décaissements FAD	0	0	1 030 600,7
Ratio de décaissement (FAD)	0	0	25,7 %
Engagements BAD	s.o.	s.o.	s.o.
Décaissements BAD	s.o.	s.o.	s.o.
Ratio de décaissement (BAD)	s.o.	s.o.	s.o.
% de projets problématiques	s.o.	100	0
% de projets à risques	s.o.	100	100
Gestion			
Semaines-personnes moyennes (supervision sur dossier + sur le terrain)			
Nbre de projets « actifs »			
Nbre de projets supervisés			
Nbre de projets notés S ou TS			
Nbre de projets notés PS ou TPS			
Nbre de projets restructurés			
Nbre de revues à mi-parcours			
Nbre de projet ayant fait l'objet d'une annulation (totale ou partielle)			
Nbre de projets ayant fait l'objet de prorogations du délai de dernier décaissement de 2 ans ou plus			

C. Secteur agricole

I. Résumé des conclusions des plus récentes RPPP ou RAPP

La dernière revue de la performance du portefeuille de la Banque au Nigeria (RPPP 1996) ne contenait pas de plan d'action, mais plutôt un ensemble de recommandations. L'Annexe VIII de ce rapport présente l'état de mise en œuvre de ces recommandations à fin 2004. Force est de souligner également qu'à l'époque de la réalisation de la RPPP 1996, les deux projets agricoles en cours n'existaient pas encore.

II. Circonstances entourant les récentes améliorations/ baisses de performance

1. Récapitulation des contraintes

La principale contrainte est la lenteur dans la réalisation des conditions, d'autant que le projet est exécuté dans un grand nombre d'États et que certaines conditions doivent être remplies à la fois au niveau fédéral et à celui des États ;

2. Processus de supervision

Aucun des deux projets n'a fait l'objet d'une mission de supervision. Cependant, NGCO suit de près la réalisation des conditions préalables au premier décaissement.

III. Programme d'amélioration du portefeuille

1. Opérations spécifiques

Bien que les deux opérations en cours dans le secteur agricole ne soient pas encore entrées en vigueur, on s'attend à ce qu'elles atteignent leurs OD, une fois leurs activités achevées. C'est pourquoi leur note au titre des OD devrait dépasser 1,5. Cependant, les deux projets sont considérés comme potentiellement problématiques (PPP), dans la mesure où ils ne sont pas entrés en vigueur dans les 12 mois qui ont suivi leur approbation et la signature de l'accord y afférent en septembre/décembre 2003. Et comme cette situation perdure, les projets n'ont enregistré aucune activité. C'est la raison pour laquelle ils n'ont pas fait l'objet de notation au titre de l'état d'exécution (EE), ni, par voie de conséquence, de classement comme PP.

1. Solutions aux problèmes communs

Accorder davantage d'attention à la réalisation rapide des conditions, et doter les CEP des capacités voulues.

2. Prise en compte de la qualité en amont

Aucune recommandation n'est faite à ce stade, dans la mesure où le projet n'est pas encore entré en vigueur.

IV. Conclusion

Projet	Projet à risques (Oui/Non)	Engagement UC	Montant décaissé UC	Volume de décaissement ciblé (à fin 2006) UC	Ratio de décaissement	Ratio de décaissement ciblé (à fin 2006)
Proj. de dév. agricole et rural communautaire	Non	22 000 000	0,00	11 000 000	0,00 %	50%
Proj. de dév. agr. des fadama	Non	13 000 000	0,00	6 500 000	0,00 %	50%
Total pour projets à risques		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Total global		45 000 000	0,00	17 500 000	0,00%	50%

1. Tableau 1 de la RPPP

Voir l'Annexe 1 du rapport sur la Revue de la performance du portefeuille.

2. Mesures à prendre par projet

Sans objet puisque le projet n'est pas encore entré en vigueur.

3. État du portefeuille

Indicateurs choisis	Exercice 05	Exercice 06	Exercice 07
Performance			
Nbre de projets			
Engagements FAD			
Décaissements FAD			
Ratio de décaissement (FAD)			
Engagements BAD			
Décaissements BAD			
Ratio de décaissement (BAD)			
% de projets problématiques			
% projets à risques			
Gestion			
Semaines-personnes moyennes (éval. sur dossier+sur le terrain)			
Nbre de projets « actifs »			
Nbre de projets supervisés			
Nbre de projets notés S ou TS			
Nbre de projets notés PS ou TPS			
Nbre de projets restructurés			
Nbre de revues à mi-parcours			
Nbre de projet ayant enregistré une annulation (totale ou partielle)			
Nbre de projets ayant fait l'objet de prorogations du délai de dernier décaissement de 2 ans ou plus			

D. Secteur des équipements collectifs

I. Résumé des conclusions des plus récentes RPPP ou RAPP

La dernière revue de la performance du portefeuille de la Banque au Nigeria (RPPP 1996) ne contenait pas de plan d'action, mais plutôt un ensemble de recommandations. L'Annexe VIII de ce rapport présente l'état de mise en œuvre de ces recommandations à fin 2004.

II. Circonstances entourant les récentes améliorations/ baisses de performance

1. Récapitulation des contraintes

Du côté de la Banque, les principales contraintes sont liées à des problèmes d'ordre logistique causés par sa relocalisation temporaire. Du côté du pays, les principales contraintes sont la préparation, l'évaluation et la transmission tardives et/ou incomplètes par le gouvernement de documents du projet à présenter à la Banque pour approbation/pour faire connaître si elle n'a pas d'objection en rapport avec l'attribution des marchés.

2. Processus de la supervision

La dernière supervision du projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan a eu lieu en novembre 2004. Le projet est supervisé deux fois par an, ce qui est considéré comme une fréquence adéquate. Le premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États est aussi supervisé deux fois par an, fréquence qui est également considérée comme adéquate. NGCO prend part à ces missions de supervision.

III. Programme d'amélioration du portefeuille

1. Opérations spécifiques

Comme le projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan a été noté 1,6 au titre de l'état d'exécution (EE) et 1,8 à celui des objectifs de développement (OD), il n'est pas un PP ni un PPP. Le premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États a été noté 1,6 au titre de l'EE et 3 à celui des OD, ce qui n'en fait ni un PP ni un PPP. S'agissant du premier projet, aucune acquisition de travaux ou de biens n'a eu lieu ; en revanche, des services de consultants ont été acquis. Un risque potentiel auquel est exposée la réalisation de l'objectif du projet a trait au calendrier de l'exécution qui, s'il est prolongé, affectera les flux de trésorerie/avantages, compromettant ainsi la viabilité financière et économique du projet. Par ailleurs, la persistance du manque de réactivité de toutes les parties associées à la gestion du projet (CEP, gouvernements des États, entreprises, consultants et la Banque) pourrait entraver son exécution dans les délais. Les

mesures propres à atténuer ces risques consistent à faire en sorte que les missions de supervision soient effectuées avec diligence et analysent en profondeur les questions et problèmes affectant l'exécution des projets. En outre, il faut veiller au traitement des demandes dans les délais par toutes les parties associées à la gestion du projet.

S'agissant du premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États, il comporte trois (3) sous-projets : le projet d'adduction d'eau de l'État de Cross River (CRSWSP), le projet d'adduction d'eau de l'État d'Akwa Ibom (AKSWSP), et le projet de laboratoires de référence et de laboratoires régionaux de contrôle de la qualité de l'eau (projet de laboratoires). Le CRSWSP est achevé et a réalisé des économies qui sont en train d'être utilisées pour des travaux /biens supplémentaires. L'AKSWSP est lui aussi achevé. Le projet de laboratoires est encore en exécution. Il risque de ne pas être mené à terme en raison de la lenteur de son exécution. La persistance du manque de réactivité de la part de l'organe d'exécution dans la gestion du projet pourrait entraver la réalisation dans les délais. Les mesures propres à atténuer ces risques consistent à faire en sorte que les missions de supervision soient effectuées avec diligence et analysent en profondeur les questions et problèmes affectant l'exécution des projets. En outre, il faut veiller au traitement des demandes dans les délais par toutes les parties associées à la gestion du projet.

2. Solutions aux problèmes communs

Du côté de la Banque, il faut assurer un suivi minutieux et améliorer la gestion du projet, y compris les aspects financiers. Du côté du pays, la soumission par les OE/CEP des documents liés au projet (y compris les demandes de paiement) à NGCO aux fins d'examen/vérification avant leur transmission au siège réduira les retards. En outre, les conseils prodigués de façon continue par NGCO au personnel de la CEP amélioreront leur connaissance des procédures (financières et en matière de passation de marchés) de la Banque. De plus, la CEP mettra en œuvre un plan d'activités élaboré au cours des missions de supervision.

3. Prise en compte de la qualité en amont

La Banque devra s'assurer de l'adéquation des capacités d'exécution des CEP. Le personnel des CEP devra s'imprégner dès le départ des règles et procédures de la Banque et, ce, grâce notamment à une formation au siège d'une durée d'environ un mois. Par conséquent, au stade de la conception, il faudra inscrire dans le budget du projet une ligne à cet effet, à appeler « gestion du projet ».

IV. Conclusion

Projet	Projet à risques (Oui/Non)	Engagement UC	Montant décaissé UC	Volume de décaissement ciblé (à fin 2006) UC	Ratio de décaissement	Ratio décaissement ciblé (à fin 2006)
Add. d'eau d'Ibadan	Oui	26 000 000	16 180 480	26 000 000	62,23 %	100 %
Premier proj. d'add. d'eau concernant plusieurs États	Oui	134 020 000	118 046 590	134 020 000	88,01 %	100 %
Total pour projets à risques		160 020000	134 227 070	160 020 000	83,88%	100%
Total général		160 020000	134 227 070	160 020 000	83,88%	100%

1. Tableau 1 de la RPPP

Voir Annexe 1 du rapport sur la Revue de la performance du portefeuille.

2. Mesures à prendre par projet

2.1 Projet d'adduction d'eau d'urgence d'Ibadan

- Soumission à temps à la Banque des documents/rapports suivants : rapports d'évaluation, projet de contrat, contrat signé, et rapports trimestriels sur l'état d'avancement ;
- Respect par les entreprises de leurs obligations contractuelles (pendant le reste de la période d'exécution) ;
- Réalisation des conditions stipulées dans l'accord de prêt relativement au programme d'appui institutionnel et à la commercialisation, y compris les révisions des tarifs ;
- Préparation à temps (par la CEP) des documents de projet, et leur transmission à NGCO pour vérification préalable (pendant le reste de la période de mise en œuvre) ;
- Formulation de propositions relatives aux fonds de contrepartie par rapport au budget du gouvernement de l'État pour 2005 ;
- Élaboration et soumission d'un calendrier d'exécution révisé ;
- Envoi systématique des demandes de décaissement à FFCO et non à OCIN.

2.2 Premier projet d'adduction d'eau concernant plusieurs États

- Soumission à temps à la Banque des documents/rapports suivants : rapports d'évaluation, projet de contrat, contrat signé, et rapports trimestriels sur l'état d'avancement ;

- Respect par les entreprises de leurs obligations contractuelles (pendant le reste de la période d'exécution) ;
- Réalisation des conditions stipulées dans l'accord de prêt relativement au programme d'appui institutionnel et à la commercialisation, y compris les révisions des tarifs ;
- Préparation à temps (par la CEP) des documents de projet, et leur transmission à NGCO pour vérification préalable (pendant le reste de la période de mise en œuvre) ;
- Formulation de propositions relatives aux fonds de contrepartie par rapport au budget du gouvernement de l'État pour 2005 ;
- Élaboration et soumission d'un calendrier d'exécution révisé ;
- Envoi systématique des demandes de décaissement à FFCO et non à OCIN.

3. État du portefeuille

Indicateurs choisis	Exercice 05	Exercice 06	Exercice 07
Performance			
Nbre de projets			
Engagements FAD			
Décaissements FAD			
Ratio de décaissement (FAD)			
Engagements BAD			
Décaissements BAD			
Ratio de décaissement (BAD)			
% de projets problématiques			
% projets à risques			
Gestion			
Semaines-personnes moyennes (éval. sur dossier+sur le terrain)			
Nbre de projets « actifs »			
Nbre de projets supervisés			
Nbre de projets notés S ou TS			
Nbre de projets notés PS ou TPS			
Nbre de projets restructurés			
Nbre de revues à mi-parcours			
Nbre de projet ayant enregistré une annulation (totale ou partielle)			
Nbre de projets ayant fait l'objet de prorogations du délai de dernier décaissement de 2 ans ou plus			

État de mise en œuvre des recommandations de la RPPP 1996 et de l'audit 2002

Revue de la performance du portefeuille 1996	
Recommandation	État de mise en œuvre
1. Ouvrir un compte destiné à recevoir les fonds de contrepartie pour chaque nouveau projet, et veiller à la disponibilité de ressources suffisantes sur ledit compte.	Les comptes destinés aux fonds de contrepartie sont systématiquement ouverts; la question de l'adéquation de ces fonds est traitée dans le Plan d'amélioration du portefeuille (PAPP) 2004.
2. Présenter les rapports à temps ; présenter dans les 6 mois les justificatifs des audits annuels des projets et les rapports trimestriels sur l'état d'avancement ; en cas de non-respect de ces conditions, suspendre les décaissements.	La question est traitée dans le PAPP 2004.
3. Justifier l'utilisation des fonds de roulement ; en l'absence de cette justification dans les six mois, suspendre les décaissements.	La question n'a pas été considérée comme un problème persistant dans le PAPP 2004.
4. Organiser deux fois par an des consultations de haut niveau entre le gouvernement et la Banque.	Des réunions de haut niveau sont tenues chaque année entre la Banque et le gouvernement.
5. Améliorer la formulation des projets en se fondant sur des études et des conceptions techniques détaillées, recourir à la méthode d'acquisition anticipée pour des appels d'offres de grande envergure avant l'achèvement du processus d'évaluation.	Secteurs sociaux : la formulation actuelle des projets a été améliorée en vue de renforcer la participation des parties prenantes à tous les stades de préparation des projets ; les missions de formulation des projets comportent plus d'un expert.
6. Organiser des séminaires sur la passation des marchés et le décaissement au niveau des États.	Un séminaire sur le décaissement a été organisé en juin à Abuja, auquel ont participé tous les directeurs de projet des États.
7. Intensifier le dialogue entre la Banque et le gouvernement, notamment sur le remboursement des arriérés et les changements fréquents de directeurs de projet.	La question est traitée dans le PAPP 2004.
8. Étudier la possibilité de renforcer la présence de la Banque au Nigeria.	La Banque a ouvert un Bureau national à Abuja en 2002.
9. Procéder à une nouvelle évaluation des projets problématiques: "Adduction d'eau d'Edo/Delta", "Santé de l'État de Bauchi ", "Infrastructures rurales des États d'Anambra/Enugu ", "Adduction d'eau d'Ibadan II".	Tous les projets mentionnés ont été achevés entretemps.
10. Éviter les projets à cheval sur plusieurs États, et étudier la possibilité de financer de tels projets en tant qu'opérations distinctes dans chaque État.	Cette question est traitée dans le PAPP 2004. En ce qui concerne les secteurs sociaux, des initiatives visant à renforcer les capacités du personnel chargé de la gestion des projets ont été prises en vue d'en assurer une gestion et une coordination efficaces. La conception des nouvelles opérations tient compte de cette recommandation.
11. Ralentir le financement de nouvelles opérations par la BAD, compte tenu de l'ampleur de la dette extérieure du pays.	Ces dernières années, le gouvernement n'a pas sollicité les ressources de la BAD.

Audit 2002		
Observation	Recommandations	Mesures prises
1. Ministère fédéral des finances, Abuja : Les carences du dispositif institutionnel de l'ABER sont à l'origine de l'inefficacité de l'environnement de contrôle et de suivi des activités, et de la non-application des recommandations aussi bien au niveau fédéral qu'à celui des CEP et des ministères des finances des États.	OCAR et OCSO devraient suivre de près la question auprès de l'ABER et s'assurer que les recommandations faites sont mises en œuvre. Ce suivi devrait faire partie intégrante du mandat de toutes les missions de supervision à venir.	Le PAI a renforcé les capacités de l'ABER en matière de suivi et de contrôle. Les missions de supervision se concentrent sur le suivi des recommandations.
2. Ministères des finances des États (MFE) d'Ogun, d'Ondo et de Kwara : Ces ministères n'étaient pas associés à la gestion des projets situés sur leurs États respectifs. Ils n'assurent aucune activité de supervision ni de coordination entre les ministères chargés de la mise en œuvre et les Cellules de gestion des projets financés par la BAD en vue de veiller à la satisfaction des conditions de prêt. En outre, ces ministères n'étaient pas signataires pour les décaissements des prêts et ne recevaient pas de copies des avis de paiement sur les décaissements effectués par la BAD. De plus, les missions de supervision ne communiquent pas avec les MFE ni ne les informent de leur passage projeté, et ne discutent pas de leurs conclusions avec ces ministères, pas plus qu'elles ne leur laissent une copie de leur aide-mémoire.	OCAR et OCSO devraient commencer à collaborer avec les Ministères des finances des États. Ces derniers devraient être informés du non-respect des conditions de prêt, telles que la soumission de comptes audités et de rapports trimestriels sur l'état d'avancement des projets, étant donné qu'ils sont signataires des accords de rétrocession et sont responsables de la comptabilité et du remboursement des prêts et dons octroyés à leurs États respectifs.	Cette question est traitée dans le PAPP 2004. OCSO travaille désormais en collaboration avec les MFE et les associe aux activités de gestion des projets, depuis la conception jusqu'à l'exécution. Les MFE sont désormais signataires des décaissements sur les prêts et reçoivent des copies des avis de paiement relatifs aux décaissements effectués par la Banque. Les missions de supervision communiquent avec les MFE et les informent de leur passage projeté. Ceux-ci reçoivent aussi des copies des conclusions et des aide-mémoire des missions.
3. Vérificateurs généraux des États (SAG) d'Ogun, d'Ondo et de Kwara : Ces SAG n'étaient pas associés à la gestion des projets financés par la BAD. Ni le SAG de l'État d'Ondo ni celui de l'État de Kwara ne reçoivent copies des comptes audités ni des lettres de recommandations afférents aux projets financés par la BAD en vue de leur examen et intégration à leur propre rapport annuel d'audit, dans la mesure où celui-ci concerne aussi les dépenses publiques externes et internes. En outre, ils ne reçoivent pas d'exemplaires des documents nécessaires pour assurer efficacement le suivi et l'établissement de rapports sur les projets. Il s'agit notamment d'une liste de tous les projets financés par la BAD, des Directives pour l'établissement des rapports financiers et la révision des comptes de projets, du Manuel des décaissements, des rapports d'évaluation, des Règles de procédure pour l'acquisition des biens et travaux et pour l'utilisation des consultants, etc.	Étant donné que les SAG doivent assurer l'audit des contributions gouvernementales au financement des projets d'investissement, ils devraient tâcher de se procurer la liste de tous les emprunts extérieurs de l'État ainsi que des informations sur toutes les dépenses financées par le produit de ces prêts. Ils devraient se procurer également des copies des accords de prêt et des rapports d'évaluation. À l'avenir, ces rapports devraient prévoir l'implication des SAG en vue d'aider la direction du projet à recruter un auditeur externe pour le projet. OCAR et OCSO devraient fournir aux bureaux des SAG des exemplaires des documents de la Banque susmentionnés, à charge pour eux de les reproduire pour les besoins de leurs audits.	Cet aspect est traité dans le PAPP 2004. OCSO : des exemplaires des documents de la Banque (rapports d'évaluation des projets) sont désormais donnés aux SAG. En outre, OCSO travaille en étroite collaboration avec la Banque mondiale à l'amélioration de la gouvernance financière au niveau des États par le renforcement des capacités des SAG.

Observation	Recommandations	Mesures prises
<p>4. Dans l'ensemble, les systèmes comptables étaient inadéquats, et les archives comptables n'étaient pas bien tenues. En outre, les systèmes de contrôle et de vérification internes étaient faibles, dans la mesure où les livres comptables n'étaient pas vérifiés par des personnes étrangères à la préparation des comptes et qu'il n'y avait de séparation des fonctions.</p>	<p>Désormais, la Banque devrait s'occuper du recrutement et du règlement des factures des auditeurs externes des projets afin de s'assurer du recrutement d'auditeurs qualifiés et compétents, à même d'émettre une opinion indépendante et fiable. À cet égard, les rapports d'évaluation devraient désormais être structurés de manière à contenir cette disposition.</p>	<p>OCSO : Le recrutement des réviseurs externes se fait sur la base d'une liste restreinte et de termes de référence soumis par l'emprunteur à l'examen et à l'approbation de la Banque. Cette procédure garantit le recrutement d'auditeurs externes qualifiés. Les règles et règlements de la Banque en matière de passation des marchés pour ce type de services de consultants spécialisés sont désormais précisés dans le rapport d'évaluation. En outre, les rapports d'audit sont examinés d'une manière approfondie, et la mise en œuvre des recommandations suivie de près par les missions de supervision.</p>
<p>5. Le Cellule centrale de gestion du projet située à Ilorin n'était pas gérée de façon convenable et efficiente pour assurer une bonne exécution du projet dans les délais impartis. Les problèmes suivants ont été constatés : le directeur du projet ne fait pas que le travail du projet, mais a d'autres activités professionnelles ; le fait qu'il ne consacre qu'une partie de son temps au projet en a sans doute affecté l'exécution. La CEP est centralisée à Ilorin, dans l'État de Kwara, mais ne reçoit pas des autres États, c'est-à-dire Kogi et Niger, tous les documents et informations requis ayant trait aux opérations comptables et aux actifs du projet. Les exemplaires des états de rapprochements bancaires confectionnés dans les autres États ainsi que ceux des comptes de fin d'exercice n'étaient pas transmis au bureau d'Ilorin en vue de leur consolidation pour la production des comptes du projet. Les états de rapprochements bancaires n'avaient pas été élaborés pour la période mars-mai 2002.</p>	<p>OCSO devrait désormais veiller à ce que les cabinets-conseils recrutés pour de tels services consacrent tout leur temps à la gestion du projet jusqu'à son terme. Les missions de supervision devraient vérifier les prestations et la présence du directeur du projet.</p>	<p>Les directeurs de projet signent désormais un contrat axé sur le rendement, de 1 an renouvelable. Cette disposition est stipulée dans le rapport d'évaluation, et la performance des directeurs de projet est évaluée d'une manière critique au cours des missions de supervision et notée en conséquence dans le SAP.</p>
<p>6. L'accord de prêt relatif au projet de santé de l'État de Kwara a été signé en juillet 1991, et est entré en vigueur en février 1994, et la date du dernier décaissement a été reportée au 30 juin 2002. À l'heure actuelle, le projet a pris du retard, et le taux de décaissement ne s'établit qu'à 66 % du montant total du prêt. Cependant, il reste encore des travaux importants non faits, tels que l'acquisition et l'installation de l'unité de production d'oxygène, qui est une nécessité absolue, l'acquisition de certains équipements médicaux, ainsi que la réhabilitation de matériel hospitalier existant qui n'a pas encore commencé.</p>	<p>OCSO devrait examiner sérieusement les besoins du projet avant d'accorder toute prorogation du délai du dernier décaissement. Il devrait étudier la possibilité d'instaurer un système de rotation pour les chargés de projet/coordonnateurs de projet, en particulier au Nigeria, pour éviter des conflits d'intérêts et réduire le stress. La périodicité de la rotation devrait être de deux à trois ans. Une réunion interdépartementale devrait être organisée pour déterminer les mesures à prendre pour permettre à ce projet d'atteindre ses objectifs. Cette réunion devrait également examiner la décision de la Banque de résoudre la question des contrats en suspens approuvés et des paiements anticipés effectués.</p>	<p>L'exécution du projet a été examinée d'une manière approfondie, les problèmes ont été cernés et un nouveau plan de travail pour l'exécution des activités restantes a été arrêté d'un commun accord et appliqué. Toutes les activités en suspens ont depuis lors été achevées.</p>

Observation	Recommandations	Mesures prises
<p>7. Inspection physique des sites des projets : projet de santé de l'État de Kwara : AUDT s'est rendu à l'hôpital général de Sobi, que est un des sites du projet financé par le prêt du FAD, et a constaté que la composante « infrastructures » avait déjà été exécutée. Cependant, par manque de fonds pour prendre en charge des dépenses récurrentes, la plupart des équipements hospitaliers et des salles d'opération n'étaient pas utilisés. L'hôpital n'était approvisionné ni en électricité ni en eau, et la maintenance laissait à désirer. Tous ces problèmes ont réduit la fréquentation de l'hôpital, qui était envahi par les mauvaises herbes. L'allocation mensuelle du gouvernement à l'hôpital est de 3 500 naira, soit à peu près 26 dollars, à peine suffisant pour assurer l'entretien de l'infrastructure. Puisque les équipements modernes actuellement en place à l'hôpital ne sont pas utilisés, ceux qui sont en cours d'acquisition par le projet sur le financement du FAD risqueraient d'être gaspillés si des mesures adéquates n'étaient pas prises en vue de mettre à disposition des fonds suffisants pour prendre en charge le remplacement des pièces défectueuses du groupe électrogène et la maintenance d'autres installations de l'hôpital.</p> <p>8. Auditeurs externes Pannell Kerr Foster, Projet de santé de l'État de Kwara : AUDT a examiné les comptes du projet vérifiés par l'auditeur externe – PANNELL KERR FOSTER – et la lettre de recommandations de celui-ci au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2000. Il a constaté les importants problèmes ci-après, relevés par l'auditeur : insuffisance d'informations sur l'utilisation et la comptabilisation d'un gain de change de 158 590 781,00 naira ; comptes audités non signés par l'organe d'exécution et la direction du projet qui sont chargés au premier chef de l'établissement des comptes ; non-soumission des comptes à la Banque dans les six mois suivant la fin de l'exercice, étant donné que cette formalité n'était toujours pas accomplie plus de 18 mois après ; utilisation de fonds à d'autres fins ; insuffisance de la contribution du gouvernement de 2 821 685,00 naira ; et absence de registre des immobilisations.</p>	<p>OCSD devrait examiner sérieusement les contributions des gouvernements des État au projet avant la prorogation du délai du dernier décaissement, le cas échéant. Compte tenu de la situation présentée ci-dessus, OCSD devrait examiner la possibilité de réévaluer les objectifs du projet et déterminer les voies et moyens qui permettraient d'aider le projet à rendre l'hôpital entièrement opérationnel pour qu'il puisse attirer des patients et donc assurer son autosuffisance.</p> <p>OCSD devrait évaluer l'utilisation des ressources du prêt à d'autres fins pour en déterminer l'incidence sur le projet et prendre les mesures qui s'imposent.</p>	<p>Les contributions du gouvernement de l'État ont été revues et la prorogation accordée pour permettre l'achèvement des activités du projet en suspens. Toutes ces activités ont depuis lors été achevées, et les installations fonctionnent comme prévu.</p> <p>OCSD a activement suivi la résolution de ces problèmes à l'occasion des missions de supervision et à travers des rappels de mesures correctives adressées à la CEP. La situation s'est nettement améliorée, et tous les rapports d'audit en souffrance ont été soumis, et font état de progrès impressionnants dans l'amélioration de la gestion financière.</p>