

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



TCHAD

REVUE DE PORTEFEUILLE

**DEPARTEMENT PAYS
REGION CENTRE-OUEST**

JUIN 2006

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Note stratégique sur le programme d'amélioration du portefeuille	
1. INTRODUCTION	iii
1.1 Objectifs, structure et contenu du rapport	1
1.2 Contexte de la revue	1
1.3 Envergure et composition du portefeuille	2
II. REVUE DES PROJETS EN COURS D'EXECUTION	4
2.1 Revue de chaque opération en cours d'exécution	4
<i>A. Secteur agriculture et le développement rural</i>	4
<i>B. Secteur social</i>	18
<i>C. Multisecteur</i>	30
2.2 Projets âgés, à problèmes et à problèmes potentiels	33
2.3 Evaluation de la fréquence et de la qualité des missions de supervision	35
2.4 Questions d'ordre transversal	36
2.5 Evaluation générale de la performance du portefeuille	37
2.6 Décaissements	37
III. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION /MISE EN OEUVRE	38
3.1 Performance du Gouvernement	39
3.2 Performance de la Banque	41
IV. COORDINATION DE L'AIDE	42
4.1 Evaluation de la capacité du Gouvernement à coordonner l'aide extérieure	42
4.2 Evaluation de la coordination menée par la Banque avec les autres bailleurs	42
4.3 Performance des co-financiers dans les projets co-financiers	43
V. ETAT DE REMBOURSEMENT DES PRETS ET ARRIERES	44
VI. GESTION PROACTIVE DU PORTEFEUILLE	44
6.1 Problèmes potentiels futurs et solutions	44
6.2 Résumé du Programme d'amélioration du portefeuille	45
6.3 Leçons tirées et à intégrer pour les futurs DSP et revues de portefeuille	48
VII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	49
<u>ANNEXE</u>	
1. Opérations en cours du Groupe de la Banque au Tchad	
2. Résumé de l'évaluation des performances par secteurs et projets	
3. Evaluation de la performance des opérations en cours	
3.1 Performance du projet de production vivrière et cotonnière	
3.2 Performance du programme de développement de la préfecture du Lac Tchad	
3.3 Performance du projet de valorisation des eaux de ruissellement	
3.4 Performance du projet de Biltine	
3.5 Performance du projet PASEP	
3.6 Performance du projet Education V	
3.7 Performance du projet PASE	
3.8 Performance du projet Santé II	
3.9 Performance du projet PREPAFEM	
3.10 Performance du projet PAGE	
4. Matrice des problèmes communs de portefeuille	
5. Matrice des questions transversales de portefeuille	
6. Plan d'actions pour améliorer le portefeuille	
7. Cadre de référence des responsabilités et des délais des différentes étapes du circuit de passation des marchés dans le cadre des projets financés par le budget national	

Ce rapport a été rédigé suite à une mission menée à Ndjamena du 22 octobre au 3 novembre 2005 par MM. I. Koussoubé, Chef de division OCCC.2, H. Kouassi, Economiste-pays, OCCC.2 ; M. C. Guédégbé, Expert en analyse de l'éducation, OCSD.3 ; J.P. Kalala, Agro Economiste, OCAR.3 et ; A D. Kouassi, Chargé de décaissement, FFCO.3

EQUIVALENCES MONETAIRES

(Mars 2006)

1 UC	=	1,43503 \$ EU
1 UC	=	792,685 FCFA
1 UC	=	1,20844 EURO
1 \$ EU	=	655,957 FCFA

Année fiscale

1er janvier - 31 décembre

ABREVIATIONS ET SIGLES

AC	:	Autorité contractante
AFD	:	Agence française de développement
BADEA	:	Banque arabe de développement économique en Afrique
BID	:	Banque islamique de développement
CCSRP	:	Collège de contrôle et de surveillance des revenus pétroliers
CEE	:	Communauté économique européenne
CEP	:	Cellule d'exécution du projet
CFD	:	Caisse française de développement
COJO	:	Commission d'ouverture et de jugement des offres
COTONTCHAD	:	Société cotonnière du Tchad
DAO	:	Dossier d'appel d'offres
DCSPPD	:	Direction de la Coopération, du suivi des projets et programme de développement
FAD	:	Fonds africain de développement
FAT	:	Fonds d'assistance technique
FCFA	:	Franc CFA
ht/km ²	:	Habitant au kilomètre carré
IDA	:	Association internationale de développement
OCMP	:	Organe de contrôle des marchés publics
ONDR	:	Office national de développement rural
ONG	:	Organisation non gouvernementale
PAS	:	Programme d'ajustement structurel
PIB	:	Produit intérieur brut
PIP	:	Programme d'investissement pluriannuel
PNUD	:	Programme des Nations unies pour le développement
PSA	:	Programme spécial pour l'Afrique
SGG	:	Secrétariat Général du Gouvernement
SODELAC	:	Société de développement du Lac
SPM	:	Service de passation des marchés
UC	:	Unité de compte

**PROGRAMME D'AMELIORATION DU PORTEFEUILLE
NOTE STRATEGIQUE**

Vu l'état alarmant du portefeuille, le Comité supérieur de Direction a demandé l'élaboration d'une note stratégique sur le programme d'amélioration du portefeuille à la place du résumé analytique habituel. Cette note a été distribuée aux Conseils parallèlement au présent rapport (ADB/BD/IF/2006/168 – ADF/BD/IF/2006/146).

I. INTRODUCTION

1.1 OBJECTIFS, STRUCTURE ET CONTENU DU RAPPORT

Le présent rapport vise à informer les Conseils d'administration des progrès accomplis, depuis 2002, en matière d'exécution des opérations de la Banque au Tchad et de formuler des recommandations en vue d'améliorer la qualité du portefeuille et d'atteindre, par la même occasion, les objectifs attendus de ces opérations. La revue de portefeuille est également un instrument de dialogue avec le pays pour améliorer l'efficacité des interventions de la Banque conformément au DSP 2005-2009 axé sur les résultats, adopté par les Conseils d'administration de la Banque le 5 octobre 2005. La présente revue intervient trois ans après celle de 2002, objet du document (ADB/BD/WP/2002/57-ADF/BD/WP/2002/62). Elle a été élaborée sur la base (i) du rapport de revue de portefeuille de 2002 ; (ii) des résultats des missions de supervision, de dialogue, d'audits et des comptes rendus des réunions trimestrielles des responsables de projets réalisées depuis cette date ; (iii) des résultats de la mission de revue de portefeuille effectuée du 22 octobre au 3 novembre 2005 ajustés au 31 mars 2006 ; (iv) des conclusions du rapport de revue annuelle de performance du portefeuille de la Banque en 2001 ; (v) du rapport de OPEV examinant les rapports de revue de portefeuille pays 2000-2004 ; (vi) du rapport sur le cadre renforcé d'allocation fondée sur la performance au titre du FAD X et ; (vii) de différents documents sur la réforme institutionnelle en cours. Le rapport intègre les questions concernant « l'assurance qualité des projets à l'entrée » qui ont pris de l'importance ces dernières années. Le présent rapport comprend, outre cette introduction, six parties, à savoir : (i) la revue des projets en cours d'exécution ; (ii) l'évaluation de la capacité de gestion et d'exécution des projets ; (iii) la coordination de l'aide ; (iv) l'état de remboursement des prêts et arriérés ; (v) la gestion proactive du portefeuille ; et (vi) les principales conclusions et recommandations.

1.2 CONTEXTE DE LA REVUE

1.2.1 Le portefeuille depuis 2002 a évolué dans un contexte contraignant aussi bien au niveau du pays que de la Banque. Concernant le pays, le contexte économique et socio-politique du pays semble s'être dégradé depuis 2002. Le Tchad, Etat fragile, reste l'un des pays les plus pauvres de l'Afrique sub-saharienne malgré son statut récent de nouveau pays pétrolier. Il est confronté à des contraintes d'ordre économique, structurel, et social qui entravent son développement que le Gouvernement tente d'atténuer avec la mise en œuvre d'une stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SNRP) adoptée en 2003. La situation macro-économique d'ensemble s'est améliorée avec une croissance moyenne en termes réels de 10% de 2001 à 2005 sous l'impulsion des activités pétrolières (80% des exportations) mais la situation financière du pays notamment en 2004 et 2005 est restée difficile. En 2005, la situation s'est aggravée, du fait de la baisse des recettes pétrolières et de la faible mobilisation de ressources extérieures due aux dissensions entre le Gouvernement et les principaux bailleurs de fonds sur la modification de la loi de gestion des revenus pétroliers. Elle s'est traduite par une forte accumulation d'arriérés extérieurs et intérieurs. Le pays est tombé plusieurs fois sous sanctions à l'égard de la Banque pour cause d'arriérés. Ce qui a gêné le financement des projets. Au niveau social, la hausse du revenu par tête due au boom pétrolier a profité seulement à certaines populations des zones urbaines et très peu aux populations des zones rurales (75% de la population). Le contexte socio-politique, humanitaire et en matière de sécurité est difficile avec la résurgence de conflits politico-militaires, le conflit du Darfour, les multiples grèves de travailleurs reflète d'une forte demande sociale au regard des revenus pétroliers. La situation de conflits récurrents a lourdement entamé les capacités de l'administration publique en matière de gestion économique. Le profil de gouvernance du Tchad en 2004 a relevé des insuffisances en matière de responsabilisation et de transparence dans la gestion des finances publiques, de participation, de lutte contre la corruption ainsi que des défaillances du système juridique et judiciaire. Ce contexte difficile d'ensemble, propre aux Etats fragiles, a joué un rôle prépondérant dans la situation du portefeuille. Il explique, dans une certaine mesure, les inerties dans la gestion de l'économie de manière générale et celui du portefeuille en particulier.

1.2.2 Au niveau de la Banque, des contraintes organisationnelles ont pesé sur la capacité de l'institution à gérer efficacement le portefeuille au Tchad et dans d'autres pays similaires. Les contraintes relevées dans plusieurs documents internes récents sollicités par la Haute Direction de la Banque sont principalement : la structure organisationnelle du complexe des opérations et la faible concentration sur les pays ; l'insuffisance des effectifs affectée aux opérations ; le faible ratio des opérations par projets ; l'accent mis

sur les activités de prêts plutôt que sur la qualité à l'entrée ; la mise en œuvre et la supervision des projets ; l'insuffisance du personnel d'appui par professionnels des opérations et économistes pays et ; les déficiences de la décentralisation. Cette situation a affecté l'évolution du portefeuille.

1.3 ENVERGURE ET COMPOSITION DU PORTEFEUILLE

Aperçu du portefeuille

1.3.1 Le tableau 1 donne un aperçu du portefeuille de 1974, date des premières opérations, au 31 mars 2006. Le Groupe de la Banque a financé au cours de cette période 56 opérations totalisant un volume d'engagements nets de 336,36 millions UC, sous forme de prêts et de dons contre 322,96 en 2002. Cette évolution est due à une hausse nette des opérations du secteur agriculture et le développement rural (3) et du multisecteur (1). Le secteur agriculture et développement rural occupe le premier rang en raison de son importance dans l'économie nationale, suivi d'égale importance du multisecteur et du social. Ces trois secteurs prioritaires ont consommé environ 77,65% des ressources. Les transports, les équipements collectifs, la finance, malgré leur importance stratégique, ont reçu peu de financement surtout que les projets dans ces secteurs sont, pour la plupart, achevés depuis de longues années. Ces engagements sont constitués de 33 projets d'investissement, 13 études, 4 programmes d'ajustement structurel et 6 projets d'appui institutionnel. Le taux de décaissement global est de 72,82%. Sur les 56 opérations engagées, 10 sont en cours, 6 n'ont pas encore démarré, 8 ont été annulées, 1 a été interrompue et 31 ont été achevées.

**Tableau 1 : Répartition sectorielle des engagements nets
De 1974 au 31/03/2006**

Secteurs	Nombre Opérations	Engagements Nets (Millions UC)	% Engag. Nets par secteur	Montants Décaissés (Millions UC)	Taux décais. %
Agriculture et develop, rural	25	157.39	42.24	91.36	58.05
Social	11	59.58	15.99	46.00	77.21
Transport	4	42.44	11.39	42.44	100.00
Eau et assainissement	5	13.8	3.70	13.8	100.00
Energie	1	0.94	0.25	0.94	100.00
Communications	2	16.41	4.40	16.41	100.00
Finance	1	1.59	0.43	1.59	100.00
Multisecteur	7	80.48	21.60	58.81	73.07
TOTAL	56	372.63	100.00	271.35	72.82

Aperçu des opérations en cours d'exécution

1.3.2 Les opérations en cours d'exécution et ceux approuvées se situent dans les secteurs prioritaires au sens du DSRP notamment l'agriculture et le développement rural, la santé, l'éducation et la formation, l'environnement et la bonne gouvernance. Le renforcement des capacités en matière de gestion économique constitue également une priorité pour l'Etat.

Présentation du portefeuille

1.3.3 Le tableau 2 donne un aperçu du portefeuille actif au 31/03/06. Depuis la dernière revue de 2002 portant sur 9 opérations, le portefeuille de la Banque a enregistré l'achèvement de 4 opérations ayant fait l'objet de revue en 2002 et l'entrée de 7 nouvelles opérations pendant la période 2002-2005. Les opérations achevées sont : le Projet de Mamdi 1993-2004 ; l'étude sur la pêche et la pisciculture 1999-2004; le Projet éducation IV 1991-2001 ; le Projet de renforcement de soins de santé primaire 1993-2001 et ; le PAS III 2002-2003. Concernant les nouveaux projets, il y a lieu de noter que trois n'étaient pas mis en vigueur au moment de la dernière revue, à savoir : le projet de Biltine 2001-2009, le Projet Education V 2001-2007 et le Projet santé II 2001-2006. A ces trois projets sont venus s'ajouter le Projet d'appui au système d'élevage pastoral (PASEP) en 2002, le Projet d'appui à la gestion économique (PAGE) en 2003 le Projet d'appui au secteur de l'éducation

(PASE) en 2004 et le projet multinational d'urgence pour l'éradication de la polyomélie totalement décaissé en 2005. La Banque a financé en 2003 à hauteur de 0,04 millions d'UC le Projet routier Massaguet-Ngoura section Bisney 2001-2004 avant que celui-ci ne soit interrompu suite à un désaccord avec le Gouvernement sur les modalités de recrutement de l'entreprise chargée de réaliser les travaux. Le solde du prêt (11,94 millions d'UC) a été annulé. Au total, au 31/03/06, le portefeuille comprend 10 opérations en cours d'exécution. Ces opérations représentent un engagement net de 98,41 millions d'UC.

Tableau 2: Résumé des opérations en cours d'exécution par secteurs et sources de financements au 31/03/06
(Montants en millions d'UC)

Secteurs	Nombre Opérations	Engagements nets			Montants décaissés			Taux décaissement		
		FAD	Fat/Don	TOTAL	FAD	Fat/Don	TOTAL	FAD	Fat/Don	TOTAL
Agric. et dév. rural	5	71.79	3.57	75.36	32.25	2.21	34.46	44.92%	61.90%	45.73%
Social	4	15.73	5.00	20.73	6.77	1.24	8.01	43.04%	24.86%	38.65%
Multisecteur	1	0.00	2.32	2.32	0.00	0.69	0.69		29.74%	29.74%
TOTAL	10	87.52	10.89	98.41	39.02	4.14	43.16	44.58%	38.04%	43.86%

1.3.4 Le portefeuille qui a fait l'objet de la revue est composé comme suit :

- 5 projets dans le secteur agriculture et développement rural, à savoir : (i) le Projet de production cotonnière et vivrière en zone soudanienne (PCVZS) 1993-2006 ; (ii) le Projet de valorisation des eaux de ruissellement superficiel dans les préfectures de Batha, Guéra, Ouaddaï et Biltine (PVRES)1998-2006 ; (iii) le Projet de développement rural de la Préfecture du Lac PDRLP1999-2006 ; (iv) le Projet de développement rural du Département de Biltine (PDRDB)2001-2009 et ; (v) le Projet d'appui au système d'élevage pastoral (PASEP) 2002-2009.

- 4 projets dans le secteur social, à savoir : (i) le Projet de réduction de la pauvreté et d'actions en faveur des femmes REPA-FEM1997-2006 ; (ii) le Projet renforcement de l'enseignement technique et professionnel (Education V) 2001-2007; (iii) le Projet de renforcement du système de santé et d'appui à la lutte contre le VIH/SIDA et les maladies épidémiques (santé II) 2001-2006 et ; (iv) le Projet d'appui au secteur de l'éducation (PASE) 2004-2009.

- 1 projet dans le multisecteur, à savoir : le Projet d'appui à la gestion économique (PAGE) 2003-2006.

1.3.5 Outre les 10 projets ci-dessus, le portefeuille de la Banque au Tchad comporte 4 autres opérations approuvés telles que : (i) le projet d'appui à la gestion des ressources naturelles (PGRN)2005-2011 dont l'accord a été signé le 19 mai 2005 pour un montant de 6 270 000 UC avec 4 270 000 UC à titre de prêt et 2 millions d'UC à titre de don ; (ii) le programme d'appui aux réformes en matière de gouvernance (PARG I) 2005-2007 intégrant un appui à la balance des paiements et appui institutionnel dont les protocoles d'accords ont été signés le 23 novembre 2005 et s'élève à 20 500 000 UC ; (iii) le projet de développement de la pêche (PRODEPECHE) 2005-2011 d'un montant de 10 millions d'UC en don a été signé par les deux parties le 23 novembre 2005 ; et (iv) le PPF -PNEAR de 0,390 millions d'UC approuvé en 2005. Si l'on ajoute le montant du financement de ces quatre opérations au portefeuille en cours, l'engagement de la Banque au Tchad au 31 mars 2006 s'élève à 136,50 millions d'UC.

Composition du portefeuille par source de financement, par secteur et par instrument de financement.

1.3.6 Le FAD constitue la source exclusive de financement compte tenu du degré de pauvreté et d'endettement du pays. Le secteur agriculture et le développement rural absorbe 76,57% des ressources comparé à 56,7% en 2002. Ensuite vient le secteur social avec 21,06% des engagements nets contre 27,19% en 2002. Ces deux secteurs absorbent environ 97,64% des ressources du FAD. Le multisecteur occupe une place marginale. Les prêts projets continuent d'être l'instrument prédominant avec 88,9% des engagements nets contre 11,1% pour le don d'assistance technique ou d'appui institutionnel.

Evolution des décaissements et âge moyen des opérations

1.3.7 Le taux de décaissement des projets en exécution au 31/03/06 est de 43,66% contre 26,6% en 2002 avec une composition du portefeuille différente. Le taux décaissement dans le secteur agriculture et le développement rural est de 45,73% avec un projet âgé de 13 ans (le PCVZS 1993-2006) du FAD VI et deux projets dont l'un qui a 8 ans est considéré comme âgé (PVERS1998-2006) du FAD VII et l'autre risquant d'être âgé qui a 7 ans (PDRPL 1999-2006) du FAD VIII avec des taux de décaissements respectifs de 77,31%, 59,71% et 44,52%. Dans le secteur social, le taux de décaissement est de 38,65% avec l'existence d'un projet de plus de 9 ans, considéré comme âgé (PREPAFEM 1997-2006) datant du FAD VII. L'âge moyen des projets du portefeuille actif a ainsi augmenté depuis la dernière revue de portefeuille en 2002 en passant de 4,7 ans à 6,3 ans. Ce vieillissement du portefeuille implique la nécessité d'un suivi étroit de ces projets pour empêcher leur annulation et la non atteinte des objectifs en matière de développement. L'entrée de 4 nouvelles opérations (PGRN, PARG I, Projet pêche et PPF PANEAR) approuvées en 2005 devrait permettre un certain rajeunissement du portefeuille.

Distribution géographique des projets.

1.3.8 On observe une assez bonne distribution géographique des projets agricoles qui tient compte des facteurs climatiques, de la densité de la population et de la présence d'autres bailleurs de fonds. Ainsi, la zone sahélienne au centre (200 à 700 mm de pluie) et la zone soudanienne au sud (700 à 1200 mm de pluie et forte densité de la population) sont les principaux sites des projets agro-pastoraux financés par la Banque. Le PASEP couvre la bande centrale du pays notamment le Kanem, le Chargui Barguimi, le Batha, le Ouaidai, le Biltine, le Guera, le Salamat, le Kanem. Le projet cotonnier PCVZS couvre la partie sud du pays principalement le Logone oriental, le Tangile et le Moyen Chari. Des interventions ont également lieu à Biltine, Guera et Batha et dans la région du Lac Tchad avec le PDRPL et PVERS. Les régions qui gagneraient à être mieux couvertes par les interventions de la Banque en matière agricole sont le Moyen Chari, le Mayo Kebbi et le Salamat. Au niveau du secteur social, le projet éducation V, le projet santé, le PASE ont une assise nationale (hors B.E.T, zone désertique)¹. Le Projet REPAFEM bénéficie aux populations du Chargui Barguimi. Le PAGE a une assise nationale.

II. REVUE DES PROJETS EN COURS D'EXECUTION

2.1 REVUE DE CHAQUE OPERATION EN COURS D'EXECUTION

A. Secteur agriculture et développement rural

2.1.1 Le montant total du financement FAD (prêts et dons) pour les 5 projets précités s'élève au 31/03/06 à 75,36 millions d'UC. Le taux de décaissement est de 45,73%.

Projet de production cotonnière et vivrière en sone soudanienne (PCVZS)

Données administratives et financières de base

Numéro du Prêt: F/TCH/AGR/24

Montant du prêt : 18,95 millions d'UC	Source :FAD	Décaissement :14,65 millions d'UC
Date d'approbation: 2/09/93	Date de signature: 21/03/95	Date d'entrée en vigueur: 11/07/96
Date limite dernier décaissement: 31/12/2006	Agence d'exécution: Cellule d'Exécution du projet	
Date de la dernière mission de supervision : novembre 2005	Opérateurs : ONDR, ITRAD, DSA, SOGEC int'l.	
Nombre de mission de supervision depuis 1997 : 11		
Date de soumission du dernier rapport d'audit : 10 mai 2005 (audits 2001 et 2002)		
Nombre d'audit depuis 1997 : 6		
Objectifs et composantes: Le projet a pour objectif de contribuer au renforcement de la sécurité alimentaire et à l'amélioration du niveau de vie des populations de la zone soudanienne. A cet effet, il vise l'augmentation de la production cotonnière et vivrière et des revenus des populations. Le projet comporte les six composantes suivantes: (i) Développement de la production; (ii) Recherche-formation et vulgarisation; (iii) Formation; (iv) Commercialisation; (v) Appui à la gestion de la Cotontchad; et (vi) Cellule de gestion du projet.		

¹ Le projet Education III avait bénéficié à la région du B. E. T.

Conformité aux conditions préalables/engagements

2.1.2 Respects des conditions préalables à l'entrée en vigueur. L'accord de prêt a été mis en vigueur 35 mois après l'approbation du projet. Les conditions préalables au premier décaissement ont été satisfaites avec un retard de 10 mois. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.3 Respect des conditions générales. Les rapports d'activités trimestriels sont régulièrement transmis à la Banque. Des retards importants sont notés dans la réalisation des audits. L'audit externe de 2001 et 2002 n'a été effectué qu'en 2005. Les audits 2003, 2004 et l'audit de la composante gérée par la Cotontchad n'ont pas été faits. Les contrats pour les audits 2004 et 2005 sont dans le circuit de signature et seront réalisés simultanément. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.4 Respects des autres conditions. Le projet, après 12 ans, n'avait pas de manuel de procédures administratives financières et comptables. Ce document vient seulement récemment de faire l'objet d'un contrat soumis à la signature des parties. La performance est jugée peu satisfaisante.

Performances en matière d'acquisition des biens, services et travaux

2.1.5 Acquisition des biens. Depuis la levée de la suspension des décaissements en mai 2002 pour cause d'irrégularités dans l'acquisition des intrants par la Cotontchad et dans l'utilisation des fonds de roulement, des efforts ont été faits pour le respect des règles de procédures de la Banque. Des problèmes existent encore au niveau la maîtrise des règles de la Banque et du respect délais de traitement des dossiers d'acquisition. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.6 Acquisition des services de consultants. Même si des efforts ont été faits depuis 2002 pour le respect des règles de procédures de la Banque après la levée de la suspension des financements du FAD, des problèmes existent encore au niveau de la maîtrise des règles de la Banque et du respect des délais de traitement des dossiers d'acquisition. La performance est jugée peu satisfaisante.

Performance financière

2.1.7 Disponibilité de devises étrangères. Le prêt FAD de 18,95 millions d'UC et celui de l'AFD de 3,66 millions d'UC devait servir à financer la totalité des coûts en devises. La disponibilité de ces devises n'a pas rencontré de difficultés particulières depuis 2002 même si le calendrier initial des décaissements n'a pas été respecté du fait des problèmes propres aux projets. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.8 Disponibilité de monnaie locale: Les décaissements en monnaie locale étaient opportuns du fait de l'acquisition de certains biens et services produits localement et de la nécessité de financer certaines dépenses de fonctionnement. Depuis 2002, les décaissements en monnaie locale du FAD ont été disponibles pour le financement partiel de ces dépenses. Le taux de décaissement de la contribution du Gouvernement essentiellement en monnaie locale s'est amélioré en passant de 10,8% en 2002 à 57,88% mais reste faible pour ce projet de 13 ans. La performance du point de vue de l'emprunteur est jugée peu satisfaisante.

2.1.9 Flux des décaissements. Depuis 2002, la méthode de décaissement utilisée est le paiement direct sur la base des contrats établis pour l'acquisition de biens et services et les transferts sur le compte spécial du projet pour le financement des dépenses de fonctionnement (fonds de roulement). Des retards sont notés au niveau du traitement par la Banque des demandes de décaissements et de paiements. Au 31 mars 2006, le taux de décaissement s'est amélioré en passant de 61,3% en 2002 à 77,31%. Il reste faible par rapport à l'âge avancé du projet. La contrepartie du Gouvernement a été difficile à mobiliser. Pour permettre la poursuite des activités du projet, la Banque a accordé une prorogation de la date limite du dernier décaissement à fin décembre 2006. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.10 Gestion / recouvrement de coût: Il n'y a pas eu de dépassement de coûts. Au niveau de la composante gérée par la Cotontchad, les crédits intrants coton ont cumulé, sur 6 ans, des impayés d'un montant de 3,12 milliards de FCFA. Ce qui menace la pérennité de la ligne de crédit pour l'acquisition d'intrants dont la dotation initiale s'élevait à 7,16 milliards de FCFA. Un plan d'apurement des arriérés des associations villageoises sur les crédits d'intrants a été élaboré. Compte tenu du niveau de production atteint au cours de la campagne 2004/2005

qui est de l'ordre de 183 000 tonnes, le montant des impayés devrait logiquement chuter de moitié pour s'établir à 1,5 milliards environ. La mise en œuvre du projet a permis la reconstitution et le fonctionnement des fonds de roulement pour la culture du coton. La performance depuis 2002 est jugée peu satisfaisante.

Activités et réalisations

2.1.11 Adhésion au calendrier d'exécution. Suite à la revue à mi-parcours du projet intervenue en 2003, un nouveau calendrier général d'exécution a été élaboré. Son exécution est insuffisante. En effet, si les audits externes 2001 et 2002 du projet ont été réalisés, ceux de 2003, 2004 et 2005 n'ont pas encore été effectués. L'audit de la composante gérée par la Cotontchad n'a démarré qu'en février 2006. Les opérations de crédits n'ont pas encore redémarré. De même, à fin mars 2006, les fonds initialement destinés à la sériculture n'ont pas encore été réalloués. L'expert en micro-finance n'a pas encore été recruté. Les équipements informatiques et les moyens roulants prévus ne sont pas encore totalement disponibles. La performance depuis est jugée peu satisfaisante.

2.1.12 Performance des consultants ou assistance technique. Une assistance technique a été fournie par BDPA, CIRAD-CA, et DAGRIS. 7 experts et des consultants ont été recrutés dans le cadre du projet. Les contrats exécutés dans l'ensemble selon les termes de référence ont été pour la plupart conduits à leur terme à l'exception de DAGRIS du fait du désistement de l'AFD pour le financement de l'assistance technique. La performance d'ensemble est jugée satisfaisante.

2.1.13 Performance des entrepreneurs. Depuis 2002, les entrepreneurs attributaires de marchés ont dans l'ensemble honoré les contrats selon les termes, notamment pour l'acquisition des moyens roulants, des équipements informatiques et matériels et mobiliers de bureau pour le projet et des deux (2) radios rurales de Moundou et de Sarh). La performance d'ensemble est jugée satisfaisante.

2.1.14 Performance de la Direction du projet. Depuis 2002, des progrès ont été notés dans l'exécution du projet mais la performance de la Direction du projet reste dans l'ensemble insuffisante si l'on tient compte des problèmes évoqués dans la réalisation des audits, la gestion de la composante cotonchad et le recouvrement des coûts et l'adhésion au calendrier d'exécution du projet. Les rapports d'activités trimestriels sont régulièrement transmis à la Banque. La performance d'ensemble est jugée peu satisfaisante.

Impact sur le développement

2.1.15 Conformément au DSRP, le projet a pour objectif de contribuer au renforcement de la sécurité alimentaire et à l'amélioration du niveau de vie des populations de la zone soudanienne. A cet effet, il vise l'augmentation de la production cotonnière et vivrière et des revenus des populations. Le projet comporte cinq objectifs spécifiques: (i) le développement de la production; (ii) la recherche-formation et vulgarisation; (iii) la formation; (iv) la commercialisation et; (v) l'appui à la gestion de la Cotontchad.

2.1.16 Probabilité de réalisation des objectifs du projet. Le projet a mis en œuvre plusieurs activités qui concourront à l'atteinte de ses objectifs de développement. Le *développement de la production et de la commercialisation* a été effectif. En effet, l'utilisation du fond de roulement des intrants coton décaissé par la Banque en 1998 a permis la réalisation de près de 1 440 755 ha de coton et procuré un gain économique de 21 milliards de Fcfa (ou en moyenne 2,6 milliards par an), correspondant à environ 10 % de la valeur de la production cotonnière ou 5% du revenu annuel des paysans estimé en 1996 à 120 000 Fcfa. L'introduction de semences améliorées (notamment arachide) a permis un gain économique à l'échelle de la région d'environ 100 millions de FCFA/an. Dans le domaine de la *formation et vulgarisation*, 6 000 producteurs et agents de développement ont été formés dans de domaines variés dont 230 forgerons pour l'entretien du matériel agricole. Deux radios rurales régionales (Moundou et Sarh) ont été équipées en équipements modernes pour la formation à distance des producteurs dans les domaines suivants: la vulgarisation, la protection de l'environnement, la lutte contre le VIH/SIDA. Dans le cadre du financement du monde rural, le Gouvernement a signé un protocole d'accord avec la Caisse de développement du crédit rural (CDCR), pour laquelle le FAD a débloqué un premier fonds de 772 millions de FCFA. L'octroi de crédit n'a pas encore débuté, mais la CDCR a créé et encadre 55 coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) communautaires et leur structure faïtière (URCOOPEC-ZS). Les réalisations du vieux projet sont palpables. Les objectifs du projet ne peuvent être pleinement réalisés que si la mise en œuvre de certains volets

importants du projet (reprise de l'activité de crédits, affectation des financements initialement alloués à la sériculture et apurement des arriérés de crédits d'intrants de cotonchad) est accélérée d'ici fin 2006. Au stade actuel d'exécution du projet, on estime qu'il y a 75 % à 100% de chance que les objectifs prévus soient atteints.

2.1.17 Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de la phase d'investissement. Beaucoup d'activités palpables du projet, s'inscrivant dans la durée, ont été réalisées au bout de 13 ans. Ainsi en est-il du fonds revolving pour l'acquisition des intrants dont l'assiette de recouvrement devrait s'améliorer avec le plan d'apurement des arriérés mis en place par la CotonTchad avec l'appui des associations villageoises. Aussi, le dispositif de crédit avec les COOPEC est de nature à permettre la collecte de l'épargne des populations, la distribution du crédit et le recouvrement. Le parc à bois est géré par le secteur privé. Le programme semencier est conduit par l'ITRAD qui est une structure pérenne de l'Etat. La responsabilisation des différents intervenants et bénéficiaires permettront la durabilité des acquis. Il est probable que les avantages du projet soient maintenus au-delà de la phase d'investissement surtout que l'agriculture fait partie des secteurs prioritaires. Au stade actuel d'exécution du projet, on estime qu'il est probable que les avantages du projet soient réalisés et durent au-delà de la phase d'investissement surtout que l'agriculture est secteur prioritaire.

2.1.18 Contribution probable du projet à l'accroissement de la capacité institutionnelle. Le projet a réalisé de nombreuses formations. Au total, 878 animateurs des COOPEC, soit 104% des prévisions ; 80 formateurs ruraux, soit 57% ; 230 artisans forgerons, soit 92% ; 4532 arbomaraîchers, soit 45% ; 81 délégués d'AV, soit 40% ; 120 femmes à l'utilisation des foyers améliorés, soit 60%. En plus de ces formations, le projet a permis la mise en place de deux radios rurales à Moundou et Sarh qui ont permis la formation à distance des populations rurales au travers des messages de vulgarisation et de lutte contre le VIH/Sida. Il a aussi permis la mise en place du Système d'Information sur les Marchés (SIM) qui suit 18 marchés où sont réalisées les enquêtes hebdomadaires sur les prix de 32 produits de première nécessité. Le projet contribue effectivement à l'accroissement des capacités institutionnelles.

Evaluation globale de la performance

2.1.19 Au vu de ce qui précède, la performance globale du projet est jugée peu satisfaisante. Elle est notée 1,35.

Indicateurs	Conditions/engagements	Acquisition des biens et travaux	Performance Financière	Activités et Réalisations	Impact sur le développement	Evaluation globale
Evaluation	1	1	1,25	1,5	2	1,35

2.1.20 La tendance future peut être satisfaisante si la mise en œuvre des actions spécifiques prévues en annexe VI est efficacement accélérée.

Projet de développement de la préfecture du Lac (PDRPL)

Données administratives et financières de base

Numéro du Prêt : F/DN/DEV-RUR/99/30

Numéro du don : F/TCH/DEV-RUR/99/30

Montant du prêt : 17,3 millions d'UC	Source :FAD	Décaissement prêt: 7,70 millions d'UC
Montant du don : 3,06 millions d'UC	Source :FAT	Décaissement don : 2,22 millions d'UC
Date d'approbation: 22/03/99	Date de signature: 25/05/99	Date d'entrée en vigueur: 04/09/2000
Date limite dernier décaissement: 31/12/2006		Agence d'exécution: SODELAC
Date de la dernière mission de supervision : Novembre 2005		
Nombre de missions de supervision depuis 1997 : 8		
Date de soumission du dernier rapport d'audit : 26 /10/2005 (audit 2004)		
Objectifs et composantes: L'objectif de projet est renforcer la sécurité alimentaire du pas par l'augmentation des productions vivrières net animales et par l'amélioration générale des conditions de vie des populations de la préfecture du Lac. Le projet comporte les quatre composantes suivantes : (i) aménagement des polders ; (ii) développement agricole ; (iii) développement de l'élevage ; (iv) et Gestion du projet.		

Conformité aux conditions préalables/engagements

2.1.21 Respects des conditions préalables à l'entrée en vigueur. L'accord de prêt a été mis en vigueur 6 mois après l'approbation du projet et les conditions préalables au premier décaissement ont été satisfaites après 13 mois. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.22 Respect des conditions générales. Les audits 2002, 2003, 2004 ont été effectués. Celui de 2005 n'a pas été lancé mais les offres pour les audits 2005 et 2006 sont en cours de dépouillement. Les rapports sur l'état d'avancement du projet sont transmis régulièrement. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.23 Respects des autres conditions. Les autres conditions assorties à l'octroi par le FAD du prêt ont été réalisées dans les délais impartis. La performance est jugée satisfaisante.

Performances en matière d'acquisition des biens et travaux

2.1.24 Acquisition des services de consultants. Depuis 2002, des efforts ont été faits pour le respect des règles de procédures de la Banque. Des problèmes existent encore au niveau de la maîtrise des règles de la Banque et du respect des délais de traitement des dossiers d'acquisition. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.25 Acquisition des biens et travaux. Le PDRPL a fait l'objet d'une allégation de corruption dans l'attribution du marché relatif à la réhabilitation des polders et des pistes rurales. Plusieurs investigations ont été menées, mais aucun élément tangible n'a pu être trouvé pour confirmer ces allégations. Même si des efforts ont été faits pour le respect des règles de procédures de la Banque, des problèmes existent encore au niveau de la maîtrise des règles de la Banque et du respect des délais de traitement des dossiers d'acquisition. La performance est dans l'ensemble jugée peu satisfaisante.

Performances financières

2.1.26 Disponibilité de devises étrangères. Le prêt et don FAD de 20,36 millions d'UC devait servir à financer la totalité des coûts en devises. La disponibilité de ces devises n'a pas rencontré de difficultés particulières depuis 2002 même si le calendrier initial des décaissements n'a pas été respecté du fait des problèmes propres aux projets. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.27 Disponibilité de monnaie locale : L'assistance financière du FAD devait servir à financer une partie des coûts en monnaie locale. Les décaissements en monnaie locale étaient opportuns du fait de l'acquisition de certains biens et services produits localement et de la nécessité de financer certaines dépenses de fonctionnement. Depuis 2002, les décaissements en monnaie locale du FAD ont été disponibles pour le financement partiel de ces dépenses. Le taux de décaissement de la contribution du Gouvernement essentiellement en monnaie locale s'est amélioré en passant de 0,0% en 2002 à 17,08% mais reste faible pour ce projet de 6 ans. La performance, du point de vue de l'emprunteur, est dans l'ensemble jugée peu satisfaisante.

2.1.28 Flux des décaissements. Depuis 2002, la méthode de décaissement utilisée est le paiement direct sur la base des contrats établis pour l'acquisition de biens et services et les transferts sur le compte spécial du projet pour le financement des dépenses de fonctionnement (fonds de roulement). Des retards sont notés au niveau du traitement par la Banque de demandes de décaissements et de paiements. Le taux de décaissement moyen s'est amélioré en passant de 0,4% en 2002 à 58,52% à fin mars 2006. Pour permettre la poursuite des activités du projet, la Banque a accordé une prorogation de la date limite du dernier décaissement à fin décembre 2006. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.29 Gestion / recouvrement de coût : Malgré la perte de change due à l'appréciation de l'euro par rapport au dollar EU, il n'y a pas eu de dépassement de budget. La performance est jugée satisfaisante.

Activités et réalisations

2.1.30 Adhésion au calendrier d'exécution. A la suite de revue à mi-parcours du projet en mai 2004, un calendrier général d'exécution a été élaboré et la date limite du dernier décaissement du prêt prorogé au

31/12/2006. Depuis cette revue à mi-parcours, le projet est exécuté de manière satisfaisante à cause du regain de dynamisme du personnel national, de l'assistance technique AGRER et du Bureau d'études Carlo Loti chargé de la surveillance des travaux. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.31 Performance des consultants ou assistance technique. Le bureau AGRER a été recruté pour appuyer le projet. Ce bureau a travaillé conformément à son mandat et il a été d'un grand appui pour le projet en terme de gestion administrative et financière, d'acquisition de biens et services et de développement agricole. Des consultants de courte durée ont été également recrutés. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.32 Performance des entrepreneurs. Les entrepreneurs ont dans l'ensemble honoré les contrats. Il s'agit de travaux relatifs à la réhabilitation des 13 polders, la réhabilitation de 120 km de pistes rurales, la réalisation de 105 forages, la construction de 87 magasins de stockage, 4 centres de santé, 19 écoles, 10 puits pastoraux. Les calendriers d'exécution sont respectés. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.33 Performance de la Direction du projet. La gestion du projet a connu des difficultés liées à la collaboration avec la structure de tutelle. Depuis la clarification opérée par la Banque à l'occasion de la revue à mi-parcours en mai 2004, la CEP exécute de manière satisfaisante les activités. Elle soumet régulièrement à la Banque les rapports trimestriels d'avancement. La plupart des marchés ont été attribués et leur attribution a été dans l'ensemble conforme aux règles de procédures de la Banque en matière d'acquisition de biens et services. Une mission d'audit interne de la Banque a séjourné au Tchad en juin 2005. Elle a été satisfaite de l'application du manuel de procédures administratives, comptables et financières du projet. Le système comptable, qui utilise le logiciel TOMPRO, est adéquat. Le registre des immobilisations est bien tenu. Suite à la recommandation de la mission d'audit interne, le projet a procédé à la réorganisation du système de gestion des caisses de Bol et de N'Djamena. La performance est jugée satisfaisante.

Impact sur le développement

2.1.34 L'objectif de projet est renforcer la sécurité alimentaire par (i) l'augmentation des productions vivrières net animales et (ii) par l'amélioration générale des conditions de vie des populations de la préfecture du Lac à travers l'aménagement des polders, le développement agricole et le développement de l'élevage.

2.1.35 Probabilité de réalisation des objectifs du projet. Plusieurs activités qui concourront à l'atteinte des deux objectifs de développement ont été réalisés au 31 mars 2006. Concernant *la production*, 21 polders sur 30 ont été achevés. Ceci permettra de mettre en valeur en submersion contrôlée, 3.000 ha, ce qui accroîtra significativement la production agricole. Au niveau des infrastructures de base, 14 écoles ont été achevées sur 19. Tous les puits pastoraux ont été construits. Le volet piste rurale pratiquement achevé et permet de désenclaver la région et d'évacuer les produits. La relance du Centre d'appui technique (CAT) de Matafo permet la production des semences de qualité et la vulgarisation de techniques appropriées. Enfin, l'animation rurale, la formation et l'information permettent de renforcer les capacités des opérateurs et de l'encadrement technique. Tout ceci contribuera à améliorer les conditions de vie des populations et du bétail. Des retards sont cependant notés dans la construction des forages et des infrastructures pastorales. Compte tenu de ce qui précède et du fait que la date limite du dernier décaissement a été prorogée à fin 2006, il y a 75 à 100% de chance que les objectifs du projet soient réalisés à la fin du projet.

2.1.36 Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de la phase d'investissement. Toutes les infrastructures de base construites seront gérées par les communautés bénéficiaires. Les polders seront mis en valeur et gérés conjointement par les populations et la SODELAC. Le CTA est autonome dans sa gestion. De même, le Centre de sauvegarde de la race Kouri sera rattachée au laboratoire de recherches vétérinaires et zootechniques de Farcha du Ministère de l'élevage. Il est donc probable que les avantages du projet soient réalisés et maintenus au-delà de la phase d'investissement.

2.1.37 Contribution probable du projet à l'accroissement de la capacité institutionnelle. Le projet a réalisé de nombreuses formations. Plusieurs cadres de la CEP ont bénéficié de formation locales et à l'extérieur. Des formations ont également été organisées au bénéfice de 371 responsables des groupements. Un effort de création et de dynamisation de structure associative a été engagé par le projet. Le projet contribue effectivement à l'accroissement des capacités institutionnelles.

Evaluation globale de la performance

2.1.38 Au vu de ce qui précède, la performance globale du projet est jugée satisfaisante. Elle est notée 1,63.

Indicateurs	Conditions/en-gagements	Acquisition des biens et travaux	Performance Financière	Activités et Réalisations	Impact sur le développement	Evaluation globale
Evaluation	1,67	1	1,5	2	2	1,63

2.1.39 La tendance future devrait s'améliorer si la mise en œuvre des actions spécifiques prévues en annexe VI est efficacement accélérée.

Projet de valorisation des eaux de ruissellement superficiel dans 4 préfectures (Batha, Guera, Biltine et Ouaddaï)

Données administratives et financières de base:

Numéro du Prêt : F/TCH/VAL/EU-RUI/98/29

Numéro du Don : F/TCH/DN-ET/VAL/EU-RUI/98/29

Prêt : 11,90 millions d'UC Don : 0,51 millions d'UC	Sources: FAD Sources: FAT	Décaissements: FAD : 7,10 millions d'UC Taux décaissement : 59,71% Décaissement FAT : 0,276 millions d'UC Taux décaissement : 55,03%
Date d'approbation: 29/04/98	Date de signature: 29/05/98	Date d'entrée en vigueur: 15/9/99
Date limite dernier décaissement: 31/12/2006 Date de la dernière mission de supervision : 30 Juin 2005 Nombre de missions de supervisions depuis 1997 : 09 Date de soumission du dernier rapport d'audit : Mars 2005. Nombre d'audits depuis 1999 : 4		Agence d'exécution: Direction du génie rural et de l'hydraulique agricole (DGRHA) – Ministère de l'agriculture.
Objectifs et composantes: Le projet vise à renforcer la sécurité alimentaire du pays. Il consiste à capter et à valoriser des ressources en eau de ruissellement superficiel dans les 4 préfectures pour l'agriculture de décrue, le maraîchage et pour abreuver le bétail. Le projet comprend 4 composantes suivantes : (i) travaux de génie civil ; (ii) développement agro-pastoral ; (iii) actions d'accompagnement ; (iv) gestion du projet		

Conformité aux conditions préalables/engagements

2.1.40 Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur. Le projet a été approuvé le 29 avril 1998 et l'accord de prêt a été signé rapidement le 29 mai 1998, soit exactement un mois après l'approbation. Mais la mise en vigueur n'est intervenue que 16 mois, à savoir le 15 septembre 1999. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.41 Respect des conditions générales. Depuis 2002, la soumission des rapports trimestriels sur l'état d'avancement du projet n'est pas faite à des fréquences régulières trimestrielles. Des retards importants sont notés dans la réalisation des audits. L'audit externe des comptes du projet pour les exercices 2002 et 2003 a été réalisé récemment. L'audit 2004 n'a pas été effectué. Celui de 2005 n'a pas été lancé. Le contrat du cabinet adjudicataire pour les deux audits est en cours de signature. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.42 Respect des autres conditions. Les autres conditions ont été accomplies et l'équipe du projet a été complétée dans les délais. La performance est jugée satisfaisante.

Performance en matière d'acquisition des biens et services

2.1.43 Acquisition des services de consultants. Depuis 2002 des retards dans l'acquisition des services de consultants ont été notés avant la concentration exclusive en 2005 des activités sur la composante travaux de génie civil et le volet crédit de la composante développement rural. Même si des efforts ont été faits pour le respect des règles de procédures de la Banque des problèmes existent encore au niveau de la maîtrise de ces

règles et du respect des délais de traitement des dossiers d'acquisition. La performance est jugée peu satisfaisante. 1

2.1.44 Acquisition des biens et travaux. Depuis 2002 des retards dans l'acquisition des biens et travaux ont été notés. Même si des efforts ont été faits pour le respect des règles de procédures de la Banque des problèmes existent encore au niveau de la maîtrise de ces règles et du respect des délais de traitement des dossiers d'acquisition. La performance est jugée peu satisfaisante.

Performance financière

2.1.45 Disponibilité de devises étrangères. Le projet est financé à hauteur de 14,23 millions d'UC par le FAD (8,9 millions d'UC), le FAT (0,51 millions d'UC), le Gouvernement tchadien (1,4 millions d'UC) et la contribution des bénéficiaires (0,42 millions d'UC). Ce coût a été évalué à 66% en devises et 34% en monnaie locale. Tous les paiements en devises ont été assurés par le fonds FAD / FAT. Depuis octobre 2001, il y a 28 demandes de paiement en devises qui ont été honorées. Le dernier paiement en devises a été fait au compte du bureau d'étude CIMA International en date du 11 octobre 2005. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.46 Disponibilité de monnaie locale. Les décaissements en monnaie locale étaient opportuns du fait de l'acquisition de certains biens et services produits localement et de la nécessité de financer certaines dépenses de fonctionnement. La part du coût de ce projet en monnaie locale a été évaluée à 34% (4,82 millions d'UC). C'est également la contribution du FAD qui est prépondérante (62%). Comme pour les autres projets agricoles, la mobilisation des fonds de contrepartie est difficile pour ce projet, à peine 29%. La performance, du point de vue de l'emprunteur, est jugée peu satisfaisante.

2.1.47 Flux des décaissements. Les principaux flux de décaissements se rapportent aux paiements de fonds de roulement et les paiements directs sur la base des contrats établis pour l'acquisition de biens et services et les transferts. Au 31 mars 2006, le taux moyen de décaissement du fonds FAD / FAT est de 59,71%, soit 7,10 millions d'UC sur les 12,4 millions d'UC prévus, et celui du fonds de contrepartie est de 29,28%. Le retard accusé dans la mise en place de l'assistance technique et les marchés de travaux explique notamment cette situation. Des retards sont notés au niveau du traitement par la Banque des demandes de décaissements et de paiements. Pour permettre la poursuite des activités du projet, la Banque a accordé une prorogation de la date limite du dernier décaissement à fin décembre 2006. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.48 Gestion/Recouvrement des coûts. Le projet est âgé de 8 ans. Le problème de dépassement des coûts a été rencontré pour le marché des micro-barrages. L'appel d'offre pour les deux derniers micro-barrages a été infructueux pour dépassement de budget. Il en est de même pour le marché de construction des puits, dont le nombre a été réduit de 50% ; et la construction des pistes rurales pour lesquelles le kilomètre linéaire a été ramené de 143 Km prévu à 53 Km seulement. Des problèmes de dépassement de budget ont donc entraîné la révision de certaines activités du projet. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.49 Performance des co-financiers. Il n'y a pas de cofinanciers pour ce projet.

Activités et réalisations

2.1.50 Adhésion au calendrier d'exécution. Des retards importants ont été constatés dans la mise en place de l'assistance technique. L'assistant technique qui devrait assister la CEP dans la préparation des études et des dossiers d'appel d'offre n'a été déployé sur le terrain qu'en juin 2001, soit 21 mois après la mise en vigueur du prêt. En raison du retard dans l'exécution des travaux de barrages et des pistes, le délai d'achèvement prévu pour le 31/12/2005 ne pourra pas être respecté. Pour permettre la poursuite des activités du projet, la Banque a accordé une prorogation de la date limite du dernier décaissement à fin décembre 2006. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.51 Performance des consultants ou assistants techniques. Le recrutement des consultants et la mise en place de l'assistance technique ont permis de rendre pleinement opérationnelle la CEP. L'assistant technique est en place depuis juin 2001 et a totalisé 30 hommes-mois sur les 48 prévus ; tandis que qu'en matière de surveillance des travaux, le consultant a déjà complété 18 mois sur les 24 prévus. Il y a eu 4 audits réalisés sur les 6 prévus (1999-2000, 2001, 2002, et 2003). L'assistance technique a effectivement contribué à la

préparation des 24 dossiers d'appel d'offres qui ont été élaborés et approuvés par la Banque ainsi qu'à la supervision des études topographiques préalables à la construction des micro-barrages. Depuis le changement du premier assistant technique survenu en juin 2002, la performance de l'assistant technique est jugée satisfaisante.

2.1.52 Performance des entrepreneurs. Plusieurs contrats ont été signés avec des entreprises pour l'acquisition des biens et la réalisation des travaux de génie civil, en particulier la construction des micro-barrages, des forages équipés et des pistes rurales. Dans l'ensemble, les entreprises ont honoré dans les délais requis la livraison des biens (équipements informatiques, équipements bureautiques, fournitures de bureaux) et services (maintenances équipements, etc.). Il y a eu du retard dans l'exécution des travaux, en particulier pour les micro-barrages. Les marchés de 4 micro-barrages notifiés le 10 novembre 2003 ne sont toujours pas finalisés. Parmi les contraintes rencontrées, on peut citer: l'arrêt des travaux durant la saison pluvieuse, l'incompétence des responsables de ces entreprises à assurer une bonne coordination des activités sur les chantiers, commande tardive des gabions et géotextiles, manque d'engins de terrassement adéquats, et manque d'un suivi de proximité des travaux de terrain par les responsables des entreprises adjudicataires de marchés. La performance des entrepreneurs est jugée peu satisfaisante.

2.1.53 Performance de la direction du projet. La CEP gère ce projet de manière conforme aux prévisions du rapport d'évaluation. Ses principales fonctions sont bien assumées : les conventions de partenariat avec les ONG sont signées, et les états financiers et les rapports d'activités périodiques sont soumis régulièrement à la Banque. Il faut aussi noter que la CEP n'a pas attendu la mise en place de l'assistance technique pour monter les premiers dossiers d'appel d'offres. Au passif de la CEP, on note la non réalisation de audits 2004. Le cabinet pour l'audit 2005 n'a pas encore été choisi. La performance de la CEP est donc jugée peu satisfaisante du fait des retards des audits.

Impact sur le développement

2.1.54 L'objectif de ce projet est d'arriver à capter les eaux de ruissellement superficiel dans les 4 préfectures visées et à les valoriser pour l'agriculture de décrue, le maraîchage et pour abreuver le bétail. C'est dans cet objectif que les résultats suivants étaient attendus: (i) des travaux de génie civil visant la construction de 9 micro-barrages et 10 forages d'eau potable équipés, la mise en eau des 156 puits maraîchers et pastoraux et la construction de 143 km des pistes rurales ; (ii) des études topographiques ; (iii) des actions pour le développement agro-pastoral (mise en valeur de 586 ha de terres aménagées, d'un dispositif d'animation-sensibilisation, d'un dispositif de vulgarisation et de recherche-développement, d'un système de crédit et de renforcement des organisations paysannes); et (iv) diverses actions d'accompagnement.

2.1.55 Probabilité de réalisation des objectifs du projet. Le projet a 8 ans. Un retard important est accusé dans la réalisation des ouvrages de base pour le captage des eaux de superficiel : les 9 micro-barrages. Seulement 3 micro-barrages ont été finalisés sur les 9. Pris globalement, le taux d'exécution des indicateurs de la composante « travaux de génie civil » se situe à 60%, en prenant en compte la réalisation de : 100% de forages d'eau potables équipés, 100% des travaux de levés topographiques, 100% des études géophysiques et de 15% de pistes rurales. En ce qui concerne les actions de la composante «Développement agro-pastoral», le taux global de réalisation des indicateurs de résultats du rapport d'évaluation est estimé à 45%. Le point le plus faible est la non mise en place du dispositif de crédit. Les résultats obtenus pour la composante « Actions d'accompagnement » sont estimés à 50% ; alors que 80% des indicateurs de la composante gestion de projets ont été atteints. Il y a donc au total 60% des objectifs du projet atteints. La date limite du dernier décaissement a été prorogée à fin décembre 2006. A l'état actuel d'exécution du projet, il y a 60 à 75% de chance d'atteindre les objectifs du projet prévus dans le cadre logique.

2.1.56 Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet. L'atteinte de 60 à 75% des objectifs du projet rend peu probable la pleine réalisation des avantages et leur durabilité dans le temps. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.57 Contribution probable du projet à l'accroissement de la capacité institutionnelle. Par les actions complétées en matière de formation, de sensibilisation, et d'assistance technique, ce projet a certainement contribué au développement de nouvelles compétences et de savoir-faire aussi bien au sein des communautés, des entreprises impliquées dans la réalisation des différents marchés qu'auprès des cadres de

services impliqués dans son exécution. Il est donc probable que le projet contribue à terme au renforcement des capacités institutionnelles des structures bénéficiaires et de la CEP même si les objectifs prévus ne sont pas totalement atteints. La performance est jugée satisfaisante.

Evaluation globale de la performance

2.1.58 Vu ce qui précède, la performance globale du projet est jugée peu satisfaisante. Elle est notée 1,28.

Indicateurs	Conditions/engagements	Acquisition biens et Services	Performance financière	Activités & Réalisations	Impact sur développement	Evaluation globale
Evaluation	1,33	1	1,25	1,5	1,33	1,28

2.1.59 La tendance future peut être satisfaisante si la mise en œuvre des actions spécifiques prévues en annexe VI est efficacement accélérée.

Projet d'Appui au Système d'Elevage Pastoral (PASEP)

Données administratives et financières de base:

Numéro du don : 2100155001893

Numéro du prêt FAD : 21001150007034

Numéro du prêt OPEP : OAN N° 956

Prêt FAD: 14, 64 millions UC Don FAT: 0,93 millions UC Prêt OPEP: 4, 59 milliards de FCFA Prêt BADEA : 5, 69 milliards de FCFA Gouvernement+bénéficiaires: 2,02 milliards de FCFA	Sources: FAD/FAT Sources: OPEP Sources: BADEA Sources: Gvt+Bénéficiaires	Décaissements: FAD : 1,78 millions UC Décaissements: OPEP : 0,12 million UC Décaissements: BADEA : 0 Décaissement GVT: 0,30 million UC
Date d'approbation de prêt FAD : 17/12/02 Date d'approbation de prêt OPEP : 10/12/03: Date d'approbation de prêt BADEA: 15 /10/03	Date de signature FAD/FAT: 8/05/03 Date de signature OPEP: 3/12/03 Date de signature BADEA : 6/11/03	Date d'entrée en vigueur FAD/FAT : 17/09/03 Date d'entrée en vigueur OPEP : 15/09/04 Date d'entrée en vigueur BADEA: 6/12/04
Date limite dernier décaissement: 31/12/09 Date de la dernière mission de supervision : Novembre 2005 Nombre de missions de supervisions : 6 dont 2 de la BADEA Date de soumission du dernier rapport d'audit : le processus de recrutement est en cours Nombre d'audit depuis : le processus de recrutement est en cours	Agence d'exécution: Cellule d'Exécution du Projet	
Objectifs et composantes: L'objectif spécifique est l'augmentation des productions animales en vue d'accroître les revenus des bénéficiaires sur une base durable. Composante A : Appui à la professionnalisation des acteurs vise le renforcement et l'appui aux associations des éleveurs, des commerçants de bétail et des bouchers par la professionnalisation ; l'émergence de leurs représentations locales et nationales. Composante B : Appui à la production, à la transformation et à la commercialisation qui vise l'appui à la formation des acteurs; le soutien à la compétitivité des produits d'élevage en modernisant les infrastructures de production (ouvrages et périmètres pastoraux), de commercialisation (marchés de bétail et couloirs de convoyage), de transformation (aires d'abattage, étals de boucherie) ; Composante C : le renforcement des capacités des prestataires de services (réhabilitation de quelques infrastructures de vulgarisation, certification des denrées animales. Composante D : gestion de projet		

Conformité aux conditions préalables/engagements

2.1.60 Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur. Le projet a été approuvé le 12 décembre 2002 et l'accord de prêt a été signé le 08 mai 2003, soit 4 mois après l'approbation. La mise en vigueur est intervenue le 17 septembre 2003, soit 4 mois, après la signature de l'accord de prêt. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.61 Respect des conditions générales. Depuis 2002, les rapports d'activités de la CEP sont transmis régulièrement à la Banque. Des retards importants sont notés dans la réalisation des audits. Les audits pour 2003 et 2004 ont été réalisés récemment et les rapports sont en phase de finalisation avant l'envoi à la Banque. Les travaux pour 2005 qui devait être achevés vont commencer courant juin 2006. L'audit du PPF prévu n'a pas encore été effectué. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.62 Respect des autres conditions. Les autres conditions ont été accomplies et l'équipe du projet a été complétée dans les délais. La performance est jugée satisfaisante.

Performance en matière d'acquisition des biens et services

2.1.63 Acquisition des services de consultants. On constate que le traitement des dossiers, après dépouillement des offres par la Commission d'Ouverture et de Jugement des Offres mise en place, chargée de l'évaluation des offres, et l'Organe Chargé des Marchés Publics, prend souvent plus de temps que prévu dans les dispositions du code des marchés publics. La non maîtrise des règles de procédures de la Banque explique également ces retards. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.64 Acquisition des biens. Globalement, tous les dossiers d'acquisition des biens accusent un retard parfois important sur le chronogramme du fait en partie de la non maîtrise des règles de procédures de la Banque et difficultés à respecter des délais de traitement des dossiers d'acquisition. La performance est jugée peu satisfaisante.

Performance financière

2.1.65 Disponibilité de devises étrangères. Le coût total du projet est estimé à 24,14 millions UC dont 16,36 millions UC en devises. Le prêt du FAD constitue 60,64 % du coût total du projet, soit 14,64 millions UC. Il couvre 64,48 % des coûts en devises (10,55 millions UC). Le Gouvernement a bénéficié d'un PPF, accordé sur les ressources FAD pour préparer le projet. Conformément à la section 3.7 des « Directives opérationnelles du PPF » adoptées par le Conseil d'administration du FAD le 14/02/2000 (ADF/BD/WP/99/87/Rev.3), une provision de 400.000 UC est prévue dans le projet pour rembourser le montant du PPF. Le don FAT représente 3,84 % du coût du projet, soit 0,93 millions UC et sert au financement de l'assistance technique, des services de consultants, ainsi qu'au remboursement du PPF. Toutes les demandes en devises faites par le projet ont été honorées. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.66 Disponibilité de monnaie locale. Le coût en monnaie locale du projet est de 7,78 millions UC dont 52,57 % supporté par le FAD. Les décaissements en monnaie locale étaient opportuns du fait de l'acquisition de certains biens et services produits localement et de la nécessité de financer certaines dépenses de fonctionnement. La contribution du FAD a été disponible. Comme pour les autres projets agricoles, la mobilisation des fonds de contrepartie est difficile pour ce projet, à peine 14%. Du point de vue de l'emprunteur, la performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.67 Flux des décaissements. Les principaux flux de décaissements se rapportent aux paiements de fonds de roulement et les paiements directs sur la base des contrats établis pour l'acquisition de biens et services et les transferts. Le projet est âgé de 4,5 ans. Il n'y pas eu de dépassement de budget. Des retards sont notés au niveau du traitement par la Banque des demandes de décaissements et de paiements. Au 31 mars 2006, le taux global de décaissement du fonds FAD / FAT est de 12,16% et de 5,67% pour le fonds de contrepartie. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.68 Gestion/Recouvrement des coûts. Etant donné le faible taux de décaissement, le projet n'a pas encore connu le problème de dépassement des coûts. L'évaluation de la performance est sans objet. S.O

2.1.69 Performance des co-financiers. La performance est aussi faible pour les résultats enregistrés auprès des autres bailleurs de fonds : Fonds OPEP (6,35% du taux de décaissement). La performance est jugée peu satisfaisante.

Activités et réalisations

2.1.70 Adhésion au calendrier d'exécution. Comparativement aux autres projets agricoles, le PASEP a réalisé assez rapidement les conditions de mise en vigueur ; soit 4 mois après la signature du prêt. Le recours à un PPF pour la préparation de ce projet peut justifier le fait l'équipe de la CEP a été rapidement mobilisée. Mais par la suite, des retards ont été enregistrés en rapport la lourdeur de procédures de passation de marchés au niveau du pays et la non maîtrise par la CEP des procédures de la Banque. C'est ainsi que l'assistance technique et l'ingénieur conseils ne sont toujours pas en place. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.71 Performance des consultants ou assistants techniques. Le recrutement des consultants et la mise en place de l'assistance technique sont encore en cours. L'évaluation de la performance est sans objet.

2.1.72 Performance des entrepreneurs. Pour les mêmes raisons, il est difficile d'apprécier la performance des entrepreneurs alors que les principaux marchés n'ont pas encore été attribués. Il faut noter que les travaux de réhabilitation des locaux de la CEP ont été achevés, la construction des salles de formation à l'Ecole Nationales des Techniques d'Elevage (ENATE) est très avancée ; le bloc administratif est prêt à être réceptionné. Les autres dossiers des travaux prévus étant liés au recrutement de l'ingénieur conseil en génie civil n'ont même pas été lancés. La Banque vient d'approuver l'attribution de ce marché au bureau adjudicataire. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.73 Performance de la direction du projet. Le projet n'a pas été géré de manière conforme aux prévisions. Les principales activités de ce projet âgé de 4,5 ans n'ont pas encore démarré. Aucun audit du projet n'a été réalisé. Globalement, tous les dossiers d'acquisition des biens accusent un retard important sur le chronogramme du fait en partie de la non maîtrise des règles de procédures de la Banque par la direction du projet. La performance est jugée peu satisfaisante.

Impact sur le développement

2.1.74 Les objectifs du projet sont de (i) promouvoir la professionnalisation des éleveurs et des acteurs du sous-secteur, (ii) d'appuyer la production, la transformation et la commercialisation et (iii) de renforcer les capacités des prestataires de services.

2.1.75 Probabilité de réalisation des objectifs du projet. Le projet est âgé de 4,5 ans. La date limite du dernier décaissement est fixé au 31/12/2009. Les principales activités du projet (acquisition de matériels informatiques et audio-visuel, d'équipements de laboratoire de recherches vétérinaires et zootechniques, d'assistances techniques en communication, en génie civil, en développement organisationnel, en animation rurale, en gestion comptable et financière, en système d'information sur les marchés et en HIDO) ont pris du retard et seront probablement lancées au cours de l'année 2006. Le taux de décaissement du FAD est de 12,16% et concernent principalement les fonds de roulements. Seulement 5,67% des fonds de contrepartie a été mobilisé et 6,35% des fonds de l'OPEP a été décaissé. La loi relative au Fonds de l'élevage n'a pas encore été adoptée. Si la mise en œuvre du projet n'est pas accélérée en 2006, il sera difficile d'atteindre les objectifs du projet. Etant donné l'état actuel d'exécution du projet, on anticipe d'ici la fin du projet en 2009, une chance d'atteindre les objectifs du projet de 50 à 75%.

2.1.76 Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet. A ce stade du projet, étant donné qu'on anticipe d'ici la fin du projet en 2009, une chance d'atteindre les objectifs du projet de 50 à 75%. il est peu probable de réaliser et de maintenir dans le temps les avantages du projet.

2.1.77 Contribution probable du projet à l'accroissement de la capacité institutionnelle. L'établissement de la CEP était opportune pour un bon suivi du projet. L'une des principales réalisations du projet est la formation des cadres de la CEP. Etant donné l'état actuel d'exécution du projet, on anticipe que le projet pourra contribuer difficilement à l'accroissement de la capacité institutionnelle des structures impliquées dans le projet comme prévu.

Evaluation globale de la performance

2.1.78 Au vu de ce qui précède la performance globale jugée peu satisfaisante est notée 1,2.

Indicateurs	Avancement Conditions/engagements	Acquisition biens et Services	Performance financière	Activités & Réalisations	Impact sur développement	Evaluation globale
Evaluation	1,67	1	1	1,33	1	1,2

2.1.79 La tendance future peut être satisfaisante si la mise en œuvre des actions spécifiques prévues en annexe VI est efficacement accélérée.

Projet de développement rural du département de Biltine (PDRPB)

Données administratives et financières de base:

Numéro du Prêt : 2100150006668

Prêt : 9,0 millions d'UC 0,6 millions d'UC 1,38 millions d'UC 0,96 millions d'UC	Sources: FAD PAM GOUV Bénéficiaires	Décaissements: FAD :1,02 million d'UC (11,3%) PAM : 0,52% GOUV : 5,22%
Date d'approbation: 19/09/2001	Date de signature: 20/12/2001	Date d'entrée en vigueur: 22/05/2003
Date limite dernier décaissement: Juin 2009 Date de la dernière mission de supervision : du 12 au 28/10/2004 Nombre de missions de supervisions : Quatre (4) Date de soumission du dernier rapport d'audit : 13 au 24/06/2005 (audit interne de la BAD) Nombre d'audit depuis 2002: 0		Agence d'exécution: CEP
Objectifs et composantes: Amélioration des revenus des ménages ruraux et le renforcement des services de base. Le projet a quatre composantes : Aménagement des bassins versants, Développement agricole et animation rurale ; Infrastructures socio-communautaires de base ; et Coordination et gestion du projet.		

Conformité aux conditions préalables/engagements

2.1.80 Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur. Le projet a été approuvé le 19 septembre 2001 et l'accord de prêt a été signé 3 mois après, soit le 20 décembre 2001. Mais la mise en vigueur n'est intervenue que le 22 mai 2003, soit 16 mois après la signature de l'accord du prêt, à cause du retard enregistré au niveau de la ratification de la loi de prêt par l'Assemblée Nationale et l'émission de l'avis juridique par la Cour Suprême. Dans l'ensemble, les engagements pris dans l'accord de prêt et les conditions préalables au premier décaissement ont été accomplis 20 mois après l'approbation de ce projet. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.81 Respect des conditions générales. Après deux ans de mise en œuvre effective de ce projet, les rapports trimestriels sont régulièrement transmis à la Banque. Des retards importants sont notés dans la réalisation des audits. Les audits des comptes du projet pour 2003, 2004, 2005 ont commencé récemment. Le rapport définitif unique est attendu avant fin juin 2006. Le projet n'a jamais fait l'objet d'un audit externe annuel. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.82 Respect des autres conditions. Le retard enregistré au niveau de la mise en vigueur du projet a entraîné le départ de plusieurs cadres qui étaient déjà recrutés. Mais, la mise en place de l'équipe du projet a été finalisée. La performance est jugée peu satisfaisante.

Performance en matière d'acquisition des biens et services

2.1.83 Acquisitions de biens et travaux. Des difficultés d'élaboration de DAO, d'examen des rapports d'évaluation des offres ainsi que de maîtrise des règles de procédures de la Banque ont été notées depuis 2003. Ces difficultés sont reflétées par les retards importants dans le démarrage des travaux de construction. La performance d'ensemble est jugée peu satisfaisante.

2.1.84 Acquisitions de services. Comme pour les biens, quelques difficultés d'élaboration de DAO, d'examen des rapports d'évaluation des offres ainsi que de maîtrise des règles de procédures de la Banque ont été notées depuis 2003. Ces difficultés sont reflétées par les retards importants dans l'acquisition des services de consultant. La performance d'ensemble est jugée peu satisfaisante.

Performance financière

2.1.85 Disponibilité de devises étrangères. Le coût total de ce projet est de 12,02 millions d'UC, dont 52,44% en devises. Le prêt FAD représente 74,88% de ce montant, soit 9 millions d'UC, et la contribution du gouvernement, 2,36 millions d'UC (19,62% du coût total) dont 2,89% de dépenses en devises et 38,06% en

monnaie locale. Depuis le démarrage du projet en 2003, le gouvernement a viré 60 millions de F CFA d'investissement (acquisition d'un véhicule et six motos). La contribution de l'emprunteur au projet est donc faible. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.86 Disponibilité de monnaie locale. Presque la moitié du coût du projet est en monnaie locale (47,56%) afin de permettre l'acquisition de certains biens et services produits localement et de la nécessité de financer certaines dépenses de fonctionnement. Les montants mis à la disposition du projet par le gouvernement restent encore modestes. En effet, depuis le démarrage du projet, le gouvernement a viré 10 millions de F CFA au compte du projet pour fonctionnement. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.87 Flux des décaissements. Le projet est entré en vigueur en 22 mai 2003. Le taux de décaissement du projet sur le fonds FAD est très faible. Sur les 9 millions d'UC prévus, seulement 1,02 millions les d'UC ont été décaissés à fin décembre 2005; soit un taux de décaissement de 11,3%. La situation n'est pas meilleure pour l'utilisation des fonds de contrepartie dont le taux de décaissement est de 5,22%. Le faible taux pour le fonds FAD se justifie par le fait que les grands travaux n'ont pas démarré à cause du retard accusé dans le recrutement du bureau d'études devant réaliser les études et la supervision desdits travaux. Des retards sont notés au niveau du traitement par la Banque des demandes de décaissements et de paiements. La performance financière du projet est jugée peu satisfaisante.

2.1.88 Performance des co-financiers. Le PAM a mis à la disposition du projet 1,8 tonnes de vivres, soit 300.000 FCFA sur les 660 millions d'UC prévus, soit un taux de décaissement de 0,52%. La performance financière du projet est jugée peu satisfaisante.

Activités et réalisations

2.1.89 Performance au niveau du calendrier d'exécution. On note un dérapage dans le calendrier d'exécution des activités du fait des problèmes précités. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.90 Performance des consultants ou assistants techniques. L'assistant technique est en place depuis janvier 2005. Il a : (i) réalisé les études de 4 bassins versants dont 2 ont été validées ; (ii) initié les cadres du projet à l'utilisation des logiciels suivants: autocad, word, Piste 4, Talren et Excel ; et (iii) formé les paysans pilotes en technique de multiplication des semences améliorées et en production de plants. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.91 Performance des entrepreneurs (opérateurs). Il y a trois institutions concernées : ITRAD, DPFLCD et SAI-ARCAD. L'ITRAD est chargé de la production des semences prébases et de la production des semences améliorées par l'entremise des paysans pilotes. Pour la première année, il a : (i) produit 1,4 tonnes de semences prébases mises en multiplication sur une superficie de 68,7 ha ; et (ii). assuré la formation des paysans pilotes en technique de production de semences améliorées. La performance est jugée satisfaisante. La DPFLCD est chargée de la production des plants agro-forestiers et fruitiers. Sur une prévision de 280.000 plants par an, elle n'a produit que 38.800 plants pour cette première année, soit 13,85%, à cause de la non maîtrise des techniques de plantation par paysans. La performance est jugée peu satisfaisante. Le bureau d'étude SAI-ARCAD, chargé des études et de contrôle des travaux de la construction du siège, a donné jusqu'à ce jour satisfaction quant à la constitution des APS, APD, DAO et l'élaboration du contrat. Les appels d'offres pour la construction des écoles et centres de santé ont été lancés et les rapports d'analyse des offres sont transmis à l'OCMP pour avis. Les études des quatre bassins protégés ont été réalisées dont deux validées. La performance d'ensemble est jugée satisfaisante.

2.1.92 Performance de la direction du projet. Le projet est âgé de 3,5 ans. Le projet n'a pas été géré de manière conforme aux prévisions. Globalement, tous les dossiers d'acquisition des biens accusent un retard important sur le chronogramme du fait en partie de la non maîtrise des règles de procédures de la Banque par la direction du projet. Plusieurs acquisitions de biens, travaux et services de consultants sont encore attendues. Les taux de décaissement sont faibles. A ce jour, aucun audit du projet n'a été réalisé. La performance est jugée peu satisfaisante.

Impact sur le développement

2.1.93 Les objectifs spécifiques du projet sont : (i) l'amélioration des revenus des ménages ruraux et le renforcement des services de base par l'aménagement des bassins versants, (ii) le développement agricole et l'animation rurale et (iii) la construction d'infrastructures socio-communautaires de base.

2.1.94 Probabilité de réalisation des objectifs du projet. Le projet est âgé de 3,5 années et la date limite du dernier décaissement est fixé à fin juin 2009. L'aménagement des bassins versants n'a pas encore démarré mais les études sur les bassins versants de Boumdane et de Aoura sont finies. Il en a résulté la délimitation de cinq (5) bassins versants, la construction de neuf (9) diguettes en pierre sèches et 1727 demi-lunes. Des levées topographiques des périmètres irrigués de Aoura et Djirna sont également faits. Les points critiques de la piste Biltine-Iriba-Tiné ont été levés. Concernant le développement agricole et l'animation rurale des actions ont démarré notamment l'exécution des conventions avec l'ITRAD et la Direction des Forêts. La Convention avec le BIT pour le volet Crédit signée le 18/08/05 pour un montant de 570 263 000 Fcfa n'a pas encore été exécutée. La construction d'infrastructures socio-communautaires de base a pris du retard si bien que les équipements pour les écoles et les centres de santé ne sont pas encore acquis. La CEP a procédé seulement en 2005 au lancement des acquisitions des biens, de travaux et de services de consultants essentiels pour la réalisation des objectifs du projets Le taux de décaissement du FAD est de 9,87% et seulement 0,74% des fonds de contrepartie a été mobilisé. La mise en œuvre du projet doit être accélérée si l'on veut atteindre les objectifs du projet prévus. Etant donné l'état actuel d'exécution du projet, on anticipe d'ici à la fin du projet en 2009, un taux de réalisation de 50 à 75 %.

2.1.95 Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet. L'atteinte de 50 à 75 % des objectifs du projet limite la probabilité de réalisations des avantages et de leur la durabilité.

2.1.96 Contribution probable du projet à l'accroissement de la capacité institutionnelle. L'établissement de la CEP était opportune pour un bon suivi du projet. Etant donné l'état actuel d'exécution du projet, on anticipe que le projet pourra contribuer difficilement à l'accroissement de la capacité institutionnelle des structures impliquées dans le projet.

Evaluation globale de la performance

2.1.97 La performance globale du PDRPB est jugée peu satisfaisante. Elle est notée 1,1.

Indicateurs	Conditions/engagements	Acquisition biens et Services	Performance financière	Activités & Réalisations	Impact sur développement	Evaluation globale
Evaluation	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	1,10

2.1.98 La tendance future peut être satisfaisante si la mise en œuvre des actions spécifiques prévues en annexe VI est efficacement accélérée.

B. Secteur social

2.1.99 Le montant total du financement FAD (prêt et don) pour les 4 projets précités s'élève 31/03/06 20,73 millions d'UC. Le taux de décaissement est de 38,70%. Tous les projets du secteur concourent à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

Projet Education V - Renforcement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

Données administratives et financières de base

Numéro du prêt : 2100150000945 Numéro du don : 2100155000331 Montant du prêt : 5,431 Millions d'UC Montant du don : 1,300 million d'UC Gouvernement : 0,754 millions d'UC	Sources : FAD FAT GOUVERNEMENT	Décaissement Prêt : 2 164 938,12 UC (39,86%) Don : 727 248,14 UC (55,94%) Gouvernement : 10.000.000 CFA (1,33%)
Date d'approbation: 01/03/2001	Date de signature : 29/05/01	Date d'entrée en vigueur : 21/02/02

Date-limite du dernier décaissement : 31/12/2007 Date de la dernière mission de supervision : 23/10/2005 Nombre de missions de supervision depuis date de mise en œuvre : 07 Date de soumission du dernier rapport d'audit : septembre 2005 (exercice 2004) Nombre d'audit depuis la date de mise en œuvre : 3	Agence d'exécution : Cellule d'exécution et de suivi des Projets Education (CSPE/BAD), Ministère de l'Education
Objectifs et composantes L'objectif sectoriel est de promouvoir le développement économique et social durable par le renforcement des capacités des ressources humaines. Le projet vise à (i) promouvoir le plus grand accès à de meilleures infrastructures et conditions d'enseignement et d'apprentissage dans l'Enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) et (ii) renforcer les capacités de planification et de gestion de l'ETFP en relation avec l'emploi. Le projet est mis en œuvre à travers les 5 composantes suivantes : (i) le renforcement de l'enseignement secondaire technique et professionnel, (ii) l'appui au Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement (CFPP), (iii) l'appui à la formation professionnelle agricole, (iv) l'appui au dispositif de pilotage du programme national Education-Formation-Emploi (EFE) et (v) la gestion du projet.	

Conformité aux conditions préalables/engagements

2.1.100 Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur. Les conditions pour la mise en vigueur et le premier décaissement ont été satisfaites un an après leur approbation. Ce long délai pour l'entrée en vigueur est lié à la procédure qui requiert l'adoption par l'Assemblée Nationale et la Cour Suprême. La performance est peu satisfaisante.

2.1.101 Respect des conditions générales. Depuis 2002, les rapports trimestriels ont été régulièrement élaborés et transmis à la Banque, conformément au format requis. Les rapports sont de bonne qualité en général et présentent une situation réaliste de l'évolution du projet. L'audit des comptes du projet est aussi régulièrement fait et les rapports soumis à la Banque. Le dernier rapport couvrant l'exercice 2004 a été transmis à la Banque. Celui de 2005 est en cours de réalisation et sera transmis à la Banque courant juillet 2006. Des efforts ont été mis en œuvre pour corriger certaines faiblesses relevées par l'Audit de la Banque en 2004. La performance est dans l'ensemble satisfaisante comparée aux autres projets.

2.1.102 Respect des autres conditions. Quant aux « autres conditions », 4 sur 6 sont satisfaites, les deux restantes étant liées à l'ouverture effective des établissements en cours de construction et réhabilitation. La performance est satisfaisante.

Performance en matière d'acquisition de biens, travaux et services

2.1.103 Acquisition des services de consultants. Les processus de passation des marchés pour l'acquisition de services de consultants pour diverses prestations (études et supervision des travaux, études et appuis institutionnels) pour une douzaine de marchés se sont déroulés conformément aux règles de procédure de la Banque. Une plainte a été instruite et le plaignant a retiré sa plainte sur la base des explications claires qui lui ont été fournies concernant l'évaluation des offres reçues pour l'étude en question. En général, la performance est satisfaisante.

2.1.104 Acquisition des biens et travaux. Le processus de passation des marchés pour l'acquisition des biens (mobilier, équipement, moyens roulants) et des travaux de construction et de réhabilitation s'est déroulé conformément aux modes d'acquisition prévus dans l'accord de prêt et aux règles de procédure de la Banque. Les dossiers d'appel d'offre ainsi que les spécifications techniques relatives aux travaux et biens ont été bien élaborés. Il convient toutefois de signaler qu'en raison d'une part de la dépréciation de l'UC entre l'évaluation du projet et la période de passation des marchés de construction et d'autre part à la modification de la superficie des ateliers, il y a eu un dépassement important des 3 marchés de construction par rapport à l'enveloppe disponible. Il a fallu donc supprimer un atelier par centre d'apprentissage, sans compromettre les objectifs initiaux du projet.. Cela a entraîné un retard dans la conclusion des marchés. Toutefois, les travaux ont démarré sur tous les sites et se poursuivent bien. La performance est satisfaisante.

Performance financière

2.1.105 Disponibilité de devises. Le coût total du projet est de 7,485 millions d'UC dont 4,651 millions d'UC (62,14%) en devises. Ce coût est financé par le FAD (prêt de 5,431 millions d'UC soit 72,56% et don de 1,300 million d'UC soit 17,37%) et le Gouvernement (0,754 million d'UC soit 10,07%). La totalité du coût en en devises est prise en charge par le FAD. Plusieurs demandes de paiements directs ont été adressées à la Banque et n'ont pas été satisfaites car incomplètes. Le taux de décaissement global du FAD est de

42,79%. Il n'y a pas eu de contribution en devises du donataire. La performance du point de vue du prêteur est peu satisfaisante.

2.1.106 Disponibilité de monnaie locale. Les décaissements en monnaie locale étaient opportuns du fait de l'acquisition de certains biens produits localement et de la nécessité de financer certaines dépenses de fonctionnement. Le coût en monnaie locale représente 37,86% du coût total du projet et est pris en charge par le FAD et le Gouvernement. La contribution de la Banque au fonds de roulement est conforme aux demandes de paiement transmises par le Gouvernement et a permis une disponibilité suffisante de monnaie locale. Par contre, le déblocage des fonds de contrepartie connaît un retard, car à ce jour 1,33% du montant prévu a été effectivement décaissé. La performance du point de vue de l'emprunteur est peu satisfaisante.

2.1.107 Flux des décaissements. Depuis 2002, la méthode de décaissement utilisée est le paiement direct sur la base des contrats établis pour l'acquisition de biens et services et les transferts sur le compte spécial du projet pour le financement des dépenses de fonctionnement (fonds de roulement). On note un décalage par rapport au calendrier initial des dépenses. Le montant des décaissements s'élève à 2 164 938,12 UC (39,86%) pour le prêt et à 727 248,14 UC (55,94%) pour le don, soit un taux de décaissement global de 42,79% pour la contribution du FAD. Toutefois, le niveau d'engagement est plus élevé (60% pour le prêt et 78,5% pour le don). Le taux relativement faible du prêt est lié à deux principales activités (génie civil-équipements : 60% du montant du Prêt) qui a connu un retard dans le processus d'acquisition. La contribution de la contrepartie représente 1,33%. Plusieurs demandes de paiements directs ont été adressées à la Banque et n'ont pas été satisfaites car incomplet. La performance dans l'ensemble est peu satisfaisante.

2.1.108 Gestion et recouvrement des coûts. Le Volet Génie Civil a connu un dépassement des coûts dû d'une part à l'érosion de l'UC (environ 22%) et d'autre part à la modification des plans de construction surtout en ce qui concerne la superficie des ateliers. Il en a résulté un dépassement de 800 millions de FCFA. La quantité des travaux a été réduite en se conformant davantage aux prévisions du rapport d'évaluation, sans compromettre les objectifs du projet en ce qui concerne la condition initiale des centres d'apprentissage. La performance est peu satisfaisante.

2.1.109 Performance des co-financiers. Il n'y a pas de co-financiers.

Activités et Réalisations

2.1.110 Respect du calendrier d'exécution. Le projet a été approuvé en 2001 et mis en vigueur en 2002. Le projet a connu un retard dans son exécution. Après plus de 4 années d'exécution, le taux de décaissement est inférieur à 50%. Toutefois, le niveau d'engagement général dépasse 60%. La performance est peu satisfaisante.

2.1.111 Performance des consultants et assistants techniques. A l'exception du consultant SFAC dont les prestations relatives à l'élaboration du Manuel de procédures sont peu satisfaisantes, la performance est satisfaisante en général pour les activités menées à ce jour, tant pour les consultants de courte durée (10 études thématiques, les études et supervision des travaux de construction et de réhabilitation) que pour l'assistance technique de longue durée fournie par la firme CIDE en la personne du Conseiller technique pédagogue auprès de la CSPE. Les services de consultants ont été fournis conformément aux termes de référence. La performance est satisfaisante.

2.1.112 Performance des entrepreneurs. Les travaux ont connu un retard au démarrage en raison des difficultés liées au dépassement des coûts qui ont nécessité des discussions ultérieures avec les entrepreneurs en vue de réduire les quantités sans affecter les objectifs du projet. Toutefois, ils sont actuellement en cours sur les 10 sites de centre d'apprentissage et sur les autres sites. Les travaux de construction et de réhabilitation des 10 centres d'apprentissage et autres structures de la formation professionnelle concernés se déroulent conformément aux spécifications contenues dans les contrats. Dans l'ensemble, la performance des entrepreneurs est satisfaisante.

2.1.113 Performance de la Direction du projet. La Cellule de suivi des projets éducation BAD (CSPE/BAD), agence d'exécution, supervise actuellement l'exécution de 2 projets (Education V et PASE). Elle est fonctionnelle et dispose des moyens humains et logistiques requis. Les rapports trimestriels d'activités du projet sont régulièrement élaborés et envoyés à la Banque. On note cependant d'une part le retard dans la

préparation des rapports d'audit qui sont transmis à la Banque après le délai de 6 mois suivant la clôture de l'exercice requis par la Banque et d'autre part la lenteur dans l'application des recommandations des audits. En général, des efforts ont été faits et sont en cours au niveau de la CSPE sous la supervision du Directeur des Projets éducation du Ministère de l'Éducation pour améliorer la gestion du projet.. Le système comptable est opérationnel et permet de produire les états financiers. La performance de la direction du projet est satisfaisante.

Impact sur le Développement

2.1.114 Le projet vise à promouvoir le plus grand accès à de meilleures infrastructures et conditions d'enseignement et d'apprentissage dans l'Enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) et (ii) renforcer les capacités de planification et de gestion de l'ETFP en relation avec l'emploi.

2.1.115 Probabilité de réalisation des objectifs du projet. Les activités de formation déjà réalisées (cadres au niveau central et décentralisé, enseignants de l'Enseignement technique et professionnel, ETFP), les moyens matériels et logistiques déjà acquis, et l'assistance technique aux diverses structures de l'ETFP contribuent d'ores et déjà à l'amélioration de l'ETFP. Au niveau des travaux de construction et de réhabilitation des établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle, les lots 1 (ECRB) et 2 (GETB) seront achevés et réceptionnés avant septembre 2006. Le taux de réalisation du lot 3 (ROCHER) est seulement de 30%. Au niveau de la formation, 10 activités de formation à l'étranger et sur place sur les quinze prévues ont déjà été réalisées ainsi que 10 études thématiques. Les structures centrales impliquées dans le développement de l'enseignement technique et la formation professionnelle ont été dotées de moyens roulants et d'équipements de bureautique et informatique. Les référentiels de formation seront élaborés, les manuels et équipements spécialisés acquis en 2006. De même les dernières formations de formateurs seront achevées en 2006. Il est anticipé une probabilité de réalisation des objectifs du projet compris entre 75% et 100% d'ici fin 2007 à condition que la contrepartie du Gouvernement soit disponible.

2.1.116 Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de l'étape d'investissement du projet. L'éducation fait partie des secteurs prioritaires. Le budget du secteur est financé sur les ressources pétrolières et les ressources du PPTER. Ceci devrait permettre au Gouvernement de financer les charges récurrentes et maintenir les avantages du projet au-delà de la phase d'investissement. A la fin du projet en fin 2007, de meilleures conditions d'enseignement et d'apprentissage auront été créées pour l'enseignement technique et la formation professionnelle, ce qui contribuera à la formation des ressources humaines de qualité dont le pays a besoin. La probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de l'étape de l'investissement est forte.

2.1.117 Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles. Les activités du projet contribuent au renforcement au niveau central et décentralisé, du système d'enseignement technique et de formation professionnelle, à travers la fourniture d'équipement et de moyens roulants et la formation à l'étranger et locale des cadres. L'une des composantes est aussi consacrée au renforcement du dispositif de pilotage de l'Education Formation Emploi (EFE) qui constitue le cadre de référence de la planification et du suivi des politiques nationales en matière de développement des ressources humaines. Le projet a aussi contribué à renforcer le dialogue et la collaboration entre les divers ministères chargés de l'enseignement technique et de la formation professionnelle en instituant le mécanismes de liaison à travers les « responsables de composantes » sectoriels et la CSPE et en appuyant la structure formelle de concertation, notamment « la Cellule de Concertation et de Coordination » (CCC). La contribution du projet au renforcement institutionnelle est effective.

Evaluation globale de la performance

2.1.118 La performance globale est satisfaisante et est notée 1,68

Indicateurs	Conditions/engagements	Acquisitions Biens et Services	Performances Financières	Activités et Réalisations	Impact sur le Développement	Evaluation globale
Evaluation	1,67	2	1	1,75	2	1,68

2.1.119 La tendance future peut être noté 2 si la mise en œuvre des actions spécifiques prévues en annexe VI est efficacement accélérée.

Projet d'appui au secteur de l'éducation (PASE)

Données administratives et financières de base

Numéro du don: 2100155002166 Montant net du DON : 2,40 millions d'UC Montant net du prêt : 3,29 Millions d'UC Montant du Govv. : 0,32 Millions d'UC	Sources : FAD (don) OPEP (prêt) Gouvernement	Décaissement FAD : 12 664 UC (0,53%) OPEP : 0 GOUV : 0
Date d'approbation : 31/03/04	Date de signature : FAD : 26/05/04 OPEP : 08/09/05	Date d'entrée en vigueur : 26/05/04 Conditions 1 ^{er} décaissement : 14/02/05
Date limite dernier décaissement : 31/12/2009 Date dernière mission de supervision : 23/10/2005 Nombre de mission de supervision depuis 2005 : 3 Date de soumission du dernier rapport d'audit : 0 Nombre d'audit depuis 2005 : 0	Agence d'exécution : Cellule d'exécution des projets (CSPE)/BAD, Ministère de l'Education	
Objectifs et composantes : L'objectif du Projet est de contribuer à la réalisation des objectifs de l'Éducation Pour Tous (EPT) et des objectifs du Développement du Millénaire (ODM) relatifs au secteur. Pour atteindre ses objectifs le projet sera exécuté à travers trois (3) composantes : (i) amélioration des infrastructures et de l'environnement scolaire, (ii) renforcement des capacités du personnel pédagogique de l'Éducation Nationale, (ii) gestion du Projet		

Conformité aux conditions préalables/engagements

2.1.120 Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur. S'agissant d'un don les conditions pour la mise en vigueur sont satisfaites à la signature du protocole d'accord. Celles relatives au premier décaissement ont été satisfaites 11 mois après l'approbation du don notamment le 14/02/05. Le prêt de l'OPEP n'a pas encore été ratifié. La performance est peu satisfaisante.

2.1.121 Respect des conditions générales. Le premier décaissement a eu lieu en 2005. Le recrutement d'un cabinet en cours pour l'audit de l'exercice 2005. La CSPE a déjà soumis 2 rapports trimestriels d'activité qui sont conformes au format et donnent une présentation réaliste de la situation du projet. La performance est satisfaisante.

2.1.122 Respect des autres conditions. Quant aux « autres conditions », 2 sur 4 ont été remplies et les deux autres sont en cours. La performance est peu satisfaisante.

Performance en matière d'acquisition des biens, services et des travaux

2.1.123 Acquisition des services de consultant. Le projet est co-financé par un prêt de l'OPEP. Le don FAD finance essentiellement les activités de services (formation et assistance technique pour études et formation). Le processus pour le recrutement des premiers consultants vient de débiter et concerne les services de consultants pour deux études (ISSED et Inspection Générale) sont à l'étape de l'évaluation des offres. Le processus s'est déroulé conformément aux règles de procédures de la Banque. Des difficultés ont été notées dans la préparation des DAO. Ce qui explique en partie la lenteur dans l'exécution du projet notamment dans les acquisitions de services financés par le FAD. La performance est peu satisfaisante.

2.1.124 Acquisition des biens et travaux. Les biens en cours d'acquisition concernent ceux à acquérir sur le don (équipement complémentaire pour la CSPE, équipement pour l'Inspection Générale, le SE/CONEFE et équipement de laboratoire et informatique pour le Lycée de Jeunes Filles). Le marché correspondant est en cours de signature. L'essentiel des biens et travaux sera acquis sur le prêt de l'OPEP. La liste des écoles primaires à construire est en cours de finalisation avant la préparation des dossiers pour l'appel d'offre national. Des difficultés ont été notées dans la préparation des DAO. Ce qui explique en partie la lenteur dans l'exécution du projet notamment dans les acquisitions de biens financés par le FAD. La performance est peu satisfaisante.

Performance financière

2.1.125 L'exécution du Projet est à son début. Le premier décaissement (et le seul à ce jour) a été effectué le 04/5/2005. Le taux de décaissement global au 31/03/2006 s'élève à 0,53% pour la constitution du compte spécial. Il n'a pas évolué depuis 2005. Les décaissements importants sont prévus à partir de la fin de la

deuxième année lorsque les activités spécifiques de formation débiteront, en coordination avec les infrastructures et l'équipement financés sur le Fonds de l'OPEP. Le projet est co-financé par le Fonds de l'OPEP dont la contribution prend en charge l'acquisition des travaux et des biens. L'OPEP a approuvé le prêt finançant le projet et un accord a été signé en novembre 2005 entre la Banque et l'OPEP pour l'administration de ce prêt par la Banque. La performance financière est peu satisfaisante.

Activités et réalisations du Projet

2.1.126 Adhésion au calendrier d'exécution. Il y a un retard dans l'exécution des activités préliminaires (préparation de la liste des sites d'écoles à construire). La performance est peu satisfaisante.

2.1.127 Performance des consultants et assistants techniques. Sans objet

2.1.128 Performance des entrepreneurs. Sans objet

2.1.129 Performance de la Direction du Projet. L'exécution du Projet est gérée par la CSPE au sein duquel le personnel complémentaire nécessaire au stade actuel (Ingénieur, Spécialiste de la Formation et Administrateur gestionnaire) a été recruté et est en poste. Deux rapports trimestriels d'activités couvrant les 2 premiers trimestres d'activités (avril-juin et juillet-septembre 2005) ont été produits. La performance est jugée cependant peu satisfaisante du fait du retard important dans l'exécution du projet lié en partie aux lenteurs dans les acquisitions de services financés par le FAD.

Impact sur le Développement

2.1.130 L'objectif du Projet est de contribuer à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) relatifs au secteur, à travers l'amélioration des infrastructures et de l'environnement scolaire (composante 1) et le renforcement des capacités du personnel pédagogique de l'Éducation Nationale (composante 2).

2.1.131 Probabilité de réalisation des objectifs du projet. A ce stade du projet, on note qu'aucune composante du projet n'a connu un début d'exécution. Au niveau de la composante 1, les sites de construction des salles de classes ne sont pas encore connus. La liste de ces sites est en cours d'élaboration en liaison avec le Projet IDA dans le cadre de l'appui conjoint au Programme PARSET. Le processus d'acquisition des services de consultants et des biens d'équipement essentiels pour le projet vient d'être lancé et l'exécution du projet pourrait être ainsi accélérée en 2006 et 2007 afin d'atteindre les objectifs du projet dans le temps imparti. Vu l'état actuel d'exécution du projet, il est anticipé une probabilité de réalisation des objectifs du projet compris entre 50 et 75% d'ici fin 2009.

2.1.132 Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de l'étape d'investissement du projet. Vu l'état actuel d'exécution du projet, il est peu probable de réaliser et d'assurer la durabilité des avantages du projet d'ici fin 2009.

2.1.133 Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles. Vu l'état actuel d'exécution du projet, il est peu probable que celui-ci contribue au renforcement des capacités des structures bénéficiaires.

Evaluation globale de la performance

2.1.134 Evaluation globale actuelle. La performance globale est 1,07. Ce projet est à problèmes.

Indicateurs	Conditions/engagements	Acquisitions Biens et Services	Performances Financières	Activités et Réalisations	Impact sur le Développement	Evaluation globale
Evaluation	1,33	1	1	1	1	1,07

2.1.135 Evaluation globale de la tendance future. Des actions de la Banque et du co-financier sont requises en vue d'accélérer l'exécution du projet qui a plus de 2 ans pour améliorer sa tendance future.

Projet Renforcement du Système de Santé et d'Appui à la lutte contre le VIH/SIDA et les Maladies Epidémiques

Données administratives et financières de base

Numéro Prêt FAD : No. 21 00 150006686 Numéro don FAD : Prêt FAD : 5,00 millions d'UC Don FAD : 1,00 million d'UC Prêt OPEP : 6,42 millions d'UC GVT : 0,610 million d'UC	Sources : FAD ; OPEP ;GVT	Décaissement des ressources FAD: Prêt : 595 216,10 UC (11,90%) Don : 212 454,39 UC (21,24%) OPEP : 0 Gouvernement 178.313 (29,30%)
Date d'approbation: 20/11/2001	Date de signature: 20/12/2001	Date d'entrée en vigueur: 21/11/2002
Date limite dernier décaissement: 31/12/2006 Date dernière mission de supervision : 25/11 au 03/12/2005 Nombre de mission de supervision depuis 2004: 05 Date de soumission du dernier rapport d'audit: 0 Nombre d'audit depuis 2004 : 0	Agence d'exécution: Cellule d'exécution du projet, Ministère de la santé	
<u>Objectifs et composantes:</u> L'objectif du projet est de l'amélioration de l'état de santé de la population en général et dans la zone d'intervention du projet en particulier. L'objectif spécifique du projet vise l'extension de la couverture sanitaire et la maîtrise de la situation épidémiologique pour le VIH/SIDA et les maladies épidémiques. Pour atteindre ces objectif, Le projet comprend trois composantes : (i) Renforcement du système de santé ; (ii) le renforcement de la lutte contre le VIH/SIDA et les maladies épidémiques et (iii) la gestion du projet.		

Conformité aux conditions préalables/engagements

2.1.136 Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur. Le prêt a été mis en vigueur un an après son approbation et le projet n'a effectivement démarré qu'en janvier 2004 avec le premier décaissement. Ce retard est dû à la lenteur de l'emprunteur à mettre en place la cellule d'exécution du projet. La performance est peu satisfaisante.

2.1.137 Respect des conditions générales. Les rapports trimestriels sont élaborés et régulièrement transmis à la Banque depuis le démarrage du projet. Ils sont acceptables dans le format et dans le contenu. Toutefois, le projet n'a pas encore fait l'objet d'un audit. Les audits des comptes des exercices 2004 et 2005 n'ont pas encore été réalisés. Le cabinet d'audit vient d'être recruté. En dehors de cela, le projet a fait l'objet de 2 inspections réalisées par l'Inspection générale du Ministère de la Santé publique et l'Inspection du collège de contrôle et de surveillance des revenus pétroliers. La performance est peu satisfaisante.

2.1.138 Respect des autres conditions. S'agissant des autres conditions trois sur cinq ont été satisfaits, les deux restants sont liés aux constructions des hôpitaux et centres de santé. La performance est peu satisfaisante.

Performance en matière d'acquisition des biens, de service et travaux

2.1.139 Acquisition des services de consultant. On note des faiblesses dans le processus d'acquisition des services. Le recrutement du consultant chargé de l'étude et de la supervision des travaux de génie civil et d'installation des équipements médicaux et biomédicaux a été réalisé avec un grand retard, l'ouverture des offres a eu le 12 mai 2004 et le marché a été approuvé le 25 mai 2005. Ce retard est dû à la lenteur du processus d'analyse des offres. Quant à l'audit, le retard est dû à l'éloignement géographique du cabinet dont le siège social est au Burkina Faso et au changement de dénomination du Ministère chargé des finances qui a entraîné le retour du contrat à la CEP en vue de la correction de la page de signature. Le bureau chargé de la mise en place du système comptable a été recruté et a procédé à l'installation du système. La performance est peu satisfaisante.

2.1.140 Acquisition des biens et travaux. Les acquisitions des biens (équipements de protection, des appareils et produits d'hygiène, des motos, des matériels informatiques et bureautique, et de fournitures consommables), destinées à la division santé environnementale (MSP) et les sites sentinelles (PNLS), ont été effectuées en

conformité avec les règles de procédures de la Banque. En ce qui concerne les travaux, les dossiers d'appel d'offres sont en cours d'élaboration. La performance est satisfaisante.

Performance financière

2.1.141 Disponibilité de devises étrangères. Les décaissements du FAD s'élèvent à 0,80 millions d'UC soit 13,47% de la contribution totale du FAD. Tant pour le prêt que pour le don les ressources décaissées ont couvert les besoins en devises, conformément à la programmation financière du projet. Toutefois, la totalité des coûts en devises étant prise en charge par le FAD et le Fonds de l'OPEP, il n'y a pas eu de contribution en devises de l'emprunteur. La performance est peu satisfaisante.

2.1.142 Disponibilité de monnaie locale. Les décaissements en monnaie locale étaient opportuns du fait de l'acquisition de certains biens et services produits localement et de la nécessité de financer certaines dépenses de fonctionnement. Les décaissements de la Banque ont permis de faire face aux besoins en monnaie locale, comme prévu. Le non respect des échéances du gouvernement a eu des répercussions sur la gestion quotidienne du projet. La contribution du Gouvernement pour 2005 qui s'élève à 100 millions de FCFA été mise à la disposition du projet dans sa totalité. Le reliquat de 60 millions CFA de 2004 a servi à l'acquisition des véhicules destinés à la direction des activités sanitaires en février 2006. La performance est satisfaisante en général.

2.1.143 Flux des décaissements. Depuis 2002, la méthode de décaissement utilisée est le paiement direct sur la base des contrats établis pour l'acquisition de biens et services et les transferts sur le compte spécial du projet pour le financement des dépenses de fonctionnement (fonds de roulement). Le projet est âgé de 4,5 ans. Le taux de décaissement moyen du FAD est de 16,57% à fin mars 2006 ; il n'a pas changé depuis fin décembre 2005. Quant au fonds de contrepartie désormais payé sur revenus pétroliers, il est de 35,5%. Le Fonds de l'OPEP n'a pas fait de décaissement. Les niveaux de décaissement demeurent faibles par rapport au calendrier initial de décaissement du projet. Le financement du FAD est menacé d'annulation. La performance est peu satisfaisante.

2.1.144 Gestion/Recouvrement des coûts. Au stade actuel de l'exécution, il n'y a pas de problèmes de ressources. Toutefois, selon les estimations, les effets de la dépréciation de l'UC se feront sentir au moment des acquisitions des travaux de construction des équipements spécialisés. La performance au stade actuel est satisfaisante.

2.1.145 Performance des co-financiers. Le projet est co-financé par le Fonds de l'OPEP. Aucun décaissement n'a encore été fait sur les ressources de l'OPEP. En effet le prêt de l'OPEP finance les travaux qui n'ont pas encore démarré car la liste des sites de construction n'est pas arrêtée. La performance est peu satisfaisante.

Activités et réalisations du projet

2.1.146 Adhésion au calendrier d'exécution. Le projet connaît un grand retard dans son exécution. Plus de 4 années après son approbation, le niveau d'exécution est très faible. La performance est peu satisfaisante.

2.1.147 Performance des consultants et assistants techniques. Les services de consultants et assistants techniques ont été fournis conformément aux termes de référence. Le bureau chargé de l'installation du système comptable a achevé l'installation du logiciel et la formation du comptable. Mais il n'a pas encore finalisé le manuel de procédure et de gestion administrative et comptable. Le bureau SCET-TUNISIE qui a été recruté pour la supervision des travaux de génie civil, et de l'installation des équipements médicaux et biomédicaux, a réalisé : (i) un Avant Projet Sommaire que la cellule a approuvé après avis des services compétents. Après quoi la SCET-TUNISIE et (ii) un projet d'allotissement. La CEP a confié l'étude géotechnique à un laboratoire spécialisé dans le domaine dont le rapport de reconnaissance de sols et fondations est adressé à SCET-TUNISIE pour construction des hôpitaux, centre de santé dans les régions de Biltine et du Batha-Est ainsi que celui des Unités de Transfusion Sanguine (UTS) d'Abeché, Mongo, Guera, Iriba, Pala, Kelo et Kyabé. Les dossiers d'appel d'offres sont en cours de préparation sur la base de ces informations. Les

institutions de formations à l'extérieur ont assuré diverses formations prévues. Ainsi, la formation des 4 pédiatres en SIDA pédiatrique a été réalisée. Ces pédiatres ont à leur tour assuré la formation des infirmiers et des sages-femmes. Trois cadres sont en cours de formation au Togo et un médecin est en cours de formation en santé publique au Bénin. Par ailleurs, 10 techniciens supérieurs ont été formés en sécurité transfusionnelle au Centre National de Transfusion Sanguine à Tunis, de même qu'un technicien en assurance qualité. La performance est jugée dans l'ensemble satisfaisante.

2.1.148 Performance des entreprises. Les travaux de construction n'ont pas encore démarré.

2.1.149 Performance de la Direction du Projet. La gestion du projet est assurée par la CEP sous tutelle du Ministère de la Santé. L'instabilité du personnel affecte l'efficacité générale de la CEP. Il existe un système comptable qui permet d'établir les états financiers. Suite à la démission de la Comptable du projet, une secrétaire caissière a été recrutée sur recommandation de la mission d'audit interne de la Banque. Toutefois, le projet n'a pas encore fait l'objet d'un audit de ses comptes. Le niveau d'activité demeure très faible malgré l'âge du projet. La performance est peu satisfaisante.

Impact sur le développement

2.1.150 L'objectif spécifique du projet est d'étendre la couverture sanitaire et la maîtrise de la situation épidémiologique pour le VIH/SIDA et les maladies épidémiques, à travers le (i) renforcement du système de santé et (ii) le renforcement de la lutte contre le VIH/SIDA et les maladies épidémiques, contribuant ainsi à la réalisation des OMD pertinents.

2.1.151 Probabilité de réalisation des objectifs du projet. Concernant la lutte contre le VIH/SIDA et les maladies épidémiques, 10 sites sentinelles ont été dotés de moyens roulants. Par ailleurs, la formation des 4 pédiatres en SIDA pédiatrique a été réalisée. Ces pédiatres ont à leur tour assuré la formation des infirmiers et des sages-femmes. Trois cadres sont en cours de formation au Togo et un médecin est en cours de formation en santé publique au Bénin. Par ailleurs 10 techniciens supérieurs ont été formés en sécurité transfusionnelle au Centre National de Transfusion Sanguine à Tunis. Un technicien en assurance qualité a également été formé à Tunis. Cinq cadres ont été formés en épidémiologie. Par contre, certaines activités importantes ne sont pas encore réalisées à savoir : les travaux de génie civil qui devaient permettre la construction de 34 formations sanitaires ; l'acquisition de médicaments de lutte contre les épidémies et les réactifs pour la lutte contre le SIDA auprès de la CPA ; le fonctionnement des coordinations régionales du PNLS et ; la formation complémentaire des techniciens de laboratoire en sécurité transfusionnelle. Le taux de décaissement du projet de 16,57% est en dessous du seuil minimum pour un projet âgé de 4,5 ans. Le financement du FAD est menacé d'annulation. La clôture du projet est prévue à fin décembre 2006. Il y a dans ces conditions lieu de craindre que les objectifs du projet prévus dans la matrice du cadre logique ne soit pas atteints. Vu l'état actuel de la situation, il est anticipé une probabilité de réalisation des objectifs du projet compris entre 0,50 et 75% d'ici fin 2006.

2.1.152 Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet. Plusieurs personnes ont été formées dans le cadre de ce projet. Les objectifs en matière d'impact sur le développement ne peuvent être atteints que si les problèmes que connaît le projet sont résolus. Vu l'état actuel de son exécution, il est peu probable de réaliser et d'assurer la durabilité des avantages du projet comme prévu d'ici fin 2006.

2.1.153 Contribution probable du projet à l'accroissement de la capacité institutionnelle. Les équipements fournis aux structures administratives au niveau central et décentralisé ainsi que les formations du personnel à divers niveaux devaient renforcer les capacités du système sanitaire. Cependant, vu l'état actuel d'exécution du projet, il est peu probable que ces objectifs soient atteints comme prévu d'ici fin 2006.

Evaluation globale de la performance

2.1.154 La performance globale est jugée peu satisfaisante et noté 1,25.

Indicateur	Conditions/engagements	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Evaluation générale
Evaluation	1	1,50	1,40	1,33	1	1,25

2.1.155 La tendance future peut être satisfaisante si la mise en œuvre des actions spécifiques prévues en annexe VI est efficacement accélérée.

Projet de réduction de la pauvreté et d'actions en faveur des femmes

Données administratives et financières de base

No. Prêt : 2100150000959 No. Don : 2100155000343 Prêt : 5,300 millions d'UC Don : 0,300 million d'UC Gouvernement : 700.000 UC	Sources : FAD, Gouvernement	Décaissements Prêt : 4 018 261,37 UC (75,82%) Don : 291 524,83 UC (97,17%) Gouvernement : 182.000 (30,40%)
Date d'approbation: 04/09/97	Date de signature: 09/10/97	Date d'entrée en vigueur: 4/02/99
Date limite dernier décaissement: 31/12/2006 Date dernière mission de supervision : 28 nov. -08 déc. 2004 Nombre de missions de supervision depuis 1999 : 10 Date de soumission dernier rapport d'audit : Sept 2004 (exercice 2002) Nombre d'audit depuis 1997 : 4	Agence d'exécution: Cellule d'Exécution du projet. Ministère de l'Action Sociale et de la Famille	
Objectifs et composantes: Le projet vise à améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables, notamment des femmes des zones urbaines et rurales, dans la préfecture du Chari-Baguirmi, en leur assurant un meilleur accès aux ressources productives et par le renforcement des capacités des organisations de la société civile partenaires du projet en matière de réduction de la pauvreté et d'intégration de la femme au développement. Le projet comporte quatre composantes: (i) Mise en place d'un fonds de développement Social ; (ii) Renforcement des capacités de conception et de suivi-évaluation du Ministère de l'Action Sociale et de la Famille en matière de réduction de la pauvreté et participation de la femme au développement ; (iii) Renforcement des capacités locales d'intervention des partenaires du projet ; et (iv) Mise en place de la cellule d'exécution du projet.		

Conformité aux conditions préalables / engagements

2.1.156 Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur : Les conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt et du don ont été satisfaites avec beaucoup de retard, soit environ 16 mois après la signature des Accords. Ce long délai s'explique par des lenteurs administratives et la longueur de la procédure d'adoption des textes au Tchad (adoption successive par le Gouvernement, l'Assemblée nationale, la Cour Suprême). La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.157 Respect des conditions générales : Le projet transmet régulièrement à la Banque les rapports trimestriels d'avancement. Le rapport couvrant la période du 1^{er} juillet au 30 septembre 2005 a été transmis à la Banque en octobre 2005. La qualité des rapports est acceptable. Des retards importants sont notés dans l'audits des comptes. Les comptes des exercices 2003 et 2004 sont en cours d'audit. La sélection d'un cabinet en vue de la réalisation de l'audit des comptes 2004 et 2005 est en cours. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.158 Respect des autres conditions : Les autres conditions étaient de fournir : (i) un plan détaillé de l'exécution du projet par composante et par catégorie de dépenses, trois après la mise en place de la CEP et ; (ii) un manuel de procédures de gestion du Fonds de Développement Social. Ces conditions ont été remplies à la satisfaction de la Banque, mais hors délais. La performance est jugée peu satisfaisante.

Performance en matière d'acquisition

2.1.159 Acquisition des services de consultants : Le projet utilise les dossiers-type de la Banque et les propositions d'acquisition soumises à la Banque sont conformes au rapport d'évaluation. Mais la qualité technique des dossiers est parfois insatisfaisante. Les dossiers de consultation et les rapports d'analyse des offres examinés par la Banque font généralement l'objet de renvois pour complément d'information. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.160 Acquisition des biens et travaux : Le projet utilise les dossiers-type de la Banque et les propositions d'acquisition soumises à la Banque sont conformes au rapport d'évaluation. Quelques dossiers d'acquisition ont fait l'objet de renvoi par la Banque pour complément d'informations, mais la qualité des dossiers soumis à la Banque et celle des rapports d'analyse des offres est globalement satisfaisante. L'opportunité des acquisitions effectuées était réelle et l'Emprunteur respecte les règles et directives de la Banque. La performance est jugée satisfaisante.

Performance financière

2.1.161 Disponibilité des devises : Le coût total du projet est de 6,3 millions d'UC, dont 5,3 millions financés par un prêt FAD, 0,3 million d'UC par un don FAT et 0,7 million d'UC, par une contribution du Gouvernement. La part du coût en devises est de 3,782 millions d'UC, entièrement supportés par le Groupe de la Banque. Le taux de décaissement moyen du FAD est de 96,22%. La performance du point de vue du prêteur est satisfaisante.

2.1.162 Disponibilité de monnaie locale : Les décaissements en monnaie locale étaient opportuns du fait de l'acquisition de certains biens et services produits localement et de la nécessité de financer certaines dépenses de fonctionnement. Le coût en monnaie locale est équivalent à 2,518 millions d'UC, supportés par le Groupe de la Banque et le Gouvernement. La contribution du FAD et du FAT au fonds de roulement intervient à chaque demande de renouvellement du compte spécial. Par contre, les décaissements de la contrepartie sont irréguliers (le taux de décaissement est de 30,4 % au 30/09/2005). Les contreparties de 2004 et 2005 n'ont pas été payées. La performance du point de vue de l'emprunteur est peu satisfaisante.

2.1.163 Flux des décaissements: Depuis 2002, le projet utilise la méthode d'avance de fonds et la méthode de paiement direct en faveur des fournisseurs, entrepreneurs et consultants. Le projet est âgé de 9 ans. Les flux de décaissements ont connu une amélioration sensible pour se fixer à 95,27 % sur le prêt FAD et de 97,17 % sur le don. La contrepartie du Gouvernement est faiblement mobilisée (30,40%). La performance est satisfaisante.

2.1.164 Gestion / recouvrement de coût : L'exécution du projet est globalement dans les limites prévues et il n'y a pas de dépassement non autorisé de coût. Le projet a procédé à une révision de la liste des biens et services, qui a notamment permis d'augmenter le niveau des ressources destinées au financement des micro-infrastructures et de réduire l'enveloppe du volet microcrédit qui s'est révélé peu satisfaisant. Les recouvrements effectués au titre du microcrédit sont encore faibles. La performance est jugée dans l'ensemble satisfaisante.

2.1.165 Performance des cofinanciers : Il n'y a pas de cofinanciers.

Activités et travaux

2.1.166 Respect du calendrier d'exécution : Le projet a 9 ans. Les activités du projet ont été exécutées avec beaucoup de retard par rapport au calendrier prévu. Les raisons de cette situation sont à la fois internes (transmission à la Banque de dossiers incomplets, départs de certains responsables de la CEP, etc.) et externes (saisons des pluies qui rendent certaines zones inaccessibles, lenteurs dans l'examen des dossiers d'acquisitions par la COJO et dans la signature des contrats, indisponibilité des fonds de contrepartie, etc.) au projet. La performance est jugée peu satisfaisante même si on note ces dernières années, des efforts pour respecter les différents calendrier d'exécution du projet.

2.1.167 Performance des consultants ou des assistants techniques : Les consultants prévus au titre de l'assistance technique et de la supervision des travaux des micro-infrastructures ainsi que de la réalisation des études (audit institutionnel du Ministère, Identification des ONG partenaires, Identification des créneaux économiques porteurs dans la zone du projet, etc.) ont été recrutés et ont effectué leurs missions. Les termes de référence ont été globalement respectés et la performance est jugée satisfaisante.

2.1.168 Performance des entrepreneurs : Les entrepreneurs recrutés par le projet remplissent leurs missions et respectent globalement le calendrier convenu. Les travaux effectués sont de bonne qualité technique. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.169 Performance de la Direction du projet : Une instabilité du personnel a été notée. Les membres du personnel de la CEP respectent globalement leurs termes de référence. La qualité des rapports trimestriels d'avancement est acceptable et les recommandations des audits et missions de supervision sont mises en œuvre, mais avec beaucoup de retard. Le nombre de dossiers faisant l'objet de renvois de la Banque pour complément d'informations reste relativement élevé. La performance est peu satisfaisante.

Objectifs de développement

2.1.170 Le projet vise à améliorer le revenu et les conditions de vie des groupes vulnérables, notamment des zones rurales de la Préfecture du Chari-Baguirmi, par un accès accru aux ressources productives (composante 1), le renforcement des capacités d'intervention en matière de réduction de la pauvreté (composante 2) et d'intégration de la femme au développement (composante 3).

2.1.171 Probabilité de réalisation des objectifs du projet : Pour améliorer l'accès aux ressources productives et intégrer la femme au développement, près de 500 millions de FCFA ont été alloués aux intermédiaires financiers pour le financement des micro-projets et les travaux de construction de 118 micro-infrastructures communautaires. Les fonds de crédits disponibles ont été affectés au volet subvention en vue de la réalisation de micro-infrastructures communautaires additionnelles. Pour faciliter l'accès à l'eau, 37 forages ont été réalisés sur 43. La construction des puits et des périmètres irrigués se poursuit. Plusieurs micro-projets ont donc pu être réalisés et permis la création de revenus pour des femmes. Au niveau du renforcement des capacités d'intervention en matière de réduction de la pauvreté, le renforcement des capacités du ministère de tutelle a été entamé mais freiné ces derniers mois par la non disponibilité des fonds de contrepartie. Cependant, des sessions de formation ont été organisées pour environ 1000 bénéficiaires des ouvrages communautaires. Elles se poursuivent. Vu l'état actuel d'exécution du projet et le taux de décaissement moyen de 97% pour ce projet tirant à sa fin, il est anticipé une probabilité de réalisation des objectifs essentiels du projet compris entre 75 à 100% d'ici fin 2006.

2.1.172 Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de l'étape d'investissement du projet : Les populations bénéficiaires des micro-infrastructures sont sensibilisées et formées à leur entretien. Vu l'état actuel d'exécution du projet, il est probable de réaliser et d'assurer la durabilité des avantages du projet comme prévu d'ici fin 2006.

2.1.173 Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles : Le projet prévoit le renforcement des capacités des partenaires institutionnels, notamment le Ministère de l'Action sociale et de la famille et les ONG. Plusieurs sessions de formation ont déjà été organisées et d'autres sont programmées. Le personnel de la CEP a été formé. Vu l'état actuel d'exécution du projet, il est probable que celui-ci contribue au renforcement des capacités des structures bénéficiaires comme prévu d'ici fin 2006.

Evaluation globale de la performance

2.1.174 La performance globale du projet est jugée satisfaisante avec une note de 1,60 :

Indicateur	Conditions/en-gagements	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Evaluation générale
Evaluation	1	1.50	1,75	1,75	2	1,60

2.1.175 La tendance future peut être satisfaisante si la mise en œuvre des actions spécifiques prévues en annexe VI est efficacement accélérée. Le projet tire à sa fin.

C. Multisecteur

Projet d'appui à la gestion économique (PAGE)

Données administratives et financières de base

Numéro du don: 2100155001955

Don : 2,32 millions d'UC Gouvernement : 0,23 millions d' UC	Sources : FAD, Gouvernement	Décaissement: Don FAD : 690 385,85 UC (29,76%) Gouvernement : 16%
Date d'approbation: 23/07/2003	Date de signature: 23/09/2003	Date d'entrée en vigueur: 17/03/2004
Date limite dernier décaissement: 31/12/2005 prorogé au 31/12/2006 Nombre de missions en 2005: 2 Date de la dernière mission de supervision : 22/10/2005 au 3/11/2005 Nombre de missions de supervisions depuis date mise en œuvre: 2 Date de soumission du dernier rapport d'audit: S.O. Nombre d'audit depuis la date mise en œuvre : 0 Audit 2004 (6 mois) et 2005 (12 mois) prévu début 2006	Agence d'exécution: CEP logé au Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération	
Objectifs et composantes: L'objectif sectoriel du PAGE est l'amélioration de la gestion économique en vue d'optimiser les efforts de lutte contre la pauvreté. Cet objectif sera atteint à travers la mise en œuvre de 3 composantes : (i) l'amélioration de la gestion des programmes et projets de développement ; (ii) l'amélioration de la gestion de la dette publique ; et (iii) le renforcement du système central de production, de diffusion de statistiques et d'études socio-économiques.		

Conformité aux conditions/engagements

2.1.176 Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur. La mise en vigueur du don a été consacrée par la signature du protocole d'accord de don en juillet 2003. La réalisation des conditions préalables au décaissement s'est faite progressivement pour s'achever en mars 2004 au lieu d'octobre 2003 comme prévu, soit un retard de 6 mois. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.177 Respect des conditions générales. Depuis le démarrage des activités en mars 2004 au 31/12/05, des rapports trimestriels sur l'état d'avancement de l'exécution du projet conforme au format, ont été transmis régulièrement à la Banque. Ils sont centrés pour le moment sur les indicateurs d'activités et de produits. Un cadre de suivi des résultats visé dans la matrice du cadre logique est en cours d'élaboration. Il a été convenu que l'audit 2004 ne soit pas réalisé du fait du faible volume d'activités du projet. Conformément aux recommandations de AUDT, un cabinet d'audit a été sélectionné pour réaliser l'audit de 2004 (6 mois) et 2005 (12 mois). L'audit est en cours d'exécution et le rapport sera remis à la Banque courant juillet 2006. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.178 Respect des autres conditions. L'autre condition consistant à fournir avant le démarrage du projet, la preuve de la sélection d'un coordonnateur national et du comptable du projet par appel à la concurrence et dont les CV auront été jugés acceptables au Fonds a été également respectée. Le système comptable a été mis en place mais avec un retard considérable. La performance est jugée peu satisfaisante.

Performances en matière d'acquisition de biens et de services

2.1.179 Acquisition des services de consultants. Bien que des retards aient été constatés, les acquisitions de services de consultant financées par le FAD se sont effectuées conformément aux Règles de procédure de la Banque pour l'utilisation des consultants en utilisant les DAO types appropriés de la Banque. Les modes d'acquisition utilisés bien qu'ayant connu quelques modifications visant à faciliter l'exécution du projet sont restés conformes aux règles de procédures de la Banque. Ces modifications ont obtenu l'avis de non-objection de la Banque. La performance en matière de préparation des DAO a été dans l'ensemble satisfaisante. Les TDR des consultants contenus dans le rapport d'évaluation ont été pris en compte dans la préparation des demandes de propositions. Les rapports relatifs à l'analyse technique et financière des offres ainsi que les conclusions de la Commission d'Appel à la Concurrence étaient globalement satisfaisants. Une révision de liste des services est en cours. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.180 Acquisition des biens. Bien que des retards aient été constatés également, les acquisitions de biens financées par le FAD se sont effectuées conformément aux Règles de procédure de la Banque pour l'acquisition des biens en utilisant les DAO types appropriés de la Banque. Un changement de mode a été effectué pour l'acquisition de logiciel de gestion comptable tout en restant conformes aux règles de procédures de la Banque. Ces modifications ont obtenu l'avis de non-objection de la Banque. La performance en matière de préparation des DAO et de spécifications techniques des biens a été dans l'ensemble satisfaisante. Les rapports relatifs à l'analyse technique et financière des offres ainsi que les conclusions de la Commission d'Appel à la Concurrence étaient globalement satisfaisants. Une révision de liste des biens est en cours. La performance est jugée satisfaisante.

Performances financières

2.1.181 Disponibilité de devises étrangères. Le coût du projet est de 2,32 millions d'UC. Le coût du projet avait été évalué à 70,20% en devises et 29,80% en monnaie locale. Le Gouvernement devait financer le solde du coût du projet à hauteur de 0,23 million d'UC représentant 9,02% du coût total dont 8,37% de dépenses en devises (acquisition de 4 véhicules) et 10,53% en monnaie locale. Au 31/03/06, la contribution en devises du donataire (fonds de contrepartie) n'a pas été effectuée. La performance du point de vue du donataire est jugée peu satisfaisante.

2.1.182 Disponibilité de monnaie locale. Les décaissements en monnaie locale étaient opportuns du fait de l'acquisition de certains biens et services produits localement et de la nécessité de financer certaines dépenses de fonctionnement. Les décaissements en monnaie locale du FAD ont permis de financer ces dépenses même si le calendrier initial des décaissements n'a pas été respecté. La contribution du donataire a été effectuée à hauteur de 16%. Du point de vue de l'emprunteur, la performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.183 Flux des décaissements. La méthode de décaissement utilisée est le paiement direct sur la base des contrats établis pour l'acquisition de biens et services et les transferts sur le compte spécial du projet pour le financement des dépenses de fonctionnement (fonds de roulement). Ces modes de paiement ont été utilisés de manière efficiente sur la base des contrats et des demandes de décaissement présentés. Le projet est âgé de plus de 2 ans. On note toutefois qu'au 31 mars 2006, le taux de décaissement est de 29% alors que le projet la date limite du dernier décaissement du FAD est fixé à fin décembre 2006. Des écarts importants sont notés au niveau du calendrier des décaissements du fait du démarrage tardif du projet et des lenteurs dans les acquisitions. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.184 Gestion/Recouvrement des coûts. Malgré la perte de change due à l'appréciation de l'euro par rapport à l'UC, il n'y a pas eu de dépassement du budget. Une économie de ressource a été réalisée du fait moindre coût de certains contrats et du choix de l'appel à candidature individuelle (au lieu d'un bureau de consultants) pour la sélection des consultants de l'INSEED qui sera réallouée en priorité à la formation et l'acquisition de services de consultants. La mise en place du système comptable est effectif. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.185 Performance des co-financiers. Ce projet ne prévoyait pas de co-financiers.

Activités et réalisations

2.1.186 Adhésion au calendrier d'exécution. Des retards importants ont été constatés dans la mise en place de la CEP. Cela s'est répercuté sur le lancement des appels d'offre, la livraison des biens et le démarrage des prestations de services. Ces dernières ont débuté en juin 2005 au lieu de janvier-juin 2004, soit avec un an de retard par rapport au calendrier prévisionnel. Les activités essentielles du projet (assistance technique et formation) ont démarré très partiellement. Les échanges entre la Banque et le Gouvernement au sujet de la révision de la liste des biens et services (non encore finalisé) ont entraîné un dérapage dans le respect du nouveau calendrier d'exécution élaboré en novembre 2005. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.1.187 Performance des consultants ou assistants techniques. Les consultants et assistants techniques recrutés dans le cadre du projet notamment à la DCSPPD travaillent conformément à leur TDR légèrement réaménagé par rapport aux besoins. Il s'agit : (i) des deux experts (économiste et informaticien) de longue durée mise à disposition par SCET TUNISIE, depuis le 26 septembre 2005 pour améliorer l'exécution des tâches de la Direction et dispenser de la formation qualifiante aux cadres de la DCSPPD et (ii) de l'entreprise COMPUTER

CENTER qui a procédé à l'installation du logiciel de gestion de projet et à la familiarisation des cadres de la direction (12 personnes) à son utilisation. Comme convenu, l'Economiste en poste à la DCSPPD élabore un programme d'intervention de courte durée pour la formation des cadres de la Direction de la Dette. Les plans de formations pour les deux directions (DCSPPD et Direction de la Dette) ont été achevés conformément aux TDRs. La performance est jugée satisfaisante.

2.1.188 Performance des entrepreneurs. Les entreprises ont honoré dans les délais requis la livraison des biens (équipements informatiques, équipements bureautiques, fournitures de bureaux) et services (maintenances équipements, etc.). Aucune réserve majeure quant à la qualité n'a été faite. Tous les fournisseurs de biens ont consentis à fournir des garanties de bonne fin d'exécution conformément aux clauses des contrats, et accepté un paiement non échelonné après livraison totale des équipements. Pour tous les équipements livrés, les services après vente sont disponibles en cas de besoin. La performance des entrepreneurs est jugée satisfaisante.

2.1.189 Performance de la direction du projet. La mise en place de la CEP était nécessaire pour la gestion du projet. Les échanges entre la Banque et le Gouvernement au sujet de la révision de la liste des biens et services (non encore finalisé) ont entraîné un dérapage dans le respect du nouveau calendrier d'exécution élaboré en novembre 2005. Le Comité de pilotage du projet tient périodiquement des réunions avec des procès verbaux mais assez sommaires. Cependant, l'essentiel des recommandations de la mission de supervision d'octobre/novembre 2005 ont été mises en œuvre. Les rapports d'exécution du projet sont soumis conformément au prévision. Des efforts restent à fournir dans les domaines suivants : la programmation des demandes de décaissements, les soumissions d'états financiers régulièrement à la Banque, l'élaboration d'un cadre de suivi des résultats conforme à la matrice du cadre logique du projet, la définition d'un système d'évaluation des performances des membres de la CEP. La performance est jugée peu satisfaisante.

Impact sur le développement

2.1.190 L'objectif sectoriel du PAGE est l'amélioration de la gestion économique en vue d'optimiser les efforts de lutte contre la pauvreté. Cet objectif devait être atteint à travers l'amélioration de la gestion des programmes et projets de développement, l'amélioration de la gestion de la dette publique et le renforcement du système central de production, de diffusion de statistiques et d'études socio-économiques.

2.1.191 Probabilité de réalisation des objectifs du projet. Concernant la gestion des programmes et projets de développement, le projet a mis à la disposition de la DCSPPD depuis le 26 septembre 2005 pour 24 mois deux assistants techniques (un Economiste et un informaticien). L'Economiste a contribué à l'élaboration du programme d'investissement public (PIP) de 2006. Un logiciel pour la gestion des projets et son suivi a été installé et le personnel de la DCSPPD (12 agents dont 1 femme) formé à son utilisation. Les capacités de la DCSPPD en équipements informatiques et bureautiques ainsi qu'en mobiliers de bureau ont été renforcées. Le budget de fonctionnement de cette Direction a été également soutenu. Cet appui a contribué à l'élaboration du programme d'investissement public (PIP) de 2006. Pour ce qui est du renforcement du système central de production, de diffusion de statistiques et d'études socio-économiques, le soutien au budget de fonctionnement de l'INSEED, les équipements informatiques et bureautiques fournis lui ont permis de produire et de diffuser les statistiques conjoncturelles (indices de prix et statistiques du commerce extérieur). L'assistance technique a du être réaménagé pour être adaptée aux nouveaux besoins de l'Institut. Du fait des retards dans la finalisation de la révision de la liste des biens et services, l'assistance technique n'est pas encore disponible. Pour ce qui est de la gestion de la dette publique, du fait également des retards dans la finalisation de la révision de la liste des biens et services, le programme de formation et d'installation des logiciels de gestion de la dette n'a pas encore débuté. Les capacités de la Direction de la dette en équipements informatiques et bureautiques ainsi qu'en mobiliers de bureau ont été renforcées. Même si la nouvelle liste des biens et services sera adoptée d'ici fin juin 2006, il y a lieu de craindre que les objectifs du projet ne soient pas atteints. En effet le taux de décaissement est de 29,76%, alors que la clôture du projet est prévue à fin décembre 2006. Vu l'état actuel d'exécution du projet, il est anticipé une probabilité de réalisation des objectifs compris entre 50 et 75% d'ici fin 2006.

2.1.192 Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de la phase d'investissement du projet. Vu l'état actuel d'exécution du projet, il est peu probable de réaliser et d'assurer la durabilité des avantages du projet comme prévu d'ici fin 2006.

2.1.193 Contribution probable du projet à l'accroissement de la capacité institutionnelle. Le renforcement des capacités a démarré au niveau de la DCSPPD, de l'INSEED et de la Direction de la dette. Cependant, vu l'état actuel d'exécution du projet, il est très peu probable que celui-ci contribue au renforcement des capacités des structures bénéficiaires comme prévu d'ici fin 2006.

Evaluation globale de la performance

2.1.194 Evaluation globale actuelle. Compte tenu de ce qui précède, la performance globale du projet est jugée peu satisfaisante avec une note de 1,42.

Indicateurs	Conditions/engagements	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et Réalisations	Impact sur le développement	Evaluation globale
Evaluation	1,33	2,00	1,25	1,50	1	1,42

2.1.195 Evaluation globale de la tendance future. La tendance future peut être satisfaisante si la mise en œuvre des actions spécifiques prévues en annexe VI est efficacement accélérée.

2.2 PROJETS AGES, A PROBLEMES ET POTENTIELLEMENT A PROBLEMES

Projets âgés

2.2.1 L'âge avancé des projets est souvent le signe d'existence de problèmes. L'âge moyen des projets du portefeuille actif a augmenté depuis 2002 en passant de 4,7 ans à 6,3 ans. L'entrée de 3 nouvelles opérations (PGRN, PARG I et Projet pêche) approuvées en 2005 devrait permettre un certain rajeunissement du portefeuille. Selon les règles de la Banque, par rapport à leur date d'approbation et à la date de revue de portefeuille, un projet d'investissement ou un programme financé par un prêt du Groupe de la Banque qui a 8 ans ou plus ou une opération d'assistance technique financée par le FAT qui a 5 ans ou plus peut être considéré comme âgé. Par ailleurs, compte tenu de la faiblesse relative des taux de décaissement de certains projets par rapport à leur âge, il est possible d'anticiper que les projets concernés courent le risque d'être âgés. En tenant compte de ces critères, il est mis en exergue dans le tableau ci-après les projets âgés et ceux risquant d'être âgés. Il convient de noter que les projets âgés PCVZS, PVERS et PREPAFEM et le projet risquant d'être âgé notamment PDRPL ont fait l'objet de prorogations de leur date limite de dernier décaissement.

Tableau 3. : projets âgés et ceux risquant d'être âgés au 31/03/06

	Projets	Ages des projets en mars 2006	Taux de décaissement%	Observations
Secteur agricole				
1.	Projet de production cotonnière et vivrière en zone soudanaïenne(PCVZS) 1993-2006	13 ans	77,31	Projet âgé
2.	Projet de valorisation des eaux de ruissellement superficiel dans les préfectures de Batha, Guéra, Ouaddaï et Biltine (PVERS) 1998-2006	8 ans	59,71	Projet âgé
3.	Projet de développement rural de la Préfecture du Lac (PDRPL) 1999-2006	7 ans	44,52	Projet risquant d'être âgé
Secteur social				
4.	Projet de réduction de la pauvreté et d'actions en faveur des femmes (PREPAFEM) 1997-2006	9 ans	75,82	Projet âgé

2.2.2 Le portefeuille comporte donc 2 projets âgés dans le secteur agricole, 1 projet âgé dans le secteur social ainsi que 1 projet risquant d'être âgé dans le secteur agricole. La tendance au vieillissement du portefeuille implique la nécessité d'un suivi étroit de ces projets pour empêcher la détérioration de leur qualité et la non atteinte des objectifs en matière de développement.

Projets à problèmes et projets à problèmes potentiels et projets à risques

2.2.3 Projet à problèmes. Les projets à problèmes sont définis par la Banque comme les projets ayant une note au niveau de la performance en matière d'état d'avancement/de mise en œuvre (EA) ou une note au niveau de la probabilité d'atteindre les objectifs de développement (OD) de moins de 1,5. Ces deux indicateurs sont présentés en annexe 2. Ce dernier indique que tous les projets sont des projets à problème vu leur état d'avancement sauf le PDRPL, le projet Education V et le projet REPA-FEM qui ont des EA respectifs de 1,65 et 1,54 et 1,54. On peut estimer qu'au 31/03/06, 70% du portefeuille de la Banque au Tchad sont des projets à problèmes. Dans le secteur agricole 4/5 des projets sont à problèmes soit 54,49 millions d'UC d'engagements à risque² au 31/03/06. Dans le secteur social 2/4 des projets sont à problèmes soit 5,0 millions d'UC d'engagements à risque. Dans le multisecteur, le seul projet existant, le PAGE financé par un don est à problème. Une notation donnée aux taux de rentabilité (E4) au niveau des projets d'investissement aurait permis de mieux mesurer les indicateurs d'OD. On note que tous les projets sauf PCVZS ont des indicateurs de EA et OD convergents c'est à dire supérieurs ou inférieurs simultanément à 1,50. L'exception de ce projet avec un indicateur de EA de 1,27 et de OD de 2,0 tient à son âge avancé (13 ans) avec des niveaux de réalisations impliquant une possibilité d'atteindre les objectifs de développement située entre 75 à 100%.

2.2.4 Projets à problèmes potentiels (PPP). La revue annuelle de la performance du portefeuille (RAPP) de 2002 et 2003 a défini un PPP à problèmes comme un projet affichant une performance satisfaisante en ce qui concerne l'EA et l'OD (supérieur à 1,5) mais qui présente des éléments laissant penser que le projet est susceptible de rencontrer des problèmes dans l'avenir. Les critères d'indicateurs de risque introduits en 2002-2003 ont servi de grilles de lecture de la situation des projets qui ne sont pas à problèmes notamment REPA-FEM 1997-2006, PDRPL 1998-2006 et Education V 2001-2006. Comme le montre le tableau ci-après, les projets PDRLP 1999-2006 et Education V 2001-2006 sont susceptibles de rencontrer des problèmes dans l'avenir. Ces projets nécessitent une grande attention et des mesures adéquates.

Tableau 4 : Projets à problèmes potentiels au 31/03/06

Critères	PDRLP	EDUC V
1. Moins de 10 % du prêt ont été décaissés pour une opération spécifique deux ans après l'entrée en vigueur du prêt, ou moins de 50 % du prêt ont été décaissés cinq ans après son entrée en vigueur;	44,52% seulement du prêt ont été décaissés plus de cinq ans après son entrée en vigueur	39,86 % seulement du prêt ont été décaissés quatre ans après son entrée en vigueur
2. Les projets ne sont pas achevés après huit ans (5 ans pour les fonds d'assistance technique (TAF)/dons) à compter de la date d'approbation;		
3. Les opérations de renforcement des capacités financées par le TAF/don- ont reçu moins de 50 % des ressources décaissées trois ans après la date d'approbation; et		Le taux de décaissement du don est de 39,20% , 5 ans après la date d'approbation
4. Une opération financée par un prêt ou un don n'est pas déclarée effective douze mois après la signature.		

2.2.5 Projets à risques. Compte tenu de la situation des projets à problèmes (70% du portefeuille) et de ceux à problèmes potentiels (20% du portefeuille), il est possible de noter que le portefeuille du Tchad comporte au 31/03/2006, environ 90% de projets à risque. L'ensemble du portefeuille nécessite donc une grande attention et des mesures adéquates d'amélioration.

² Les engagements à risque sont la somme des valeurs initiales des prêts pour les opérations vulnérables.

2.3 EVALUATION DE LA FREQUENCE ET DE LA QUALITE DES MISSIONS DE SUPERVISION

Fréquence des supervisions

2.3.1 **Secteur Agriculture et développement rural.** Dans ce secteur, la norme de 1,5 mission de supervision sur le terrain par an par projet n'a pas toujours été respecté depuis 2001. Par exemple, les projets PDRDB et PCVZS ont connu leur dernière supervision respectivement en octobre et novembre 2004 tandis que les autres projets (PDRPL, PASEP, PVERS) ont fait l'objet d'une seule mission de supervision en 2005. La distribution annuelle des supervisions n'est pas équilibrée. Il y a lieu de noter à l'actif de la Banque que la norme de 1,5 mission de supervision par an par projet a été dépassée pour certains projets ayant connu particulièrement des difficultés au cours de ces dernières années (PCVZS, et PDRPL) ou un démarrage relativement lent (PDRDB et PVRES). La performance est jugée satisfaisante dans l'ensemble.

2.3.2 **Secteur social :** Dans ce secteur, la norme de 1,5 mission de supervision au moins sur le terrain par an par projet a été respectée depuis 2002. En 2005, tous les quatre projets concernés ont fait l'objet de deux missions de supervision. La performance est jugée satisfaisante dans l'ensemble.

2.3.3 **Multisecteur.** La CEP du projet PAGE a été installée en juin 2004 et les premières acquisitions de biens et services ont été faites en avril 2005. Ce projet n'a pas été supervisé en 2004 du fait de son démarrage tardif mais a été par contre supervisé à deux reprises en 2005. La norme de 1,5 mission de supervision sur le terrain par an a été dépassé en 2005. La performance est jugée satisfaisante dans l'ensemble.

Qualité des supervisions

2.3.4 **Temps consacré aux missions.** La durée des missions de supervision est théoriquement de 2 semaines. Le temps consacré aux tâches de supervision d'un projet donné au Tchad est difficile à mesurer car les missions, pour des raisons parfois budgétaires, sont souvent combinées à d'autres activités ou plusieurs projets sont supervisés en même temps par un seul expert. Tout ceci continue, comme en 2002, de limiter le temps requis pour superviser les projets et affecte négativement la qualité des supervisions. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.3.5 **La question du mixage des compétences.** Les tâches de supervision des projets du portefeuille au Tchad malgré leurs aspects multidisciplinaires ont souvent été effectuées par un seul task manager (Economiste ou Expert sectoriel) qui ne peut appréhender tous les problèmes essentiels et faire les recommandations requises. Le problème se pose à deux niveaux : (i) l'insuffisant mixage des compétences au sein d'un même Département et ; (ii) l'insuffisant soutien de certains Départements. Les autres départements (FFCO, AUDT, PPRU, POPR (aspects micro-finances)) ont des calendriers propres de travail qui ne coïncident pas avec les missions de supervision. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.3.6 **La supervision physique.** La supervision physique est une constante préoccupation des missions au Tchad. Les problèmes de sécurité dans le pays rendent difficile la supervision physique systématique des projets sectoriels disséminés dans les différentes régions de ce vaste pays. L'enclavement du pays rallonge le temps d'accès aux sites des projets. Lorsque ces supervisions physiques sont faites, le temps y alloué est souvent insuffisant. La Cellule de la Banque au Tchad, pallie cette insuffisance en menant des missions de supervision physique sur les sites des projets. La performance est jugée peu satisfaisante.

2.3.7 **La pertinence des recommandations et le suivi de leur mise en œuvre** La pertinence des recommandations est dans une certaine mesure affectée négativement par les problèmes précités. La question de la pertinence du format actuel des rapports de supervision est également posée³. Les rapports contiennent rarement des indications chiffrées sur les taux de mise en œuvre des recommandations antérieures. La performance est jugée peu satisfaisante.

³ La revue annuelle de la performance de portefeuille de 2001 de la Banque (APPR) a recommandé la révision du format actuel des rapports de supervision au motif qu'il ne serait pas suffisamment axé sur les résultats et ne mettrait pas suffisamment en exergue les facteurs à risques dans la gestion des projets. Le format est actuellement en cours de révision.

2.4 QUESTIONS D'ORDRE TRANSVERSAL

2.4.1 Les projets en cours d'exécution ont un impact sur la gouvernance, la parité homme-femme, l'intégration régionale, le VIH/SIDA et maladies transmissibles.

2.4.2 **Gouvernance et intégration économique.** Le projet PAGE contribue (i) à l'amélioration de la de la gouvernance notamment à la responsabilisation et de la transparence dans la gestion des finances publiques à travers le soutien apporté à la gestion du programme d'investissements publics et de la dette publique et (ii) à l'intégration économique à travers le soutien apporté à la Direction de la Dette et l'INSEED qui sont membres du Comité de surveillance multilatérale de la CEMAC. Par ailleurs, l'attention accordée par le projet aux statistiques du commerce extérieur permet de mieux mesurer l'évolution des échanges entre le Tchad et les autres pays membres de la CEMAC et de prendre des mesures pour les stimuler.

2.4.3 **Parité homme-femme.** Au niveau du secteur social, le Projet Santé II, Education V mettent l'accent sur la formation de personnel féminin de santé et la formation professionnelle des filles. Les activités de micro crédit ainsi que les micro-réalisations du projet REPAFEM ont bénéficié aux femmes des zones urbaines et rurales. Au niveau du secteur agriculture et développement rural, les projets PCVZS, PDRPL, PVERS en cours d'exécution comportent des activités (éducation scolaire, formation professionnelle et animation rurale, micro-crédit, etc.) qui bénéficient aux filles et aux femmes des zones projets. Le PAGE accorde une importance particulière à la formation du personnel féminin.

2.4.4 **VIH/SIDA et les maladies transmissibles.** Le Projet Santé II qui a un taux d'exécution encore faible contribue déjà au renforcement du système de santé par la formation des agents de santé, la construction de formations sanitaires et la lutte contre le VIH/SIDA et les maladies transmissibles.

2.4.5 **Environnement.** En ce qui concerne l'environnement, l'ensemble des projets a fait l'objet d'études d'impact environnemental. Les questions d'ordre environnemental ont été traitées, selon leur classification, lors de la préparation des projets. Les projets PGRN 2005-2011 et de développement de la pêche 2005-2011, non encore mis en œuvre, auront un impact positif sur l'environnement par l'accent mis sur la rationalisation de la gestion des ressources halieutiques, le renforcement des capacités de gestion des ressources naturelles ainsi que la protection et la valorisation des ressources naturelles. A l'exécution, il n'y a pas d'impacts environnementaux négatifs particuliers non contrôlés à signaler.

2.5 EVALUATION GENERALE DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE

2.5.1 **Evaluation globale et par critères :** En 2002, la note globale attribuée aux 8 opérations en cours était de 1,79. La situation globale en 2006 s'est dégradée avec une note globale peu satisfaisante de 1,37. Il y a lieu de nuancer la performance en 2002 en indiquant que 4 opérations étaient en fin de cycle. En 2002, les performances au niveau des critères « état d'avancement », « acquisition de biens et services » et « performances financières » étaient les plus faibles parmi les cinq critères tous projets confondus. En 2005, des faiblesses sont notées au niveau de l'ensemble des critères d'évaluation et les moyennes sont plus faibles qu'en 2002. Il y a lieu de noter que depuis la dernière revue le pays a été confronté à une situation financière difficile. Le pays était à plusieurs reprises sous sanctions à l'égard de la Banque pour arriérés ce qui a gêné le financement de certains projets.

2.5.2 **Evaluation par secteurs:** En 2002, la moyenne des notes était de 1,67 pour le secteur Agriculture et développement rural et de 1,9 pour le secteur social. En 2005, La performance globale moyenne du secteur social (1,42), supérieur à celle du secteur agricole (1,31). Les notes obtenues pour ces deux secteurs sont peu satisfaisantes et plus faibles qu'en 2002. Cette situation est liée en partie à la complexité des projets du secteur agricole. La performance dans le multisecteur est également peu satisfaisante (1,42).

2.5.3 **Assurance qualité des projets à l'entrée.** L'assurance qualité des projets à l'entrée est nécessaire pour une bonne exécution des projets et pour l'atteinte des objectifs visés. Comme le montre le tableau ci-après, les performances en matière d'assurance qualité des projets à l'entrée sont mitigées. Les points faibles restent les aspects fiduciaires et institutionnels, les arrangements pour la mise en œuvre, l'évaluation des risques et l'instruction des projets par la Banque.

Tableau 5 : Evaluation des performances en matière d'assurance qualité des projets à l'entrée

Dimensions de la qualité	Evaluation des performances			Commentaires
	Peu satisfaisantes	Mitigées	Satisfaisantes	
1. Approche, objectifs et conceptualisation		x		Des progrès ont été enregistrés (alignement sur DSP et DSRP) mais des faiblesses persistent principalement : taux faibles d'études sectorielles et économiques préalables, manque de clarté et de réalisme des objectifs et insuffisante utilisation des leçons des expériences similaires.
2. Aspects techniques, économiques et financiers		x		Des progrès ont été enregistrés mais des faiblesses persistent notamment : la complexité des conditionnalités et les faiblesses de l'analyse relative aux charges récurrentes
3. Aspects liés à la pauvreté aux genres et au social			x	Cette dimension est prise en compte de manière satisfaisante dans les projets notamment des secteurs agricole, social et des infrastructures. Un expert en genre a été recruté à OCAR et OCSD. Dans ce dernier département, un expert en micro-finance a été recruté.
4. Aspects d'ordre environnemental			x	Cette dimension est prise en compte dans tous les projets
5. Aspects fiduciaires - gestion financière - passation des marchés	x			Au niveau des aspects liés à la passation des marchés des insuffisances persistent. L'évaluation de l'environnement du pays en matière de passation des marchés n'est pas systématiquement effectuée. Des efforts sont cependant faits pour former les responsables des acquisitions aux règles de procédures de la Banque.
6. Aspects institutionnels et politiques	x			La plupart des projets sont gérés par des CEP qui disparaissent à la fin des projets. Ceci ne permet pas de cumuler les expériences. Une structure pérenne de gestion des projets subdivisée par secteurs serait l'idéal
7. Arrangement pour la mise en œuvre	x			Les performances sont peu satisfaisantes. En effet, le calendrier de mise en œuvre est rarement respecté, les coordonnateurs ne sont pas en poste avant l'approbation des projets par les Conseils, les systèmes comptables fiables sont rarement en place avant le démarrage des activités et les moyens pour évaluer les résultats sont maigres voire inexistantes.
8. Evaluation des risques	x			L'évaluation des risques et leurs mesures d'atténuation manquent souvent de pertinence
9. Input et instruction des projets par la Banque	x			Des progrès sont notés mais des faiblesses persistent : insuffisant respect du cycle d'instruction des projets (identification, préparation et évaluation)

2.6 DECAISSEMENTS

2.6.1 Les engagements nets de la Banque au 31/03/06 sont de 98,41 millions d'UC avec un taux de décaissement globale de 40,18 % relativement faible. L'analyse de la situation par secteur montre des variations importantes.

2.6.2 Secteur agricole. Les engagements nets dans le secteur agricole du FAD se chiffrent à 75,36 millions d'UC, dont 34,46 millions d'UC ont été décaissés au 31 mars 2006, soit un taux moyen de décaissement de 45,73%. Pour la même période, le taux de décaissement pour le fonds de contrepartie pour les 5 projets est de 24,14%. Les taux de décaissement sont faibles et préoccupants pour un portefeuille dont la moyenne d'âge est de 6,3 années. Il est expliqué notamment par le retard enregistré au niveau des acquisitions et la réalisation de principaux travaux d'aménagement.

Tableau 6 : Taux de décaissement des financements du FAD par projet au 31/03/06

Projet	Engagements nets	Décaissement	Taux décaissement
1) PCVZS	18 950 000,00	14 649 748,59	77,31%
2) PDRPL (Prêt)	17 300 000,00	7 702 538,85	44,52%
PDRPL (Don)	3 060 000,00	2 219 000,00	72,53%
3) PVERS (Prêt)	11 900 000,00	7 105 522,02	59,71%
PVERS (Don)	510 000,00	275 634,72	54,04%
4) PDRB	9 000 000,00	1 016 585,97	11,30%
5) PASEP	14 640 000,00	1 779 914,06	12,16%
TOTAL	75 360 000,00	34 460 000	45,73%

2.6.3 **Secteur social.** Les engagements nets dans le secteur social du FAD se chiffrent à 20,73 millions d'UC, dont 7,15 millions d'UC ont été décaissés au 31 mars 2006, soit un taux moyen de décaissement de 38,70%. Pour la même période, le taux de décaissement pour le fonds de contrepartie pour les 4 projets est de 15,33%. Les taux de décaissement sont faibles et préoccupants pour un portefeuille dont la moyenne d'âge est de 4,25 années. La cause principale est le retard dans l'exécution des activités relatives aux travaux de construction et d'acquisition des équipements qui constituent la majeure partie des coûts du projet. Ce retard est souvent lié aux longs délais de préparation des dossiers d'appel d'offres souvent causés par les changements des sites initiaux de construction et à la durée des processus d'adjudication des travaux d'infrastructures, le non respect des procédures par les commissions d'évaluation entraînant souvent des rejets par la Banque. Une détermination rigoureuse des sites de construction à l'évaluation et le respect des règles de procédure de la Banque dans l'analyse des offres et l'adjudication des marchés contribueront à améliorer les décaissements.

Tableau 7 : Taux de décaissement des financements du FAD par projet au 31/03/06

Projet	Engagements nets	Décaissement	Taux décaissement
1. Edu V (prêt)	5 431 000	2 164 938,12	39,86%
Edu V (don)	1 300 000	727 248,14	55,94%
2. PASE (Don)	2 400 000	12,664.15	0,53%
3. PREPAFEM (prêt)	5 300 000	4 018 261,37	75,82%
PREPAFEM (Don)	300 000	291 524,83	97,17%
4. Santé II (prêt)	5 000 000	595 216,10	11,90%
Santé II (Don)	1 000 000	212 454,39	21,24%
TOTAL	20 731 000	8 022 307,10	38,70%

2.6.4 **Multisecteur.** Les engagements nets pour le PAGE sont de 2,32 millions d'UC. Au 31/03/06 le taux de décaissement est de 29,76%. A cette même date, le taux de décaissement de la contrepartie est de 16%. Ce faible taux de décaissement est expliqué principalement par le retard enregistré dans la finalisation de la nouvelle liste des biens et services. Ceci devrait permettre la réalisation des principales activités restantes.

2.6.5 **Etat de la situation pour les futurs projets.** Le portefeuille de la Banque au Tchad comporte 5 autres opérations approuvées qui n'ont pas encore connu de décaissement telles que : (i) le PGRN2005-2011 financé à hauteur de 6,25 millions d'UC ; le PARG I 2005-2007 financé à hauteur de 20,5 UC ; (iii) le projet de développement de la pêche (PRODEPECHE) 2005-2011 d'un montant de 10 millions d'UC ; et (iv) le PPF - PNEAR financé à hauteur de 0,390 millions d'UC. Pour les trois projets approuvés et le PPF PNEAR PAEPE, il y a lieu d'accélérer leur mise en vigueur (PGRN et PPF PANEAR) et réaliser leurs conditions préalables de décaissement (PARG I et Projet Pêche). Le PPF PANEAR est menacé d'annulation.

III. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION/MISE EN OEUVRE

A travers les analyses de la section 1 et 2, il apparaît en filigrane, des difficultés de gestion du portefeuille aussi bien au niveau du Gouvernement, des organes d'exécution des projets que de la Banque. La capacité de gestion et de mise en œuvre de ces deux entités sera évaluée en examinant l'état de mise en œuvre du plan d'action de 2002 pour atténuer les problèmes spécifiques au projet et les problèmes génériques. Au niveau des problèmes

génériques l'évaluation sera faite en passant en revue les performances au niveau du démarrage des projets ; de leur exécution et suivi ; de la gestion de l'achèvement des projets ; et de la gestion de l'évaluation des résultats et impacts.

3.1 PERFORMANCE DU GOUVERNEMENT ET DES ORGANES D'EXECUTION

3.1.1 Contraintes. Les projets et études financés par la Banque au Tchad sont exécutés par les organes d'exécution sous la tutelle des différents ministères techniques, avec la coordination du Ministère de l'Economie du Plan et de la Coopération. Au sein de ce département, cette mission est assurée par la Direction de la Coopération, du Suivi des Programmes et Projets de Développement (DCSPPD). Le contexte économique et socio- politique a été difficile depuis 2002. En effet, malgré les revenus pétroliers, la situation financière difficile du pays s'est aggravé notamment en 2004 et 2005. Elle s'est traduite par une forte accumulation d'arriérés extérieurs et intérieurs. Le pays est tombé plusieurs fois sous sanctions à l'égard de la Banque pour cause d'arriérés. Ce qui a gêné le financement des projets. La situation de conflits récurrents a lourdement entamé les capacités de l'administration publique en matière de gestion économique. Le profil de gouvernance du Tchad en 2004 a relevé des insuffisances en matière de responsabilisation et de transparence dans la gestion des finances publiques, de participation, de lutte contre la corruption ainsi que des défaillances du système juridique et judiciaire. Ce contexte difficile d'ensemble, propre aux Etats fragiles, a joué un rôle prépondérant dans la mauvaise performance du portefeuille. Il explique, dans une certaine mesure, les inerties dans la gestion de l'économie de manière générale et celui du portefeuille en particulier.

3.1.2 Etat de mise en œuvre du plan d'action pour atténuer les problèmes spécifiques aux projets. Il s'agissait en 2002 d'accélérer l'exécution des projets notamment ceux qui étaient âgés et en fin de cycle, de réaliser les audits et de faire démarrer les projets approuvés. La mise en œuvre du plan s'est traduite par l'achèvement de 4 opérations âgées et en fin de cycle, à savoir : le Projet de Mamdi 1993-2004 ; l'étude sur la pêche et la pisciculture 1999-2004; le Projet éducation IV 1991-2002 ; le Projet de renforcement de soins de santé primaire 1993-2002 et ; le PAS III 2002-2003. Les projets connaissant des retards de démarrage, ont pu être mis en œuvre, à savoir : le projet de Biltine 2001-2009, le Projet Education V 2001-2007 et le Projet santé II 2001-2006. Comme noté précédemment, la mise en exécution du Projet Education V 2001-2007 est satisfaisante contrairement aux deux autres. Les retards au niveau des audits n'ont pas été résorbés. La performance est dans l'ensemble satisfaisante.

3.1.3 Evaluation de la gestion de la phase de démarrage des projets. Depuis 2002, il n'y a pas eu d'amélioration significative au niveau de la gestion de la phase de démarrage des projets. Les longs délais de mise en vigueur des prêts persistent. Cela est dû aux longs délais pour préparer et approuver les décrets de ratification des accords de prêt et donner l'avis juridique de l'Assemblée nationale. L'action préconisée en 2002 consistant à trouver une solution réglementaire permettant la ratification des accords de prêt dans un délais maximum de 3 mois à partir de la signature de ces accords n'a pas été mise en œuvre. Les difficultés rencontrées par l'administration et les agences d'exécution à remplir certaines conditions spécifiques de décaissement persistent également malgré les séminaires de formation organisée par la Banque en 2001 et 2005. La performance est peu satisfaisante. L'admission du Tchad aux ressources exclusivement en don du FAD devrait avoir pour effet dans l'avenir de raccourcir les délais de démarrage des projets. La performance est dans l'ensemble satisfaisante.

3.1.4 Evaluation de l'exécution et du suivi des projets. Les missions de supervision, d'audit et de revue de portefeuille se traduisent par des recommandations et des plans d'actions pour améliorer le portefeuille. Ces derniers ne sont pas suffisamment mis en œuvre ce qui explique en partie la persistance des problèmes d'exécution des projets notés. Concernant l'organisation et la gestion, il y a lieu de noter que les projets sont exécutés par les CEP d'où l'importance stratégique de la *compétence des ressources humaines et de la stabilité à leur poste*. Des efforts importants ont été faits par le gouvernement depuis 2002. En effet, tous les responsables ont été recrutés après avis motivés de la Banque et souvent par avis publiés de vacance de postes. A la demande du gouvernement, la Banque a organisé en 2001 et 2005 des ateliers de formation sur les procédures de passation des marchés, d'audit et de décaissement /gestion financière et comptable des projets. Cet atelier a regroupé les différents responsables des projets. Le contexte de pénurie de main d'œuvre qualifiée demeure cependant une contrainte. Quant à l'instabilité du personnel des projets, elle est devenue moins chronique. En effet, depuis 2002, trois coordonnateurs ont été remplacés, deux pour des raisons objectives mais le troisième

(Projet REPAFEM) sans consultation de la Banque. Il n'existe pas actuellement un système permettant l'évaluation annuelle de la performance des membres de la Direction des projets. Ce problème a été discuté et une proposition est attendue du Gouvernement. Au niveau *comptable*, des systèmes comptables fiables ne sont pas mis en place systématiquement dans tous les projets, notamment dès le démarrage des activités. Les recommandations relatives au renforcement de la profession comptable et des institutions supérieures de contrôle (Inspection générale des finances et Chambre des comptes de la Cour Suprême) faites par AUDT n'ont pas connu un début d'application. Pour ce qui est de l'audit des projets, le retard dans la réalisation des audits des comptes des projets continue de persister. Sur les 10 projets actifs et soumis à la réalisation de l'audit des comptes, 4 n'ont pas encore réalisé l'audit des comptes 2003 (PCVZS, PDRDB, PASEP, REPA-FEM) et a fortiori l'audit 2004 qui n'est pas réalisé pour 7 projets (PCVZS, PVERS, PDRDB, PASEP, REPA-FEM, Santé II, PAGE). Aucun projet n'a lancé l'audit 2005 à trois mois de la date limite. Des progrès ont été notés au niveau de la production régulière des *rapports d'activités* des projets. Au niveau du *suivi des projets*, il convient de signaler que la DCSPPD supervise les activités des projets essentiellement à travers l'organisation des réunions trimestrielles auxquelles prennent part le Coordonnateur de la Cellule de la Banque. Les missions sur le terrain de la DCSPPD sont rares en partie par la faute de moyens roulants. Comme le mentionne le rapport de AUDT de novembre 2005, la DCSPPD n'a pas encore mis en place un manuel des politiques et procédures pour le suivi des projets, ainsi qu'un tableau de bord pour surveiller la mise en œuvre des recommandations et des plans d'actions, le respect des conditions des accords de prêts, la réalisation des audits et la soumission/analyse des rapports d'avancement. Du fait, en partie de cette défaillance, le nombre de projet à problèmes a augmenté en passant de 44% à 70%. La performance est peu satisfaisante.

3.1.5 Au niveau des acquisitions de biens et services à l'actif du gouvernement, un certain nombre de textes ont été pris pour simplifier les procédures de passation des marchés. Un nouveau code des marchés publics répondant globalement aux normes internationales et favorisant l'efficacité et la transparence a été adopté en octobre 2003. On note le décret n° 460/PR/PM/SGG/2004 réduisant les délais d'évaluation des offres et d'attribution, la mise en place des DAAF, des commissions de jugement et d'ouverture des offres (COJOS) et des Services de passations des marchés (secrétariat des COJOS) dans les différents départements ministériels, le décret no463/PR/PM/SGG/2004 du 29/09/2004 réduisant le circuit des visas des contrats des marchés, la mise en place d'un journal au niveau de la direction générale des marchés publics informant les soumissionnaires et l'acheteur public sur les procédures de passation des marchés publics. Les difficultés relevées dans la mise en application de la réglementation actuelle des marchés publics (Décret n° 503/PR/PM/SGG/2003 du 5 décembre 2003), sont principalement d'ordre opérationnel. En effet, alors que les dispositions du Code des marchés publics (CMP) prévoient un délai moyen de 6 mois⁴ pour la passation d'un marché public, notamment de la préparation du Dossier d'appel d'offres (DAO) à l'approbation du marché correspondant, l'expérience des bailleurs de fonds et les premières statistiques⁵ relevées auprès du Collège de contrôle et de surveillance des revenus pétroliers (CCSRP) indiquent que le délai moyen a quasiment doublé allant de 12 à 14 mois. Les différentes concertations menées avec le Gouvernement dans le cadre de la récente revue multi-bailleurs, relèvent que les principales⁶ causes sont : (i) la faible maîtrise des procédures de passation des marchés par les COJO et leurs Sous-commissions technique d'évaluation des offres (SCTE), et ; (ii) les délais difficilement contrôlables d'approbation des marchés par les autorités compétentes. Le circuit d'approbation intègre le Président de la République pour les contrats supérieurs 50 millions de FCFA ; ce qui est très bas. Le Gouvernement a demandé et obtenu de la Banque le financement d'un programme (PARG I 2005-2007) dont un des volets vise l'amélioration de la gestion des marchés publics. Ce programme devait permettre, entre autres, de renforcer les capacités du secteur privé à exécuter les marchés publics et améliorer la base des données relatives aux fournisseurs. La performance est peu satisfaisante. (Voir la note technique en annexe 2).

3.1.6 Au niveau purement financier, la *gestion des fonds de roulement* connaît encore des dépenses inéligibles. Le non respect des termes des contrats et des marchés entraîne souvent des rejets au niveau des *décaissements*. Comme a relevé AUDT, les véhicules des projets sont souvent réquisitionnés par l'Etat et les

⁴ Voir tableau en annexe 2 - *Cadre de référence des responsabilités et des délais des différentes étapes du processus de passation des marchés* - élaboré principalement sur la base des données du CMP et en collaboration avec l'OCMP.

⁵ Ces statistiques ont été faites en se basant sur les dates de soumission des DAO au CCSR et des dates d'approbation des marchés par l'Autorité compétente définie par le CMP.

⁶ Les délais liés à la revue de l'OCMP et du CCSR sont souvent marginales étant donné que ces entités sont encadrées dans leur intervention par des délais dûment établis réglementairement.

projets supportent des frais importants liés à la remise en état de ces véhicules. Les *fonds de contrepartie*, n'ont toujours pas été régulièrement payés aux projets. Ce problème devrait connaître un début de solution, avec la décision récente du Gouvernement de payer ces fonds sur les revenus pétroliers, du moins pour les projets des secteurs prioritaires. Cette décision connaît un début de mise en œuvre dans le secteur de la santé. A la fin des projets, les *financements des charges récurrentes* pour assurer la durabilité des effets des projets sont rarement prévus dans le budget national. La performance est peu satisfaisante.

3.1.7 Evaluation de gestion des résultats et impacts des projets. Le suivi actuel des projets, même ceux qui ont atteint un degré d'exécution avancé, se résume à un suivi des indicateurs de moyen (taux de décaissement), d'activités et de produits ou de résultats intermédiaires (DAO et contrats approuvés par la Banque; biens, services et travaux acquis ; appui au budget de fonctionnement, etc) qui sont des objectifs intermédiaires. Le suivi des résultats visés dans la matrice du cadre logique des projets est omis. Dans la plupart des projets du secteur agricole et social actuellement en cours d'exécution, il n'est pas possible de connaître à mi-parcours l'impact des projets financés par la Banque. Il convient de signaler à la décharge de la DCSPPD et des CEP, que dans la plupart des rapports d'évaluation des projets, il n'a pas été prévu de lignes budgétaires au niveau de la composante « Gestion et suivi du projet » pour financer l'évaluation à mi-parcours de l'impact des interventions de la Banque. L'étude d'impact du Projet d'aménagement hydro-agricole du polder de Mamdi (projet achevé) réalisé en 2003 est une exception. La performance est jugée peu satisfaisante.

3.1.8 Evaluation de la gestion de l'achèvement des projets. L'élaboration des rapports d'achèvement des projets pour en tirer les leçons pour l'exécution de projets similaires dans le futur n'est pas systématique au niveau du Gouvernement. La qualité de ces rapports est généralement faible. Les faiblesses en matière d'évaluation des résultats et impacts des projets conformément aux objectifs visés dans les matrices des cadres logiques des projets influencent négativement la qualité des rapports. La performance est jugée peu satisfaisante.

3.2 PERFORMANCE DE LA BANQUE

3.2.1 Les contraintes. Les imperfections de la structure organisationnelle prévalant depuis 2002 ont pesé sur la performance de la Banque au Tchad. Les faiblesses relevées dans plusieurs documents internes sont principalement : les défaillances de la structure organisationnelle du complexe des opérations et la faible concentration sur les pays, l'insuffisance des effectifs affectée aux opérations, le faible ratio des opérations par projets, l'accent mis sur les activités de prêts plutôt que sur la qualité à l'entrée, la mise en œuvre et la supervision des projets, l'insuffisance du personnel d'appui par professionnels des opérations et économistes pays et les déficiences de la décentralisation.

3.2.2 Evaluation de la performance lors de la phase de démarrage des projets. Les longs délais observés par le Gouvernement pour les décaissements sont quelque fois liés à la complexité des conditions préalables de décaissement qui cache souvent le non respect du cycle d'instruction des projets et les lenteurs de la Banque pour donner ses avis de non-objection. L'insuffisance des effectifs affectés aux opérations explique en partie cette situation. La performance est jugée peu satisfaisante.

3.2.3 Evaluation de la performance à l'exécution et suivi des projets. A l'actif de la Banque, il y a lieu de noter que conscient des difficultés que la DCSPPD a pour jouer son rôle, la Banque appui depuis août 2005, le renforcement des capacités de cette institution à travers le projet PAGE en cours d'exécution. Ce soutien devrait permettre, sous peu, à la Direction d'améliorer la coordination de l'aide extérieure, le suivi financier et physique de l'exécution des projets, l'exécution du programme d'investissements publics (PIP) et la gestion des charges récurrentes. Dans le cadre du PARG I 2005-2007, qui sera mis en œuvre en 2006, la Banque a l'intention d'appuyer l'amélioration de la gestion des marchés publics à travers trois actions : (i) la déconcentration de l'achat public; (ii) le renforcement de l'efficacité et de la transparence des marchés publics ; et (iii) le renforcement du contrôle en matière de passation des marchés publics. La Banque a organisé un séminaire de formation au mois de janvier 2005 pour familiariser les gestionnaires de projets aux procédures d'acquisition et de biens et services, de décaissement et d'audit des projets de la Banque. La fréquence des missions de lancement et de supervision sur le terrain se sont améliorées comme noté précédemment et ont permis d'assister les projets dans la phase de démarrage et d'aplanir certaines difficultés en cours d'exécution. Au passif de la Banque, on note la persistance, pendant la phase d'exécution des projets, des lenteurs pour donner ses *avis de*

non-objection ou de procéder aux paiements. Ceci est lié à la lourdeur des procédures et à l'insuffisance des ressources humaines. En effet, la charge importante des task managers et des autres experts de la Banque impliqués (GECL, PPRU, FFCO) dans la gestion des projets continue de peser sur les délais de traitement des dossiers reçus des projets qui demeurent encore en dessous des normes internationales, en dépit des progrès accomplis. Au niveau des décaissements, persistent certaines difficultés, à savoir: problèmes de transfert des fonds entre la Banque et les banques des bénéficiaires ; irrégularités dans la transmission des documents de suivi comptable et financier des prêts et des dons : ledger, bordereaux de décaissement. Les problèmes précités minant la qualité des *supervisions* ne favorisent pas la bonne exécution des projets. Il y a lieu par ailleurs de noter qu'il n'existe pas encore de procédure d'évaluation de la qualité des *supervisions*. Les *audits internes* de la Banque ne sont pas systématisés et ne portent souvent pas sur la totalité des projets du portefeuille du fait de l'insuffisance des ressources humaines. La Cellule de la Banque au Tchad tient les réunions trimestrielles sur les projets mais n'a aucune délégation des pouvoirs dans l'administration de la passation des marchés et des décaissements. La performance est jugée peu satisfaisante.

3.2.4 Gestion de l'évaluation des résultats et impacts des projets. La gestion axée sur les résultats est une culture récente à la Banque. Dans la formulation de la plupart des projets en cours d'exécution, il n'a pas été prévu de lignes budgétaires au niveau du fonctionnement des CEP pour l'évaluation à mi-parcours de l'impact des interventions de la Banque. Les matrices des cadres logiques des projets existant actuellement dans le portefeuille ne sont pas suffisamment axées sur les résultats. Une révision de ces matrices a d'ailleurs eu lieu au cours de l'année 2005. La performance est jugée peu satisfaisante.

3.2.5 Gestion de l'achèvement des projets. L'élaboration des rapports d'achèvement des projets pour en tirer les leçons n'est pas systématique. Des efforts ont été faits depuis 2004 pour rattraper les retards. La performance est dans l'ensemble satisfaisante.

IV COORDINATION DE L'AIDE

4.1 EVALUATION DE LA CAPACITE DU GOUVERNEMENT

4.1.1 Le dispositif national de coordination de l'aide comprend le cadre institutionnel, les outils de coordination et les mécanismes de coordination et de mobilisation de l'aide. Au niveau du *cadre institutionnel* on note la Présidence de la République qui définit et ordonne les orientations générales de la politique économique nationale ; (i) le Ministère des Affaires Etrangères et de l'Intégration Africaine (MAEIA) qui signe des Accords cadres de coopération ou accords de Siège avec la communauté Internationale ; (iii) le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération (MEPC) assure la coordination permanente ; (iv) les Ministères techniques qui assurent les aspects spécifiques et ; (v) le Ministère des Finances qui gère la dette et élabore la Loi des finances (le budget national). Concernant la coordination permanente, le MEPC l'assure à travers sa Direction de Coopération et du Suivi des Projets et Programmes de Développement (DCSPPD). Ce Ministère élabore des politiques nationales et met en cohérence les politiques sectorielles, assure la négociation, la mobilisation des ressources extérieures et coordonne l'aide public au développement (APD). Le MEPC constitue le trait d'union entre le Gouvernement tchadien et les bailleurs de fonds en matière de la coordination de l'APD. Le dispositif de coordination sectorielle de l'APD qui est issue de la Table Ronde de Genève IV comprend quatre éléments : (i) la cellule de suivi et de coordination des projets dans le secteur des transports; (ii) la cellule permanente du Ministère de l'agriculture (secteur Développement rural); (iii) la direction des Projets Education ; (iii) le Bureau de coopération du Ministère de la Santé. Dans chaque secteur interviennent plusieurs bailleurs de fonds dont un chef de file par secteur. La Banque, la Banque mondiale, l'UE et la France sont respectivement chef de file dans le secteur éducation, santé, transport et agriculture et développement rural. Un cadre de concertation existe pour le développement rural, la santé et l'éducation. Les *outils de coordination* sont le DSRP, les documents de politiques générales, les documents de politiques sectoriels, les instruments de programmation financière et technique que sont le Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP) et le Budget national et les instruments de suivi, d'évaluation et de contrôle. Dans le secteur du développement rural, le Plan d'intervention du développement rural (PIDR) est l'instrument de coordination des interventions dans le secteur. *Les mécanismes de mobilisation et de coordination de l'APD* comprennent principalement les Tables Rondes qu'organise le Gouvernement avec le parrainage du PNUD dont la dernière est celle de 2002, le Programme Spécial pour l'Afrique, les commissions mixtes, les négociations et consultations

intergouvernementales ; les missions auprès des bailleurs de fonds et ; les revues annuelles et à mi-parcours des projets et programmes financés par des bailleurs de fonds.

4.1.2 Le fonctionnement de ce dispositif a permis au Gouvernement de réunir les principaux bailleurs de fonds autour de son programme de développement retracé dans le DSRP. Des ressources, quoique insuffisantes, ont été mobilisées de manière continue depuis la dernière revue de portefeuille en 2002 pour financer ce programme de développement. Ce dispositif contient certains points faibles qu'il convient de souligner. Côté Gouvernement, on note des chevauchements d'attributions entre les départements ministériels (MEPC, Ministère des finances, MAEIA) et le fait que le dispositif de coordination sectoriel ne comprenne pas tous les ministères prioritaires au sens du DSRP. Du côté des partenaires au développement, on note les multiples conditionnalités, procédures et méthodes ainsi que la contribution à la création de structures ad hoc et parallèles avec de meilleures conditions de travail ce qui pénalise les structures pérennes de l'Etat. Les capacités du Gouvernement à coordonner l'aide sont peu satisfaisantes.

4.2 EVALUATION DE LA COORDINATION MENEES PAR LA BANQUE AVEC LES AUTRES BAILLEURS

4.2.1 La participation aux missions de coordination de l'aide au niveau national et international.

Pour des raisons budgétaires et du fait de la charge de travail de l'Equipe-pays, la participation aux réunions spécifiques de coordination de l'aide au niveau national et international ainsi qu'aux missions de revue des programmes et projets et d'études sur le cadre fiduciaire du pays effectuées par les principaux bailleurs de fonds du pays est demeurée faible. En tant que Chef de file du secteur de l'Education, la Banque ne s'est pas donnée les moyens de jouer efficacement ce rôle. Ces insuffisances sont toutefois atténuées par les coordinations de l'aide faite dans le cadre des Documents de stratégie pays 2002-2004 et 2005-2009 et l'évaluation et la mise en œuvre des projets et programmes financés par la Banque.

4.2.2 **Les processus d'harmonisation des procédures.** A l'actif de la Banque, il faut noter sa participation aux efforts d'harmonisation des procédures en matière de passation des marchés. En effet, en dehors de quelques réserves sur le code des marchés tchadien, la Banque, la Banque mondiale et le pays ont actuellement des procédures quasi-harmonisées.

4.2.3 **Le rôle du Bureau de programme national (BPN).** Le BPN du fait de sa faible dotation en ressources humaines et de son mandat ne peut pas participer efficacement aux activités de coordination de l'aide. Son rôle actuel est d'être l'interface entre la Banque, le pays et les autres bailleurs de fonds et d'informer la Banque, à travers les rapports trimestriels, de la situation économique du pays, de l'état des relations du pays avec les autres bailleurs de fonds et de la situation des projets et programmes.

4.2.4 **Mesures potentielles de renforcement de la mobilisation des ressources et de la coordination de l'aide.** Le partenariat entre les bailleurs de fonds pour le développement est aligné sur les priorités du DSRP. Comme noté précédemment, conscient des difficultés que la DCSPPD a pour jouer son rôle, la Banque appui le renforcement des capacités de cette institution à travers le projet PAGE 2003-2005 en cours d'exécution. Ce soutien devrait permettre sous peu à la Direction d'améliorer la coordination de l'aide extérieure, le suivi financier et physique de l'exécution des projets et l'exécution du programme d'investissements publics (PIP). Le PAGE appuie également de la Direction de la dette qui intervient dans la coordination de l'aide.

4.3 EVALUATION DES COFINANCIERS DANS LES PROJETS COFINANCIERS

4.3.1 Au niveau du secteur social, le principal co-financier est le Fonds de l'OPEP pour les Projets Santé-VIH SIDA et le PASE. Dans les deux cas, le Fonds de l'OPEP finance essentiellement la construction et la réhabilitation d'infrastructures. La Banque assure l'administration de la contribution de l'OPEP qui n'intervient qu'à l'étape finale du décaissement. Pour ces deux projets, les travaux de construction n'ont pas encore démarré ce qui explique que l'OPEP n'a procédé encore à aucun décaissement. Le retard dans

l'exécution des activités préliminaires affecte donc le niveau de décaissement des ressources du co-financier et partant la performance de son intervention.

4.3.2 Pour le secteur agricole, il y a eu des co-financiers pour le PCVZS, le projet Biltine et le PASEP. Il s'agit respectivement de l'Agence Française de Développement (AFD), du Programme Alimentaire Mondiale (PAM), du Fonds OPEP et de la BADEA. L'Agence Française de Développement (AFD) devait financer la composante « Appui à la Cotontchad » du PCVZS pour un montant de 3,66 millions d'UC. Ce prêt n'a jamais été décaissé. L'assistance technique prévue (7 experts) a été payée par la Cotontchad à hauteur de 1,9 millions d'UC. Le Fonds de l'OPEP couvre 25,57% du coût du PASEP et participe au financement de toutes les catégories de dépenses à l'exception de celles relatives au personnel. Ce Fonds OPEP est aussi confronté au même problème de faibles taux de décaissement inhérents, notamment, aux lenteurs dans le processus de passation des marchés.

V. ETAT DES REMBOURSEMENTS DES PRETS ET ARRIERES

Le Tchad depuis la dernière revue en 2002, a été plusieurs fois sous sanctions à l'égard de la Banque du fait de la situation financière du pays qui ne s'est pas améliorée malgré les revenus pétroliers engrangés depuis octobre 2003 et a souffert des dissensions avec la Banque mondiale. L'état des remboursements des prêts et arriérés au 31/03/06 indique que le Tchad était sous sanctions vis à vis de la Banque depuis le 1^{er} avril pour cause d'arriérés se chiffrant à 1 977 924 UC. Ces arriérés ont été apurés en mai 2006. Dans le cadre du FAD X, le Tchad fait désormais partie des pays devant bénéficier exclusivement de don du fait de l'insuffisante viabilité de la dette publique extérieure.

VI. GESTION PROACTIVE DU PORTEFEUILLE

6.1 PROBLEMES FUTURS POTENTIELS ET SOLUTIONS

6.1.1 L'amélioration du portefeuille au Tchad implique d'abord l'amélioration du contexte socio-politique et économique du pays. Le président tchadien au pouvoir depuis 1990 vient d'être réélu pour cinq ans. Avec l'appui de certains partenaires bilatéraux, la situation sécuritaire au Tchad est passée à la normale. Il y a lieu d'encourager le Gouvernement à renforcer la sécurité, conforter le consensus politique et la participation. Ceci devrait faciliter la supervision physique des projets sectoriels. L'amélioration du portefeuille au Tchad implique également la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle de la Banque et des réformes institutionnelles qui l'accompagnent. Les compétences et les capacités du complexe des opérations devront être renforcée ; de même que la concentration sur le pays. La gestion du portefeuille devrait être également améliorée au moyen d'un renforcement du processus de revue, des procédures d'attribution des marchés et de décaissement et de l'amélioration de la supervision des projets en ouvrant les bureaux extérieurs dont le Bureau national au Tchad en 2006⁷. Ces actions devraient avoir à court et moyen terme un impact positif sur le portefeuille au Tchad. Cet impact sera cependant faible en 2006. La situation du portefeuille nécessite un programme d'amélioration.

6.1.2 On anticipe d'autres problèmes futurs qui risquent de perturber la mise en œuvre des projets. Ces problèmes sont discutés dans le résumé du programme d'amélioration du portefeuille. Il s'agit des problèmes suivants :

- ❑ Les risques d'arrêt du financement du FAD liés aux retards dans la réalisation des audits ;
- ❑ Les risques d'arrêt du financement du FAD pour certains projets dont la date limite de dernier décaissement est fixé à fin décembre 2006 alors que des activités importantes n'ont pas encore démarré ;

⁷ Des locaux ont été trouvés pour abriter les bureaux et un contrat de bail est en cours de signature

- ❑ les risques de non-paiement des contreparties ;
- ❑ La persistance des problèmes en matière d'acquisition de biens et services liée en partie aux bénéficiaires du système de passation des marchés constitue un facteur important de risque pour le portefeuille.

6.2 RESUME DU PROGRAMME D'AMELIORATION DU PORTEFEUILLE

Solution aux problèmes spécifiques

6.2.1 Actions pour les projets à problèmes. Des plans d'actions sont prévus (voir annexe VI) pour l'ensemble de ces 7 projets (le PCVZS,1993-2006, le (PVRES)1998-2006 ; le PDRDB 2001-2009; le PASEP 2002-2009; le Projet santé II 2001-2006 ; le (PASE) 2004-2009 et ; le PAGE 2003-2006) afin d'améliorer leur exécution et leur impact sur le développement. Parmi les problèmes à résoudre, il y a celui important des audits des comptes soulignés précédemment. Une correspondance a été adressée au Gouvernement pour que les audits soient réalisés et que les rapports soient transmis à la Banque au plus tard le 31 août 2006. Une réunion aura lieu en septembre 2006 pour examiner les résultats de ces audits. Par ailleurs, sur certains projets (PVERS, PCVZS, PAGE et Projet santé II), pèse le risque d'arrêt du financement du FAD à fin décembre 2006 (date limite du dernier décaissement) alors que d'importantes activités restent à mettre en œuvre. L'opportunité de proroger les dates limites de dernier décaissement de ces projets sera discutée après l'examen des résultats des audits en septembre 2006. Les solutions envisagées au niveau des problèmes génériques et les mesures urgentes globales à mettre en œuvre devraient avoir un impact positif sur la situation des projets à problèmes.

6.2.2 Actions pour les projets potentiellement problématiques. Les projets potentiellement problématiques qui constitue 20% du portefeuille sont le Projet de développement rural de la Préfecture du Lac (PDRLP)1999-2006) et le Projet Education V 2001-2007. Les plans d'actions prévus (voir annexe VI du rapport) seront mis en œuvre. Les rapports d'audit pour 2003 et 2004 ont été transmis à la Banque. La Banque est en attente de celui de 2005 dont la date limite de transmission est fixée au 30 juin 2006. Une correspondance a été adressée au Gouvernement pour que les audits soient réalisés et que les rapports soient transmis à la Banque au plus tard le 31 août 2006. Une réunion aura lieu en septembre 2006 pour examiner les résultats de ces audits. Par ailleurs, sur le projet PDRPL, pèse le risque d'arrêt du financement du FAD à fin décembre 2006 (date limite du dernier décaissement) alors que d'importantes activités restent à mettre en œuvre. L'opportunité de proroger la date limites de dernier décaissement de ce projet sera discutée après l'examen des résultats des audits en septembre 2006. Les solutions envisagées au niveau des problèmes génériques et les mesures urgentes globales à mettre en œuvre devraient avoir un impact positif sur la situation des projets potentiellement à problèmes.

Solution aux problèmes génériques

6.2.3 Amélioration de la qualité à l'entrée L'assurance qualité des projets à l'entrée est nécessaire pour une bonne exécution des projets et pour l'atteinte des objectifs visés. Les efforts doivent couvrir les neuf dimensions de l'amélioration de la qualité à l'entrée. Le renforcement du complexe des opérations dans le cadre de la réforme et l'ouverture du bureau national au Tchad seront nécessaires pour atteindre cet objectif.

6.2.4 Démarrage des projets/respect des conditions. Pour réduire le temps de démarrage des opérations, la Banque demandera au Gouvernement de trouver une solution réglementaire permettant la ratification des accords de prêt et l'obtention des avis juridiques dans un délai maximum de 3 mois à partir de la signature de l'accord de prêt. Les dons étant mis en vigueur au moment de leur signature, l'éligibilité du Tchad désormais exclusivement à des dons du FAD devrait contribuer à réduire dans le future le temps de démarrage des opérations. La Banque s'efforcera de respecter le cycle d'instruction des projets, recherchera l'efficacité dans la formulation des conditionnalités et adaptera ces dernières aux capacités du pays. La Banque systématisera les missions de lancement des opérations, le recours au PPF qui a prouvé son efficacité dans la facilitation du démarrage des projets et accroîtra les moyens humains aux opérations.

6.2.5 Gestions financières/audits. Les projets ont mis en place des systèmes comptables acceptables même si des retards ont été notés. Il s'agit d'exiger trimestriellement l'élaboration des comptes financiers. Le recours systématique au PPF sera encouragé pour les futurs projets. La question de l'audit a été abordée aux § 6.2.1 et 6.2.2. Il est recommandé que les cas avérés de malversation révélés par les audits entraînent l'annulation des projets en cause. Les résultats des décisions de la Banque seront transmis au Gouvernement.

6.2.6 Décaissement. Le taux moyen de décaissement de 40,18% pour des projets dont la moyenne d'âge est de 6,3 ans est faible. La mise en œuvre des plans d'actions spécifiques pour les projets à problèmes et les projets à problèmes potentiels, les solutions aux autres problèmes génériques, la mise en œuvre des mesures urgentes (voir page 48) devrait améliorer l'exécution des projets et partant le taux de décaissement. Des efforts seront déployés pour traiter les dossiers de décaissements avec diligence mais la solution de ce problème réside dans la mise en œuvre de la réforme institutionnelle et le renforcement des effectifs des opérations. Les actions ciblées de formation qui seront définies (voir page 48) contribueront à une meilleure maîtrise des règles de procédures de la Banque.

6.2.7 Fonds de contrepartie. Les dissensions entre le Tchad et la Banque mondiale viennent d'être réglées et la coopération avec les principaux partenaires a repris. Le pays a bénéficié d'importants revenus pétroliers indirects au premier semestre 2006. Les revenus indirects attendus en 2007 avoisineraient plus de 500 milliards de FCFA. Le financement des contreparties sur ressources pétrolières pour les projets ressortant des secteurs prioritaires est la solution qui avait été envisagée mais qui a du mal à être systématiquement mise en œuvre. Elle est appliquée dans le secteur de la santé. Une lettre sera adressée au Gouvernement au cours du mois de juin 2006 pour inviter le Gouvernement à confirmer officiellement cette option pour les secteurs de l'agriculture et de l'éducation qui sont prioritaires.

6.2.8 Acquisitions. La Banque programmera en 2007, une formation sur les procédures d'acquisition après la mission spécial de supervision prévue en novembre 2006 (voir page 48). Les actions viseront le système de passation de marché du pays. Il s'agira de réviser prochainement le code de marchés suite à la revue analytique (CPAR) prévue en 2006 et pour le Gouvernement de mettre en œuvre les mesures immédiates convenues lors de la mission multibailleurs de mars 2006 pour améliorer l'efficacité de la passation des marchés par la réduction significative des délais de passation des marchés. Il s'agit de :

- i. Finaliser la mise en place du Cadre institutionnel des marchés publics, notamment par la prise d'un décret portant création, attribution, composition et fonctionnement des Services de passation des marchés (SPM), afin de permettre un fonctionnement efficace du système des marchés publics ;
- ii. Améliorer les textes actuels fixant les dispositions fonctionnelles des principales structures du cadre institutionnel afin de garantir la stabilité du personnel affecté dans les dites structures et permettre ainsi une plus grande efficacité des actions en matière de renforcement des capacités ;
- iii. Élaborer et diffuser le Manuel de procédures des marchés publics (MPMP) afin de proposer une interprétation correcte et efficace des dispositions du Code et de ses textes d'application, et préciser les rôles, responsabilités et délais d'intervention des différentes structures impliquées dans l'attribution et l'approbation des marchés publics. A cette fin, le MPMP s'inspirera du cadre de référence des responsabilités et des délais des différentes étapes du processus de passation des marchés élaboré en collaboration avec le Gouvernement;
- iv. Réaliser une étude approfondie sur l'efficacité du circuit d'adjudication et d'approbation des marchés publics, notamment des principaux intervenants que sont les COJO, les SCT, les SPM, le Collège de contrôle et de surveillance des revenus pétroliers (CCSRP), et les Autorités d'approbation, afin d'identifier les doublons et les goulots d'étranglement et proposer des solutions idoines pour les lever ;

- v. Optimiser l'utilisation des ressources humaines et matérielles des SPM en tenant compte des compétences existantes au niveau des projets en matière de passation des marchés, afin de rationaliser l'utilisation du personnel et faciliter la coordination des activités de passation des marchés au niveau des ministères sectoriels ;
- vi. Renforcer les capacités de l'OCMP, des COJO et des SPM par (a) une assistance technique auprès de l'OCMP chargée de suivre et évaluer la performance du système, et (b) la formation des formateurs OCMP et SPM et leur dotation effective en équipement, et (c) la formation des responsables des COJO et du CCSRP, afin leur permettre de jouer efficacement leur rôle respectif dans la chaîne des marchés publics.

6.2.9 La mise en œuvre de ces mesures est soutenue en partie par la Banque à travers le Programme d'appui aux réformes en matière de gouvernance PARG I 2005-2007. Cette intervention qui s'intègre dans un vaste programme d'appui à la modernisation des finances publiques (PAMFIP) au Tchad initié par la Banque mondiale en cours d'évaluation, comprend un appui institutionnel visant l'amélioration de la gestion des marchés publics. La mission multibailleurs a proposé au Gouvernement un cadre de référence des responsabilités et des délais des différentes étapes du circuit de passation des marchés dans le cadre des projets financés par le budget national (voir annexe VII rapport).

6.2.10 **Renforcement des capacités.** La mission de supervision spéciale d'octobre 2006 (voir page 48) permettra de définir les besoins de renforcement des capacités nécessaires. La Banque appui depuis 2005 la Direction de la coopération du suivi des projets et programmes de développement (DCSPPD) à travers le projet PAGE. Ce soutien qui devrait s'accélérer après l'approbation de la liste révisée des biens et services devrait permettre au cours du second semestre 2006 à la DCSPPD d'améliorer la coordination de l'aide extérieure, le suivi financier et physique de l'exécution des projets, l'exécution du programme d'investissements publics (PIP) et la gestion des charges récurrentes. Dans le cadre du PARG I 2005-2007, qui sera mis en œuvre en 2006, la Banque a l'intention d'appuyer l'amélioration de la gestion des marchés publics à travers trois actions : (i) la déconcentration de l'achat public; (ii) le renforcement de l'efficacité et de la transparence des marchés publics ; et (iii) le renforcement du contrôle en matière de passation des marchés publics.

6.2.11 **Evaluation des impacts sur le développement et rapport d'achèvement.** Pour les projets en cours, la Banque utilisera les fonds spéciaux à sa disposition pour réaliser des études d'impact ou demandera aux projets la révision de la liste des biens et services pour dégager un financement permettant ce type d'étude. Pour les nouveaux projets ayant des matrices de cadre logique axées sur les résultats, la Banque veillera à ce que des dispositifs pertinents d'évaluation des résultats et des lignes budgétaires pour l'évaluation d'impacts à mi-parcours et à la fin des projets soient prévus lors de la préparation des projets. Ces actions permettront d'améliorer les rapports de revue à mi-parcours et les rapports d'achèvement.

Mesures globales urgentes

6.2.12 Parallèlement aux actions précitées, d'autres mesures urgentes seront mises en œuvre :

- i. Une **mission de supervision spéciale** se rendra au Tchad, en **octobre 2006**. Les objectifs de cette mission seront les suivants : (i) faire un diagnostic rigoureux de la situation du portefeuille et; (ii) définir les actions essentielles à mettre en œuvre pour améliorer la gestion du portefeuille et ; (iii) **convenir d'un cadre institutionnel et des indicateurs clés ciblés de suivi du portefeuille avec une plus grande implication des ministères de tutelle**. Dans le secteur agricole où le taux de projet à problèmes est élevé, le Mécanisme de suivi du secteur du développement rural créé en avril 2005 sera mis à contribution et pourra être appuyé. Cette mission aura une composition multidisciplinaire incluant un Expert en formation dans le cadre des projets. La Banque aura recours aux fonds spéciaux à sa disposition pour financer les besoins d'assistance.

- ii. Prévoir sur la base de ce diagnostic, un **programme de formation ciblé à administrer au premier semestre 2007**. Une demande sera envoyée à PDRE pour sa programmation et budgétisation.
- iii. Après l'ouverture du Bureau national et la mise en œuvre de la réforme institutionnelle un **atelier Banque-Gouvernement** sera organisé, un an après la mission de supervision spécial, à savoir **en octobre 2007** et décidera selon l'état du portefeuille, des actions à entreprendre, à savoir : restructuration du portefeuille, annulation ou clôture de certaines opérations.

6.2.13 La Banque utilisera une manière optimale les technologies de l'information pour le suivi des projets. Ainsi des vidéo-conférences seront organisées tous les 4 mois. Le premier aura lieu en septembre 2006 dans le cadre de l'examen des résultats des audits.

6.3 LEÇONS POUR LES FUTURS DSP ET POUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE

Leçons à tirer pour les DSP

6.3.1 De la présente revue de portefeuille, il se dégage les principales leçons suivantes pour les DSP :

- (i) les futurs DSP au Tchad doivent être axés sur les résultats et contenir un cadre de suivi des résultats de la stratégie de la Banque reposant sur les projets et programmes soutenant cette stratégie. Les rapports d'évaluation des nouveaux projets devront intégrer les nouvelles matrices de cadre logique des projets axés sur les résultats, un système spécifique d'évaluation de ces résultats et un financement d'études d'impact à mi-parcours. Les DSP doivent prévoir un renforcement des systèmes statistiques et des cadres de suivi-évaluation des résultats de la mise en œuvre des stratégies nationales de réduction de la pauvreté (SNRP) se référant aux OMD et sur lesquelles les DSP sont alignés ;
- (ii) une attention particulière devra être également accordée à la qualité des projets intégrant le pipeline et leur impact sur la réduction effective de la pauvreté. Privilégier l'objectif « assurance qualité à l'entrée » à l'objectif « accroissement du nombre de projets du programme annuel de prêts ». Les performances en matière d'assurance qualité des projets à l'entrée sont mitigées. Les points faibles au Tchad restent les aspects institutionnels et fiduciaire, les arrangements pour la mise en œuvre, l'évaluation des risques et l'instruction des projets par la Banque ;
- (iii) le secteur agricole ne devrait pas faire l'objet de nouvelles interventions dans le prochain cycle du FAD compte tenu du nombre élevés de projets (5 en cours et 2 approuvés) couvrant un ensemble très varié de domaines. L'attention devrait être accordée aux secteurs des transports et des équipements collectifs. Le renforcement de la gouvernance et des capacités de gestion des marchés publics et des revenus pétroliers sont également importants. L'accélération de la mise en œuvre des projets en cours dans les secteurs agricole et social devrait constituer une priorité des futurs DSP ;
- (iv) l'amélioration de la gestion du portefeuille devrait constituer un élément de dialogue. Elle devra également faire partir des critères de référence pour mesurer la performance du pays en vue de décider d'une allocation supplémentaire de ressources. Elle devra également contribuer à la mise en œuvre des Déclarations de Rome et de Paris fondées sur les principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation et de gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle.

Leçons à tirer pour les revues futures de portefeuille

6.3.2 De la présente revue de portefeuille, il se dégage les principales leçons suivantes pour les revues futures de portefeuille:

- (i) améliorer la qualité des projets à l'entrée. Les efforts doivent couvrir les neuf dimensions de l'amélioration de la qualité à l'entrée.
- (ii) accorder une attention particulière à la réalisation des audits dans les délais prescrit par la Banque ;
- (iii) améliorer la fréquence et la qualité des missions de supervisions ;
- (iv) mieux mettre en exergue l'état de réalisation des recommandations et plans d'action des supervision antérieure ;
- (v) mettre l'accent sur l'évaluation de l'impact des projets sur le développement ;
- (i) respecter les délais de 3 ans séparant les revues de portefeuille.

VII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

7.1 Le portefeuille de la Banque au Tchad, sur la base du diagnostic de la situation à fin mars 2006, s'est dégradé par rapport à 2002, date de la dernière revue de portefeuille. D'où l'urgence d'un programme d'amélioration du portefeuille. Le contexte économique et socio-politique difficile et les faiblesses des capacités en matière de gestion économique propre aux Etats fragiles ainsi que les déficiences organisationnelles de la Banque en matière de gestion des projets ont contribué à cette dégradation du portefeuille. Dans ces conditions, ce rapport indique que les prérequis à une bonne santé du portefeuille au Tchad sont : (i) l'amélioration du contexte socio-politique du pays et ; (ii) la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle de la Banque et des réformes institutionnelles qui l'accompagnent dont l'ouverture du bureau national prévue en 2006 avec une autonomie et des moyens humains et matériels conséquents. Elle identifie également dans le cadre du programme d'amélioration du portefeuille des actions immédiates par rapport à la situation spécifique des projets à problèmes (70% du portefeuille) et des projets potentiellement à problème (20% du portefeuille). Elle propose un ensemble de solutions immédiates aux problèmes génériques et des mesures globales urgentes dont la réalisation des audits des projets d'ici fin août 2006, une réunion sur les résultats des audits pour prendre les décisions conformes aux règles de procédures de la Banque en septembre 2006, une mission de supervision spéciale en novembre 2006, un programme de formation ciblé à administré début 2007 par PDRE et un atelier Banque-Gouvernement en octobre 2007 après l'ouverture du bureau pour décider d'actions profondes à entreprendre selon l'état du portefeuille (restructuration, clôture, annulation).

7.2 Les recommandations d'ordre général :

A) Le Gouvernement :

Mettre en œuvre les actions requises mentionnées dans la matrice des problèmes génériques. Une attention particulière doit être accordée aux mesures suivantes :

- i) Résorber le retard dans la réalisation de tous les audits des projets des exercices 2003, 2004 et 2005 avant le 30 août 2006 au risque de l'arrêt du financement du FAD. Prendre les dispositions nécessaires pour réaliser dorénavant les audits et communiquer les rapports à la Banque 6 mois au plus tard après la fin de l'exercice ;
- ii) Elaborer un manuel de politiques et procédures pour le suivi du respect des conditions des accords de prêts, de l'exécution des projets, ainsi qu'un tableau de bord pour surveiller le respect de la mise en œuvre des recommandations et des plans d'actions ;
- iii) Veiller à améliorer l'efficacité et la transparence du système de passation des marchés;
- iv) Soumettre à temps des rapports d'avancement mettant mieux l'accent sur l'évaluation de l'impact des projets sur le développement conformément au cadre logique des projets et prévoir des études d'impacts à mi-parcours;
- v) Libérer régulièrement sa contribution au financement des projets de la Banque. Pour les projets des secteurs prioritaires, faire financer la contrepartie sur revenus pétroliers ;
- vi) Renforcer la profession comptable et les institutions supérieures de contrôle (Inspection générale des finances et Chambre des comptes de la Cour Suprême) et mettre en place des systèmes comptables fiables avant le démarrage des projets ;

- vii) Prendre les dispositions pour recruter par appel à candidature le personnel clés des projets et évaluer annuellement la performance des Directions des projets ;
- viii) Préparer et communiquer régulièrement à la Banque les rapports d'achèvement des projets dont les activités sont terminées.

B) La Banque :

Mettre en œuvre les actions requises mentionnées dans la matrice des problèmes génériques. Une attention particulière doit être accordée aux mesures suivantes :

- (i) Améliorer la qualité des projets à l'entrée. Les efforts doivent couvrir les neuf dimensions de l'amélioration de la qualité à l'entrée. Les points faibles restent cependant les aspects institutionnels, les arrangements pour la mise en œuvre, l'évaluation des risques et l'instruction des projets ;
- (ii) Procéder à l'ouverture du Bureau national en 2006 avec une certaine autonomie en matière de gestion de portefeuille. La structure du bureau et le profil des agents doivent être organisés de manière à permettre une gestion efficace du portefeuille ;
- (iii) Réduire les délais de réaction aux correspondances et demande de décaissement du Gouvernement ;
- (iv) Assurer la fréquence et améliorer la qualité des supervisions et des audits des projets ;
- (v) Mettre en place un mécanisme de revue trimestrielle (vidéo-conférence) des opérations avec La DCSPP, la Cellule de la Banque et les coordonnateurs des projets qui faciliterait la mise en œuvre effective des recommandations et plans d'actions convenus lors des missions de supervision et d'audit ;
- (vi) Renforcer la fréquence des séminaires de formation des gestionnaires des projets ;
- (vii) Elaborer systématiquement les rapports d'achèvement des projets pour en tirer des leçons ;
- (viii) Prévoir pour les nouveaux projets des matrices axées sur les résultats, des dispositifs pertinents d'évaluation des résultats et des lignes budgétaires pour l'évaluation d'impacts à mi-parcours.

7.3 Les **recommandations spécifiques** :

- (i) Pour les trois projets approuvés et le PFF PNEAR PAEPE, il y a lieu d'accélérer leur mise en vigueur (PGRN et PFF PANEAR) et réaliser les conditions préalables de décaissement du Projet Pêche. Le PFF PANEAR est menacé d'annulation.

7.4 Les Conseils sont invités à prendre note des conclusions de la présente revue générale du portefeuille au Tchad et d'adopter les recommandations ci-dessus.

ANNEXES

Situation du portefeuille du Groupe de la Banque au Tchad 31/03/2006**Projets en cours d'exécution et projets approuvés non encore exécutés**

N° d'ordre	Titre du projet	Date d'approbation	Date de signature	Date de mise en vigueur	Montant engagement FAD (UC) ¹	Montant décaissé au 31/03/2006 (en UC FAD)	Pourcentage décaissement (%)	Date de clôture
SECTEUR AGRICOLE								
1	Projet de production cotonnière et vivrière en zone soudanienne (PCVZS)	02/09/1993	21/03/1995	11/07/1996	18 950 000	14 649 748,59	77,31	31/12/2006
2	Projet de valorisation des eaux de ruissellement superficiel dans les préfectures de Batha, Guéra, Ouaddaï et Biltine (PVERS)	29/04/1998	29/05/1998	15/09/1999	11 900 000 510 000	Prêt : 7 105 522,02 Don : 0	59,71	31/12/2006
3	Projet de développement rural de la Préfecture du Lac (PDRPL)	17/03/1999	25/05/1999	04/09/2000	17 300 000 3 060 000 (Don)	Prêt : 7 702 538,85 Don : 2 219 428,92	Prêt : 44,52 Don : 72,53	31/12/2006
4	Projet de développement rural du Département de Biltine (PDRDB)	19/09/2001	20/12/2001	22/05/2003	9 000 000	1 016 585,97	11,30	31/12/2008
5	Projet d'appui au système d'élevage pastoral (PASEP)	12/12/2002	08/05/2003	17/09/2003	14 640 000 et don de 930 000	Prêt : 1 779 914,06 Don : 0	12,16	30/06/2009
6	Projet de gestion des ressources naturelles (PGRN)	27/04/2005	19/05/2005	//	4 270 000 et 2 000 000	Prêt : 0,00 don : 0,00		31/12/2011
7	Projet de développement de la pêche (PRODEPECHE)	avril 2005	23/11/2005	//	10 000 000,00	0,00		31/12/2012
	TOTAL SECTEUR AGRICOLE				92 560 000	34 473 738,41	37,24 %	
	SECTEUR SOCIAL			SECTEUR SOCIAL				SECTEUR SOCIAL

¹ Une (1) unité de compte (UC) est équivalente au Droit de tirage spécial (DTS), soit 1,42414 US\$ ou 792,685 FCFA, applicable pour le mois de mars 2006.

N° d'ordre	Titre du projet	Date d'approbation	Date de signature	Date de mise en vigueur	Montant engagement FAD (UC) ¹	Montant décaissé au 31/03/2006 (en UC FAD)	Pourcentage de décaissement (%)	Date de clôture
8	Projet de réduction de la pauvreté et d'actions en faveur des femmes (REPA-FEM)	04/09/1997	09/10/1997	09/04/1999	5 300 000 et Don FAT de 300 000	Prêt : 4 018 261,37 Don : 291 524,83	Prêt : 75,82 Don : 97,17	31/12/2006
9	Projet de renforcement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (Education V)	01/03/2001	29/05/2001	21/02 /02	5 431 000 et don de 1 300 000	Prêt : 2 164 938,12 Don : 727 248,14	Prêt : 39,86 Don : 55,94	31/12/2007
10	Projet de renforcement du système de santé et d'appui à la lutte contre le VIH/SIDA et les maladies épidémiques (santé II)	21/11/2001	20/12/2001	20/11 /2002	5 000 000 et don FAT de 1 000 000	prêt : 595 216,10 don : 212 454,39	Prêt 11,90 Don 21,24	30/12/2006
11	Projet d'appui au secteur de l'éducation (PASE)	31/03/2004	26/05/2004	14/02/2005	2 400 000	12 664,15	0,53	30/06/2009
	TOTAL SECTEUR SOCIAL				20 731 000	8 022 3 07,10	38,70%	
SECTEUR EQUIPEMENT COLLECTIF								
12	PPF PNEAR et PAEPE	14/02/2004			390 000	0,00	0,00	
	TOTAL SECTEUR EQUIPEMENT COLLECTIF				390 000	0,00	0,00	
MULTISECTEUR								
13	Projet d'appui à la gestion économique (PAGE)	22/07/2003	05/09/2003	05/09/2003	2 320 000	690 385,85	29,76	31/01/2007
14	Programme d'appui aux réformes en matière de gouvernance (PARG I)	/06/2005	23/11/2005	23/11/2005	20 500 000	0,00	0,00	31/12/2007
	TOTAL MULTISECTEUR				22 820 000	690 385,85	03,02	
	TOTAL GENERAL				136 500 000	43 186 431,36	31,63%	

Indicateur d'état d'avancement et de probabilité d'atteinte des objectifs de développement

A1 : Conditions préalables de prêt	D1 : Respect du calendrier d'exécution
A2 : Conditions générales	D2 : Performance des consultants/assistance technique
A3 : Autres conditions	D3 : Performance des entrepreneurs
B1 : Acquisition : consultant	D4 : Performance Direction du projet
B2 : Acquisition : biens, services et travaux	
C1 : Disponibilité devises	E1 : Probabilité de réalisation des objectifs du projet
C2 : Disponibilité monnaie locale (fonds de contrepartie)	E2 : Probabilité de réalisation et de durabilité des avantages au-delà de la phase d'investissements du projet
C3 : Flux de décaissement	E3 : Contribution du projet à l'accroissement des capacités institutionnelles
C4 : Gestion/recouvrement des coûts	E4 : Taux de rentabilité prévu (Non calculé pour les projets sectoriels)
C5 : Performance co-financier	

Projet de production cotonnière et vivrière en zone soudanienne (PCVZS)

EVALUATION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	1	1
2. Respect des conditions générales	1	1
3. Respect des autres conditions	2	1
B. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS		
1. Acquisition de services de consultants	0	1
2. Passation de marchés de biens et travaux	0	1
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de ressources en devises	1	2
2. Disponibilité de ressources en monnaie locale	1	1
3. Flux des décaissements	1	1
4. Gestion/Recouvrement des coûts	1	1
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	1	-
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	2	1
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	2	2
3. Performance des entreprises	2	2
4. Performance de la direction du projet	1	1
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	3	2
2. Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet	3	2
3. Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles	2	2
4. Taux de rentabilité actuel	-	
F. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET		
1. Actuelle	1.2	1.35
Tendance future	2	2
<p>Légende : 3 = Très satisfaisant, aucun problème 2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre 1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise 0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise</p>		

Projet de développement de la préfecture du Lac (PDRPL)

EVALUATION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	
	Rapport précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	2	1
	2	2
2. Respect des conditions générales	2	2
3. Respect des autres conditions		
B. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS		
1. Acquisition de services consultants	2	1
2. Passation marchés de biens	2	1
3. Passation des travaux		1
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de ressources en devises		2
2. Disponibilité de ressources en monnaie locale	1	1
3. Flux des décaissements	1	1
4. Gestion/Recouvrement des coûts	-	2
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	-	-
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	2	2
2. Performance des consultants ou des assistants technique	-	2
3. Performance des entreprises	-	2
4. Performance de la direction du projet	2	2
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	2	2
2. Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet	2	2
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles	2	2
4. Taux de rentabilité actuel	-	-
F. EVALUATION GLOBALE DU PROJET		
1. Actuelle		
2. Tendence future	1.8	1.63
	2	2
Légende:		
3 = Très satisfaisant, aucun problème		
2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre		
1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise		
0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise		

Projet de valorisation des eaux de ruissellement superficiel dans 4 préfectures (Batha, Guera, Biltine et Ouaddaï)

INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
G. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	1	1
2. Respect des conditions générales	1	1
3. Respect des autres conditions	1	2
H. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS		
1. Acquisition de services consultants	2	1
2. Passation marchés de biens	2	1
3. Passation des travaux		1
I. PERFORMANCE FINANCIERE	1	2
1. Disponibilité de ressources en devises	2	1
2. Disponibilité de ressources en monnaie locale	2	1
3. Flux des décaissements		1
4. Gestion/Recouvrement des coûts	-	1
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	-	-
J. ACTIVITES ET REALISATIONS	1	1
1. Respect du calendrier d'exécution	2	2
2. Performance des consultants ou des assistants technique	-	1
3. Performance des entreprises	2	1
4. Performance de la direction du projet		
K. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT	2	1
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	2	1
2. Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet		
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles	2	2
4. Taux de rentabilité actuel	-	-
	1,6	1.23
L. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET	2	2
1. Actuelle		
2. Tendence future		
Légende:		
3 = Très satisfaisant, aucun problème		
2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre		
1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise		
0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise		

Projet d'Appui au Système d'Élevage Pastoral (PASEP)

INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1 Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt		2
2 Respect des conditions générales		1
3 Respect des autres conditions		2
B. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS		
1 Acquisition de services consultants		1
2. Passation marchés de biens et travaux		1
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1 Disponibilité de ressources en devises		1
2 Disponibilité de ressources en monnaie locale		1
3 Flux des décaissements		1
4. Gestion/Recouvrement des coûts		S.O
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)		1
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1 Respect du calendrier d'exécution		1
2. Performance des consultants ou des assistants techniques		S.O
3. Performance des entreprises		2
4. Performance de la direction du projet		1
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet		1
2. Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet		1
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles		1
4. Taux de rentabilité actuel		
F. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET		
1. Actuelle		1.20
2. Tendance future		2

Légende:

3 = Très satisfaisant, aucun problème

2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre

1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise

0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise

Projet de développement rural du département de Biltine (PDRPB)

INDICATEURS	NOTES	
	Rapport Précédent	Le présent Rapport
G. EXECUTION DU PROJET		1
1 Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt		1
2 Respect des conditions générales		1
3 Respect des autres conditions		
H. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS		1
1 Acquisition de services consultants		1
2. Passation marchés de biens et travaux		
I. PERFORMANCE FINANCIERE		1
1 Disponibilité de ressources en devises		2
2 Disponibilité de ressources en monnaie locale		2
3 Flux des décaissements		1
4. Gestion/Recouvrement des coûts		-
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)		
J. ACTIVITES ET REALISATIONS		1
1 Respect du calendrier d'exécution		2
2. Performance des consultants ou des assistants technique		2
3. Performance des entreprises		1
4. Performance de la direction du projet		1
K. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		1
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet		1
2. Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet		-
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles		
4. Taux de rentabilité actuel		
L. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET		1.10
1. Actuelle		2
2. Tendance future		

Légende:

3 = Très satisfaisant, aucun problème

2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre

1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise

0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problèmes : action de la Banque requise

Projet Éducation V - Renforcement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

EVALUATION DU PROJET			
INDICATEURS		NOTES	
		Le précédent rapport	Le présent rapport
M. EXECUTION DU PROJET			
1	Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt		1
2	Respect des conditions générales		2
3	Respect des autres conditions		2
N. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS			
1	Acquisition de services consultants		2
2.	Passation marchés de biens et travaux		2
O. PERFORMANCE FINANCIERE			
1	Disponibilité de ressources en devises		1
2	Disponibilité de ressources en monnaie locale		1
3	Flux des décaissements		1
4.	Gestion/Recouvrement des coûts		1
5.	Performance des co-financiers (le cas échéant)		-
P. ACTIVITES ET REALISATIONS			
1	Respect du calendrier d'exécution		1
2.	Performance des consultants ou des assistants technique		2
3.	Performance des entreprises		2
4.	Performance de la direction du projet		2
Q. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT			
1.	Probabilité d'atteindre les objectifs du projet		2
2.	Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet		2
3.	Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles		2
4.	Taux de rentabilité actuel		-
R. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET			
1.	Actuelle		1.68
2.	Tendance future		2
Code :			
3	:	Très satisfaisant.	
2	:	Satisfaisant, pas de problèmes.	
1	:	Quelques problèmes : La Banque devrait suivre étroitement, mais aucune action immédiate n'est requise	
0	:	Problèmes sérieux : l'action de la Banque est requise.	

Projet d'appui au secteur de l'éducation (PASE)

EVALUATION DU PROJET			
INDICATEURS		NOTES	NOTES
		Le précédent rapport	Le présent Rapport
S. EXECUTION DU PROJET			
1	Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt		1
2	Respect des conditions générales		2
3	Respect des autres conditions		1
T. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS			
1	Acquisition de services consultants		1
2.	Passation marchés de biens et travaux		1
U. PERFORMANCE FINANCIERE			
1	Disponibilité de ressources en devises		1
2	Disponibilité de ressources en monnaie locale		1
3	Flux des décaissements		1
4.	Gestion/Recouvrement des coûts		-
5.	Performance des co-financiers (le cas échéant)		-
V. ACTIVITES ET REALISATIONS			
1	Respect du calendrier d'exécution		1
2.	Performance des consultants ou des assistants technique		S.O
3.	Performance des entreprises		S.O
4.	Performance de la direction du projet		1
W. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT			
1.	Probabilité d'atteindre les objectifs du projet		1
2.	Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet		1
3.	Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles		1
4.	Taux de rentabilité actuel		-
X. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET			
1.	Actuelle		1.07
2.	Tendance future		2
Code :			
3	:	Très satisfaisant.	
2	:	Satisfaisant, pas de problèmes.	
1	:	Quelques problèmes : La Banque devrait suivre étroitement, mais aucune action immédiate n'est requise	
0	:	Problèmes sérieux : l'action de la Banque est requise.	

Projet de renforcement du système de santé et de la lutte contre le VIH/SIDA et les maladies épidémiques

EVALUATION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	NOTES
	Le précédent rapport	Le présent rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	NA	1
2. Respect des conditions générales		1
3. Respect des autres conditions		1
B. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS		
1. Acquisition de services consultants		1
2. Passation marchés de biens et travaux		2
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de ressources en devises		1
2. Disponibilité de ressources en monnaie locale		2
3. Flux des décaissements		1
4. Gestion/Recouvrement des coûts		2
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)		1
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution		1
2. Performance des consultants ou des assistants techniques		2 S.O
3. Performance des entreprises		1
4. Performance de la direction du projet		
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet		1
2. Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet		1
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles		1
4. Taux de rentabilité actuel		.
F. EVALUATION GLOBALE DU PROJET		
1. Actuelle		1.25
2. Tendances future		2
Code :		
3	:	Très satisfaisant.
2	:	Satisfaisant, pas de problèmes.
1	:	Quelques problèmes : La Banque devrait suivre étroitement, mais aucune action immédiate n'est requise
0	:	Problèmes sérieux : l'action de la Banque est requise.

Projet de réduction de la pauvreté et d'actions en faveur des femmes

EVALUATION DU PROJET		
INDICATEURS	NOTES	NOTES
	Le précédent rapport	Le présent rapport
A. EXECUTION DU PROJET		
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	2	1
2. Respect des conditions générales		
3. Respect des autres conditions	2	1
	2	1
B. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS		
1. Acquisition de services consultants	2	1
2. Passation marchés de biens et travaux	2	2
C. PERFORMANCE FINANCIERE		
1. Disponibilité de ressources en devises	2	2
2. Disponibilité de ressources en monnaie locale	1	1
3. Flux des décaissements	1	2
4. Gestion/Recouvrement des coûts	1	2
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)	-	S.O
D. ACTIVITES ET REALISATIONS		
1. Respect du calendrier d'exécution	2	1
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	2	2.5
3. Performance des entreprises	2	2.5
4. Performance de la direction du projet	2	1
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT		
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	2	2
2. Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet	2	2
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles	2	2
4. Taux de rentabilité actuel	-	-
F. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET		
1. Actuelle	1,8	1.60
2. Tendance future	2	2
<p>Code :</p> <p>3 : Très satisfaisant.</p> <p>2 : Satisfaisant, pas de problèmes.</p> <p>1 : Quelques problèmes : La Banque devrait suivre étroitement, mais aucune action immédiate n'est requise</p> <p>0 : Problèmes sérieux : l'action de la Banque est requise.</p>		

Projet d'appui à la gestion économique

EVALUATION DU PROJET			
INDICATEURS	NOTES		NOTES
	Le précédent rapport		Le présent Rapport
A. EXECUTION DU PROJET			
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt			1
2. Respect des conditions générales			2
3. Respect des autres conditions			1
B. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS			
1. Acquisition de services consultants			2
2. Passation marchés de biens et travaux			2
C. PERFORMANCE FINANCIERE			
1. Disponibilité de ressources en devises			1
2. Disponibilité de ressources en monnaie locale			1
3. Flux des décaissements			1
4. Gestion/Recouvrement des coûts			2
5. Performance des co-financiers (le cas échéant)			S.O
D. ACTIVITES ET REALISATIONS			
1. Respect du calendrier d'exécution			2
2. Performance des consultants ou des assistants techniques			2
3. Performance des entreprises			1
4. Performance de la direction du projet			
E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT			
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet			1
2. Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet			1
3. Contribution probable du projet au renforcement des Capacités institutionnelles			1
4. Taux de rentabilité actuel			-
F. EVALUATION GLOBABLE DU PROJET			
1. Actuelle			1.42
2. Tendence future			2
<p>Code :</p> <p>3 : Très satisfaisant.</p> <p>2 : Satisfaisant, pas de problèmes.</p> <p>1 : Quelques problèmes : La Banque devrait suivre étroitement, mais aucune action immédiate n'est requise</p> <p>0 : Problèmes sérieux : l'action de la Banque est requise.</p>			

TCHAD : MATRICE DES PROBLEMES COMMUNS DU PORTEFEUILLE

Problèmes génériques	Projet production cotonnière et vivrière	Projet dév. préfecture du Lac	Valorisation eaux ruissellement	Projet Biltine	PASEP	Education IV	PREPAFEM	Santé II	PASE	PAGE
1.les longs délais de préparation et d'approbation du décret de ratification des accords de prêt	x	x	x		x	x	x	x		x
2. les difficultés rencontrées par l'administration et les agences d'exécution à remplir certaines conditions spécifiques	x		x		x	x	x	x		x
3.les longs délais de passation des marchés, incluant les difficultés d'élaboration des dossiers d'appel d'offres et la lenteur dans les processus respectifs d'adjudication et d'approbation des marchés	x		x	x	x	x	x	x	x	
4.Faible maîtrise des règles de procédure d'acquisition de la Banque	x		x	x	x	x	x	x	x	x
5.la faible capacité structurelle (organisation et moyens) des entreprises nationales du secteur privé pour exécuter les marchés,	x		x		x					
6 le manque de personnel qualifié .		x								
7.Instabilité du personnel d'exécution des projets		x	x				x			
8.la déficience de la gestion comptable et financière ;	x						x			x
9 l'irrégularité de la procédure de recrutement des responsables des projets vis à vis des règles de la Banque (coordonnateur, comptable, autres) ;										
10.la déficience du suivi et de gestion des contrats (consultants, entrepreneurs et fournisseurs)	x		x							
11. l'insuffisance du suivi des recommandations de la Banque	x		x							
12 .la non-production des rapports d'activité ; la non-réalisation systématique des rapports d'audit	x	x	x	x	x		x			
13. le non-respect des engagements financiers du Gouvernement dans la mobilisation à temps de sa contrepartie au financement des projets bien que celle-ci ait été budgétisée	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14. l'arrêt de l'exécution des projets dû aux suspensions des décaissements	x		x							
15. les longs délais observés par la Banque dans les décaissements des fonds en faveur des projets	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Annexe VI

TCHAD : REVUE DU PORTEFEUILLE PLAN D' ACTIONS GENERIQUES EN VUE D'AMELIORER LA GESTION DES PROJETS

GOUVERNEMENT

Domaines	Problèmes soulevés	Actions requises/Gouvernement	Date butoir
Respect des conditions et phase de démarrage	<p>1. Les longs délais de préparation et d'approbation du décret de ratification des accords de prêt .</p> <p>2. Les difficultés rencontrées par l'administration et les agences d'exécution à remplir certaines conditions spécifiques.</p>	<p>Trouver une solution réglementaire permettant la ratification des accords dans un délais maximum de 3 mois à partir de la signature.</p> <p>Elaborer un manuel de politiques et procédures pour le suivi du respect des conditions des accords de prêts, de l'exécution des projets, ainsi qu'un tableau de bord pour surveiller le respect la mise en œuvre des recommandations et des plans d'actions.</p>	<p>Décembre 2006</p>
Exécution et suivi	<p><i>Les insuffisances au niveau des CEP</i></p> <p>3. instabilité du personnel 4. manque de ressources humaines qualifiées 5. forte disparité des indemnités et honoraires ;</p> <p><i>Insuffisances en matière d'acquisition de biens et services</i></p> <p>6. Longs délais de passation des marchés liés en partie aux lenteurs de l'approbation des marchés publics.</p> <p>7. Insuffisance de la base de données relatives aux fournisseurs nationaux.</p> <p>8. Insuffisance du nombre de fournisseurs nationaux qui ne favorise pas la concurrence.</p>	<p>3. 5. Recruter le personnel des CEP par un processus transparent d'appel à candidature individuel, stabiliser le personnel et harmoniser les indemnités et honoraires 4. Assurer la formation des ressources humaines dans la gestion des projets</p> <p>6. Réduire les délais d'approbation des marchés publics et prendre les dispositions pour recruter par appel à candidature des coordonnateurs de projets ayant une expérience dans le domaines des acquisitions.</p> <p>7. Améliorer la base de données relatives aux fournisseurs nationaux en renforçant les capacités de la Chambre de commerce. ;</p> <p>8. Promouvoir le secteur privé.</p>	<p>Permanent</p> <p>Décembre 2006</p>
	<p><i>Faiblesses en matière d'organisation et de gestion des projets</i></p> <p>9. Difficultés d'adhésion aux calendriers d'exécution.</p> <p>10. Déficiences de la gestion comptable et financière</p>	<p>9. Elaborer un manuel de politiques et procédures pour le suivi du respect des conditions des accords de prêts, de l'exécution des projets, ainsi qu'un tableau de bord pour surveiller le respect de la mise en œuvre des recommandations et des plans d'actions.</p> <p>10. Renforcer la profession comptable et les institutions supérieures de contrôle (Inspection générale des finances et Chambre des comptes de la Cour Suprême) et mettre en place des systèmes comptables fiables avant le démarrage des projets.</p>	

Domaines	Problèmes soulevés	Actions requises/Gouvernement	Date butoir
	<p>11. Manque de suivi de la part des homologues.</p> <p>12. Problème de l'archivage des dossiers des projets.</p> <p>13 Non-existence de systèmes d'évaluation de la performance de la Direction des projets.</p> <p>14. Forte disparité des indemnités et honoraires.</p> <p>15 Projets supportant des frais importants liés à la remise en état de leurs véhicules réquisitionnés par l'Etat.</p>	<p>11. Mettre en place un système permettant de suivre, et d'évaluer les homologues locaux. Et veiller à ce que ces derniers s'approprient les fonctions désignées à la fin du projet.</p> <p>12. Prévoir les frais et conditions d'archivage des dossiers lors de l'évaluation des projets.</p> <p>13 Accélérer l'élaboration du système d'évaluation de la performance de la Direction des projets.</p> <p>14. Harmoniser les indemnités et honoraires du personnel clés des CEP.</p> <p>15. La DCSPPD doit prendre des dispositions pour que les véhicules des projets ne soit pas réquisitionnés par les Ministères de tutelle.</p>	<p>Décembre 2006</p> <p>Permanent</p>
	<p><i>Les problèmes financiers</i></p> <p>16. Non-respect des engagements financiers du Gouvernement dans la mobilisation à temps de sa contrepartie au financement des projets bien que celle-ci ait été budgétisée.</p> <p>17. L'arrêt de l'exécution des projets dû aux suspensions des décaissements pour cause d'arriérés de paiement à l'égard de la Banque.</p> <p>18. Non respect des termes des contrats et des marchés ce qui entraîne des rejets au niveau des décaissements.</p> <p>19. Persistance des dépenses inéligibles.</p> <p>20. Dépassement des coûts dus à la dépréciation de l'UC par rapport à l'euro.</p>	<p>16. Payer la contribution au financement des projets sur revenus pétroliers concernant les domaines et secteurs prioritaires.</p> <p>17.18.19. Elaborer un manuel de politiques et procédures pour le suivi du respect des conditions des accords de prêts, de l'exécution des projets, ainsi qu'un tableau de bord pour surveiller le respect la mise en œuvre des recommandations et des plans d'actions.</p> <p>20. Revoir les dépenses à la baisse tout en préservant les objectifs initiaux des projets. Demander un crédit supplémentaire (nouvelle évaluation de projet)</p>	<p>Permanent</p> <p>Décembre 2006</p> <p>Permanent</p>
Evaluation impact sur le développement	<p>21. Format des rapports sur l'état d'avancement des projets non adaptés à l'évaluation de l'impact des projets sur le développement.</p> <p>22. Non prise en compte dans la formulation des rapports d'évaluation des projets de systèmes pertinents pour l'évaluation de l'impact des projets et non prévision de ligne budgétaire dans le fonctionnement des CEP pour le financement des études d'impacts à mi-parcours.</p>	<p>21. Convenir lors des réunions semestrielles de suivi des projets d'un format pertinent de l'évaluation de l'impact des projets et le soumettre à la Banque.</p> <p>22. Convenir avec la Banque lors de l'évaluation des projets d'un dispositif pertinent d'évaluation des résultats visés par le projet et du financement d'une étude d'impacts à mi-parcours.</p>	<p>Permanent</p>
Gestion achèvement des projets	<p>23. Rapports d'achèvement des projets non élaborés systématiquement pour en tirer des leçons.</p>	<p>23. Elaborés de la fin des projets les rapports d'achèvement des projets selon le format de la Banque pour les emprunteur, en tirer les leçons et les communiquer à la Banque dans les délais.</p>	<p>Permanent</p>
Coordination de l'aide	<p>24. -Chevauchement des attributions entre les Départements ministériels (MEPC, Ministères des finances et MAEIA) -Faiblesses des ressources humaines et des moyens matériels. -Non existence d'un dispositif de coordination de l'aide pour tous les ministères sectoriels</p>	<p>24. Donner des attributions claires et biens réparties au MEPC, Ministères des finances et MAEIA pour meilleure coordination de l'aide. - Mettre l'accent sur la formation des ressources humaines - Elargir le dispositif de coordination aux autres ministères sectoriels notamment des secteurs prioritaires</p>	<p>Permanent</p>

BANQUE

Domaines	Problèmes soulevés	Actions requises/Banque	Date butoir
Qualité à l'entrée des projets	Les efforts doivent couvrir les neuf dimensions de l'amélioration de la qualité à l'entrée. Les points faibles restent cependant les aspects institutionnels, les arrangements pour la mise en œuvre, l'évaluation des risques et l'instruction des projets ;	Améliorer les aspects institutionnels, les arrangements pour la mise en œuvre, l'évaluation des risques et l'instruction des projets	Permanent
Respect des conditions et phase de démarrage	<p>1. Complexité des conditionnalités cachant quelque fois le non respect du cycle d'instruction des projets.</p> <p>2. Missions de lancement des projets non systématiques et problème du mixage des compétences de l'équipe de mission.</p> <p>3. Lenteur dans l'instruction des dossiers relatifs à la réalisation des conditions préalables et aux décaissements.</p> <p>4. Non systématisme des audits pour tous les projets du portefeuille lié en partie à l'insuffisance du personnel.</p> <p>5. Insuffisances de l'audit physique sur le terrain.</p>	<p>1. Adapter les conditionnalités aux capacités du pays et respecter le cycle d'instruction des projets.</p> <p>2. Rendre systématique le lancement des projets et assurer le mixage des compétences de l'équipe de mission.</p> <p>3. Accélérer l'instruction des dossiers et accroître les moyens humains.</p> <p>4. Renforcer le personnel de l'audit.</p> <p>5. Systématiser autant que possible l'audit physique sur le terrain.</p>	Permanent
Exécution et suivi	<p>6. Mandat du BPN inadapté et faible décentralisation des opérations de la Banque ;</p> <p>7. Fréquence réduite des actions de formation sur les règles de procédures en matière d'acquisition, de décaissement et d'audit ;</p> <p>8. Lenteur dans l'instruction des dossiers relatifs aux contrats et aux décaissements ;</p> <p>9. Insuffisances en matière de ressources humaines ;</p> <p>10. Problèmes minant la qualité des supervisions;</p> <p>11. Problème d'archivage des dossiers des projets ;</p> <p>12. Problèmes de transfert des fonds entre la Banque et les banques des bénéficiaires ;</p> <p>13. Irrégularités dans la transmission des documents de suivi comptable et financier des prêts et des dons : ledger, bordereaux de décaissement.</p>	<p>6. Ouvrir en 2006 le Bureau national avec une décentralisation des opérations;</p> <p>7. Assurer une fois par an les séminaires de formation sur les règles de procédures en matière d'acquisition, de décaissement et d'audit. Prévoir des stages au siège pour le personnel exécutant les projets.</p> <p>8. Accélérer l'instruction des dossiers et accroître les moyens humains.</p> <p>9. Accroître de manière pertinente les ressources humaines.</p> <p>10. Améliorer la qualité (temps, mixage des compétences, suivi physique, format des rapports, normes assurant qualité des supervisions) et des audits des projets.</p> <p>11. Mieux organiser les conditions d'archivages des documents.</p> <p>12. Améliorer les mécanismes de transfert des fonds entre la Banque et les banques des bénéficiaires.</p> <p>13. Communiquer plus régulièrement aux coordonnateurs des projets les documents de suivi comptable et financier des prêts et des dons : ledger, bordereaux de décaissement.</p> <p>14. Mettre en place un mécanisme de revue trimestrielle (vidéo-conférence) des opérations avec La DCSPP, la Cellule de la Banque et les coordonnateurs des projets qui faciliterait la mise en œuvre effective des recommandations et plans d'actions convenus lors des missions de supervision et d'audit.</p>	<p>Décembre 2006</p> <p>Permanent</p>

Domaines	Problèmes soulevés	Actions requises/Banque	Date butoir
Evaluation impact sur le développement	<p>15. Format des rapports sur l'état d'avancement des projets non adaptés à l'évaluation de l'impact des projets sur le développement.</p> <p>16. Non prise en compte dans la formulation des rapports d'évaluation des projets de systèmes pertinents pour l'évaluation de l'impact des projets et non prévision de ligne budgétaire dans le fonctionnement des CEP pour le financement des études d'impacts à mi-parcours.</p> <p>17. Matrice des cadres logiques des projets en cours non suffisamment adaptées à la gestion axée sur les résultats.</p>	<p>15. Réviser le format des rapports sur l'état d'avancement des projets afin de l'adapter à l'évaluation de l'impact des projets sur le développement.</p> <p>16. Lors de l'évaluation des projets, prévoir des systèmes pertinents pour l'évaluation de l'impact des projets et des de lignes budgétaires dans le fonctionnement des CEP pour le financement des études d'impacts à mi-parcours.</p> <p>17. Utiliser la nouvelle matrice des cadres logiques axée sur les résultats.</p>	<p>Décembre 2006</p> <p>Permanent</p>
Gestion achèvement des projets	<p>18. Rapports d'achèvement des projets non élaborés systématiquement.</p>	<p>18. Elaborer systématiquement les rapports d'achèvement des projets pour en tirer des leçons.</p>	<p>Permanent</p>
Coordination de l'aide	<p>19. Insuffisante harmonisation entre les règles de procédures avec les principaux bailleurs de fonds du pays.</p> <p>20. Insuffisante participation aux missions de coordination de l'aide.</p> <p>21. Mandat et moyens de la Cellule inadaptés à la coordination efficace de l'aide.</p>	<p>19. Poursuivre harmonisation entre les règles de procédures avec les principaux bailleurs de fonds du pays.</p> <p>21. Améliorer la participation aux missions de coordination de l'aide.</p> <p>21. Donner les moyens au bureau national pour la coordination efficace de l'aide .</p>	<p>Permanent</p>

TCHAD : REVUE DU PORTEFEUILLE
PLAN D' ACTIONS SPECIFIQUES EN VUE D' AMELIORER L' EXECUTION DES PROJETS

A- SECTEUR AGRICULTURE ET DEVELOPPEMENT RURAL

PCVZS

Problèmes identifiés	Actions envisagées	Responsable	Date butoir
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la réalisation de l'audit 2003, 2004 et 2005 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser l'audit 2003, 2004 et 2005 et transmettre les rapports à la Banque 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans le démarrage des activités de crédit par la CDCR 	<ul style="list-style-type: none"> Accélérer le processus pour la mise en place des premiers crédits 	CGP CDCR	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la poursuite des activités de la sériciculture 	<ul style="list-style-type: none"> Prendre les dispositions nécessaires pour le recrutement de l'expert en sériciculture et compléter les activités prévues pour ce volet 	CGP	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Difficultés à mobiliser les fonds de contrepartie sur les recettes ordinaires de l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> Faire passer le fonds de contrepartie sur les recettes pétrolières 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Evaluation d'impact du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Préparer les termes de référence et réaliser l'évaluation de l'impact du projet 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Date limite dernier décaissement à fin 2006 	<ul style="list-style-type: none"> Examen opportunité de la prorogation après examen résultats des audits 	Banque	Septembre 2006

PDRPL

Problèmes identifiés	Actions envisagées	Responsable	Date butoir
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la réalisation de l'audit 2005 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser l'audit 2005 et transmettre les rapports à la Banque 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Lenteur dans le traitement des offres par la COJO et l'OCMP 	<ul style="list-style-type: none"> Une célérité des dossiers d'acquisition est requise dans le traitement des dossiers 	Gouvernement	Permanent
<ul style="list-style-type: none"> Lenteur dans l'approbation des contrats et signature de marches 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un suivi rapproché des dossiers soumis et relancer régulièrement les responsables 	CEP	Permanent
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans le traitement des dossiers pour l'acquisition des biens et services transmis à la Banque 	<ul style="list-style-type: none"> Diligenter le traitement des dossiers transmis pour l'obtention de non objection 	Banque	Permanent
<ul style="list-style-type: none"> Difficultés pour la mobilisation des fonds de contrepartie 	<ul style="list-style-type: none"> Financer la contrepartie sur revenus pétroliers, l'agriculture étant un secteur prioritaire 	Gouvernement	Permanent
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la mise en place du crédit 	<ul style="list-style-type: none"> Accélérer le processus pour la mise en œuvre effective du volet crédit 	CEP	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Evaluation d'impact du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Préparer les termes de référence et réaliser l'évaluation de l'impact du projet 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Date limite dernier décaissement à fin 2006 	<ul style="list-style-type: none"> Examen opportunité de la prorogation après examen résultats des audits 	Banque	Septembre 2006

PVERS

Problèmes identifiés	Actions envisagées	Responsable	Date butoir
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la réalisation de l'audit 2004 et 2005 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser l'audit 2004 et 2005 et transmettre les rapports à la Banque 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Le retard dans le traitement des dossiers transmis au niveau de la Banque 	<ul style="list-style-type: none"> Diligenter le traitement des dossiers transmis pour la non objection 	Banque	Permanent
Retard dans la réalisation de l'audit 2004.	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser l'audit 2004 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> La non mobilisation de la contrepartie 	<ul style="list-style-type: none"> Faire passer le fonds de contrepartie sur les recettes pétrolières 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la mise en place du volet crédit de la composante Développement agro-pastoral ; 	<ul style="list-style-type: none"> Prendre les dispositions pour la réalisation de ce volet 		
<ul style="list-style-type: none"> Retard enregistré dans l'exécution des travaux de barrages et de pistes et le respect du calendrier initial du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Accélérer les travaux 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation des fonds de contrepartie 	<ul style="list-style-type: none"> Financer la contrepartie sur revenus pétroliers, l'agriculture étant un secteur prioritaire 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Evaluation de l'impact du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Préparer les termes de référence et réaliser l'évaluation de l'impact du projet 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Date limite dernier décaissement à fin 2006 	<ul style="list-style-type: none"> Examen opportunité de la prorogation après examen résultats des audits 	Banque	Septembre 2006

PASEP

Problèmes identifiés	Actions envisagées	Responsable	Date butoir
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la réalisation de l'audit 2003, 2004 et 2005 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser l'audit 2003, 2004 et 2005 et transmettre les rapports à la Banque 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Lenteur dans le traitement des offres par la COJO et l'OCMP 	<ul style="list-style-type: none"> Une célérité des dossiers d'acquisition est requise dans le traitement des dossiers 	Gouvernement	Permanent
<ul style="list-style-type: none"> Lenteur dans l'approbation des contrats et signature de marches 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un suivi rapproché des dossiers soumis et relancer régulièrement les responsables 	CEP	Permanent
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans le traitement des dossiers pour l'acquisition des biens et services transmis à la Banque 	<ul style="list-style-type: none"> Diligenter le traitement des dossiers transmis pour l'obtention de non objection 	Banque	Permanent
<ul style="list-style-type: none"> Difficultés pour la mobilisation des fonds de contrepartie 	<ul style="list-style-type: none"> Financer la contrepartie sur revenus pétroliers, l'agriculture étant un secteur prioritaire 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la mise en place du crédit 	<ul style="list-style-type: none"> Accélérer le processus pour la mise en œuvre effective du volet crédit 	CEP	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Faible taux d'indemnités et de salaires occasionnant le départ des cadres 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisation des indemnités et salaires entre les projets financés par la BAD 	Banque	Août 2006

PDRDB (Biltine)

Problèmes identifiés	Actions proposées	Responsable	Date butoir
<ul style="list-style-type: none"> Retard dans la réalisation de l'audit 2003, 2004 et 2005 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser l'audit 2003, 2004 et 2005 et transmettre les rapports à la Banque 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Acquisition de moyens roulants sur fond de contrepartie 	<ul style="list-style-type: none"> Financer la contrepartie sur revenus pétroliers, l'agriculture étant un secteur prioritaire 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Lenteur administrative dans le traitement des dossiers pour l'acquisition des biens et services. 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le suivi des dossiers et relancer régulièrement les responsables concernés 	CEP	Permanent
<ul style="list-style-type: none"> Retard pour l'acquisition de services du bureau d'études chargé des études, du contrôle et de la supervision des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> Accélérer le processus de recrutement du bureau d'études et de supervision des travaux 	Gouvernement Banque	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Eparpillement de l'équipe du projet et la lenteur dans la circulation des informations par manque de construction du siège du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Accélérer le processus de construction du siège du projet à Abéché 	Gouvernement	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Faible taux d'indemnités et de salaires occasionnant le départ des cadres 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisation des indemnités et salaires entre les projets financés par la BAD 	Banque	Août 2006
<ul style="list-style-type: none"> Manque d'un dispositif interne de suivi-evaluation fonctionnel au sein de la CEP - 	<ul style="list-style-type: none"> Designier un responsable de S&E et élaborer un manuel pour le S&E 	CEP	Août 2006

B- SECTEUR SOCIAL

Projet Education V

Problèmes	Actions proposées	Date butoir	Responsable
• Retard dans la réalisation de l'audit 2005	• Réaliser l'audit 2005 et transmettre le rapport à la Banque	Août 2006	Gouvernement
la perte du taux de change du FCFA par rapport à l'UC qui a réduit les ressources disponibles pour l'exécution des activités du projet. En effet l'UC vaut actuellement 780 FCFA contre 997 FCFA au moment de l'évaluation du projet. Il en a résulté une diminution des ressources disponibles	Il a fallu supprimer un atelier par CA en procédant à des regroupements de spécialités afin de ne pas compromettre les objectifs du projet. Le Gouvernement devra prendre en charge tous les dépassements qui subsistent malgré la réduction du programme architectural	2006-2007	Gouvernement
Un retard considérable dans le déblocage des fonds de contrepartie, qui entrave l'exécution des activités auxquelles les fonds sont destinés	La Banque devra rappeler au Gouvernement ses engagements ainsi que les risques de suspension de décaissement	Août 2006	FAD
Les longs délais liés au processus de signature des marchés au niveau interne dont la durée excède dans certains cas 6 mois.	Accélérer le processus d'analyse des offres et d'approbation en améliorant la communication entre la COJO sectorielle et la Commission Centrale des Marchés	Août 2006	Gouvernement
L'occupation illégale persistante du site du CFPP de N'Djaména par des populations provenant de lieux divers, malgré les efforts mis en œuvre par les responsables du projet pour obtenir des autorités compétentes le déguerpissement de ces personnes. Cette situation entrave les travaux de construction en cours et constitue un risque majeur pour la poursuite des activités du projet	Prendre les dispositions afin de mettre fin à l'occupation illégale du site du CFPP. En tout état de cause les équipements prévus ne seront acquis et livrés qu'une fois que le site aura été libéré	Août 2006	Gouvernement
Le vol d'un véhicule de terrain du projet et le non remplacement par le Gouvernement à ce jour limite les capacités de supervision de l'équipe technique du projet	Remplacer dans les meilleurs délais le véhicule volé	Août 2006	Gouvernement

Projet d'appui au secteur de l'éducation (PASE)

Problèmes	Actions proposées	Date butoir	Responsable
Retard dans la réalisation de l'audit 2005	Réaliser l'audit 2005 et transmettre le rapport à la Banque	Août 2006	Gouvernement
Le retard dans la préparation de la liste des sites de construction des salles de classe du primaire, préalable à la préparation des dossiers d'appel d'offres	Accélérer le processus de préparation de la liste des sites de construction des écoles primaires, conformément aux disposition du protocole d'accord (cf « autre condition » No. (iv))	Août 2006	CSPE/Ministère Education
Le retard dans le processus d'analyse des offres et d'adjudication pour les études institutionnelles de l'ISSED et de l'IG	Accélérer le processus d'analyse des offres et d'approbation en améliorant la communication entre la COJO sectorielle et la Commission Centrale des Marchés	Août 2006	CSPE/COJO

Projet Renforcement du Système de Santé et d'Appui à la lutte contre le VIH/SIDA et les Maladies Epidémiques :

Problèmes	Actions proposées	Date butoir	Responsable
• Retard dans la réalisation de l'audit 2004 et 2005	• Réaliser l'audit 2004 et 2005 et transmettre le rapport à la Banque	Août 2006	Gouvernement
Retard considérable dans l'exécution du projet	Accélérer la préparation et l'exécution des activités restantes pour augmenter le taux de décaissement notamment par la construction et l'équipement des formations sanitaires.	Août 2006	CSPE
• Date limite dernier décaissement à fin 2006	• Examen opportunité de la prorogation après examen résultats des audits	Septembre 2006	Banque

Projet de réduction de la pauvreté et d'actions en faveur des femmes

Problèmes	Actions proposées	Date butoir	Responsable
Retard dans la réalisation de l'audit 2003, 2004 et 2005	Réaliser l'audit 2003, 2004 et 2005 et transmettre les rapports à la Banque	Août 2006	Gouvernement
Le faible taux de remboursement des micro-crédits octroyés qui est de 50,8 %.	En raison de ce faible taux, une partie des ressources destinées au micro-crédit a déjà été allouée à d'autres activités. Prendre les dispositions nécessaires en vue de recouvrer les crédits octroyés	Août 2006	Gouvernement

Projet d'appui à la gestion économique
Calendrier d'exécution actualisée

Principaux problèmes	Actions à entreprendre	Date butoir	Structures responsables
• Retard dans la réalisation de l'audit 2004 et 2005	• Réaliser l'audit 2004 et 2005 et transmettre le rapport à la Banque	Août 2006	Gouvernement
Indisponibilité des fonds de contrepartie	▪ Faire financer les fonds de contrepartie sur les ressources pétrolières	Permanent	Gouvernement
Retard dans la finalisation de la révision de la liste des biens et services. Ceci est la cause principale du retard dans la mise en œuvre des activités d'assistance technique et de formation relative à la Direction de la dette publique et à l'INSEED.	▪ Accélérer la finalisation de la liste et la faire approuver par la Banque. Régler le problème des avenants avec SCET TUNISIE et passer un marché de gré à gré avec la CNUCED pour (i) l'installation du logiciel SYGADE et DSM+ et la formation y relative et (ii) la formation sur le logiciel DEBT PRO	Juillet 2006	CEP/Gouvernement / Banque
Difficultés de programmation des fonds de roulements au niveau de la CEP	▪ Pour la clarté de la comptabilité, les dépenses de fonctionnement doivent être budgétisées en fonction des besoins réels et du nombre de matériels disponibles ou acquis afin de mieux cerner certaines rubriques telles que « Consommables » et « Entretien équipements »	Permanent	CEP/Gouvernement
Non existence d'un système de suivi-évaluation interne des résultats du projet.	▪ Convenir avec les Directions impliquées d'un système de suivi-évaluation pertinent et le faire approuvé par la Banque	Juillet 2006	CEP/Gouvernement

Cadre de référence des responsabilités et des délais
des différentes étapes du circuit de passation des marchés
dans le cadre des projets financés par le budget national

* Organe responsable de la tâche /// CMP = Code des marchés publics /// AC = Autorité contractante /// DT = Direction technique de l'AC
SPM = Service de passation des marchés de l'AC /// AA = Autorité d'Approbation (SGG/ME/MEPC/Présidence)

N°	Tâches	Institutions du CMP				CCSRP	Délai ⁸	Observations
		DT/SPM	COJO	OCMP	AA			
1	Identification de l'acquisition	*					variable	Les délais sont imputables aux DT de l'AC.
2	Spécifications techniques ou Termes de référence	*					variable	Les délais sont imputables à la DT et liés à la complexité de l'opération.
3	Dossier d'appel d'offres (DAO)	*					7j	Le DAO est confectionné sur la base du dossier type national
4	Visa interne du DAO	*					7j	Le SPM ⁹ du MO assure le premier contrôle qualité du DAO
5	Visa externe sur le DAO					*	5j	Le DAO est revu par le CCSRP ¹⁰ si le marché est financé sur les ressources Pétrolières
				*			15j	le contrôle qualité de l'OCMP est requis conformément au seuil défini dans le Code des marchés publics (CMP)
6	Publication de l'AAO au niveau national			*			2j	L'Avis d'appel d'offres est publié par le SPM
7	Soumission des offres						45j	Délai variable selon AON (30j) ou AOI (60j)
8	Ouverture des plis		*				1j	La COJO préside la séance et mettra en place une Sous-commission technique d'évaluation des offres (STCE) composée de la DT et du SPM.
9	Analyse des offres	*					20j	Cette activité est réalisée par la STCE ci-dessus.
10	Attribution du marché		*				5j	La COJO a une mission d'attribution systématique
				*			5j	L'OCMP valide l'attribution selon son seuil de compétence défini dans le CMP
11	Pré-engagement de la dépense					*	5j	Le projet de marché est revu par le CCSRP si le marché est financé sur les ressources Pétrolières.
12	Notification du marché	*					2j	La notification du marché est effectuée par l'AC
13	Préparation du marché et validation fiscale	*					10j	La validation fiscale se fait concomitamment à la validation par l'OCMP du projet de marché
14	Signature du marché	*					15j	Réalisée par l'AC et l'Adjudicataire
15	Approbation du marché				*		30j	Les délais sont répartis entre le SGG, le ME ou MEPC et la Présidence de la République
16	Suivi de l'exécution du marché	*					variable	Les délais sont liés aux dispositions opérationnelles du marché.
17	Audit des marchés			*			annuel	L'audit est initié par l'OCMP sous la responsabilité de la Cour des Comptes ou par un BE privé
Durée totale recommandée, du n°3 au 16, y compris un délai moyen de publicité de 45 jours ¹¹						174 jours calendaires équivalant à 5,8 mois		

Notes importantes : Les délais d'approbation des marchés par les AA resteront dans les limites des 30 jours calendaires (1 mois) et devront être garantis par les services du SGG.

⁸ Les délais sont exprimés en jours calendaires et sont conformes aux dispositions en la matière prévues par le Code des marchés publics.

⁹ Le contrôle qualité du SPM est requis lorsque ce dernier n'est pas impliqué dans la préparation du DAO

¹⁰ La revue du DAO par le CCSRP est généralement effectuée avant son envoi à l'OCMP

¹¹ Ce délai moyen de publicité (45 jours ouvrables) tient compte des marchés passés selon l'AON ou l'AOI.