

**BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT
FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT**



MALAWI

RAPPORT SUR LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE

**DÉPARTEMENT ORSB
BUREAU EXTÉRIEUR DU MALAWI**

Juin 2008

TABLE DES MATIÈRES

	Page
I. INTRODUCTION	1
II. REVUE GENERALE DES PROJETS EN COURS	1
II.A Principales caractéristiques du portefeuille en cours	3
II.B Évaluation générale de la performance du portefeuille	3
II.C Comparaison de la performance du portefeuille	7
III. ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ D'EXÉCUTION ET DE COORDINATION AVEC D'AUTRES DONATEURS	8
IV. FUTURS PROBLÈMES POTENTIELS ET LEÇONS POUR LA GESTION DES DSP ET DU PORTEFEUILLE	10
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	11

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACAP	Approche commune à l'appui budgétaire
ACDI	Agence canadienne de développement international
BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
CAD-OCDE	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CEP	Cellule d'exécution de projet
RRPP	Rapport sur la revue du portefeuille pays
DFID	Département du développement international (RU)
DHRMD	Département de la gestion des ressources humaines et du développement
DSP	Document de stratégie-pays
DSPAR	Document de stratégie-pays axé sur les résultats
EES	Études économiques et sectorielles
FAD	Fonds africain de développement
GoM	Gouvernement du Malawi
GCS	Groupe de coordination sectorielle
EA	État d'avancement de l'exécution/Performance d'exécution
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
MCA	U.S. Millennium Challenge Account
MGDS	Malawi Growth and Development Strategy (<i>Stratégie de croissance et de développement du Malawi</i>)
MoF	Ministère des Finances
MTR	Revue à mi-parcours
MWFO	Bureau extérieur du Malawi
NAO	Bureau du vérificateur national
OD	Objectif de développement
PAP	Projets à problèmes
PAR	Projets à risques
PEFA	Évaluation de la gestion des finances publiques
PPP	Projets potentiellement à problèmes
PRSL	Prêt d'appui à la stratégie de réduction de la pauvreté
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RAPP	Revue annuelle de la performance du portefeuille
S&E	Suivi et évaluation
SWAp	Approche sectorielle
UC	Unité de compte

DÉFINITIONS

Notation de l'état d'avancement	Note basée sur la performance réelle en termes de respect des conditions générales, des conditions relatives à l'acquisition, à la gestion financière, et de l'état d'avancement des activités et des réalisations
Objectif de développement	Note basée sur la durabilité et les résultats attendus du projet
Taux de décaissement	Total des décaissements du FAD / Total du portefeuille d'engagements
Ratio de décaissement	Ratio des décaissements durant la période visée / Montant non décaissé du portefeuille de la Banque à la fin de la période antérieure
Projets à risques	Nombre de projets avec une note EA ou OD inférieure à 2,0 et deux ou plusieurs indicateurs de risques / Nombre de projets dans le portefeuille
Engagements à risques	Valeur des projets à risques
Âge	Temps écoulé de l'approbation à ce jour
Projet à problèmes	Nombre de projets avec une note EA ou OD inférieure à 2,0
Projet potentiellement à problèmes	Nombre de projets avec deux ou plusieurs indicateurs de risques
Prévisibilité de l'aide	Aide effectivement décaissée / Aide attendue reçue par le Gouvernement
Missions coordonnées	Missions conjointement entreprises avec un ou plusieurs partenaires (en dehors de la Banque)
Études analytiques coordonnées	Études analytiques conjointement préparées avec un autre donateur
Efficacité	Temps écoulé entre l'approbation et l'entrée en vigueur

I. INTRODUCTION

1.1 Le dernier Rapport de revue du portefeuille-pays (RRPP) (ADB/BD/WP/2008/39-ADF/BD/WP/2006/37) du Malawi a été présenté au Conseil en avril 2006. Il indiquait une note satisfaisante de 2,4 au titre de l'objectif de développement (OD) et une note satisfaisante, mais moins élevée de 1,8 au titre de la performance d'exécution (PE). La mission de revue du portefeuille-pays (RPP) de 2008 a été entreprise du 15 au 25 avril 2008 pour examiner la performance du portefeuille, anticiper les futurs problèmes et recommander les mesures d'amélioration nécessaires.

1.2 Le Rapport de revue du portefeuille-pays (RRPP) a bénéficié des résultats du dialogue engagé dans le cadre de la mission RPP avec le Gouvernement du Malawi (GM), les partenaires au développement et d'autres parties prenantes, et des données tirées de la revue à mi-parcours du Document de stratégie-pays axé sur les résultats (DSPAR), de la revue annuelle 2008 du projet de Stratégie de croissance et de développement du Malawi (MGDS), de la Stratégie d'aide au développement du gouvernement pour 2006-2011, du projet de Politique sur l'endettements et l'aide, du projet de Rapport d'étape 2008 du CAD-OCDE sur la Déclaration de Paris concernant le Malawi et des rapports des missions de supervision de la Banque.

1.3 Depuis 1969, le Groupe de la Banque a financé 92 opérations de prêt et hors prêt au Malawi. Le total net des engagements s'élève à 595,5 millions d'UC (532,1 millions d'UC en prêts et 63,4 millions d'UC en dons), déduction faite de 62,0 millions d'UC d'annulations. Deux DSP ont été préparés pour 2000-2004 et 2005-2009, qui ont guidé l'identification des nouveaux projets. Le dernier en date de ces DSP est axé sur deux piliers qui traitent du développement de l'infrastructure rurale et du renforcement du capital humain et des capacités institutionnelles. Le DSP pour 2005-2009 est aligné sur les secteurs prioritaires identifiés dans la Stratégie de croissance et de développement du Malawi (MGDS) pour 2006-2010, qui est la stratégie nationale de réduction de la pauvreté de deuxième génération du pays.

II. REVUE GÉNÉRALE DES PROJETS EN COURS

2.1 La revue à mi-parcours 2008 du DSPAR a permis de dresser l'état des résultats obtenus dans le cadre des projets et programmes financés par la Banque. Compte tenu des conclusions de cette revue, le tableau 1 donne un aperçu des hypothèses financières, de l'évaluation des risques et de l'âge/la taille des projets sur lesquels les résultats s'appuient.

Tableau 1
Principales données du portefeuille

Projets/Programmes/Opérations		Informations financières			Risques		Conception	
		Montant approuvé (m UC)	Décaissement (m UC)	Taux décaissement	Projets à risques (#)	Engagé à risques (%)	Âge ans	Taille moyenne
MGDS Thème 1	Croissance écon/Dévelop rural OSAN	51,1	20,0	39%	5		7,4	8,5
	Dévelop agricole	43,3	16,9	39%	4		7,9	8,7
	Horticulture & cultures vivrières	7,5	4,6	61%	PPP		9,3	
	Petits périmètres irrigués	5,0	2,9	58%	PPP		9,3	
	Petites exploitations de macademia	6,9	3,9	57%	PPP		9,7	
	Petites plantations de canne à sucre	8,9	5,3	60%	PPP		9,3	
	Production & commercialisation des petites exp	15,0	0,2	1%			1,7	
	Gestion des ressources naturelles	7,8	3,1	40%	1		5,2	7,8
	Pêche artisanale sur le lac Malawi	7,8	3,1	40%	PPP		5,2	
MGDS Thème 3	Développement social OSHD	54,6	18,6	34%	1		4,2	13,7
	Education	30,0	11,9	40%			4,1	15,0
	Enseignement secondaire, Phase IV	15,0	11,6	77%			6,4	
	Enseignement secondaire, Phase V	15,0	0,3	2%			1,8	
	Santé	15,0	0,7	5%	1		2,3	15,0
	Programme secteur de la santé	15,0	0,7	5%	PPP		2,3	
	Développement des compétences	9,6	6,0	63%			6,2	9,6
	Développement des compétences & production	9,6	6,0	63%			6,2	
MGDS Thème 4	Infrastructure O/W/AS	9,6	6,4	67%			6,3	9,6
	Projet intégré eau et assainis rural	9,6	6,4	67%			6,3	
MGDS Thème 5	Gouvernance OSGE	14,9	0,0	0%			1,0	14,9
	Prêt de soutien à la réduction de la pauvreté I	14,9	0,0	0%			1,0	
TOTAL 2008 (non compris appui budgétaire)		115,3	45,0	39%	6 (55% PAR)	44%	6,1	10,5
TOTAL 2008 (appui budgétaire compris)		130,2	45,0	35%	6 (50% PAR)	39%	5,7	10,9
REPP 2006		137,0	42,2	31%	5 (35.7% PAR)	32%	3,2	9,1

2.2 Le tableau 1 a été étendu pour intégrer les principales données du portefeuille avec et sans le premier prêt d'appui à la stratégie de réduction de la pauvreté (PRSL I), qui n'a pas encore été ratifié par le Parlement. Il montre que le portefeuille actuel comprend 11 projets, contre 14 projets en 2006, et une opération d'appui budgétaire, pour un engagement total de 130,2 millions d'UC, contre 137 millions d'UC en 2006. Le taux de décaissement de 39 % (projets uniquement) en 2008 est plus élevé que le taux de 31 % (projets uniquement) enregistré en 2006, en raison du vieillissement du portefeuille – de 3,2 ans à 6,1 ans – donnant lieu au décaissement de fonds relativement plus importants pour les travaux de génie civil de grande valeur à la fin du cycle des projets, et des délais d'entrée en vigueur plus courts pour les nouvelles entrées en portefeuille.

2.3 Le portefeuille contient six projets potentiellement à problèmes (PPP) – essentiellement dans le secteur agricole¹ – ce qui se traduit par un taux de risque élevé de 55 % (Projets à risques, PAR). Le pourcentage élevé de PAR s'explique par le vieillissement des opérations et les retards dans l'entrée en vigueur des projets vieillissants. Ce taux dépasse de loin la fourchette des taux généralement considérés comme satisfaisants (15-20 %). En comparaison avec le RRPP de 2006, il n'y a plus de projets à problèmes (PAP) dans le portefeuille², mais le nombre de PPP a augmenté de trois à six. Cela dit, trois PPP sortiront du portefeuille en 2008.

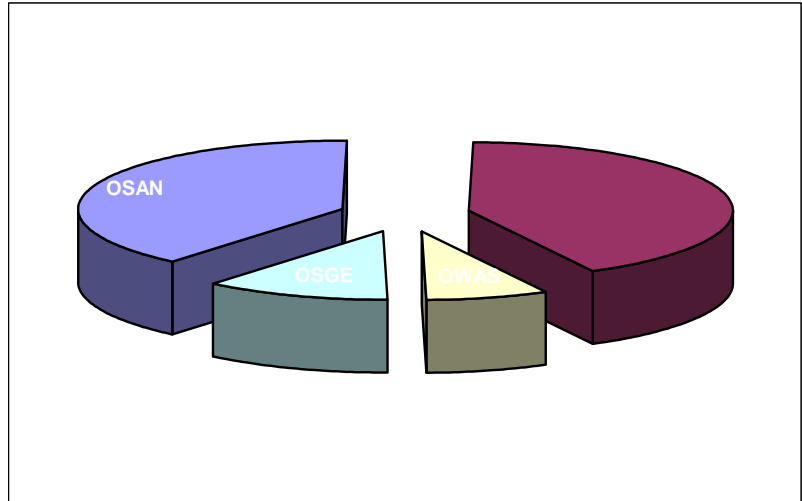
¹Un projet avec deux indicateurs de risque devient "potentiellement à problèmes". Certains indicateurs (p.ex. "entrée en vigueur tardive") ne peuvent plus être enlevés lorsqu'ils ont été apposés. Il s'ensuit qu'un projet continue d'être considéré comme à risque, bien qu'il ait été amélioré.

² En 2006, le portefeuille contenait deux PAP (Projet de route Kironga-Chitipa et Projet de développement des petites plantations de canne à sucre). Le premier a été annulé en juillet 2006, tandis que le dernier a connu une amélioration de sa performance depuis 2006.

A. Principales caractéristiques du portefeuille en cours

Graphique 1: Distribution sectorielle par engagement

2.4 Durant la période du FAD X (2005-2007) deux projets (Production des petites exploitations et Éducation V), un programme (Programme de développement du secteur de la santé) et une opération d'appui budgétaire (PRSL I) sont entrés dans le portefeuille. En 2006/07, six projets ont été clôturés ou annulés. Cinq projets sont sur le point de sortir du portefeuille en 2008, réduisant ainsi le problème du vieillissement et le niveau des PAR. Le graphique 1 montre la structure du portefeuille, et la part dominante des secteurs agricole et social (42 % chacun). Les nouvelles opérations réalisées dans le secteur social (éducation et santé) ont contribué à l'augmentation de la taille des projets à partir de 2006, celle-ci s'établissant actuellement en moyenne à 10,9 millions d'UC.



B. Évaluation générale de la performance du portefeuille

2.5 On voit au tableau 2 présentant les notations de la performance et de l'efficacité que la performance de la Banque en 2008 a été satisfaisante avec une note de 2,2, meilleure que celle de 2,0 de 2006. L'amélioration constatée est largement due à une meilleure performance du gouvernement – notée 1,8 en 2006 et 2,3 en 2008 – en termes de respect des conditions rationalisées, mais aussi à la sortie de deux PAP du portefeuille.

2.6 Le tableau 2 montre également que la Banque s'oriente progressivement vers l'utilisation plus grande des systèmes nationaux, comme on le voit à la colonne sur l'efficacité du tableau 2, qui montre une diminution du nombre de CEP parallèles utilisées (de 11 en 2006 à 8 en 2008), une plus grande part des opérations de cofinancement attendues (zéro opération en 2006 et deux opérations en 2008), et une meilleure harmonisation avec d'autres partenaires au développement.

Tableau 2
Notation de la performance et de l'efficacité

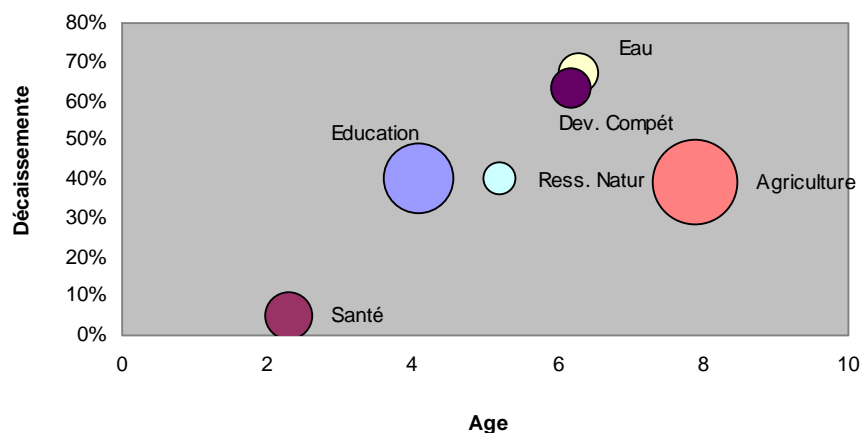
Projets/Programmes/Opérations	Notations						Efficacité		
	Respect	Acquisition	Performance	Activités &	Impact sur	Evaluation	CEP	Projets	
	des conditions		financière	réalisations	le dévelop.	globales		cofinancés	
MGDS Thème 1	Croissance écon/Dévelop rural OSAN	2,1	2,3	2,2	2,3	2,3	2,2		
5	Dévelop agricole	1,9	2,4	2,2	2,4	2,3	2,2		
	Horticulture & cultures vivrières	1,7	2,5	2,0	2,0	2,0	2,0	Yes	No
	Petits périmètres irrigués	2,0	2,5	2,0	2,0	2,0	2,1	Yes	No
	Petites exploitations de macademia	2,0	2,0	2,2	2,3	2,3	2,1	Yes	No
	Petites plantations de canne à sucre	1,0	3,0	2,2	2,8	2,3	2,1	No	No
	Production & commercialisation des petites expl	2,7	2,0	2,8	3,0	3,0	2,7	Yes	No
1	Gestion des ressources naturelles	3,0	2,0	2,0	1,8	2,0	2,1		
	Pêche artisanale sur le lac Malawi	3,0	2,0	2,0	1,8	2,0	2,1	Yes	No
MGDS Thème 3	Développement social OSHD	2,5	1,6	2,5	1,9	2,5	2,3		
2	Education	2,4	1,8	2,5	1,9	2,4	2,2		
	Enseignement secondaire, Phase IV	2,7	2,5	3,0	2,3	2,7	2,6		No
	Enseignement secondaire, Phase V	2,0	1,0	2,0	1,5	2,0	1,8	Yes 1	No
1	Santé	3,0	1,0	3,0	2,0	3,0	2,7		
	Programme secteur de la santé	3,0	1,0	3,0	2,0	3,0	2,7	No	Yes
1	Développement des compétences	2,3	2,0	2,0	1,8	2,3	2,1		
	Développement des compétences & production	2,3	2,0	2,0	1,8	2,3	2,1	Yes	No
MGDS Thème 4	Infrastructure O/WAS	2,3	3,0	2,0	2,3	3,0	2,4		
1	Projet intégré eau et assainis rural	2,3	3,0	2,0	2,3	3,0	2,4	Yes	No
MGDS Thème 5	Gouvernance OSGE	2,3		1,7	1,0	2,0	1,8		
1	Prêt d'appui à la réduction de la pauvreté I	2,3		1,7	1,0	2,0	1,8	No	Yes
TOTAL 2008		2,3	2,1	2,2	2,1	2,4	2,2	8	2
REPP 2006		1,8	2,1	2,2	2,1	2,4	2,0	11	0

1 couvre les deux Phase IV et V

2.7 Comme le graphique 2 l'indique, le taux de décaissement moyen est de 35 % et l'âge moyen du portefeuille de 5,7 ans. Si l'analyse ne concerne que les projets, à l'exclusion du concours budgétaire, le taux de décaissement s'établit à 39 % et l'âge du portefeuille à 6,1 ans. Considérant que le cycle de projet prévoit normalement une durée de vie du projet de 5 ans, les rythmes de décaissement sont lents, en particulier pour les projets agricoles et le programme de santé.

Graphique 2: Taux de décaissement et âge des projets

2.8 Une analyse plus poussée montre que la performance du programme sectoriel global de développement de la santé a subi le contrecoup du faible taux de décaissement de 5 %, malgré son entrée en vigueur depuis 2 ans. Comme le rapport de la Revue annuelle de la performance du portefeuille (RAPP) 2006

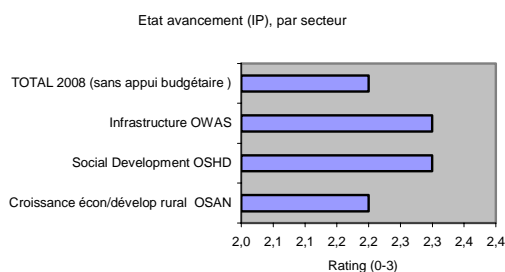


de la Banque le fait remarquer, les programmes sectoriels globaux sont des instruments à décaissement rapide à la différence des projets autonomes. Bien qu'il existe à l'intérieur du Ministère de la Santé une cellule d'appui aux programmes SWAp, le manque de capacités connexes a négativement affecté le taux de décaissement. On a de bonnes raisons de croire

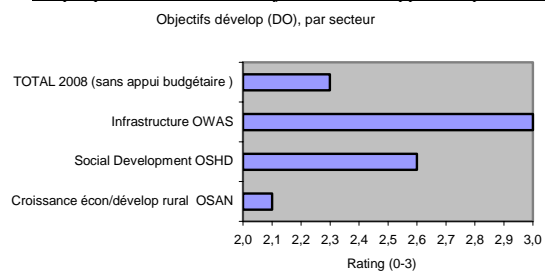
que le manque de capacités de gestion des fonds à affectation irrévocable de la Banque³ et des mécanismes complexes d'aide dans les ministères d'exécution, compromet les avantages attendus de la participation aux SWAp. Si la fourniture d'une assistance technique au Ministère de la Santé peut l'aider à résoudre ce problème, une telle solution devra tenir compte du souhait du Gouvernement de réduire au minimum la fourniture de ce type d'aide aux ministères en la plafonnant à 10 % de la taille du projet considéré (*Projet de Politique sur l'endettement et l'aide, Ministère des Finances, Malawi, 2008*).

2.9 Les graphiques 3 et 4 (ci-dessous) sur l'état d'avancement (EA) et l'objectif de développement (OD) et la notation du risque indiquent que la performance dans le secteur agricole est plus faible que dans les autres secteurs. Cinq sur six projets potentiellement à problèmes se trouvent dans le secteur agricole et de la gestion des ressources naturelles.

Graphique 3: Notation de l'état d'avancement par secteur



Graphique 4: Notation de l'objectif de développement par secteur



Les faibles notes EA et OD dans le secteur agricole et de la gestion des ressources naturelles s'expliquent par un certain nombre de facteurs, notamment :

- i) Le manque de respect des contrats passés et des calendriers des travaux de génie civil par les entrepreneurs⁴ s'est traduit par des retards dans l'exécution du projet et, partant, au vieillissement du portefeuille du secteur agricole (7,9 ans en moyenne) ;
- ii) Les insuffisances de la qualité à l'entrée, notamment la lente mise en place des CEP⁵, les défauts de conception⁶, le manque de préparation suffisante du projet et les conditionnalités complexes du projet, aboutissant à des périodes prolongées d'entrée en vigueur (19 mois en moyenne).
- iii) La présence de cinq CEP dans le même secteur a créé une situation où les leçons des projets agricoles du portefeuille n'ont pas été tirées de manière dynamique, et les synergies n'ont pas été internalisées et exploitées de façon optimale ;

³ En mai 2008 le Conseil des gouverneurs a approuvé un amendement à l'Article 15.4 de l'Accord portant création du Fonds visant à supprimer la règle d'origine en matière d'acquisition, qui, dans l'attente de l'approbation du parlement, ouvrira la voie au financement commun.

⁴ Bien qu'il existe dans d'autres secteurs, ce problème est très fréquent dans le secteur agricole.

⁵ Au départ, aucune CEP n'a été établie pour les trois projets les plus anciens, ce qui a ralenti la mise en œuvre ; les CEP ont été ultérieurement mises en place.

⁶ P.ex. des engins de pêche inadéquats ont été distribués aux bénéficiaires.

- iv) Le secteur du microfinancement est sous-développé, les capacités institutionnelles sont faibles et il n'y a pas de culture du remboursement⁷. En raison de leur mauvaise performance, nombre d'activités de microfinancement agricole ont été annulées.

2.10 Une autre analyse montre que le lent déploiement du programme de transfert des responsabilités sectorielles dans le cadre du programme national de décentralisation a entravé la mise en œuvre du projet au niveau local. On a constaté durant les visites sur les lieux des projets que certains districts manquent de coordonnateurs sectoriels (p.ex. les agents de coordination des projets dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement et de l'agriculture), tandis que dans d'autres, un seul agent de district s'efforce d'assurer la coordination de tous les projets en cours dans la région. Durant les visites que la mission du rapport a effectuées auprès aux communautés rurales pour s'entretenir avec les administrateurs de district et les bénéficiaires des projets, on a noté que le manque de personnel qualifié se traduisait par un suivi inefficace de l'exécution des projets, une supervision insuffisante des entrepreneurs, et des travaux de construction moins que satisfaisants acceptés comme "suffisants". Le Gouvernement reconnaît que les ministères sectoriels doivent redoubler d'efforts en matière de supervision des projets.

2.11 Comme noté dans le rapport de revue à mi-parcours du DSPAR, de meilleurs indicateurs de référence associés à des objectifs annualisés et à des indicateurs d'objectifs de fin de projet sont indispensables, et les indicateurs de résultats des projets devraient être alignés sur les indicateurs de la MGDS. Poussant l'analyse jusqu'à la sphère de l'activité gouvernementale, les parties prenantes s'accordent à reconnaître que les problèmes liés au manque de capacités du Gouvernement dans les domaines de la collecte et du traitement des données rendent la tâche plus ardue. Toutefois, les tentatives de correction des lacunes en matière de suivi et d'évaluation (S&E) ne manquent pas, tant au niveau sectoriel, comme c'est le cas, par exemple, des projets d'éducation axés sur le renforcement des capacités de S&E du Ministère, qu'à l'échelon national où le Gouvernement – avec le soutien de quelques partenaires au développement – a depuis 2005 mis en œuvre un "*Programme conjoint d'appui au S&E*" sous la direction du PNUD. Les résultats en termes de renforcement réel des capacités de S&E et de collecte et d'analyse des données sont restés jusqu'ici inférieurs aux attentes. Le Gouvernement et la Banque considèrent comme prioritaire le renforcement de la capacité des projets à communiquer leurs résultats en vue de répondre aux attentes suscitées par l'augmentation de l'allocation de 112,79 millions d'UC attribuée au Malawi dans le cadre du FAD 11 contre 47,2 millions d'UC durant le FAD 10. Le Gouvernement convient que les Comités de direction des projets doivent jouer un rôle clé dans le suivi de la performance et la communication des résultats.

2.12 Le RAPP 2006 a souligné la nécessité pour la Banque d'améliorer la qualité à l'entrée des projets en vue d'aiguillonner les taux d'exécution, de corriger les faiblesses des CEP et d'obtenir de meilleurs résultats dans les cadres logiques. L'ouverture du bureau extérieur et sa dotation en personnel financier et sectoriel ont permis aux équipes de la Banque d'affiner les objectifs de développement, de l'identification à l'évaluation, et d'apporter un soutien essentiel aux processus d'acquisition et de décaissement. Enfin, des efforts sont faits pour amener de plus en plus le bureau extérieur du Malawi (MWFO) à assurer la supervision des projets en coordination étroite avec les départements sectoriels au Siège.

⁷ L'expérience du microfinancement des petites entreprises a été couronnée de succès, mais les leçons tirées des interventions dans le secteur agricole montrent que les exploitants croient, de bonne foi ou pas, que l'argent leur est donné à titre gracieux.

C. Comparaison de la performance du portefeuille

2.13 Comme le tableau 3 le montre, la performance du portefeuille de la Banque au Malawi est contrastée en comparaison avec le RRPP 2006 et les indicateurs de performance du FAD en Afrique. Le taux élevé des engagements à risques, de 32 % en 2006 à 39 % en 2008, est lié au démarrage tardif des projets et au vieillissement du portefeuille. Alors que le vieillissement n'était pas un problème en 2006, il l'est devenu maintenant par suite des prolongations multiples des projets agricoles. Cela dit, on s'attend à ce que le *risque* diminue d'ici à la fin de 2008, en raison de la sortie de trois PPP du portefeuille, et de l'effort en cours visant à augmenter le taux de supervision des projets, d'une moyenne de 0,8 mission par projet en 2006 à 1,6 en 2008).

Tableau 3
Indicateurs comparatifs de la performance

Indicateurs de performance		Evolution		Comparaison Interne		Comparaison externe	
		2006	2008	Malawi	Banque FAD	Malawi	BM Malawi
Exécution & impact	Age (annees)	3,2	5,7	5,7	4,3	5,7	2,7
	Taux de décaissement (%)	30,9	35,0	35,0	N/A	35,0	43,0
	Ratio de décaissement (%)	14,5	5,0 *	5,0	18,0	5,0	N/A
	Taille moyenne du projet (m UC)	9,1	10,9	10,9	14,6	10,9	22,0
	Evaluation globale du projet échelle 0-3)	2,0	2,2	2,2	N/A	2,2	N/A
	Projets à risque (%)	35,7	50,0	50,0	47,0	50,0	18,0
	Projets à problèmes (%)	14,2	0,0	0,0	11,0	0,0	0,0
	Projets vieillissants de plus de 8 ans (%)	0,0	36,0	36,0	17,0	36,0	0,0
	Entre approbation et entrée en vigueur mois	18,0	12,0	12,0	17,0	12,0	N/A
	Opérations d'investissement <10 m UC (% de projets)	21,0	36,0	36,0	21,0	36,0	90,0
	Taux de supervision réel moyenne # de missions par an	0,8	1,6	1,6	N/A	1,6	N/A
	Engagements à risque (%)	32,0	39,0	39,0	33,0	39,0	24,0
	Coopération technique coordonnée (%)	0	19	19	38	19	100
	Utilisation des systèmes nationaux d'audit (% des décaiss.)	0	100	100	33	100	39
Harmonisation & alignement	Utilisation des systèmes nationaux/autres de suivi de performa	0	0	0	33	0	26
	Utilisation des systèmes nationaux d'acquisition (% des décais:	0	0	0	43	0	81
	CEP parallèles (#)	11	8	8	N/A	8	3
	Prévisibilité de l'aide (%)	56	85	85	56	85	63
	Utilisation des approches programmes (#)	0	2	2	N/A	2	4
	Missions coordonnées (%)	30	4	4	19	4	44
Etudes analytiques coordonnées (%)	100	50	50	55	50	100	

* 1er trimestre 2008 uniquement Sources : RAPP Banque 2006 ; 2006 ADB Paris Declaration (PD) baseline survey and 2008 PD progress report; World Bank CPFR 2005

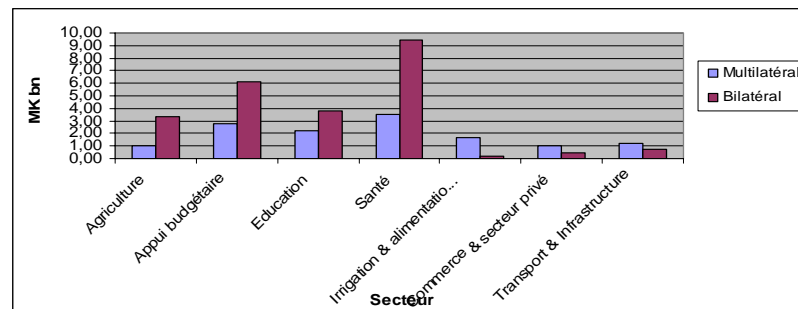
2.14 Comme indiqué au tableau 3, La performance de la Banque mondiale (BM) est généralement meilleure que celle de la Banque. Les interviews des parties prenantes laissent penser que ces meilleurs résultats sont dus à une plus longue présence de la BM dans le pays, à son personnel de terrain plus nombreux, au meilleur dosage de compétences et à la capacité de mise en commun des ressources dans un panier. La Banque travaille plus étroitement avec la BM et d'autres partenaires au développement en vue de profiter des possibilités de cofinancement pour ses opérations de prêt et hors prêts, et pour tirer les leçons en vue de l'élaboration de meilleurs programmes communs.

2.15 La performance mitigée de la Banque illustrée par les indicateurs comparatifs de performance s'explique principalement par les facteurs suivants : i) manque de maîtrise des règles de procédure de la Banque en matière d'acquisition, de décaissement et d'audit par le personnel malawien des CEP et des ministères ; ii) la définition des objectifs de base et annualisés durant l'exécution du projet plutôt qu'au stade de l'évaluation ; iii) l'insuffisance du dosage de compétences de la Banque notée par les CEP, en particulier dans les domaines de la gestion financière et de l'acquisition, durant les missions de lancement du projet.

2.16 Cependant, un certain nombre de leçons tirées du CPPR 2006 et d'améliorations constatées donnent des raisons de nourrir un optimisme prudent. Les retards d'entrée en vigueur ont été réduits, comme en atteste le raccourcissement du temps écoulé entre l'approbation du prêt et son entrée en vigueur de 18 mois en 2006 à 12 mois en 2008. Les quatre derniers projets entrés dans le portefeuille sont entrés en vigueur après 5 mois en moyenne. Cette amélioration est le fruit de l'effort accru du Gouvernement visant à faciliter la ratification parlementaire des projets financés par la Banque, et de la simplification des conditionnalités par la Banque. À cela s'ajoute la disponibilité accrue du financement de contrepartie de l'État illustrée par l'amélioration des notes données par les équipes spéciales – 1,9 en 2006 et 2,3 en 2008. Cette évolution positive peut être attribuée à l'efficacité et l'efficience accrues du budget public, comme noté dans l'évaluation de la gestion des finances publiques (PEFA) de 2007.

2.17 On a également quelques indications sur l'amélioration de la performance de la Banque dans le domaine du décaissement avec des ratios de 19 % en 2007 et 5 % pour le 1er trimestre de 2008 uniquement, qui sont bien au-dessus des 14,5 % du CPPR 2006 et du ratio de 18 % du FAD en Afrique. Alors que le ratio de décaissement rend compte de la performance trimestrielle/annuelle en la matière, le taux de décaissement – qui s'est accéléré de 31 % en 2006 à 35 % en 2008 – reflète les décaissements au titre du portefeuille entier. Des efforts soutenus seront faits pour maintenir la dynamique.

2.18 De l'avis des partenaires au développement, des efforts accrus sont nécessaires pour harmoniser les interventions des projets, notamment en mettant davantage



l'accent sur les avantages comparatifs de la Banque, en tenant compte des interventions des autres partenaires au développement dans les secteurs. Le graphique 5 présente la distribution actuelle de l'aide des donateurs qui fait la part belle aux secteurs sociaux sans ignorer les secteurs en croissance. La Banque appuiera un leaderships forts du GoM se traduisant par une division du travail plus efficace entre donateurs, reposant sur les principes de la sélectivité et de la complémentarité. En approfondissant le dialogue politique avec le GoM et en renforçant sa participation aux Groupes de coordination sectoriels, la Banque sera en mesure de mieux tirer parti de ses avantages comparatifs et d'assurer le leadership dans des secteurs tels que le développement du secteur privé, et l'eau et l'assainissement.

III. ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ D'EXÉCUTION ET DE COORDINATION AVEC D'AUTRES DONATEURS

3.1 Au niveau gouvernemental, nombre de CEP parallèles et intégrés sont encore faibles en termes de gestion de projet, de gestion financière et d'information sur le S&E. Toutefois, la Banque a mis en œuvre toute une série de programmes de formation pour corriger ces insuffisances. Le rapport annuel 2006 du Bureau de l'Auditeur général concernant les projets a fait ressortir les insuffisances dans les systèmes de contrôle interne sur l'utilisation des fonds des comptes spéciaux pour couvrir les fonds de contrepartie et le paiement des dépenses inéligibles. Le rapport fait état également du manque de compétences

et de capacités au Bureau de vérification national. Au niveau de la Banque, il y a lieu d'améliorer le dosage de compétences tout au long du cycle du projet par l'inclusion de personnel financier aux missions. Les notations des chefs de projet (dans le SAP) montrent que sur les 5 problèmes les plus couramment évalués, 3 sont dans les domaines de l'acquisition et du décaissement ("*acquisition des biens et services*", "*performance des entrepreneurs*" et "*efficacité des décaissements*"). La Banque doit également renforcer les activités de suivi des recommandations et des dates limites établies dans les rapports de supervision, et combiner ses missions avec les analyses sectorielles qu'elle entreprend. En revanche, il y aurait lieu de réduire au minimum les missions durant la période avril-juin où le Gouvernement est occupé à la préparation du Budget annuel.

3.2 La mission d'examen du portefeuille a également entrepris des consultations avec les bénéficiaires des projets et les administrateurs de district, ainsi qu'une enquête auprès des CEP et du personnel gouvernemental pour déterminer les secteurs les plus fréquemment sujets aux problèmes dans le portefeuille. Même si le résultat de l'enquête ne sera peut-être pas considéré comme un contrôle impartial des notations du SAP, il reste qu'il est un important révélateur des problèmes, tels qu'ils sont perçus sur le terrain. Sur les 5 problèmes les plus couramment évalués, 2 sont dans le domaine des résultats ("*manque de cadre de S&E pour mesurer les résultats*", et "*plans insuffisants de collecte des données*"). Les autres problèmes sérieux étaient le "*lent décaissement*", la "*participation insuffisante des parties prenantes à l'évaluation*" et le "*défaut de matérialisation des hypothèses de base de l'évaluation*". Ces constatations semblent indiquer une tendance à présenter à la hâte des projets qui ne sont pas bien ficelés au Conseil, sans leur avoir consacré suffisamment de temps aux stades de la préparation et de l'évaluation pour assurer la qualité à l'entrée.

3.3 En réponse à ces préoccupations, le Bureau extérieur du Malawi (MWFO) a été mis à contribution pour améliorer le dialogue et le suivi du portefeuille. Le Bureau extérieur tient des réunions trimestrielles avec le personnel de direction des CEP pour examiner l'état d'avancement des projets et partager les leçons, et des rapports trimestriels sur l'état du portefeuille faisant le point quant aux questions de suivi au niveau national sont préparés à l'intention de l'équipe-pays. Un séminaire sur le décaissement, organisé par MWFO en février 2008 à l'intention du personnel gouvernemental et des CEP des projets financés par la Banque, sera tenu annuellement. La même démarche sera entreprise en ce qui concerne la formation aux problèmes d'acquisition avec un premier séminaire prévu fin 2008. L'établissement à l'intérieur du Ministère des finances d'un Comité de suivi des projets contribuera également à améliorer le suivi et la performance du portefeuille. MWFO travaillera avec les départements sectoriels de la Banque à l'élaboration de plans d'amélioration de la performance du portefeuille sectoriel en vue d'assurer de meilleurs résultats au niveau du portefeuille global.

3.4 Un bon indicateur de l'efficacité de la Banque sur le terrain est sa capacité croissante de coordination des interventions avec les autres partenaires au développement. Par suite de l'ouverture de MWFO, la Banque participe maintenant activement à douze groupes sectoriels et thématiques de partenaires au développement au Malawi, qui sont des cadres de discussion des interventions sectorielles en cours, prévues, et conjointes (voir encadré 1 ci-après). Concernant les projets, le programme "*Appui au développement économique local*" proposé au financement du FAD XI a fait l'objet de larges consultations avec les partenaires, en particulier la Banque mondiale, dans le cadre du Groupe de décentralisation des donateurs. Les deux banques mobiliseront des fonds en vue du cofinancement du Fonds de développement local du Malawi (*Malawi Local Development*

Fund). Le même processus de consultation a été suivi pour l'élaboration du prochain Programme national de développement des ressources en eau (*National Water Development Program*).

3.5 La Banque est également membre du Comité des donateurs sur l'Agriculture et la sécurité alimentaire, où elle participe à l'élaboration du Programme de développement agricole, qui vise à harmoniser les investissements du gouvernement et des donateurs liés à l'agriculture et à la sécurité alimentaire. La Banque a réussi à sensibiliser les autres partenaires au développement aux résultats positifs obtenus dans le *Projet de production des petites plantations de canne à sucre* dans la mesure où l'UE manifeste maintenant de l'intérêt pour le cofinancement avec la Banque d'un programme élargi de développement de petites plantations de canne à sucre durant le FAD XI.

Encadré 1

Quelques efforts d'harmonisation des donateurs en 2008

- *Mémoire conjoint sur la situation économique du pays* avec la BM, DFID et MCA
- Séminaire conjoint sur les PME avec la JICA
- Cofinancement du *National Water Development Program* avec l'ACDI
- Co-financing *Support to Local Economic Development* with WB

3.6 Au niveau stratégique, la Banque a tiré parti de sa participation au Groupe sur l'Approche commune à l'appui budgétaire (CABS), qui examine le budget annuel, son alignement sur la MGDS et les questions de gestion des finances publiques. La Banque a présidé la revue CABS d'octobre 2007. La participation de la Banque à la CABS et à ses sous-groupes sur la gestion économique et financière lui a permis d'identifier des domaines de collaboration avec d'autres partenaires au développement, tels que l'EES conjointement financée par la BM /DFID sur le Mémoire sur la situation économique du pays. La Banque participe activement aussi aux groupes de travail dirigés par le Gouvernement sur le suivi de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, ce qui lui a permis d'expliquer ses efforts de réforme en cours visant à améliorer l'harmonisation et l'alignement avec les partenaires. Elle a parrainé avec la JICA, le séminaire sur le développement des petites et moyennes entreprises destiné à sensibiliser les parties prenantes travaillant sur les questions de développement du secteur privé ; elle a également pris l'initiative pour la mise sur pied d'un groupe de partenaires au développement sur le secteur privé, qui assurera un plus grand degré de cohésion parmi les acteurs dans ce domaine thématique.

IV. FUTURS PROBLÈMES POTENTIELS ET LEÇONS POUR LA GESTION DES DSP ET DU PORTEFEUILLE

4.1 À mesure que le Gouvernement continue de participer aux programmes sectoriels globaux (SWAp), la Banque doit, plus que jamais, s'assurer que les ministères sectoriels ont la capacité d'administrer ces mécanismes d'exécution complexes, financés par plusieurs donateurs. Il y aurait lieu de tenir compte de cet aspect lorsqu'on constitue une solide réserve de projets basés sur des EES de qualité dans les secteurs et domaines thématiques d'intervention de la Banque. Une importante leçon tirée de la gestion du portefeuille est la nécessité de fonder les notations des projets de la Banque sur des faits probants bien établis.

Il importe de trouver les mesures d'encouragement appropriées du personnel de la Banque pour promouvoir davantage de franchise et d'objectivité dans la notation de la performance des projets, dans le but de préserver la crédibilité et la durabilité du système de notation de la Banque.

4.2 Si quelques-uns des principaux problèmes signalés dans la revue de portefeuille de 2006 ont été surmontés ou atténués (p.ex. les retards d'entrée en vigueur et la fourniture tardive ou insuffisante des fonds de contrepartie), certains problèmes persistent et de nouveaux défis sont apparus, tels que : i) les faibles capacités en matière de passation de marchés et de comptabilité dues au recrutement par les projets de personnel insuffisamment qualifié pour l'identification des besoins en matière d'acquisition, la préparation des cahiers des charges en matière d'acquisition et des demandes de décaissement ; ii) la piètre gestion des projets aggrave le problème dans quelques projets. Tandis que des directeurs de projet ne prêtent pas suffisamment d'attention à la performance de leurs agents des achats et de leurs comptables, d'autres directeurs souffrent du manque de capacité de surveillance et de l'absence de sanctions dans les ministères hiérarchiques ; et iii) les audits sont souvent retardés ou inexécutés, compromettant ainsi la crédibilité du processus de gestion financière.

4.3 Il a été noté avec inquiétude que des directeurs de CEP que la mission de revue du portefeuille a rencontrés n'avaient pas une bonne connaissance de la subtilité des terminologies et des rapports entre réalisations et résultats des projets. Estimant être comptables des taux d'exécution des projets, ces directeurs ne montraient aucun intérêt particulier à rendre compte des résultats attendus des interventions. Face à cette situation, la position du Gouvernement est claire sur la nécessité d'inclure des clauses d'évaluation de la performance dans les contrats du personnel des CEP et de mettre davantage l'accent sur les compétences essentielles en matière de gestion financière et de passation de marchés lors de la sélection des directeurs de CEP.

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 Au niveau de la responsabilité commune de la Banque et du Gouvernement

- Il y a lieu de faire davantage d'effort quant à la consolidation et au suivi des recommandations faites dans les rapports des missions de supervision. MWFO, le responsable BAD au MoF et le comité de suivi des projets du Gouvernement devront assurer le suivi de ces recommandations.
- Il convient de renforcer les capacités du Gouvernement en matière de gestion des SWAp pour permettre à la Banque d'utiliser davantage les systèmes nationaux. La Banque doit à défaut – à titre de stratégie opérationnelle – envisager la possibilité de conclure à tout moment des accords de financement commun avec d'autres partenaires au développement au stade de l'identification de projet.
- À court terme, le Gouvernement et la Banque doivent poursuivre l'assistance technique (au maximum 10 % de la taille du projet) lorsqu'une opération telle que le Programme sectoriel global de santé a du mal à avancer. À long terme, il y aurait lieu d'explorer la possibilité de l'utilisation stratégique des fonds d'affectation spéciale de la Banque pour financer le renforcement des capacités.

- Alors que les leçons tirées des projets de microfinancement – en particulier dans le secteur agricole – montrent des résultats peu satisfaisants, les initiatives d'épargne collective basées sur la dynamique des associations professionnelles agricoles montrent de meilleurs résultats, et devraient être soutenues.

5.2 Au niveau de la Banque

- La Banque doit améliorer davantage la qualité des projets à l'entrée et éviter de soumettre à la hâte des projets qui ne sont pas bien montés au Conseil. Les projets au stade de la conception doivent être étayés par une analyse approfondie à entreprendre durant la préparation. Les questions de coordination de projet et d'identification du personnel connexe dans les ministères de tutelle doivent être examinées durant l'évaluation. Les lignes directrices pour la collecte des données et les responsabilités en matière de S&E doivent également être indiquées au stade de l'évaluation.
- On a trop souvent établi une cloison étanche entre les rapports des missions de supervision et la communication des résultats. Ces rapports doivent contenir l'évaluation de l'état d'avancement de tous les indicateurs du projet, et les groupes de travail doivent documenter et suivre l'état d'avancement du projet, y compris toute modification de sa conception.
- Il y a lieu de tenir des séminaires sur mesure en matière de passation de marchés à l'intention des entrepreneurs et des consultants pour les sensibiliser à la problématique du respect des contrats, du respect des calendriers de construction et à la signification d'offres valables.
- Il est recommandé d'améliorer le dosage de compétences dans le cadre des missions de la Banque, en incluant dans leur composition le personnel du MWFO chargé du décaissement et de la passation de marchés.
- En réponse à la nécessité de coordonner les interventions liées au portefeuille et d'assurer un suivi plus étroit avec d'autres partenaires au développement, il est recommandé d'entreprendre conjointement avec la Banque mondiale un RRPP en 2010. Un tel RRPP conjoint doit être axé sur des résultats et des faits probants.
- Il y a lieu d'affecter un spécialiste de la gestion financière au MWFO.

5.3 Au niveau du Gouvernement

- Le Gouvernement doit créer une unité centrale de coordination de projet pour assurer la gestion de tous les projets agricoles financés par la Banque et veiller à l'intégration des projets en cours au Programme de développement agricole, qui est le plan national de développement du secteur.

- Tous les projets financés par la Banque sont exécutés dans les zones rurales où les capacités de suivi de l'état d'avancement des projets des gouvernements locaux laissent à désirer. Le Gouvernement doit s'assurer que les gouvernements locaux sont prêts à surveiller les projets et qu'ils disposent, comme les districts, des ressources humaines et budgétaires à cet effet.
- Le Gouvernement doit mettre en place un calendrier régulier de visites des projets pour permettre aux ministères sectoriels de surveiller et d'évaluer les entrepreneurs des travaux de génie civil.
- DHRMD à la Présidence doit veiller à ce que tous les ministères sectoriels partagent les lignes directrices concernant le recrutement du personnel sectoriel des CEP, notamment le délai de recrutement et les compétences des postes clés.
- Le Gouvernement doit finaliser la matrice des résultats de la MGDS, avec les objectifs annualisés, pour permettre à la Banque d'aligner les indicateurs de projet sur les indicateurs de la MGDS, et d'opérationnaliser tous les GCS et le Comité de suivi du portefeuille au Ministère des Finances.

5.4 Au niveau des membres du Conseil

Les membres du Conseil sont priés de prendre note des conclusions du Rapport sur la revue de la performance du portefeuille-pays et d'approuver les recommandations faites dans ledit rapport.

Réunion de synthèse – Ministère des Finances – 01.07.2008

LISTE DES PARTICIPAANTS

Nom	Organisation	Contact No.	Adresse email
Dr. Naomi Ngwira (Chair)	Directeur, Ministère des finances (DAD)	09723772	naomingwira@yahoo.com
Frank Kufakwandi	Banque africaine de développement	08 115072	s.kufakwandi@afdb.org
Jesper Petersen	Banque africaine de développement	05 614547	j.petersen@afdb.org
Kondwani Nsandu	Ministère des finances	09 376501	k.nsandu@yahoo.com
Patrick Mputeni	Ministère des finances (DAD)	09 072484	M8mrx@hotmail.co.uk
Grace L. Banda	MOEST	08 837173	gracelanabanda@hotmail.com
Lamulo Nsanja	MOEST (Planification)	09 333640	Lamulo.nsanja@gmail.com
Gibson Kauta	Horticulture & cultures vivrières	08 890392	hfdp@malawi.net
Charles Kaunda	MDH (SHEA)	09 512935	macessteel@yahoo.co.uk
Robert Njewa	Skills Development and Income Generation Project	08 841201	Rnjewa.sdig@malawi.net
H.K. Mkwenzalamba	CEP (MOEST)	09 511480	hmkwezalamba@sdpn.org.mw
Benjamin Kayala	MOWCD	09 017320	bukayala@yahoo.com
Samson Banda	SHEA	08 517462	samjcbanda@yahoo.co.uk
Peter Maele	SHEA	08 570120	petermaele@shEAads.org
Patrick Ngauma	DHRMD	01 789522	p.ngauma@lives.com
Emmanuel J. Kantchewa	Ministère de l'Agriculture & de la Sécurité alimentaire (Planification)	09 171737	ejicten@hotmail.com
PhillIEA Chilemba	CEP – LMAFDP	08 865202	phillIEAchilemba@yahoo.co.uk
Vinda Kisyombe	Banque africaine de développement	08 506303	v.kisyombe@afdb.org
Martha Phiri	Banque africaine de développement	08 867114	m.phiri@afdb.org

PLAN D'AMÉLIORATION DU PORTEFEUILLE-PAYS

Opérations	Principales questions	Actions à prendre	Responsable	Date limite		
1. Qualité à l'entrée	1.1 Participation insuffisante des parties prenantes au stade de la préparation	1.1.1 Ateliers participatifs obligatoires pour couvrir le cycle de projet pour toutes les parties prenantes.	Ministères sectoriels	En cours		
		1.1.2 Assurer que les gouvernements locaux sont disposés et en mesure de suivre de près les activités des projets dans leurs districts.	Ministères sectoriels & Banque	Périodique		
	1.2 Entrée en vigueur et démarrage tardifs	1.2.1 Meilleure utilisation des leçons tirées des RAP et EES dans l'élaboration de nouvelles opérations	Groupes de coordination sectoriels & Banque	2008		
		1.2.2 Inclure des agents du MWFO chargés du décaissement et de l'acquisition comme membres des missions d'évaluation & supervision	Banque	2008		
		1.2.3 CEP et disposition en matière d'effectifs à mettre en place pendant l'évaluation	DHRMD & Banque	Tous nouveaux projets		
		1.2.4 Assurer que le lancement ait lieu immédiatement après l'approbation du Conseil.	Ministères sectoriels & Banque	En cours		
		1.3 Manque d'orientation au stade du démarrage	1.3.1 Augmenter le nombre des missions de supervision dirigées par MWFO	Ministères sectoriels & Banque	2008	
		1.3.2 Fournir un appui direct pour l'établissement et l'utilisation de systèmes appropriés de FM et d'acquisition. MWFO doit fournir le soutien	Banque	En cours		
	2. Assurance financière	2.1 Audits en retard	2.1.1 Recruter les cabinets d'audit 9 mois avant la présentation des audits pour des périodes de 3 ans renouvelables.	Banque	En cours	
			2.1.2 Examiner le manqué de compétences au NAO et fournir une aide pour le renforcement des capacités.	CEP du Gouvernement	En cours	
		2.2 Piètre gestion de la passation de marchés	2.2.1 Séminaires sur le décaissement et l'acquisition à l'intention de	Ministères sectoriels	1 fois dans l'année 2008	
			2.2.2 Assurer que les unités de coordination dans les ministères ont des spécialistes des achats.	Banque	1 fois dans l'année 2008	
			2.2.3 Entreprendre des audits plus réguliers des achats	Ministère des Finances	1 fois l'an	
2.3 Décaissement lent.		3.1.1 Fournir une formation sur le suivi axé sur les résultats pour promouvoir le suivi de l'impact	Banque	Trimestrielle		
3.	3.1 faibles capacités de gestion des CEP	3.1.2 Tenir des réunions des CEP pour assurer une meilleure liaison entre les CEP, MWFO, les Ministères sectoriels et le MoF.	Ministères sectoriels	En cours		
		3.1.3 Choisir les membres du Comité de direction des projets qui peuvent s'engager à se réunir régulièrement.	Ministère des Finances	2008		
		3.1.4 Opérationnaliser les Groupes de coordination sectoriels et le Comité de surveillance du portefeuille.	Ministères sectoriels	2008		
		3.1.5 Assurer que tous les fonctionnaires des CEP sont évalués annuellement sur leur performance.	Ministères sectoriels	En cours		
		3.1.6 Faire en sorte que seuls les directeurs de CEP justifiant d'une grande expérience en gestion financière et passation de marchés soient choisis.	Ministères sectoriels & Banque	En cours		
		4. Durabilité	4.1 Les examens à mi-parcours ne sont pas utilisés comme outils stratégiques pour réorienter les projets	4.1.1 Les stratégies de sortie de projet devraient être élaborées durant l'examen à mi-parcours.	Ministères sectoriels & Banque	En cours
				4.1.2 L'analyse critique du caractère adéquat du cadre logique est nécessaire durant l'examen à mi-parcours.	Banque	En cours
	4.2 Les CEP ne sont pas convenablement intégrés dans le courant dominant des activités gouvernementales.	4.2.1 La justification d'une CEP parallèle doit être présentée dans le rapport d'évaluation.	Banque	Tous nouveaux projets		
		4.2.2 Créer une cellule centrale de coordination de tous les projets agricoles.	Ministère de l'Agriculture	2009		
5. Mécanismes de S&E et harmonisation & alignement	5.1 Mauvais système de suivi et d'évaluation	5.1.1 Veiller à l'intégration des données de référence dans le rapport d'évaluation.	Banque	Tous nouveaux projets		
		5.1.2 Inclure la fonction de S&E dans les cellules de coordination.	Ministères sectoriels	Tous nouveaux projets		
		5.1.3 Les plans de S&E & les budgets sont en place au stade de l'évaluation	Banque	Tous nouveaux projets		
		5.1.4 Aligner les indicateurs des résultats des projets sur les indicateurs de la MGDS	MEDP MEPD	En cours		
	5.2 Progrès inégal en direction de la Déclaration de Paris	5.1.5 Renforcer les capacités de S&E du GoM	Ministère des finances	En cours		
		5.1.6 Finaliser la matrice des mesures annualisées de la MGDS	Groupes de coordination sectoriels & Banque	2009		
		5.2.1 Préparer la division du travail des donateurs sur la base des avantages comparatifs.	Gouvernement & Banque	Q3 2008		
		5.2.2 Meilleure identification des possibilités de financement conjoint.	Banque	En cours		
		5.2.3 Passer des petits projets aux programmes de plus grande envergure		En cours		
		5.2.4 Réduire au minimum les missions durant la période budgétaire (avril-juin)		À compter de 2009		

ANNEXE II

Opérations	Principales questions	Actions à prendre	Responsable	Date limite
QUESTIONS SPÉCIFIQUES AUX SECTEURS ET AUX PROJETS				
SECTEUR AGRICOLE :				
1. Projet Macademia	1.1 Assurer la mise à disposition adéquate du projet.	1.1.1 GoM doit retenir les aides-pépinéristes après la clôture du projet 1.1.2 Soumettre la justification du compte spécial 1.1.3 Soumettre le rapport d'audit pour 05/06 1.1.4 Soumettre le rapport d'audit pour 06/07 1.1.5 Mener à bien le RAP du GoM 1.1.6 Mener à bien l'audit final	Ministère de l'Agriculture CEP CEP CEP Ministère de l'Agriculture CEP	Juillet 08 Juillet 08 Juillet 08 Juillet 08 Août 08 Août 08
2. Projet d'horticulture	2.1 Assurer la mise à disposition adéquate du projet.	2.1.1 Mener à bien le rapport d'audit pour 2006 2.1.2 Mener à bien le RAP du GoM 2.1.3 Mener à bien l'audit final 2.1.4 Nommer le personnel du GoM chargé de superviser la mise à disposition du projet	CEP Ministère de l'Agriculture CEP Ministère de l'Agriculture	Juillet 08 Août 08 Août 08 Juillet 08
3. Projet d'irrigation	3.1 Meilleure gestion des coûts 3.2 Préparation en vue de l'achèvement du projet	3.1.1 Envoyer justification des dépassements de coûts à la BAD 3.2.1 Envoyer requête pour 18 mois d'audit à la BAD 3.2.2 Préparer RAP du GoM	CEP Ministère de l'Agriculture	Juillet 08 Nov. 08
4. Projet de plantations de canne à sucre	4.1 Améliorer la gestion du drainage 4.2 Finaliser travaux de génie civil restants	4.1.1 Soumettre recommandations drainage à la BAD 4.2.1 Soumettre demande finale de reconstitution	CEP CEP	Août 08 Juillet 08
5. Production & commercialisation agricole	5.1 Accélérer le rythme d'exécution	5.1.1 Signer le contrat des bicyclettes 5.1.2 Achever le recrutement des consultants	CEP CEP	Juillet 08 Sep. 08
SECTEUR DES RESSOURCES NATURELLES:	6.1 Assurer l'exécution des éléments essentiels	6.1.1 Envoyer demande d'évaluation du stock à la Banque 6.1.2 Préparer le plan d'entreprise de l'usine de glace 6.1.3 Stratégie de reboisement en place 6.1.4 Exécuter ESMP 6.1.5 GoM doit déployer le personnel essentiel du projet	CEP CEP Gouvernement Gouvernement Gouvernement	Juillet 08 Juillet 08 Juillet 08 Juillet 08 Juillet 08
6. Pêche artisanale sur le lac Malawi	7.1 Décaissement du prêt	7.1.1 Assurer la ratification parlementaire	Ministère des finances	Juillet 08
7. Prêt réduction de la pauvreté				
SECTEUR SOCIAL:				
8. Appui à l'enseignement secondaire, Phases IV et V	8.1 Assurer le respect des règles de décaissement de la Banque 8.2 Accélérer l'exécution	8.1.1 Remboursement des charges de la Banque.	CEP	Juillet 08
	9.1 Élargir la formation en développement de compétences	8.2.1 Fournir au personnel de la CEP l'information sur le contrat au RR 8.2.2 Réviser le plan d'exécution	CEP CEP CEP	Juillet 08 Juillet 08 2008
9. Compétences & production de revenu	10.1 Renforcer les capacités du Ministère	9.1.1 Augmenter le nombre d'alphabétisés participant à la formation en gestion d'entreprise 9.1.2 Préparer le plan d'action des activités de formation en gestion des entreprises 9.1.3 Organiser les réunions sur les possibilités de création des entreprises au niveau du district et des journées portes ouvertes dans tous les districts	CEP CEP Ministère de la Santé	2008 2008 Juillet 08
10. Appui au Programme sectoriel global de santé		10.1.1 Recruter des AT à court terme pour aider à traiter les dossiers des fonds de la Banque 10.1.2 Nommer un point focal au Ministère de la santé pour la contribution de la Banque 10.1.3 Soumettre les justifications pour la reconstitution du compte spécial	Ministère de la Santé Ministère de la Santé	Juillet 08 Juillet 08
INFRASTRUCTURE				
11. Projet intégré d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural	11.1 Assurer la mise à disposition adéquate du projet	11.1.1 Mener à bien le RAP du GoM 11.1.2 Mener à bien l'audit final	Ministère de l'Irrigation & de l'Eau	Sep. 08 Juillet 08