

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

MOZAMBIQUE

RAPPORT DE REVUE DU PORTEFEUILLE

**Département régional Sud B (ORSB)
Bureau extérieur du Mozambique**

Août 2008

Table des matières

	Page
LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES	iii
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iv
I INTRODUCTION	1
II REVUE GÉNÉRALE DU PORTEFEUILLE EN COURS	2
III ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DE GESTION DE L'EXÉCUTION ET DE LA COORDINATION DES DONATEURS	10
IV PROBLÈMES POTENTELS FUTURS ET LEÇONS POUR LA GESTION DU DSP ET DU PORTEFEUILLE	12
V CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	12

LISTE DES ANNEXES

Annexe I Données clés des opérations en cours

Annexe II Tableau de suivi de la performance du portefeuille

Annexe III Décaissements cumulés du Mozambique, 2006-2008

Annexe IV Principaux résultats de l'intervention de la Banque, 2006-2008

Annexe V Matrice du Plan d'amélioration du portefeuille

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

TABLEAUX

No.	Description
1	Résumé des données de la performance par secteur
2	Indicateurs de performance /Comparaison externe et interne de la performance
3	Comparaison des CPPR de la période de 1999-2008

GRAPHIQUES

No.	Description
1	Portefeuille par source de financement
2	Portefeuille historique
3	Portefeuille actif par secteur
4	Portefeuille actif par sous-secteurs regroupés
5	Décassements par secteur
6	Âge moyen en regard du taux de décaissement
7	Allocations du FAD-X (2005-2007)
8	Revue conjointe 2007 des PAP

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
CAD/OCDE	Comité d'aide au développement – OCDE
CEP	Cellule d'exécution de projet
CPR	Revue de portefeuille pays
CPPR	Rapport de revue de portefeuille pays
DNIC	Direction de l'investissement et de la coopération
DSP	Document de stratégie pays
DSPAR	Document de stratégie pays axé sur les résultats
EES	Études économiques et sectorielles
FAD	Fonds africain de développement
G19	Groupe des donateurs// Aide budgétaire directe
GoM	Gouvernement du Mozambique
GPD	Groupe des partenaires au développement
MPD	Ministère de la planification & du développement
MZFO	Bureau extérieur pour le Mozambique
MZM	Metical mozambicain
OD	Objectif de développement
PAF	Cadre d'évaluation de la performance
PAP	Programme des partenaires d'aide
PAR	Projet à risque
PARPA	Plan d'action pour la réduction de la pauvreté absolue
PP	Projet à problèmes
PPP	Projet potentiellement à problèmes
PSRP	Prêt à la stratégie de réduction de la pauvreté
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RAPP	Revue annuelle de la performance du portefeuille
RNB	Revenu national brut
S&E	Suivi et évaluation
SWAp	Approche sectorielle globale
UC	Unité de compte
UE	Union européenne
USD	Dollar des États-Unis

ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

juillet 2008

Unité monétaire	=	Metical (MZM)
1 UC	=	1,63362 USD
1 UC	=	39,12 MZM
1 USD	=	23,68 MZM

Année budgétaire
1er janvier – 31 décembre

I. INTRODUCTION

1.1 Le dernier rapport sur la revue du portefeuille pays (CPRR) (ADF/BD/WP/2006/53) concernant le Mozambique a été présenté au Conseil en juin 2006. Ce rapport évaluait la performance du portefeuille en cours des opérations financées par la Banque jusqu'au 31 décembre 2005. L'analyse montrait une notation de la performance satisfaisante avec une note moyenne de 2,0, un impact sur le développement de 2,1 et une claire tendance positive de la performance par rapport au CPRR de 1999. Le CPRR de 2008 a pour but d'informer les Conseils d'administration sur l'évolution de la performance du portefeuille du Mozambique depuis la Revue de 2006 et de recommander les actions de nature à améliorer les résultats. Le rapport évalue la performance du portefeuille en cours au Mozambique dans l'optique de l'état d'avancement des opérations et de leur impact sur le développement. Le CPRR vise également à dégager des leçons utiles en vue de l'élaboration des futures interventions de la Banque, de leur mise en œuvre et de l'orientation qu'elles donnent au Bureau régional du Mozambique (MZRFO) quant au renforcement du dialogue et de la collaboration avec le Gouvernement mozambicain (GOM) et d'autres partenaires au développement afin d'améliorer la performance globale des opérations financées par la Banque au Mozambique.

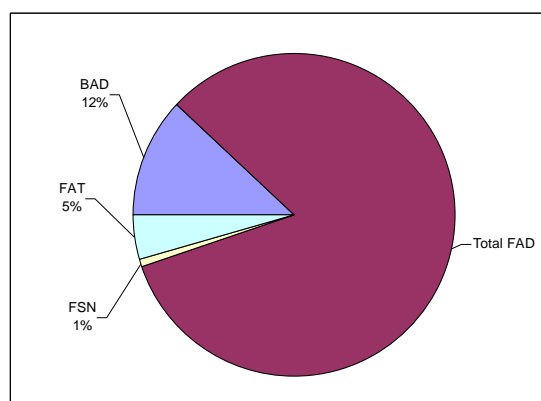
1.2 Ce rapport est basé sur les résultats de plusieurs missions de supervision technique de la Banque entreprises entre les mois d'avril et de juillet 2008, dans les secteurs de l'agriculture, des transports, de l'eau et de l'assainissement, de l'éducation, de la santé, et de l'énergie, ainsi que sur les données recueillies durant un atelier tenu en mars 2008 avec les partenaires à l'exécution du portefeuille du Mozambique, un atelier sur la revue du portefeuille tenu en avril, et une mission de vérification de l'approche pays au Mozambique entreprise en juillet. Pour mieux comprendre les paramètres des enjeux du portefeuille, un questionnaire sur les problèmes de fond et les solutions proposées en rapport avec ces sujets a été soumis à chaque coordinateur de projet. Les questions et les actions recommandées sont exposées dans la matrice du plan d'amélioration du portefeuille ci-jointe en annexe V à ce rapport. L'annexe contient également le résumé des défis et des actions recommandées présentés à l'atelier de la CEP, et à l'atelier sur le CPRR.

1.3 Le dernier Document de stratégie pays (DSP), approuvé par le Conseil et destiné à orienter les interventions prioritaires et les activités de la Banque au Mozambique durant la période de 2006 à 2009, était centré sur deux piliers, à savoir la Gouvernance et l'Infrastructure. Il est également en adéquation avec les deux piliers prioritaires du Gouvernement indiqués dans sa stratégie de réduction de la pauvreté, PARPA II, à savoir la Bonne gouvernance et le Développement économique. L'examen à mi-parcours du DSP est en cours d'exécution et devrait s'achever au 4^e trimestre de 2008.

Taille et composition du portefeuille du Groupe de la Banque

1.4 Depuis le démarrage de ses activités au Mozambique en 1977, le Groupe de la Banque a approuvé un total de 74 opérations composées de cinquante six (56) projets, sept (7) programmes à l'appui des réformes et onze (11) études. Le total des engagements nets (approbations moins annulations) s'élève à 974,9 millions d'UC, avec un taux de décaissement cumulé de 82,68 % au 31 juillet 2008, dont 12 % proviennent des ressources de la BAD, 82 % des ressources du FAD, 5 % des ressources du FAT et 1 % des ressources du FSN. Le secteur agricole a bénéficié de la majeure partie de ce financement (29 %), suivi du multisecteur (27 %).

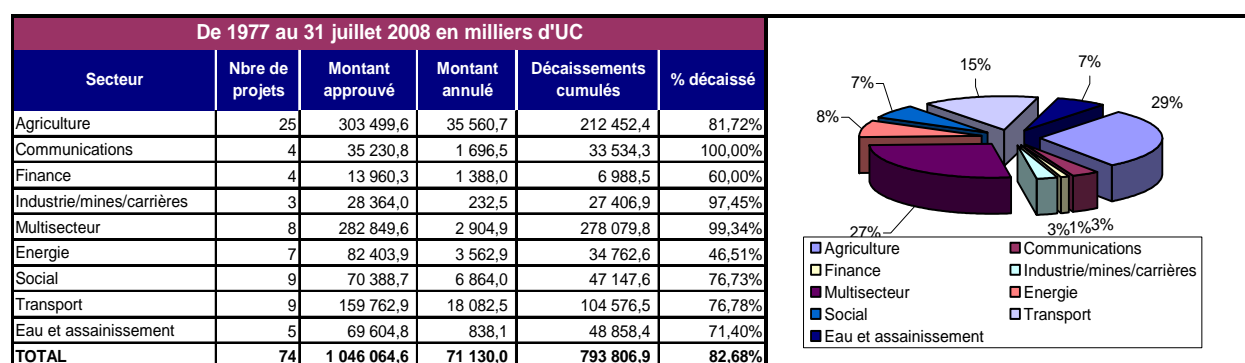
Graphique 1 : Portefeuille par source, 1977- juillet 2008-10-09



1.5 Le dernier CPPR en date indique une croissance de 13,9 % des approbations cumulées du Groupe de la Banque en faveur du Mozambique, contre 911,2 millions d'UC en décembre 2005. À noter que la RAPP 2006 classe le Mozambique parmi les 8 principaux pays bénéficiaires de l'aide globale de la Banque en termes de valeur et du nombre d'opérations du portefeuille. Les graphiques 1 et 2 présentent la décomposition du portefeuille par guichet de financement et distribution sectorielle de 1977 à juillet 2008. L'analyse des décaissements et

l'évolution du portefeuille historique sont présentées à l'annexe III.

Graphique 2 : Portefeuille historique par secteur



Intervention du secteur privé

1.6 La Banque a approuvé, à travers son guichet du secteur privé, 2 projets, en l'occurrence le projet de gazoduc SASOL (52,1 millions d'UC) en octobre 2003 (Régional/Mozambique et Afrique du Sud) et le projet d'exploitation des minerais de titane de Moma (30,7 millions d'UC) en mai 2003, pour un montant total de 82,8 millions d'UC. Les fonds de tous les deux projets ont été entièrement décaissés, les activités sont achevées et la performance d'exécution est considérée comme satisfaisante. La Banque est actuellement en train de finaliser le Profil du secteur privé dont la présentation au Conseil est prévue avant fin 2008. Ce rapport donne un aperçu du contexte du développement du secteur privé au Mozambique, qui est l'un des principaux objectifs stratégiques à moyen terme de la Banque.

II PERFORMANCE GÉNÉRALE DU PORTEFEUILLE

Vue d'ensemble du portefeuille en cours

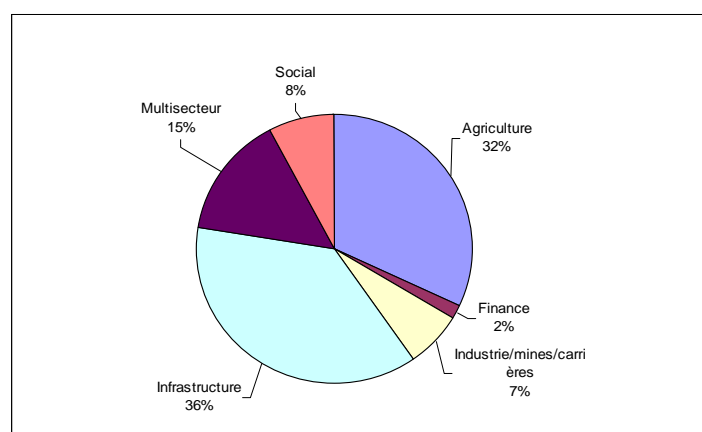
2.1 Le portefeuille actuel comprend 23 opérations en cours, pour un engagement net total de 415,58 millions d'UC et un taux de décaissement de 56,42 %. L'agriculture (qui représente 32 % du montant approuvé), le multisecteur (15 %) et l'eau et l'assainissement (14 %) sont les trois secteurs les plus actifs, suivis par le secteur des transports (11 %) et l'énergie (12 %). Le graphique ci-dessous présente sommairement les opérations en cours du portefeuille de la Banque par secteur avec l'indication du pourcentage décaissé au

31/07/2008. Le multisecteur, principalement représenté par l'aide budgétaire directe, affiche le taux de décaissement le plus élevé (97 %), tandis que le secteur énergétique est à la queue du peloton avec un taux de décaissement de 8,93 %, le projet Électricité IV entré en vigueur en janvier commençant tout juste les décaissements.

Figure 3 : Portefeuille actif par secteur

En cours au 31 juillet 2008 en millions d'UC					
Secteur	# Projets	Montant	Montant annulé	Décaissements cumulés	% décaissé
Agriculture	7	132 870	-	77 385	58,24%
Finance	1	6 800	-	1 216	17,89%
Industrie/mines/carrières	2	27 968	-	27 243	97,41%
Infrastructure	8	153 897	-	52 331	34,31%
Multisecteur	2	62 126	475	60 261	97,00%
Social	3	31 915	-	15 538	48,69%
TOTAL	23	415 576	475	233 975	56,40%

Graphique 4 : Portefeuille actif par secteurs regroupés



2.2 La décomposition du portefeuille en cours par sous-secteur fait apparaître la tendance au déplacement du pôle de convergence des activités de l'agriculture vers les secteurs liés à l'infrastructure comme le graphique 4 le montre. Les investissements cumulés dans les secteurs des transports, de l'énergie, et de l'eau représentent quelque 36 % des engagements de l'année en cours,

excédant légèrement les ressources des opérations en cours dans le secteur agricole représentées dans la plupart des graphiques comme la part du lion dans les engagements du Groupe de la Banque au Mozambique. Le secteur agricole comprend le projet de barrage de Massingir et son prêt supplémentaire, le deuxième par ordre d'importance des projets financés par la Banque – après l'aide budgétaire directe. Les deux projets de barrage de Massingir représentent près de 54 % du total des investissements en cours dans le secteur agricole et 17,32 % du portefeuille en cours. À noter que les activités infrastructurelles dans le cadre des deux projets de barrage de Massingir constituent la majeure partie des dépenses prévues (85 %). À mesure que les projets agricoles se terminent et que les investissements dans l'infrastructure augmentent, la distribution des engagements devrait s'aligner de plus en plus sur les piliers de la gouvernance et de l'infrastructure du DSP.

Principales caractéristiques des projets en cours

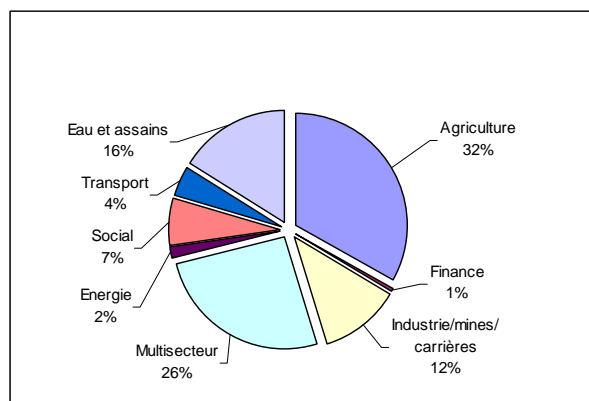
2.3 Les données clés du portefeuille en cours au 31 juillet 2008 figurent à l'annexe 1 au rapport et comprennent les notes de supervision des missions de 2008. L'analyse a identifié, parmi les 21 projets évalués et dont la performance a été notée, 8 projets sans problèmes (PSP), 12 projets potentiellement à problèmes (PPP) et 1 projet à problèmes (PAP). L'analyse indique également que le secteur agricole, quoique bénéficiant de la majeure partie des ressources, donne généralement de piètres résultats qui nécessitent un suivi et une supervision

étroits avec 4 PPP et 1 PAP (Exploitation familiale & production de revenu). En outre, les notations de l'Impact sur le développement (1,75) et de la performance globale (1,95) sont peu satisfaisantes dans ce secteur. Au nombre des questions clés contribuant à l'exécution relativement lente des projets dans le secteur agricole figurent le manque de capacités, notamment en matière de gestion de projet et de mise en œuvre des questions fiduciaires, les retards dans l'entrée en vigueur, les décaissements tardifs, et le renouvellement rapide des agents des projets et de la Banque. Le tableau 1 présente le résumé des données clés.

Évaluation générale de la performance du portefeuille et analyse sectorielle

2.4 D'une manière générale, le portefeuille en cours de la Banque au Mozambique affiche globalement des résultats satisfaisants depuis ces 3 dernières années. En 2005, le CPPR pour le Mozambique note une performance globale satisfaisante, qui connaîtra une légère amélioration par la suite comme le Rapport annuel sur la performance du portefeuille (RAPP) de 2007 le constate avec une note de 2,28. Comme on le voit à l'annexe 1, les évaluations des notes de supervision mises à jour, entreprises par les chefs de projets jusqu'en juillet 2008 indiquent une performance satisfaisante du portefeuille avec une note de 2,20. Si les évaluations entreprises durant cette période confirment la tendance généralement satisfaisante des notations depuis la dernière revue de portefeuille de 2005, le nombre des projets potentiellement à problèmes (PPP) s'est accru, en raison d'un certain nombre de facteurs : retards dans l'exécution, insuffisance des fonds de contrepartie, et ratios de décaissement de moins de 50 % pour quelques projets de plus de 5 ans d'âge. Ces contraintes indiquent la nécessité d'une gestion proactive pour améliorer la performance du portefeuille.

Graphique 5 : Montant décaissé par secteur



2.5 Le secteur agricole, qui a bénéficié de la majeure partie des ressources, est aussi celui qui affiche le taux de décaissement le plus élevé (33 %), suivi par le multisecteur (26 %), l'eau (16 %) et l'industrie/mines (12 %). Après le secteur financier, les secteurs des transports et de l'énergie affichent les plus faibles taux de décaissement en raison des retards dans l'entrée en vigueur – 16,6 et 21,37 mois respectivement – des projets Électricité IV et Route Montepuez-Lichinga, approuvés en

2006, et donc à l'origine des retards de décaissement.

Tableau 1 : Résumé des principales données de la performance par secteur

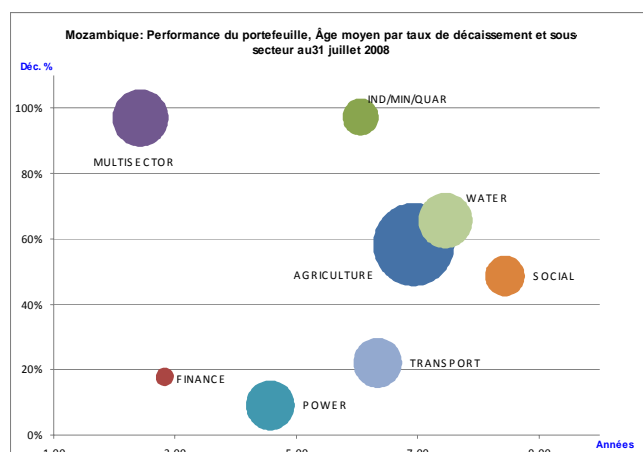
Titre	Données financières (UC)				Durée	Notation					
	Montant approuvé	Montant annulé	Montant décaissé	Ratio de décaissement	Âge	Exécution de projet	Acquisition	Performance financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Note globale
Agriculture Total	132 870 000		77 384 644	58,24%	6,94	2,27	1,80	2,07	1,80	1,75	1,95
Finance Total	6 800 000		1 216 191	17,89%	2,83	3,00	3,00	2,75	2,67	3,00	2,86
Total Indimines/car	27 967 963		27 243 376	97,41%	6,05	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50	2,15
Total Multisecteur	62 126 000		60 261 041	97,00%	2,43	2,00	2,00	2,10	2,00	2,00	2,04
Total Energie	48 402 000		4 323 555	8,93%	4,57	2,54	2,00	2,50	1,94	2,50	2,30
Total Social	31 915 000		15 537 984	48,69%	8,44	2,27	2,00	2,14	2,05	2,40	2,18
Total Transport	47 690 000	474,68	10 111 347	22,20%	6,34	2,00	2,50	1,20	1,25	2,00	1,67
Total Eau et assainissem	57 804 810		37 896 474	65,56%	7,46	2,44	2,67	2,58	2,33	2,03	2,39
Total général	415 575 763	474,68	233 974 613	56,42%	5,04	2,31	2,25	2,17	2,07	2,27	2,19

2.6 La désagrégation de certaines données par projet et par secteur, révèle des tendances spécifiques sectorielles. Par exemple, si les difficultés rencontrées dans le processus d'acquisition sont communes à l'ensemble des opérations du portefeuille, on peut penser, sur la foi des notes de supervision par projet, que les difficultés liées à la connaissance des règles d'acquisition sont plus fréquentes dans les secteurs de l'agriculture et de la santé. À titre de comparaison, les difficultés d'acquisition rencontrées dans les sous-secteurs de l'énergie et des transports sont plutôt attribuables aux complications apparues avec les entrepreneurs après la passation de marchés. L'un des problèmes rencontrés dans le secteur social en particulier est la forte hausse des coûts qui a rendu nécessaire le redimensionnement de certaines composantes de projet. Par ailleurs, les données indiquent un décaissement particulièrement lent dans les sous-secteurs de l'énergie et des transports. L'effectif 2008 de MZFO, qui rend maintenant possible l'affectation d'un cadre professionnel à chaque sous-secteur d'infrastructure, devrait permettre l'amélioration sensible du portefeuille au titre du pilier infrastructure du DSP.

Projets vieillissants et projets à risque

2.7 Le portefeuille en cours contient 5 projets vieillissants, (plus de 8 ans après l'approbation), à savoir (i) barrage de Massingir, (ii) petits périmètres irrigués, (iii) Éducation III, (iv) route Vanduzi-Changara et (v) adduction d'eau de Maputo. Ces projets figurent également parmi les 13 projets considérés comme à risque (PAR), c.-à-d. 12 projets potentiellement à problèmes (PPP), et 1 projet à problèmes (PAP) (Revenu familial). Il n'y a pas de changement du nombre de PAR par rapport au RAPP 2006 de la Banque qui indiquait également 13 PAR dont 1 PAP (adduction d'eau de Maputo). La ventilation des données clés sur la performance est présentée à l'annexe 1. L'analyse générale du portefeuille indique que l'âge moyen des projets de 5,04 ans dépasse la moyenne de 3,9 ans du CPPR de 2005 ainsi que les 4,2 ans pour la moyenne des projets de la Banque. Cette situation résulte pour beaucoup des retards d'exécution des projets très âgés dont les dates limites ont été prolongées pour achever les activités de mise en œuvre et dans la perspective de l'atteinte des objectifs de développement. Il importe de noter que 2 des PAR (Éducation III et adduction d'eau de Maputo) ont été clos le 30 juin 2008 tandis qu'un 3e projet (barrage de Massingir) devrait être clos le 31 décembre 2008 et les mesures nécessaires seront prises en vue de son annulation (devenant la moyenne des projets de la Banque). S'il est vrai que la notation générale de la performance du portefeuille depuis 2005 indique une tendance positive à l'amélioration, l'âge moyen des projets du portefeuille tire vers le bas ce qui aurait été autrement une performance plus forte, donnant à penser que des efforts concertés seront nécessaires pour annuler les projets très âgés, ce qui sera de nature à améliorer la performance générale du portefeuille.

Graphique 6 : Âge moyen et taux moyen de décaissement



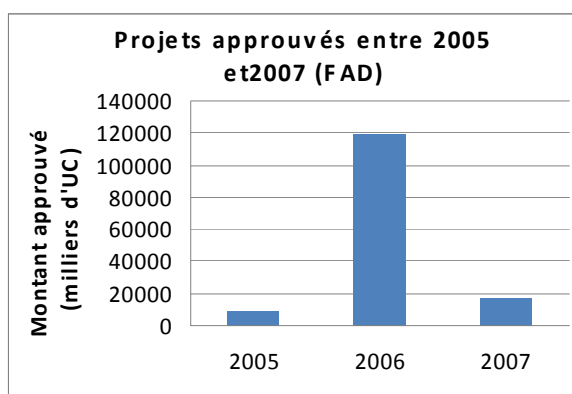
2.8 L'analyse montre le taux moyen de décaissement en fonction de l'âge moyen du portefeuille de 5,04 ans par secteur qui est supérieur aux 4,2 ans pour la moyenne des projets de la Banque. Au 31 juillet 2008, le secteur social détenait le record de vieillesse des projets avec une moyenne d'âge de 8,44 ans, suivi par le secteur de l'eau avec 7,46 ans et le secteur agricole avec 6,94 ans. Le multisecteur et le secteur financier ont les meilleurs résultats en fonction de l'âge et du taux de décaissement.

2.9 Pour assainir le portefeuille, 8 opérations (prêts et dons) ont été annulées durant cette période (2006-2007) du portefeuille actif. En outre, 2 autres opérations ont été annulées en avril 2008 (2e Programme de réforme économique (PRE) & Réhabilitation de routes) et 2 opérations supplémentaires closes le 30 juin 2008 (Éducation III & adduction d'eau de Maputo) devraient être annulées avant fin 2008. Ces annulations contribuent à renforcer la tendance généralement positive à l'amélioration de la performance du portefeuille.

2.10 Durant le FAD X (2005 à 2007), les approbations se déclinent en 6 projets d'investissement et 1 aide budgétaire directe (ABD), pour un montant total de 144,83 millions d'UC ; ces opérations sont à divers stades d'exécution. L'ABD en faveur de la lutte contre la pauvreté, approuvée le 13 septembre 2006, a été intégralement décaissée en deux tranches avant le 07 septembre 2007. Il ressort de l'analyse que la Banque, ces trois dernières années, a principalement centré ses opérations sur les infrastructures (38,73 %) et l'aide budgétaire directe - ABD (41,13 %). On trouvera ci-après la liste sommaire des nouvelles entrées dans le portefeuille durant cette période (2005-2007) où l'on voit que 82 % des ressources ont été approuvées en 2006 ainsi que la tendance au financement de projets de plus grande taille et à l'alignement sur les piliers de la stratégie de la Banque dans le DSP consacré à la période en cours (2006-2009).

Graphique 7 : Allocations & projets du FAD X (2005-2007)

Année	Titre	Montant approuvé (milliers d'UC)
2005	Projet AT au secteur financier (FSTAP)	6 800
2005	Soutien inst. Réforme secteur public	2 126
	2005 Total	8 926
2006	Dévelop. entrepreneuriat féminin	2 510
2006	Prêt soutien réduction pauvreté	60 000
2006	Projet Electricité IV	26 300
2006	Projet de route Montepuez- Lichinga	30 100
	Total 2006	118 910
2007	Barrage Massingir et petites exploitatio	17 000
	Total 2007	17 000
	Total général	144 836



2.11 Les principaux résultats des interventions de la Banque sont résumés à l'annexe IV du rapport. Le tableau décrit les résultats atteints dans chaque opération en cours par secteur durant la période de 2006 à 2008.

Comparaison du portefeuille (2006 & 2008)

2.12 La comparaison entre le portefeuille du Mozambique et celui de la Banque mondiale, d'une part, et le portefeuille des projets FAD de la Banque, d'autre part, permet de replacer le portefeuille de la Banque au Mozambique dans son contexte. En comparant la performance du portefeuille du Groupe de la Banque au Mozambique et celle du portefeuille de la Banque mondiale, il est possible de conclure que celle-ci a généralement une meilleure performance et une moyenne d'âge des projets plus faible, une durée d'exécution plus courte, une taille moyenne des projets plus grande et moins d'engagements à risque. Cet avantage pourrait être le résultat de la conjugaison des facteurs suivants : une plus longue présence dans le pays conjuguée à un suivi systématique plus étroit du portefeuille, un personnel de terrain plus important comparativement à la taille du portefeuille et une délégation de pouvoir plus forte dans les processus décisionnels. Le taux de décaissement cumulé du portefeuille du Mozambique est supérieur au taux de la Banque mondiale, et le nombre de projets dans le portefeuille du Groupe de la Banque au Mozambique est plus élevé. Bien que la taille moyenne des projets du Mozambique soit plus petite que celle des projets de la Banque mondiale dans le pays, elle dépasse la taille des projets du portefeuille FAD de la Banque (voir graphique 2). De même, la comparaison de la fréquence de la supervision des projets du portefeuille de la Banque au Mozambique avec celle d'autres interventions du Groupe de la Banque montre qu'elle est dans les limites de la norme de la Banque de 1,5 mission par an. Cette fréquence devrait, toutefois, augmenter à 2 missions par an si l'on tient compte du fait que le bureau extérieur effectue au minimum 1 mission de supervision par an par projet en plus de 1 mission que le siège et MZFO doivent entreprendre conjointement. Le bureau extérieur du Mozambique (MZFO) a mis en route, en coopération avec la Banque mondiale, un processus d'ateliers réguliers, de discussions et de partage d'expérience avec les spécialistes sectoriels, à commencer par l'atelier de partenariat et de collaboration Banque mondiale /MZFO en juin 2008 pour améliorer la coopération et les efforts communs sur le front du développement économique du Mozambique tout en notant l'avantage comparatif de chaque institution.

Tableau 2 : Indicateurs de performance/Comparaison interne et externe de la performance

Indicateurs de performance		Evolution		Comparaison interne		Comparaison externe 2008	
		2006	2008	Mozambique	FAD (APPR 2006)	Mozambique	BM Moz
Exécution et Impact	Temps entre approbation et entrée en vigueur (mois)	12,65	12,62	12,65	17	12,62	3 (c)
	Ratio de décaissement (%)(a)	21,67	9,17	16,77	18	9,17	NA
	Taux de décaissement (%)	50,18	56,42	50,18	37	82,68 (e)	62
	Taille moyenne du projet size (millions d'UC)	14,01	18,10	14,01	12,17	18,10	30,01
	EAR (% des engagements)	79,7	56,01	79,7	45	56,01	6
	Projets à problèmes (% des projets en cours)	5,6	4,76	5,60	47	4,76	6
Harmonisation & Alignement	Âge moyen du projet (années)	4,81	5,04	4,81	4,3	5,04	3,9
	Utilisation des systèmes nationaux (%)	1(d)	1	1	12	1	NA
	Nombre de projets cofinancés	6	6	6	NA	6	NA
	Nombre de CEP parallèles	13	8	13	NA	8	0 (b)

Notes:

Ratio de décaissement: Ratio des décaissement durant la période visée / Montant non décaissé du portefeuille de la Banque à la fin dela période antérieure

Taux de décaissement: Total des décaissements du FAD en faveur des projets + annulations / total portefeuille commitments

(a) /Données 2006 basées sur APPR 2006. : données 2008 basées sur données FFCO de janvier à août 2008

(b) Les dernières données disponibles concernent 2007 pour la BM

(c) Entre signature et entrée en vigueur /BM

Evolution & Externe- Inclure aux données du Groupe de la Banque l'intervention du secteur privé

Comparaison interne - FAD uniquement

(d) Appui budgétaire direct (ABD)

(e) Données historiques de décaissement en accord avec BM pour comparaison.

2.13 En termes d'exécution et d'impact, les projets du portefeuille FAD de la Banque au Mozambique affichent une meilleure performance dans la plupart des indicateurs excepté l'indicateur des engagements à risque (EAR) qui est relativement faible. Cette situation devrait s'améliorer d'ici fin 2008 lorsque plusieurs PAR seront clos et sortis du portefeuille.

Tableau 3 : Comparaison des données des CPPR, 1999-2008

Performance du portefeuille/Evolution entre CPR 1999,2005 and 2008								
Âge moyen			Taux de			Note globale		
1999	2005	2008	1999	2005	2008	1999	2005	2008
7,7	3,9	5	52%	37%	56%	1,8	2,0	2,2

Le ratio de décaissement en juillet 2008 non compris, l'ADB est de 48,9 %
En décembre 2005, il n'y avait pas d'ADB en cours.

en cours au 31 juillet 2008 par rapport aux données correspondantes de 1999 et 2005. L'annexe 3 présente les tendances historiques de décaissement avec et sans le multisecteur.

Mise en œuvre de la Déclaration de Paris dans le pays

2.15 L'appui budgétaire général est un mécanisme qui permet à la Banque d'aller de l'avant quant à la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris – appropriation, alignement, harmonisation, responsabilité mutuelle et gestion axée sur les résultats. La Banque est l'un des 19 bailleurs de l'appui budgétaire général, le Programme des partenaires d'aide (PAP), qui évaluent collectivement la performance du Gouvernement sur 40 indicateurs qui composent le cadre d'évaluation de la performance (PAF). En outre la Banque participe régulièrement aux réunions des chefs de la coopération du G-19 ainsi qu'aux réunions du Groupe des partenaires au développement, le deuxième forum important des donateurs. La Banque est également membre des 8 groupes de travail sectoriels, à côté d'autres donateurs, et dirige le Groupe de travail sur l'infrastructure routière depuis 2007.

2.16 Outre ces activités, la Banque est invitée à participer plus activement aux groupes de travail des économistes qui rendent compte au PAP. Ces groupes sont responsables au niveau technique de l'évaluation des progrès accomplis par le GoM en regard des indicateurs établis dans le PAF. L'arrivée prochaine de deux économistes au bureau extérieur (local et international) permettra de faire face à cette question. Par ailleurs, il y a lieu de noter que l'appui budgétaire général ne représente environ que 17 % de l'aide extérieure en faveur du Mozambique. À cet égard, soucieuse de s'aligner davantage sur d'autres bailleurs du G-19, la Banque a accepté de subordonner ses décaissements au titre du soutien budgétaire pour 2009 et 2010 aux résultats de l'évaluation générale annuelle de la performance du budget par le G-19. D'autre part, en approuvant "l'Approche du Groupe de la Banque en matière d'amélioration de l'utilisation des systèmes nationaux" en juillet 2008, la Banque a fait un pas de plus sur la voie de l'alignement en adoptant un cadre stratégique plus compatible avec les objectifs de la Déclaration de Paris. Il n'en reste pas moins que la Banque doit faire davantage d'effort pour faire droit à la requête du GoM tendant à adopter les programmes sectoriels globaux et l'appui budgétaire au niveau sectoriel.

Graphique 8 : 2007 Classement et respect de la Déclaration de Paris

Taille projet/ performance donateur	Très bonne	Moyen supérieur	Moyen	Moyen inférieure	Faible
Très grand >\$90M	DFID			Union européenne	Banque mondiale
Grand >\$50M	Pays-Bas	Irlande	Suède		
Moyen >\$20M	Norvège	Finlande	Danemark	Canada	Allemagne , BAD
Petit <\$20M	Suisse, Belgique	Espagne	Italie	France	Portugal
Total # pays	5	3	3	3	4

2.17 Selon la Revue conjointe de 2007 la performance est bonne dans plusieurs secteurs des 18 indicateurs du PAP tirés principalement de la Déclaration de Paris. Les PAP ont été évalués en regard de leurs PAF pour 2007. Comme on le voit au tableau, la Banque est classée dans la catégorie des donateurs moyens (montant de l'APD en faveur du GOM en 2007), mais dont la performance est peu satisfaisante à

côté d'autres institutions multilatérales telles que la Banque mondiale dans la mesure où plus de la moitié de l'aide fournie au Mozambique est affectée vers les grands projets d'infrastructure publique.

2.18 La Banque au Mozambique a fait des progrès sur l'indicateur de prévisibilité de l'aide mais montre des insuffisances quant à l'harmonisation et l'alignement. Pour améliorer la qualité de l'évaluation, le GOM et les PAP devraient élaborer un cadre d'analyse plus vaste prenant en compte différentes modalités d'aide. La BM, la Communauté européenne (CE) et MZFO travaillent dans ce sens pour proposer un cadre d'évaluation révisé. Ces activités se dérouleront dans le contexte d'un partenariat trilatéral renforcé entre ces institutions.

Défis posés par la mise en œuvre de l'Agenda de Paris

2.19 L'aide au Mozambique représentait 17 % du revenu national brut (RNB) en 2007 et 50 % des dépenses publiques du GOM sont financées par l'aide. Sa prévisibilité est donc importante pour permettre au GOM de faire des prévisions à long terme vu que le niveau des décaissements est inférieur aux dépenses du GOM. Les ambitieux objectifs du Gouvernement mozambicain sur le front de la lutte contre la pauvreté ne pourront être atteints que moyennant la rationalisation de l'aide, et, à cet égard, la mise en œuvre de l'Agenda de Paris

pose quelques défis, notamment l'harmonisation, à savoir utiliser des mécanismes communs, conduire des missions conjointes et partager les analyses, éviter les structures parallèles d'exécution et accroître la prévisibilité des engagements des ressources de l'APD. L'harmonisation était le point faible dans l'évaluation de 2007 et les donateurs doivent faire des efforts pour améliorer la coordination de l'aide en mettant en place des mécanismes communs. Bien que des progrès aient été faits par le GOM et ses bailleurs, les deux côtés se sont entendus sur un Programme d'action accéléré au Mozambique.

III ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DE GESTION DE L'EXÉCUTION ET DE LA COORDINATION DES DONATEURS

3.1 L'un des points d'achoppement quant à l'évaluation de la performance générale du portefeuille est la capacité de gestion de l'exécution des différentes parties prenantes au projet. Les principales parties prenantes sont le Ministère de la planification et du développement, responsable du suivi du portefeuille global, ainsi que les ministères sectoriels, dont la plupart ont mis en place des cellules d'exécution de projet qui assurent directement la gestion des projets. Si dans l'ensemble la performance des CEP est satisfaisante, elle est variable d'une CEP à l'autre et de nombreux problèmes demeurent qui entravent la bonne exécution des projets, en particulier : i) les retards d'exécution ; ii) le suivi peu satisfaisant de l'exécution des projets ; iii) les fortes rotations du personnel des projets ; et iv) les retards mis pour remplir les conditions nécessaires à l'entrée en vigueur des prêts. Le problème commun de l'insuffisance des capacités institutionnelles est visible dans le manque de maîtrise des procédures de passation de marchés et de gestion financière. Certains indices donnent à penser, cependant, qu'il y a eu des améliorations depuis la revue de 2005 eu égard au travail du bureau extérieur qui fournit, entre autres choses, le soutien suivant : (1) communication tant en anglais qu'en portugais, (2) formation en règles et procédures de la Banque en décaissement et passation de marchés ; et (3) traitement des dossiers de passation de marchés et de décaissement conformément à la Phase I de la Politique de décentralisation et matrice de délégation de pouvoir de la Banque. MZFO a commencé à traiter les dossiers relatifs aux décaissements à la fin de 2006 et, à ce jour, traite 100 % de toutes les demandes approuvées par FFCO. MZFO traite mensuellement en moyenne 23 demandes, ce qui le place au 4e rang parmi les centres de traitement de FFCO 3.

3.2 Pour améliorer davantage la capacité de gestion des CEP, la Banque a tenu en mars 2008, un atelier sur l'exécution des projets avec au programme, les règles et procédures de la Banque en passation de marchés, décaissement et gestion financière des projets. MZFO a également organisé en octobre 2007 des sessions de formation de 2 jours à l'intention des CEP des projets en cours et devrait pouvoir continuer cette expérience en tant que de besoin. La mise en place d'une équipe complète de spécialistes au bureau extérieur fin 2008, devrait se traduire par l'amélioration notable de la performance à la faveur du renforcement de la qualité et de la fréquence des missions de supervision et de la consolidation de l'efficacité des systèmes de suivi. Un "système de suivi en feux de signalisation (TLS)", recommandé durant le CPPR de 2008 par le Gouvernement comme outil efficace de suivi de la performance, sera introduit comme indiqué dans la matrice du plan d'action ci-jointe et figure en Annexe II au report. Le système de suivi est efficace dans la mesure où il présente la notation visuelle de la performance de chaque projet du portefeuille actif qui correspond à l'évaluation de la supervision de 2008. Dans ce système, le rouge indique une performance peu satisfaisante, le jaune correspond à satisfaisant et le vert très satisfaisant (NPPP). L'analyse des indicateurs dans le TLS démontre que le Projet d'amélioration des revenus générés par les activités agricoles familiales noté comme PAP affiche le rouge indiquant une performance peu

satisfaisante tandis que la couleur jaune (avertissement) indique les projets considérés comme PPP et nécessitent un suivi plus étroit et des supervisions plus fréquentes. Le TLS a pour but d'aider le GOM et la Banque à surveiller systématiquement la performance du portefeuille et les progrès faits.

Évaluation des initiatives de cofinancement

3.3 La Banque participe activement aux efforts de coordination des divers donateurs tels que le G19 qui fournit une aide budgétaire directe et le GPD (Groupe des partenaires au développement) ainsi qu'aux réunions des groupes de travail sectoriels tout en présidant le Groupe de travail sur l'infrastructure routière depuis 2007. La Banque intervient dans six projets de cofinancement dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture, des routes, de l'électricité, des finances et multisectoriel (Appui budgétaire direct) à travers le cadre des PAP, à savoir le Projet de développement des ressources minières, le Projet de réforme et d'accès à l'énergie, le Projet de réhabilitation et d'amélioration de réseaux routiers, le Projet Éducation IV, Électricité III, le Projet d'assistance technique au secteur financier et le Prêt de soutien à la réduction de la pauvreté. Les mesures concrètes prises à la faveur des missions conjointes, notamment les revues et le suivi effectués en commun, ont sensiblement amélioré la performance des mécanismes de cofinancement. Il y a tout lieu de penser que les futures interventions au Mozambique comporteront davantage d'initiatives de cofinancement vu la modicité et l'insuffisance des ressources allouées dans le cadre du FAD XI et considérant la réserve de projets et les priorités du Gouvernement durant cette période.

Gestion proactive du portefeuille

3.4 L'exécution des projets du portefeuille de la Banque au Mozambique a rencontré plusieurs difficultés qui ont affecté sa performance et les objectifs de développement. Ces difficultés ont trait aux faibles capacités d'exécution et aux contraintes institutionnelles de la Banque comme du GOM et sont communes à tous les projets du portefeuille. Une autre difficulté qui n'est ni d'ordre technique ni liée à l'exécution physique des projets, est d'ordre social et a trait à la mobilisation et à la participation des collectivités locales. Les principaux défis et risques potentiels auxquels le portefeuille est appelé à faire face dans le futur sont les suivants : (i) mauvaise qualité à l'entrée par suite d'une conception et d'une préparation de projet qui laissent à désirer ; (ii) retards dans l'entrée en vigueur ; (iii) incapacité des CEP à maîtriser les règles et procédures de la Banque ; (iv) manque de capacité du personnel des projets, notamment concernant le suivi et la gestion et le contrôle financiers ; (v) fortes rotations du personnel des CEP et fréquents changements des chefs de projet de la Banque ; (vi) retards dans les réactions de la Banque face aux besoins des projets ; (vii) retards dans le paiement de la TVA et des fonds de contrepartie par le GOM ; (viii) retards dans la préparation des rapports d'achèvement de projet (RAP) en tant qu'outil efficace des leçons tirées pour améliorer les nouveaux projets ; (ix) retards dans l'exécution de la composante services des projets ; et (x) fréquence insuffisante des missions de supervision et de suivi par le GOM comme par la Banque. MZFO devrait jouer un rôle plus dynamique dans l'amélioration du portefeuille à tous les niveaux de l'exécution grâce à un suivi et une supervision plus étroits, l'harmonisation des donateurs, la formation continue et la fourniture des services d'interprétation des langues. Les actions spécifiques visant à améliorer le portefeuille sont contenues dans la matrice du plan d'action ci-jointe en annexe III.

IV PROBLÈMES POTENTELS FUTURS ET LEÇONS POUR LA GESTION DU DSP ET DU PORTEFEUILLE

4.1 Les données indiquent plusieurs actions que la Banque doit prendre pour améliorer la qualité du portefeuille : i) augmenter les études économiques et sectorielles stratégiques ; ii) augmenter la taille moyenne des projets ; iii) concentrer les interventions dans les domaines où la Banque a un avantage comparatif ; et iv) centrer l'examen à mi-parcours du DSP sur l'analyse des progrès faits dans la mise en œuvre du programme triennal d'intervention (2006-2009) de la Banque axé sur les piliers de la gouvernance et de l'infrastructure.

4.2 L'un des points d'achoppement quant à l'évaluation de la performance générale du portefeuille est la capacité de gestion de l'exécution des différentes parties prenantes au projet. Les principales parties prenantes sont les ministères gouvernementaux, la Banque centrale du Mozambique et les cellules d'exécution des projets (CEP) qui sont les organes d'exécution du gouvernement et du Groupe de la Banque.

V CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

5.1 Conclusion

La revue de portefeuille a montré que la performance du portefeuille du Groupe de la Banque au Mozambique est généralement satisfaisante et évolue de manière positive depuis le dernier CPPR de 2005. Elle a, cependant, identifié de nombreux problèmes auxquels il y a lieu de s'attaquer pour améliorer la qualité du portefeuille eu égard au nombre élevé de projets potentiellement à problèmes. Le bureau extérieur du Mozambique continuera de jouer un important rôle dans le suivi et l'accélération de l'exécution des projets ainsi que dans l'amélioration/assainissement du portefeuille. Les recommandations pour la Banque et la Gouvernement sont résumées ci-après.

5.2 Recommandations

La matrice du Plan d'amélioration du portefeuille, ci-jointe en annexe III, présente les recommandations concrètes rangées dans les catégories suivantes : (1) renforcement de l'efficacité/qualité à l'entrée des projets, (2) assurance fiduciaire, (3) gestion du projet, (4) mécanismes de suivi et d'évaluation, et (5) dialogue entre le GOM et la Banque. Ainsi la revue émet les recommandations suivantes :

5.2.1 À l'intention du gouvernement

- (i) Améliorer le respect des accords et des conditions générales de prêt pour assurer le respect des calendriers d'exécution approuvés ;
- (ii) Assurer la fourniture régulière et en temps opportun des fonds de contrepartie aux projets et le remboursement de la TVA ;
- (iii) Élaborer et utiliser régulièrement des outils de surveillance et de planification de qualité, notamment des plans de travail annuels détaillés pour les projets comprenant les calendriers d'acquisition et de décaissement ;
- (iv) Respecter systématiquement les exigences en matière de rapport, en particulier les rapports trimestriels d'étape (QPPR) et les rapports d'audit ;

- (v) Améliorer la qualité de la gestion financière des projets grâce au recrutement de personnel suffisamment qualifié et expérimenté ;
- (vi) Soumettre les rapports trimestriels et d'audit régulièrement et en temps opportun en tant qu'outils efficaces de suivi ;
- (vii) Améliorer la capacité (dosage de compétences y compris en Anglais adéquat) de la Direction de l'investissement et de la coopération (DNIC) du Ministère de la planification et du développement à surveiller efficacement le portefeuille de la Banque.

5.2.2 À l'intention du Groupe de la Banque

- (i) Assainir le portefeuille en réduisant systématiquement le nombre des projets vieillissants pour améliorer la performance du portefeuille ;
- (ii) Renforcer le dosage de compétences des missions par l'inclusion de spécialistes de la gestion financière et de spécialistes du traitement des questions transversales ;
- (iii) Suivre de plus près l'évolution du portefeuille en assurant un minimum de 2 missions de supervision par an des projets potentiellement à problèmes (PPP). Les missions de supervisions rassembleront des données pour servir d'éléments probants de l'impact des opérations sur le développement ;
- (iv) Intensifier la formation sur les règles de passation de marchés et de décaissement du Groupe de la Banque ;
- (v) Recruter du personnel bilingue (Anglais et Portugais) pour MZRO le cas échéant ;
- (vi) Échanger davantage d'informations avec les donateurs dans les domaines des études économiques et sectorielles, de la mobilisation des ressources, ainsi que de l'harmonisation et de l'alignement dans le contexte de la Déclaration de Paris ;
- (vii) S'inspirer de l'expérience de la Banque et du savoir de son personnel local pour améliorer la conception des projets, en particulier pour ce qui concerne la gestion financière. Les études d'avant-projets devraient prendre en compte la participation des collectivités locales pour intégrer les perspectives des bénéficiaires.
- (viii) Assurer la préparation à temps des rapports d'achèvement (RAP) des projets achevés de manière à tirer des leçons utiles pour les futures interventions ;
- (ix) Répondre aux correspondances du GOM rapidement.

5.3 Le Conseil d'administration est invité à examiner les conclusions et approuver ces recommandations, qui ont pour but d'améliorer le portefeuille du Groupe de la Banque au Mozambique.

Annexe I

DONNÉES CLÉS DES OPÉRATIONS EN COURS

Titre du projet	Données financières			Durée		Notation						Etat
	Montant approuvé	Montant décaissé	Ratio de décais	Date de clôture	Âge	Exécution du projet	Acquisition	Performanc e financière	Activités et travaux	Impact sur le développem ent	Note globale	
Projet de développement de la pêche artisanale	14 170 000	3 726 883	26,30%	31-déc-08	6,71	2,33	1,50	2,00	1,67	1,67	1,87	PPP
Projet de développement de la pêche artisanale	1 730 000	354 794	20,51%	30-déc-08	6,71	2,33	1,50	2,00	1,67	1,67	1,87	PPP
Projet d'amélioration du revenu familial	12 460 000	7 168 297	57,53%	30-déc-09	7,75	3,00	2,00	1,75	1,00	1,00	1,69	PP
Projet d'amélioration du revenu familial	1 000 000	577 119	57,71%	30-déc-09	7,75	3,00	2,00	1,75	1,00	1,00	1,69	PP
Barrage de Massingir et réhab. petites exploitations agricoles	17 000 000	67 125	0,39%	31-déc-09	1,41	1,67	3,00	2,50	1,75	2,00	2,13	PPP
Barrage de Massingir et réhab. petites exploitations agricoles	55 000 000	53 936 658	98,07%	30-déc-08	14,69	1,67	3,00	2,50	2,25	2,00	2,25	PPP
Projet d'appui à l'intermédiation financière en milieu rural	11 520 000	2 939 234	25,51%	30-juin-11	4,72	3,00	0,50	1,60	1,33	2,33	1,81	PPP
Projet d'appui à l'intermédiation financière en milieu rural	3 840 000	239 183	6,23%	30-juin-11	4,72	3,00	0,50	1,60	1,33	2,33	1,81	PPP
Projet d'aménagement de petits périmètres d'irrigation	12 430 000	7 532 086	60,60%	30-mars-09	9,66	1,33	2,00	2,50	3,00	1,75	2,18	PPP
Projet d'aménagement de petits périmètres d'irrigation	1 210 000	785 140	64,89%	30-mars-09	9,66	1,33	2,00	2,50	3,00	1,75	2,18	PPP
Entrepreneuriat féminin et développement de compétences	2 510 000	58 127	2,32%	31-déc-12	2,52							
Total Agriculture	132 870 000	77 384 644	58,24%		6,94	2,27	1,80	2,07	1,80	1,75	1,95	
Projet d'AT au secteur financier (FSTAP)	6 800 000	1 216 191	17,89%	31-janv-12	2,83	3,00	3,00	2,75	2,67	3,00	2,86	NON PPP
Total Finances	6 800 000	1 216 191	17,89%		2,83	3,00	3,00	2,75	2,67	3,00	2,86	
Remplacement des capacités de gestion des ressources minérales	3 290 000	2 565 423	77,98%	30-juin-08	6,91		2,50	2,2	1,66	2,66	2,23	NON PPP
Remplacement des capacités de gestion des ressources minérales de Moma	24 677 953	24 677 953	100,00%	18-oct-07	5,19	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50	2,15	NON PPP
Total Ind/Mini/Car	27 967 953	27 243 376	97,41%		6,05	2,00	2,00	2,00	2,50	2,50	2,15	
Soutien inst. réforme secteur public	2 126 000	261 041	12,28%	31-août-09	3,11	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,08	NON PPP
Prêt de soutien à la réduction de la pauvreté	60 000 000	60 000 000	100,00%	30-juin-08	1,76	2,00		2,20	2,00	2,00	2,00	NON PPP
Total Multisecteur	62 126 000	60 261 041	97,00%		2,43	2,00	2,00	2,10	2,00	2,00	2,04	
Projet Electricité IV	26 300 000	254 093	0,97%	31-déc-12	1,88	3,00	2,50	2,20	2,00	2,00	2,27	NON PPP
Programme de réforme et d'accès à l'énergie	9 017 000	1 655 899	18,36%	31-déc-08	4,74	2,33	2,00	2,60	2,25	3,00	2,47	PPP
Programme de réforme et d'accès à l'énergie	1 965 000	60 848	3,10%	31-déc-08	4,74	2,33	2,00	2,60	2,25	3,00	2,47	PPP
Projet d'électrification rurale (ELECT III)	11 120 000	2 352 715	21,16%	31-déc-09	6,91	2,50	1,50	2,60	1,25	2,00	2,00	PPP
Total Energie	48 402 000	4 323 555	8,93%		4,57	2,54	2,00	2,50	1,94	2,50	2,30	
Projet Education III	10 687 000	9 869 469	92,35%	30-juin-08	10,04	2,00	3,00	2,25	2,50	2,33	2,38	PPP
Projet Education III	1 628 000	794 326	48,79%	30-juin-08	10,04	2,00	3,00	2,25	2,50	2,33	2,38	PPP
Projet Education IV	10 000 000	1 732 512	17,33%	31-déc-08	6,88	2,00	2,00	2,20	1,75	2,00	2,00	NON PPP
Projet Santé II	9 000 000	3 001 717	33,35%	31-déc-08	7,61	2,67	1,00	2,00	1,75	2,67	2,06	PPP
Projet Santé II	600 000	139 960	23,33%	31-déc-08	7,61	2,67	1,00	2,00	1,75	2,67	2,06	PPP
Total Social	31 915 000	15 537 984	48,69%		8,44	2,27	2,00	2,14	2,05	2,40	2,18	
Projet route MONTEPUEZ-LICHINGA	30 100 000	-	0,00%		1,76							
Projet réhab. Route VANDUZI-CHANGARA	16 790 000	9 786 026	58,28%	31-déc-09	8,63	2,00	2,50	1,20	1,25	2,00	1,67	PPP
Projet réhab. Route VANDUZI-CHANGARA	800 000	325 321	100,00%	31-janv-05	8,63	2,00	2,50	1,20	1,25	2,00	1,67	PPP
Total Transport	47 690 000	10 111 347	22,20%		6,34	2,00	2,50	1,20	1,25	2,00	1,67	
Projet intégré d'alimentation en eau et d'assainissement	15 770 000	9 601 672	60,89%	29-juin-09	7,65	2,67	2,00	2,00	1,75	2,00	2,06	PPP
Projet intégré d'alimentation en eau et d'assainissement	1 000 000	548 602	54,86%	29-juin-09	7,65	2,67	2,00	2,00	1,75	2,00	2,06	PPP
Projet d'amélioration quantitative de l'approvisionnement en eau de Maputo	17 500 000	17 435 787	99,63%	30-juin-08	9,12	2,67	3,00	2,75	2,50	2,33	2,63	PPP
Projet d'amélioration quantitative de l'approvisionnement en eau de Maputo	2 160 000	1 094 773	50,68%	30-juin-08	9,12	2,67	3,00	2,75	2,50	2,33	2,63	PPP
Projet d'approvisionnement en eau, assainissement en milieu urbain & soutien institutionnel	19 064 810	8 546 290	44,83%	30-déc-09	5,61	2,00	3,00	3,00	2,75	1,75	2,47	PPP
Projet d'approvisionnement en eau, assainissement en milieu urbain & soutien institutionnel	2 310 000	669 350	28,98%	30-déc-09	5,61	2,00	3,00	3,00	2,75	1,75	2,47	PPP
Total Eau et assainissement	57 804 810	37 896 474	65,56%		7,46	2,44	2,67	2,58	2,33	2,03	2,39	
Total général	415 575 763	233 974 613	56,42%		5,04	2,31	2,25	2,17	2,07	2,27	2,19	

N PPP = Projet sans problèmes ; PPP= Projet potentiellement à problèmes ; PP= Projet à problèmes

Annexe II

Systeme de suivi par feux de signalisation

(au 30 juin 2008)																				
Titre du projet	A. EXECUTION DU PROJET			B. PERFORMANCE DE PASSATION DES MARCHES		C. PERFORMANCE FINANCIERE					D. ACTIVITES ET TRAVAUX				E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT				F. EVALUATION GLOBALE	
	A1 - Satisfaction des conditions préalables à l'entrée en vigueur	A2 - Satisfaction des conditions générales	A3 - Satisfaction des autres conditions	B1 - Acquisition des services de consultants	B2 - Acquisition des biens et travaux	C1 - Disponibilité de devises	C2 - Disponibilité de monnaie locale	C3 - Flux de décaissement	C4 - Gestion des coûts	C5 - Performance des cofinanciers	D1 - Respect du calendrier d'exécution	D2 - Performance des consultants ou assistants techniques	D3 - Performance des entrepreneurs	D4 - Performance de la direction du projet	E1 - Chances d'atteindre les objectifs de développement	E2 - Chances de réaliser et pérenniser les avantages	E3 - Contribution probable du projet à l'amélioration des conditions d'existence	E4 - Taux de rentabilité actuel	F1 - Note précédente	F2 - Note actuelle
Développement de la pêche artisanale	2	3	2	2	1	3	1	2	2	3	1	2	3	2	1	2	2	S.o.	1,93	2
Amélioration des revenus du secteur familial	3	3	3	2	2	3	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	2,19	1,5
Barrage de Massingir et petite exploitations (Suppl.)	2	2	1	3	3	3	2	3	2	S.o.	1	3	3	2	2	2	2	S.o.	S.o.	2,25
Barrage de Massingir et petite exploitations	2	2	1	3	3	3	2	3	2	S.o.	1	3	3	2	2	2	2	S.o.	2,13	2,25
Appui à la finance rurale	3	3	3	1	0	3	1	1	1	2	1	2	S.o.	1	2	2	3	S.o.	2,4	1,8125
Irrigation de petits périmètres	2	1	1	2	2	3	2	2	3	S.o.	3	3	3	3	2	2	2	1	2,13	2,176470588
Développement de l'entreprenariat et des compétences des femmes	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.
Assistance technique au secteur financier (FSTAP)	3	3	S.o.	3	3	3	3	2	S.o.	3	3	2	S.o.	3	3	3	3	S.o.	2,92	2,857142857
Développement des capacités de gestion des ressources minérales	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.
Sables minéraux de Moma	2	2	2	S.o.	2	2	2	2	2	2	3	S.o.	S.o.	2	3	S.o.	S.o.	2	S.o.	2,153846154
Appui institutionnel à la réforme du secteur public	2	S.o.	2	2	S.o.	2	2	2	S.o.	S.o.	2	2	S.o.	2	2	2	2	S.o.	2,09	2
Appui à la réduction de la pauvreté	2	2	2	S.o.	S.o.	2	2	2	2	3	2	0	S.o.	2	2	2	2	S.o.	1,78	1,928571429
Electricité IV	3	3	S.o.	3	2	2	2	2	2	3	2	2	S.o.	2	2	2	2	S.o.	S.o.	2,266666667
Programme de réforme et d'accès à l'énergie	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	S.o.	2,33	2,470588235
Electrification rurale (Electricité III)	S.o.	2	3	2	1	3	3	2	2	3	1	2	0	2	2	2	2	S.o.	1,94	2
Éducation III	2	2	2	3	3	3	2	2	2	S.o.	2	2	3	3	2	3	2	S.o.	2,25	2,375
Éducation IV	2	2	2	2	2	3	1	1	S.o.	S.o.	1	1	1	2	2	2	2	S.o.	1,82	1,733333333
Santé II	3	3	2	1	1	3	2	1	2	S.o.	2	2	2	1	3	3	2	S.o.	2,06	2,0625
Réhabilitation de la route Vanduzi-Changara	2	2	2	2	3	2	1	1	2	0	1	2	1	1	2	2	1	3	1,24	1,666666667
Approvisionnement en eau et assainissement intégrés	3	3	2	2	2	2	2	2	2	S.o.	2	1	2	2	2	2	2	S.o.	1,78	2,0625
Amélioration de l'approvisionnement en eau de Maputo	3	3	2	3	3	3	2	3	3	S.o.	2	3	2	3	3	2	2	S.o.	1,67	2,625
Appui institutionnel à l'approvisionnement en eau et à l'assainissement	2	2	2	3	3	3	3	3	3	S.o.	2	3	3	3	2	2	3	0	1,72	2,470588235

Sens du code des couleurs

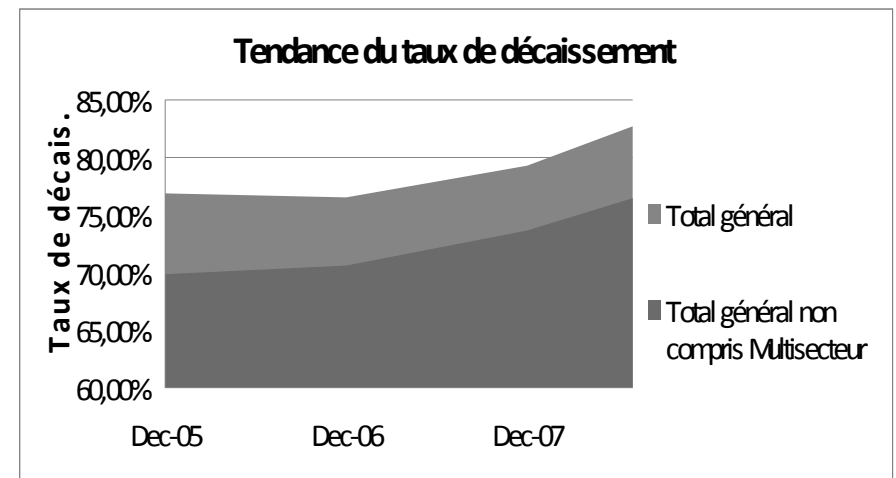
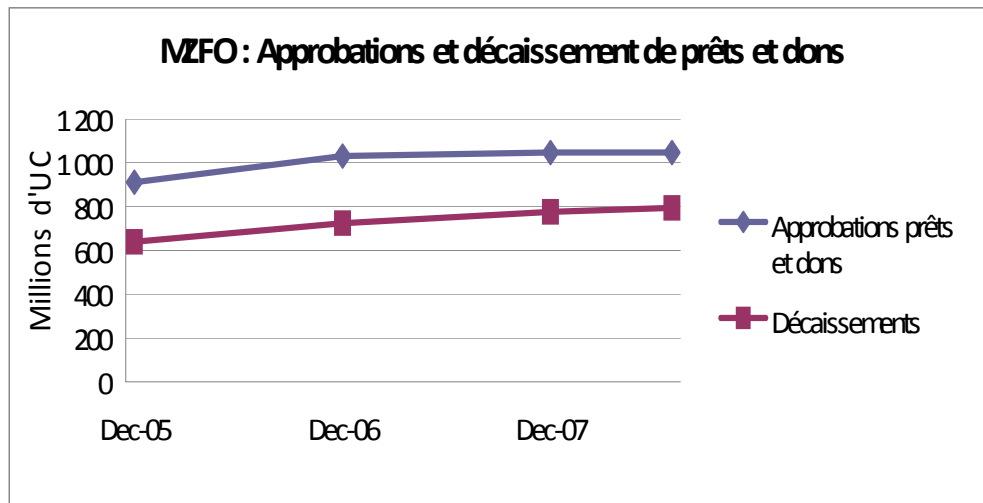
Couleur/Désignation	Intervalle de notation
■ Rouge - Peu satisfaisant	Entre 0 et 1,5
■ Orange - Satisfaisant	Entre 1,6 et 2,5
■ Vert - Très satisfaisant	Entre 2,6 et 3

Les notes décernées aux indicateurs de chaque projet sont basées sur les appréciations contenues dans le fichier récapitulatif de la supervision des projets au 31 juillet 2008.

Annexe III
MOZAMBIQUE : DÉCAISSEMENTS HISTORIQUES, 2005-2008

Tableau - MZFO : Approbations et décaissement de prêts et dons				
(millions d'UC)	Dec-05	Dec-06	Dec-07	JU-08
Approbations prêts et dons	911,2	1 031,20	1 046,90	1 046,10
Décaissements	639,1	724,2	777,06	793,8

Tableau - Tendence du taux de décaissement				
	Dec-05	Dec-06	Dec-07	JU-08
Total général	76,88%	76,52%	79,27%	82,68%
Total général non compris Multisect	69,87%	70,60%	73,65%	76,46%



Projet	Principaux résultats (juin 2008)	Observations
<i>Eau et assainissement</i>		
Projet intégré d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural, Offices des eaux des régions Centre et Nord	<ul style="list-style-type: none"> • 1243 comités de l'eau établis • 452 comités de l'eau formés • 437 groupes d'entretien formés • 2 bureaux construits • 4 maisons achetées et rénovées • 698 points d'eau fournis aux communautés dont les nouveaux points d'eau construits et les réhabilitations • 4 petits réseaux d'eau courante construits • 41 latrines scolaires construites • 13 latrines de postes de santé construites • 19 latrines publiques témoins construites • 2 études pour l'établissement de l'Administration régionale de l'Autorité de l'eau (ARA) pour les régions Centre-Nord et Nord • 1 étude pour la fourniture des services concernant l'étude, la planification et l'avant-projet des réseaux d'adduction d'eau et d'assainissement des quatre chefs-lieux de province de Nacala, Angoche, Cuamba et Lichinga. 	<p>L'objectif visant la formation des collectivités n'a pas été atteint en raison des problèmes d'acquisition rencontrés.</p> <p>En ce qui concerne l'aspect construction, le manque de capacité de l'entrepreneur s'est traduit par des retards de construction des points d'eau.</p>
Projet d'amélioration quantitative de l'approvisionnement en eau de Maputo	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau filtre installé à la station d'épuration d'Umbeluzi; augmentation de la capacité de traitement de 120 000 à 144 000 m³/h • Modification de la station de pompage de Chamanculo pour fournir au centre de distribution de Lulane 1100 m³/h • Construction de 2 réservoirs souterrains d'une capacité de 10000 m³ chacun; un réservoir d'eau surélevé de 500 m³, alimentation électrique et 3 pompes au nouveau centre de distribution de Lulane. • Construction de la conduite principale d'alimentation de Chamanculo à Lulane • Construction d'un réseau de distribution pour l'alimentation de 250 000 personnes supplémentaires à Hulene, Lulane et Mahotas à travers 74 km de canalisations • Installé 15 000 nouveaux branchements et 50 bornes-fontaines permettant d'augmenter l'accès à l'eau et la commercialisation de l'eau. • Remplacé la conduit de Chamanculo-Maxaquene • Construit des réservoirs supplémentaires au centre de distribution de Maxaquene pour disposer de 20 000 m³ supplémentaires à distribuer dans la région. • Fourniture de possibilités d'emploi aux collectivités locales. • Installation de boutiques près des clients de l'opérateur, tout près du bureau administratif. • Profil des pratiques d'hygiène et d'assainissement à Hulene, Lulane et Mahotas • Construction d'un canal de drainage de 3,5 km pour réduire le risque d'inondations dans les Bairros de Hulene, Lulane et Mahotas. 	<p>Le projet avait deux organes d'exécution, la DNA pour le volet assainissement et FIPAG pour la composante eau. L'exécution du volet assainissement a été généralement peu satisfaisante en raison des problèmes institutionnels.</p>

Projet	Principaux résultats (juin 2008)	Observations
Projet d'approvisionnement en eau, assainissement en milieu urbain & soutien institutionnel pour quatre municipalités	<ul style="list-style-type: none"> • Construction/ Réhabilitation de 2 structures d'alimentation en eau et d'assainissement <p>Travaux de réhabilitation et d'extension des réseaux d'eau à Chókwe et Xai-Xai. Globalement, les travaux initialement prévus sont achevés à 100 % ainsi que plus 12,5 % des travaux supplémentaires. Les résultats sont indiqués ci-après :</p> <p>Xai-Xai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construction de 8 forages de 420 m3 par jour; • Construction de 3 réservoirs souterrains de 700 m3, 550 m3 et 250 m3 ; • Construction de 3 nouveaux réservoirs surélevés de 250 m3, 250 m3 et 130 m3 • Pose de 5 km de nouvelles conduites entre les forages et les réservoirs ; • Pose de 38,8 km de nouvelles conduites secondaires, y compris le remplacement des anciennes conduites ; • Fourniture de 5 084 branchements; • Réhabilitation de 45 bornes-fontaines et construction de 30 nouvelles bornes-fontaines. <p>Chókwe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construction d'une tour d'eau de 500 m3 ; • Construction de 1 forage; • Pose de 1 km de conduite de transport vers la nouvelle tour d'eau ; • Pose de 11 km de nouvelles canalisations et conduites de distribution ; • Remplacement de 3,2 km d'anciennes conduites de distribution ; et • Fourniture de 796 branchements et 8 bornes-fontaines. <p>Maxixe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chantier de captage d'Inhanombe et station de traitement des eaux de surface. Les composantes sont : Réservoirs, Bâtiment administratif; Station de pompage; Filtres et Logements • Construction d'un réservoir de 200 m3 pour l'alimentation des zones situées en hauteur • Construction d'un réservoir de 600 m3 à R1 pour l'alimentation des zones situées en niveau bas • Réhabilitation des réservoirs existants • Installation d'un réseau de 6 Km DN 315 • Installation d'un réseau de 29,182 m de conduites pour l'alimentation de 2100 branchements domestiques • Construction de 13 bornes-fontaines. La société d'eau a demandé 558 nouveaux branchements et 3 nouvelles bornes-fontaines pour Maxixe, en plus des nombres originaux. <p>Inhambane</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construction de filtres lents à sable au site de captage de Guiua • Construction d'un réservoir de 250 m3 à R2 • Construction d'un réservoir de 875 m3 à R1 • Réhabilitation de la tour d'eau • Installation d'une canalisation de distribution de 36,084 km pour l'alimentation de 2900 branchements domestiques sur total de 3147. Les branchements domestiques restants ont été transférés à Maxixe. 	Globalement, les travaux initialement prévus sont achevés à 100 % ainsi que plus 12,5 % des travaux supplémentaires.

Projet	Principaux résultats (juin 2008)	Observations
	<ul style="list-style-type: none"> Installation d'un total de 9 bornes-fontaines à Inhambane. Composante sanitaire <ul style="list-style-type: none"> L'Étude sur l'établissement d'un service municipal autonome d'assainissement avance 	
Secteur social		
1. Éducation	<ul style="list-style-type: none"> Construction de deux écoles secondaires à Espungabera et Caia (Provinces de Manica & Sofala) comprenant la fourniture de mobilier, matériel et matériel didactique. Construction du siège de l'Institut de téléenseignement à Marracuene avec 6 logements de fonction. Réhabilitation de l'Institut de formation d'enseignants de Vilanculos . Approximativement 4000 bénéficiaires directs (étudiants) Formation : 160 bourses d'études pour diplôme de Master et thèses de recherche en Math et Sciences ont été distribuées à des filles. 	Sept écoles secondaires sont en cours de réhabilitation dont bénéficieront environ 10 000 élèves dans les provinces de Cabo Delgado, Nampula, Niassa et du Zambèze.
2. Santé	<ul style="list-style-type: none"> Construction du centre de santé de Ponta Gea dans la Province de Sofala, du centre de santé de Metarica & du centre de formation sanitaire de Cumba dans la Province de Niassa. 340 agents du Ministère de la santé au niveau du district et central ont été formés 	L'hôpital général de Nacala sera achevé en décembre 2008 et sera le principal établissement sanitaire construit dans la région après l'indépendance.
Routes		
Projet de réhabilitation de la route de Vanduzi Changara 1.	<ul style="list-style-type: none"> Après l'expiration du contrat en octobre 2003, les travaux ont repris en septembre 2007. Dans le cadre du nouveau marché, 5,74 Km de terrassements, compactage de support de chaussée de 3,98 Km et bennage de 3.14 Km ont été faits jusqu'en mai 2008. 	Depuis le commencement des travaux en septembre 2007 jusqu'en mars 2008, les activités des entrepreneurs se sont limitées à la remise à neuf du camp à Catandica, à l'installation du chantier et du matériel et à l'exploration des emprunts, en raison du retard de paiement des factures par le GOV.
2. Projet de route Montepuez-Lichinga	Le recrutement des bureaux d'études pour la supervision est au stade de la signature des contrats. Les travaux de génie civil n'ont pas encore commencé.	L'entrée en vigueur est intervenue en juillet 2008. C'est un projet cofinancé par la BAD, JBIC et SIDA.
Agriculture		
1. Réhabilitation du barrage de Massingir et des activités agricoles des petits exploitants	<ul style="list-style-type: none"> Les travaux de génie civil ont été achevés en juin 2006. Les autres travaux achevés sont : Cimentation de fondation sur 1,6 km Nouveau berme de stabilisation sur 2,0 km 85 puits d'intervention au pied de barrage Perrés sur 4,0 km 	<ul style="list-style-type: none"> Un accident s'est produit en mai 2008 qui a détruit et disloqué les conduits de l'exutoire de bas, contribuant aux décharges incontrôlées.

Projet	Principaux résultats (juin 2008)	Observations
	<p>Exhaussement de crête de barrage Travaux hydromécaniques achevés en décembre 2006 Réhabilitation & installation de 6 vannes de décharge Réhabilitation des éléments hydromécaniques & électromécaniques dans la vanne d'admission et l'exutoire de bas Réhabilitation de l'infrastructure d'irrigation et de drainage à Xai-Xai, (iii) Réhabilitation des infrastructures de soutien et alimentation en eau potable ; (iv) 90 exploitations pilotes à Xai-Xai; (v) 34 associations de crédit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La situation comporte un risque (118.89 = 1900 x 106 m3) concernant le déversoir (jusqu'en septembre) aboutissant à l'arrêt des décharges 115,00 (crête du déversoir = 1400 x 106 m3).
<p>2. Projet de développement de la pêche artisanale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 190 Km de routes d'accès réhabilitées • 60 puits d'eau réhabilités/construits • 2 marchés au poisson construits • 15 quais de débarquement construits • 15 comités communautaires installés • 55 engins de pêche et 16 bateaux de pêche ont été fournis aux bénéficiaires • 58 centres de traitement et de conservation du poisson construits 	<p>En raison de l'incapacité des constructeurs locaux à maîtriser les règles et procédures de la Banque, il y a lieu de réconcilier celles-ci avec les règles d'acquisition nationales avec plus de clarté sur les dossiers d'appel d'offres types;</p>
<p>3. Projet d'aménagement de petits périmètres d'irrigation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement de 1 525 ha de périmètres d'irrigation pour 1 500 familles agricoles • À ce jour, 15 périmètres d'irrigation (449 ha) ont été aménagés, 15 sont à divers stades d'aménagement (806 ha) et 11 (584 ha) ont été annulés. • Étude de sol dans 9 périmètres; • Contrôle de la qualité du sol et de l'eau 14 périmètres; • Enquête de référence dans 15 périmètres; • Recherche appliquée en technologies améliorées pour la productivité des cultures et de l'eau dans 17 périmètres (environ 750 exploitants) • Formation de 31 vulgarisateurs. • Établissement de 31 associations d'agriculteurs, 24 légalisées et 12 avec des titres fonciers • Participation de 1061 exploitants aux cours d'alphabétisation • Formation de 48 facilitateurs d'alphabétisation • Établissement de 84 comités • Formation de 654 exploitants en microcrédit • Fourniture de crédit à 12 associations d'agriculteurs (654 familles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les inondations ont affecté la construction de quelques périmètres d'irrigation. • Le délai irréaliste fixé pour l'aménagement des périmètres d'irrigation (3 – 6 mois) et les coûts élevés de construction des périmètres d'irrigation en comparaison avec les coûts prévisionnels du rapport d'évaluation sont les principaux goulets d'étranglement dans l'exécution du projet.
<p>4. Projet d'intermédiation financière en milieu rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 15 institutions financières ont été approuvées pour fournir un financement total de 4,8 millions USD (3,25 millions \$ sous forme de ligne de crédit, 1,54 millions \$ sous forme de don et 6 642 68 \$ de fonds d'assistance technique). • 5000 brochures sur les conditions légales d'entrée dans le secteur financier ont été produites. • L'Association mozambicaine des opérateurs en microfinance a été créée 	<p>Le principal investissement restant concerne l'expansion de la ferme d'élevage de Namaacha.</p> <p>Les fonds de la composante agriculture du projet seront</p>

Projet	Principaux résultats (juin 2008)	Observations
		alloués au Plan d'action du Gouvernement pour lutter contre la crise alimentaire

Projet	Principaux résultats (juin 2008)	Observations
5. Projet d'amélioration des exploitations familiales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construction d'usine d'aliments. ▪ 90 % de la réhabilitation et de la réinstallation de la chambre froide détruite par un incendie sont pratiquement achevés. ▪ Fourniture de vaccins et de poussins d'un jour à griller ▪ 11 forages ont été creusés ▪ 14 800 M de grillage pour les maraîchers ont été posés ▪ 1200 m² de pépinières de culture arbustive ont été construites 	<p>L'un des plus grands succès du Programme est l'établissement de la microbanque de Malanga. Cet organisme est devenu la plus importante banque dans le Corridor de Maputo, une région tampon entre la ville de Maputo et l'Afrique du Sud. C'est l'une des plus grandes régions commerçantes au Sud du Mozambique. La microbanque de Malanga a démarché 3000 clients en deux ans d'activité.</p>
Secteur énergétique		
1. Électricité III	<ul style="list-style-type: none"> • EDM a installé environ 3279 branchements. • Pas encore de branchement au titre des composantes de la BAD et de l'OPEP. • Formation du personnel d'EDM achevée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a souffert de retards considérables dus aux facteurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Le prêt est entré en vigueur un an après la signature; - Un différend entre EDM et le premier entrepreneur a abouti à la résiliation du contrat en juin 2007. • EDM a parachevé les travaux inachevés par l'entrepreneur sur fonds propres, effectuant quelque 3279 branchements qui auraient été financés par la BAD. <p>Un nouveau processus de passation de marches est en cours.</p>

Projet	Principaux résultats (juin 2008)	Observations
2. Programme de réforme et d'accès à l'énergie (ERAP)	<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur de l'énergie a été réformé : EDM restructurée (sociétés de transport et de distribution créées et organisme de réglementation indépendant établi) <ul style="list-style-type: none"> - Société de transport créée - Société de distribution reportée à une autre période faute d'environnement favorable - Organisme de réglementation créé • Formation du personnel sur la politique énergétique, la réglementation, et la négociation de contrat en cours. • Aucun branchement électrique effectué à ce jour 	<p>Il y a eu un retard d'exécution du projet dû aux facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retard entre la signature de l'accord de prêt en avril 2004 et l'entrée en vigueur en février 2005. - Retards d'acquisition aboutissant au commencement de la passation de marchés en février 2008. - L'exécution est de nouveau sur la bonne voie.
3. Electricité IV	<ul style="list-style-type: none"> • La construction n'a pas encore commencé puisque le projet n'est entré en vigueur qu'en janvier 2008. 	<p>Le processus de présélection des entrepreneurs a été lancé avec la publication de l'avis spécifique de marchés dans la revue <i>Development Business</i> des Nations Unies le 16 juillet 2008. On espère que la présélection sera achevée d'ici fin octobre 2008.</p>

Annexe V
MATRICE DU PLAN D'AMÉLIORATION DU PORTEFEUILLE
CPFR 2008 MOZAMBIQUE

Opérations	Principaux problèmes	Actions à mener	Organisme responsable	Échéancier
1) Accélérer l'entrée en vigueur /Qualité à l'entrée des projets	1.1 Retards dans l'exécution des projets	1.1.1 Élaborer un système de suivi systématique pour surveiller l'exécution physique /financière des projets	MZRO	30/09/08
		1.1.2 Associer au stade de la conception du projet les personnes qui l'exécuteront	BAD	Immédiatement
		1.1.3 Lors de l'évaluation, définir des conditions de prêt plus judicieuses		
2) Assurance financière :	2.1 Il y a discordance entre les règles d'acquisition de la BAD et les procédures nationales. 2.2 Le personnel du projet ne maîtrise pas les procédures de passation de marchés et de décaissement de la Banque. 2.3 Retards dans la passation de marchés et le décaissement.	2.1.1 Harmoniser/réconcilier les règles et procédures de la BAD avec les règles et procédures nationales de passation de marchés;	BAD	31/12/08
		2.2.1 Une formation continue devrait être dispensée au personnel des projets dans les domaines des règles de passation de marchés et de décaissement de la Banque par la tenue de séminaires réguliers	BAD	Immédiatement /en permanence
		2.2.2 Fournir des lignes directrices et des éclaircissements sur les dossiers d'appel d'offres types de la Banque.	MZRO CEP	Immédiatement 15 décembre/en cours
		2.3.1 Les plans annuels d'acquisition et de décaissement doivent être soumis à temps à la Banque.		
3) Problèmes de gestion du projet	3.1 mauvaise qualité et soumission tardive des plans de travail et des budgets annuels, des rapports trimestriels d'étape et des audits;	3.1.1 La Banque doit demander aux CEP de lui faire parvenir avant la fin de l'année le plan de travail annuel et les autres rapports régulièrement et à temps / MZFO doit assurer le contrôle et le suivi systématiquement.	MZRO/CEP	15/12/08
		3.1.2 Nommer les cabinets de vérificateurs en temps opportun /6 mois avant la date limite	CEP MZRO	31/12/08 31/07/08
		3.1.3 Il y a lieu de fournir aux projets des modèles pour l'élaboration de leurs plans de travail, budgets et rapports trimestriels annuels;		
	3.2 Exécution lente des projets se traduisant par leur vieillissement	3.2.1 Accélérer le recrutement de personnel qualifié pour les projets	CEP GOV	Immédiatement Immédiatement
		3.2.2 Renforcer le contrôle et la surveillance des projets par le Gouvernement.	pays/MZRO	Immédiatement
	3.3 Réaction lente de la Banque aux documents	3.3.1 Établir le schéma chronologique de la réponse en temps voulu de la Banque aux besoins des clients/ CEP et du Gouvernement.	CEP/MZRO	Immédiatement
		3.3.2 Il doit y avoir une communication informelle entre la Banque et les CEP avant la soumission des documents.	MZRO/CEP	Immédiatement

Opérations	Principaux problèmes	Actions à mener	Organisme responsable	Échéancier
	<p>3.4 Les langues de travail de la Banque sont une entrave à l'exécution.</p> <p>3.5 Contribution du gouvernement insuffisante et en dehors des délais prescrits: Retards dans les dossiers d'architecture et d'évaluation et dans la signature des contrats par suite du manque de fonds de contrepartie</p> <p>3.6 Remboursement insuffisant et en dehors des délais prescrits de la TVA par le GOM. Approbation des marchés non alignée sur le budget du GOM.</p>	<p>3.3.3 MZRO doit contribuer à la préparation des documents pour faciliter l'obtention des accords tacites</p> <p>3.4.1 Examiner la possibilité de l'approbation des documents de projet en Portugais par MZRO dans le contexte de la décentralisation.</p> <p>3.4.2 Examiner la faisabilité/viabilité de l'institution du Portugais comme langue officielle de la Banque.</p> <p>3.4.3 Il y a lieu de se pencher sur la question de la langue dans le contexte de la décentralisation des activités de la Banque considérant le fait que la traduction en permanence du Portugais à l'Anglais et inversement rend la communication difficile et coûteuse;</p> <p>3.5.1 Prendre les mesures appropriées pour assurer le paiement régulier et en temps opportun des fonds de contrepartie par l'organisation de réunions conjointes des partenaires d'exécution</p> <p>3.6.1 Tenir des réunions pour formuler les solutions potentielles à l'harmonisation des engagements pris dans le cadre des contrats avec le calendrier du budget national</p>	<p>MZRO/BAD</p> <p>MZRO/BAD</p> <p>MZRO/BAD</p> <p>MPD/MF/BAD</p> <p>MPD/MF/CEP</p>	<p>31/12/08</p> <p>31/12/08</p> <p>31/12/08</p> <p>30/10/08</p> <p>30/10/08</p>
4) Mécanisme de S&E et amélioration du dialogue entre la BAD et le Gouvernement	4.1 Suivi du portefeuille laisse à désirer	<p>4.1.1 Organiser des "Mini CPPR" en tant que de besoin pour discuter des questions de projet/de portefeuille préjudiciables à la bonne performance du portefeuille</p> <p>4.1.2 Améliorer régulièrement la participation du Gouvernement (MPD, MF, BM) aux missions de supervision.</p> <p>4.1.3 Renforcer les capacités de S&E du Gouvernement en nommant un coordonnateur par secteur pour surveiller la performance sectorielle et participer aux réunions régulières entre la Banque et les CEP.</p> <p>4.1.4 Adopter le mécanisme "feux de signalisation" pour la gestion et le suivi des projets (voir Annexe 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rouge – Performance peu satisfaisante • Jaune – Performance passable • Vert – Performance très/ satisfaisante <p>4.1.5 Organiser des visites périodiques conjointes aux zones des projets</p>	<p>MPD/MF/BM/MZRO</p> <p>MZRO</p> <p>MPD</p> <p>MPD/MZFO</p> <p>MZRO/MPD</p>	<p>31/11/08</p> <p>30/07/08</p> <p>Immédiatement</p> <p>Immédiatement</p> <p>01/10/08</p>

Opérations	Principaux problèmes	Actions à mener	Organisme responsable	Échéancier
		comme moyen d'évaluer la performance et de mesurer les résultats.		