

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



**RÉPUBLIQUE DU NIGER**

**REVUE DU PORTEFEUILLE**

**Département Régional  
Ouest A**

**Février 2008**

## **ANNEXES**

<b>Annexe I</b>	Plan d'actions pour améliorer la qualité du portefeuille
<b>Annexe II</b>	Evaluation de la performance des projets

## **TABLEAUX**

<b>Tableau 2.1</b>	Portefeuille actif
<b>Tableau 2.2</b>	Evaluation globale de la performance du portefeuille

## **GRAPHIQUES**

**Graphique 2.1** : Taux de décaissement, âge moyen et montant approuvé par secteur

## **ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES** (13 février 2008)

1 UC = 1 DTS  
1 UC = 1,59527 dollar E.U.  
1 UC = 703,717 FCFA

## **POIDS ET MESURES**

Systeme métrique

## **ANNÉE FISCALE**

1er janvier-31 décembre

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ARMP	:	Autorité de Régulation des Marchés Publics
CDMT	:	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEP	:	Cellule d'Exécution des Projets
CCD	:	Commissariat Chargé du Développement
DAO	:	Dossier d'Appels d'Offres
DEP	:	Direction des Etudes et de la Programmation
DCE	:	Direction du Contentieux de l'Etat
DGEPD	:	Direction Générale de l'Evaluation des Programmes de Développement
DGCMP	:	Direction Générale de Contrôle des Marchés Publics
DSPAR	:	Document de Stratégie par pays Axé sur les Résultats
DSRP	:	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
FAD	:	Fonds africain de développement
FSN	:	Fonds spécial du Nigeria
OAGL	:	Auditeur Général de la Banque
PANGIRE	:	Plan d'Action Nationale pour la Gestion Intégrée des Ressources en Eau
PADAZ	:	Projet d'Appui au Développement Agricole dans la région de Zinder
PADL-Diffa	:	Projet d'Appui au Développement Local de la région de Diffa
PAS	:	Programme d'ajustement structurel
PCNLCP	:	Programme cadre national de lutte contre la pauvreté
PEMFAR	:	Revue des dépenses publiques et de la responsabilité financière
PP	:	Projet à problème
PPP	:	Projet Potentiellement à problème
PAR	:	Projet A Risque
PMET	:	Projet de mobilisation des eaux dans le département de Tahoua
PVDT	:	Projet de Valorisation des Eaux dans les régions de Dosso et Tillabéri
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le développement
SDRP	:	Stratégie de Développement Accéléré et de Réduction de la Pauvreté
SRF	:	Special Relief Fund (Fonds d'aide d'urgence)
SRP	:	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
UC	:	Unité de compte

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### **I. INTRODUCTION**

1.1 Le dernier rapport de revue de portefeuille (ADF/BD/WP/97/02) a été examiné le 13 mars 1997 par le Conseil d'administration. Ce rapport avait qualifié de globalement faible la performance du portefeuille du Groupe de la Banque au Niger. La reformulation consécutive de certaines opérations a permis de dégager un montant de 18,09 millions d'UC ayant été utilisé pour contribuer au financement, par le FAD, du Programme de réformes 1996-1998 (PAS I) du Gouvernement.

1.2 La présente revue a été effectuée en novembre 2007. Elle prend en compte les conclusions de la mission de février 2005 et d'audits réalisés par la Banque de mars 2005 à novembre 2006 au Niger par le bureau de l'Auditeur Général (OAGL). Elle intervient dans un contexte où le Gouvernement du Niger a actualisé sa stratégie de réduction stratégique sous le nom de Stratégie de Développement Accéléré et de Réduction de la pauvreté (SDRP). Elle vise à informer les Conseils d'administration de l'état du portefeuille du Groupe de la Banque dans le pays et des problèmes qui entravent l'amélioration de sa performance.

### **II. REVUE GLOBALE DES PROJETS EN COURS**

#### **2.1 Caractéristiques principales des projets en cours**

2.1.1 Les 15 opérations en cours mobilisent des financements relevant exclusivement du FAD pour un montant total de 124,3 millions d'UC d'engagements nets dont 21,8 millions ont été décaissés au 13 février 2008, soit un taux de décaissement de 17,6%. L'examen de la répartition sectorielle du portefeuille actif fait ressortir une prédominance dans la mobilisation des ressources par le secteur rural (27,2%) suivi du secteur social (25,2%), des transports (17,7%) ainsi que des projets multinationaux (13,8%). Les secteurs « eau et assainissement », le multisectoriel, et le secteur « industrie et mines » comptent respectivement 12,3% ; 3,8% et 0%. Comme le montre le graphique 2.1, les secteurs les plus performants en termes de décaissement et de délais d'exécution sont l'agriculture et le social, suivi du multisecteur. Les contreperformances concernent les projets multinationaux, le transport, et l'eau et l'assainissement.

2.1.2 **Projets âgés, projets à problèmes, et projets potentiellement à problèmes :** Le portefeuille ne comporte aucun projet âgé (plus de 8 ans). L'âge moyen des 15 projets en cours est de 3,1 ans. On ne compte qu'un seul projet à problème (PP) qui porte sur le projet de renforcement des capacités en matière de genre, soit un taux de PP de 6,7%. L'état d'avancement du projet est jugé insatisfaisant (note inférieure à 1,5) et sa gestion est caractérisée par un rythme d'exécution faible. La performance des consultants, y compris les agents contractuels de la CEP, est jugée faible mais celle des fournisseurs est globalement satisfaisante. Parmi les projets potentiellement à problème, on compte 1 dans le secteur des transports, 1 dans le secteur social, 1 dans le multisecteur, et 2 dans les projets multinationaux, soit 33,3 du nombre de projets du portefeuille. Au vu du nombre de projet à problèmes (1) et du nombre de projets potentiellement à problème (5), le nombre de projet à risque est de six (6), soit 40% du nombre de projets du portefeuille.

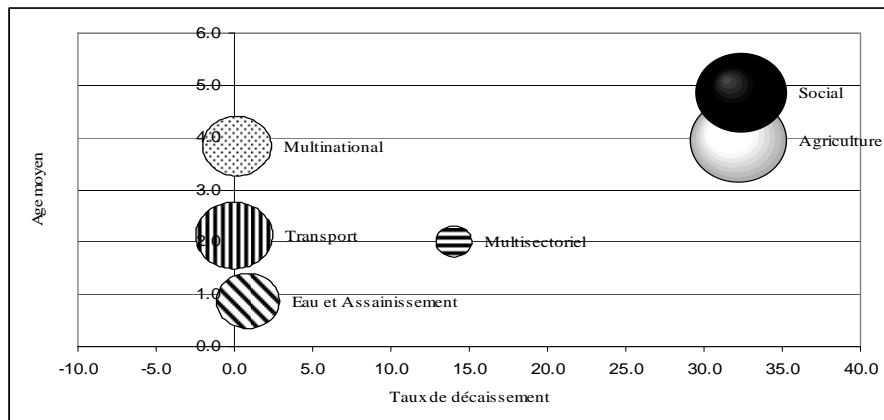
**Tableau 2.1 : portefeuille actif (en millions d'UC)**

13-Feb-08

No.	Engagement net	Secteur en %	Montant décaissé	Taux de décais.	Evaluation de la performance	P* et PPP**	Age depuis approubat. (années)	Source de financement
1 Proj. Dev. Agricole de Zinder	5.8	4.7	4.4	76.6	2.0		6.2	FAD-VIII
2 Projet de développement DIFFA	15.0	12.1	6.2	41.3	2.4		4.2	FAD-IX
3 Projet de valor. des Eaux dans Dosso et Tillabery	13.0	10.5	0.3	2.0	2.3		1.3	FAD-X
<b>Total agriculture</b>	<b>33.8</b>	<b>27.2</b>	<b>10.9</b>	<b>32.2</b>	<b>2.2</b>		<b>3.9</b>	
<b>Total industrie/mines</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>n.a.</b>			
4 Routes Tibiri-Dakoro et Madoua-Tahoua	22.0	17.7	0.0	0.0	1.7	PPP	2.1	FAD-X
<b>Total Transport</b>	<b>22.0</b>	<b>17.7</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>1.7</b>		<b>2.1</b>	
5 Projet d'AEPA en mil. rur. Dans 3 rég	14.7	11.8	0.1	0.9	1.6		1.0	FAD-X
6 Niger PANGIRE	0.6	0.5	0.0	0.0	n.a.		0.8	FAD-X
<b>Total Eau et Assainissement</b>	<b>15.3</b>	<b>12.3</b>	<b>0.1</b>	<b>0.9</b>	<b>1.6</b>		<b>0.9</b>	
7 Santé II	16.0	12.8	6.3	39.2	2.5		6.2	FAD-VIII
Santé II	0.4	0.3	0.3	82.5	2.5		6.2	FAD-VIII
8 Education II	10.0	8.0	2.4	24.4	1.8	PPP	4.1	FAD-IX
Education II	2.0	1.6	0.5	25.5	1.8		4.1	FAD-IX
9 Renforc. Equité. Genre	3.0	2.4	0.6	20.7	1.5	PP	3.6	FAD-IX
<b>Total Social</b>	<b>31.4</b>	<b>25.2</b>	<b>10.2</b>	<b>32.4</b>	<b>1.9</b>		<b>4.9</b>	
10 PAS IV Appui Institut	1.2	1.0	0.6	46.7	1.7	PPP	4.2	FAD-IX
11 Projet d'appui à la décentralisation	3.0	2.4	0.1	3.3	2.6		1.2	FAD-X
12 Appui au DSRP	0.5	0.4	0.0	0.0	n.a.		0.6	Don japon
<b>Total Multisectoriel</b>	<b>4.7</b>	<b>3.8</b>	<b>0.7</b>	<b>14.0</b>	<b>2.2</b>		<b>2.0</b>	
13 Végétaux Aquatic Envahissant	1.2	1.0	0.0	0.0	1.0	PPP	3.3	FAD-IX
14 Projet de lutte contre l'ensablement du Bassin du Niger	3.3	2.7	0.0	0.0	2.1	PPP	4.3	FAD-IX
15 Doritera	12.7	10.2	0.0	0.0	1.9			
<b>Multinational</b>	<b>17.2</b>	<b>13.8</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>1.7</b>		<b>3.8</b>	
<b>Grand Total</b>	<b>124.3</b>	<b>100.0</b>	<b>21.8</b>	<b>17.6</b>	<b>2.0</b>		<b>3.1</b>	

\* Projet à problèmes

\*\* projet potentiellement à problèmes

**Graphique 2.1 : Taux de décaissement ; âge moyen et montant approuvé par secteur**

## 2.2 Evaluation globale de la performance du portefeuille

2.2.1 Comparée à l'état d'exécution des projets en 1997, la mise en œuvre, au cours de la période 2006-2007, des opérations du Groupe de la Banque au Niger, s'est relativement améliorée. Sur la

base des 5 critères retenus par la Banque pour évaluer la performance, la note moyenne obtenue au titre de l'évaluation des 15 projets sous revue s'élève à 2,0 en 2007 contre 1,4 en 1997.

**Tableau 2.2 : Evaluation globale de la performance des projets en cours**

Indicateur	Réalisation des conditions	Performance en matière d'acquisition	Performance financière	Activités et réalisations	Impact sur le développement	Evaluation globale
Note de 1997	0,7	1,2	1,8	1,3	2,3	1,4
Note de 2007	2,2	2,1	1,9	1,7	2,1	2,0

2.2.2 Cette évolution positive, eu égard à la situation qui prévalait en 1997 a été obtenue principalement, grâce à l'amélioration de la situation des finances publiques du pays qui a permis au Gouvernement de rembourser régulièrement le service de la dette du pays envers le Groupe de la Banque. La multiplication des missions de supervision par la Banque et le renforcement de la qualité à l'entrée des nouveaux projets, l'intensification du dialogue avec le Gouvernement ainsi que l'organisation de plusieurs sessions de formation sur les règles et procédures de la Banque ont également contribué à l'amélioration de l'état d'exécution des projets du Groupe de la Banque au Niger. Toutefois, la persistance de faibles capacités institutionnelles de certaines Cellules d'exécution de projet (CEP) continue d'occasionner des retards notamment dans la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement, l'élaboration des rapports d'audits et l'application de leurs recommandations. L'impact négatif de ces entraves à l'efficacité du portefeuille, est accru par les retards répétitifs de libération par le Gouvernement de ses contributions au financement des projets.

### 2.3 Résultats et impact

2.3.1 **Développement rural** : dans ce secteur, les financements de la Banque ont essentiellement permis la mise en d'aménagements hydro-agricoles en vue d'accroître les capacités de production et de diversifier les spéculations à travers le financement de plusieurs projets<sup>1</sup>. L'accroissement des aménagements hydro-agricoles devrait également résulter de l'exécution du Programme d'investissement lié à l'étude d'impact environnemental de Kandadji. La mise en œuvre du portefeuille a également permis des activités génératrices de grâce au PMET et des travaux à haute intensité de main d'œuvre.

2.3.2 **Equipement collectifs** : le portefeuille appuie l'aménagement de routes, l'amélioration de l'accès au service d'alimentation en eau potable et d'assainissement, et l'élaboration d'un plan d'action de gestion de l'eau. Aucun décaissement n'est à ce jour effectué sur les projets couvrant ce thème, limitant ainsi leurs résultats et impacts.

2.3.3 **Valorisation des ressources humaines** : le portefeuille a permis de l'élargissement de l'accès à l'enseignement de base d'une durée de 10 ans avec l'équipement acquis avec le projet Education II pour 300 salles de classes, de laboratoires et des bureaux. Dans le secteur de la santé, le projet d'Amélioration des soins de santé a permis la formation de 220 comités de santé formés en

<sup>1</sup> A savoir, le Projet de mobilisation des eaux de Tahoua (PMET) aujourd'hui achevé, le Projet d'Appui au Développement Agricole dans la région de Zinder (PADAZ), le Projet d'Appui au Développement Local dans la région (PADL) de Diffa.

participation communautaire, l'équipement de 42 maternités et de 11 laboratoires ainsi que la prise en charge chirurgicale de 350 femmes victimes de la fistule obstétricale. Avec le projet de renforcement de l'équité en matière de genre, des efforts ont été effectués dans le plaidoyer en faveur du genre et le renforcement des capacités intentionnelles en vue de la formulation d'une stratégie nationale et d'un plan décennal pour la promotion du genre.

**2.3.4 Décentralisation :** les projets appuyant le processus de décentralisation sont au nombre de deux. Le premier fonds de roulement décaissé par la Banque en faveur du projet d'appui à la décentralisation a permis de mener une campagne de sensibilisation sur les objectifs du projet et de réactiver les Comités de décentralisation sensée coordonner les principaux intervenants. Le second projet appuyant la décentralisation porte sur le PADL-Diffa. Ce projet intervient au niveau de quatre communes de la région de Diffa, en mettant à leur disposition un fonds de développement local destiné à financer des sous-projets communautaires. Des plans de développement communaux ont été élaborés et à ce jour, une dizaine de sous-projet a été exécutée et une cinquantaine d'autres sont sur le point d'être financée.

**2.3.5 Appui aux réformes économiques :** depuis 2005, sur la base de l'étude relative à la revue des dépenses publiques et à la responsabilité financière (PEMFAR), le Gouvernement a adopté, dans le cadre du PAS-V financé par la Banque, un plan d'actions prioritaires comportant les axes ci-après : (i) la préparation du budget, (ii) l'exécution du budget ; (iii) le contrôle, la reddition des comptes et l'audit externe ; (iv) la passation des marchés publics ; et (v) le développement de l'information statistique. La promotion de la bonne gouvernance au niveau des finances publiques s'est poursuivie sur la période 2005-2007 à travers les mesures prises pour le renforcement des contrôles internes du budget de l'Etat, la consolidation de la transparence des comptes du Trésor, et l'extension du système informatisé de gestion financière de l'Etat. L'appui institutionnel au PAS IV a permis d'améliorer les capacités institutionnelles de la Direction du Contentieux de l'Etat (DCE) et d'engager les actions visant à renforcer la politique du Gouvernement en matière de lutte contre la corruption et le blanchiment des capitaux.

## **2.4 Principales contraintes dans l'exécution du portefeuille**

**2.4.1** De façon générale, un certain nombre de contraintes est commun à l'ensemble du portefeuille. Elles sont inhérentes : aux délais dans la satisfaction des conditions préalables aux décaissements ; (ii) à la faible application des recommandations des audits ; (iii) à l'insuffisance de la coordination avec les ministères de tutelle des projets, (iv) à l'insuffisante appropriation des règles d'acquisition de la BAD et des dispositions du code des marchés publics du pays ; (v) les difficultés dans la mobilisation des fonds de contrepartie. La contreperformance des opérations résulte principalement les faibles capacités institutionnelles des cellules d'exécution mais aussi du faible développement du secteur privé qui ne favorise pas assez la concurrence dans la commande publique.

**2.4.2 Respect des conditions préalables :** Les délais dans la satisfaction des conditions préalables à la mise en vigueur s'expliquent par l'existence, uniquement, de deux sessions parlementaires annuelles limitant la période durant laquelle les dossiers de ratification de prêts peuvent être examinés. Une loi d'habilitation peut cependant être soumise à l'Assemblée Nationale pour ratifier les accords de prêt durant l'intersession. Cette mesure a permis de diminuer les délais de mise en vigueur des prêts de 12 mois à 6,3 mois. Les lenteurs dans la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement peuvent provenir de l'instabilité institutionnelle et de la

mobilité des cadres, ou du peu de réalisme de certaines conditions préalables. Il importe, lors de l'évaluation des projets et des négociations, de limiter et d'adopter des conditions plus réalistes afin de permettre une célérité dans leur satisfaction.

**2.4.3 Rapports d'activités et audit :** Les principales contraintes dans l'élaboration des rapports d'activités se trouvent dans la production des rapports des différents partenaires du projet, et de leur validation au sein des Comités de pilotage. Les audits en suspens s'expliquent par l'insuffisance de bureaux qualifiés dans la sous-région, la lourdeur du processus de recrutement, les délais mis dans l'obtention des avis de non-objection, et surtout une programmation défaillante. Lorsque les recommandations des rapports d'audits portent sur le remboursement de fonds non-éligibles, l'indisponibilité de ressources financières sur l'exercice budgétaire en cours retarde leur remboursement et la levée de la suspension de décaissement sur le projet. L'amélioration de la qualité des rapports d'audit nécessite la provision de ressources financières suffisantes pour le recrutement des cabinets de haut niveau.

**2.4.4 Coordination des projets :** Les principaux problèmes dans la coordination des projets sont inhérents à l'insuffisance de communication entre les Cellule d'Exécution des Projets (CEP), leur structure de tutelle, et le Ministère de l'Economie et des Finances. Il importe de mieux intégrer les CEP dans leur structure de tutelle, de les informer en particulier sur la mise en place de leurs crédits budgétaires. La revue du portefeuille a recommandé une plus grande responsabilisation des Directions des Etudes et de la Programmation (DEP) en matière de coordination des projets en étroite collaboration avec la Direction Générale de l'Evaluation des Programmes de Développement et leur dotation en ressources financières et humaines suffisantes.

**2.4.5 Performances des acquisitions :** les problèmes dans ce domaine sont liés à (i) l'insuffisante maîtrise de l'ensemble du processus de passation des marchés à travers les dispositions contenues dans le code des marchés publics, (ii) les conflits de compétence prévalant entre la Direction Générale du Contrôle des Marchés publics (DGCMP) et l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) ; (iii) la faible capacité technique, organisationnelle et financière du secteur privé qui justifie l'utilisation de l'appel d'offre international; (iv) la lenteur dans l'élaboration du rapport d'évaluation des offres, (v) l'insuffisante qualité des membres de la commission d'évaluation des offres ; (vi) la lenteur dans l'obtention de la non-objection de la BAD. Les principales actions et mesures envisagées portent sur l'utilisation des missions de lancement pour passer en revue les modes d'acquisitions, l'implication des spécialistes nationaux, et une diligence accrue de la Banque dans la notification des avis de non-objection.

**2.4.6 Gestion financière :** Des imprécisions sont parfois enregistrées au niveau du tableau détaillé des coûts entraînant un défaut d'imputation comptable ayant pour corolaire l'engagement de dépenses inéligibles. La suspension par l'Etat de l'approche *food for work* risque d'induire une baisse quantitative des activités, du fait d'une démobilisation des populations et de l'absence de mesures compensatoires équivalentes en *cash for work*. Les fonds de contrepartie sont difficilement mobilisables et dépendent de l'amélioration de la trésorerie de l'Etat. Divers autres problèmes entravent l'exécution financière et sont, entre autres, liés à : (i) la disparité des avantages entre projets entraînant une démobilisation du personnel des projets ; (ii) la non-éligibilité sur les ressources du FAD des impôts, des cotisations sociales, et de certaines dépenses (frais de commission des marchés, timbre pour exonérations) ; (iii) l'incidence financière de la dépréciation de l'unité de compte par rapport au franc CFA ; (iv) la forte mobilité du personnel des projets et des responsables de la BAD en charge du suivi du projet ; (v) les difficultés à exécuter les composantes

de micro-finance due à l'insuffisance d'opérateurs qualifiés dans le pays ; (vi) l'impossibilité d'ouvrir des comptes en devises pour recevoir les ressources financières des projets. Les principales actions recommandées portent sur l'acceptation du principe de la révision de la liste des biens et services, une meilleure évaluation de la capacité contributive des bénéficiaires, et l'adoption de systèmes de gestion financière et comptable plus fiables.

**2.4.7 Activités et réalisations :** Le faible développement du secteur privé au Niger limite la concurrence dans les acquisitions de biens, services et travaux. La non-réalisation de plusieurs ouvrages techniques est souvent liée à des problèmes d'identification de site, des problèmes d'expropriation et de dédommagements des bénéficiaires. Les difficultés relatives à la réalisation du projet d'aménagement de la route Dori-Téra sont liées notamment à l'insuffisance de l'enveloppe financière pour exécuter toutes les composantes du projet.

**2.4.8 Suivi/Evaluation :** Le suivi des activités des projets se heurte à différentes contraintes liées à l'absence de cadre de concertation entre les différents projets financés par la BAD, l'absence de ligne budgétaire pour le suivi/évaluation dans certains projets, et l'insuffisance des missions de supervision du Gouvernement. La qualité du dispositif de suivi/évaluation est limitée par l'absence de cadre logique axé sur les résultats, le manque d'expert en suivi/évaluation, et l'inexistence et/ou la non fonctionnalité des comités de pilotage. Les principales actions envisagées sont l'organisation des revues internes et semestrielles de revue du portefeuille, l'ouverture d'une Représentation nationale de la BAD dans le pays au regard de l'enclavement du pays.

### **III. ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DE GESTION DU PORTEFEUILLE ET DE LA COORDINATION DE L'AIDE**

#### **3.1 Performance du Gouvernement dans la gestion du portefeuille et dans la coordination de l'aide**

**3.1.1 Performance du Gouvernement dans la gestion des projets :** le Commissariat Chargé du Développement (CCD) coordonne l'ensemble des activités entourant le cycle des projets. L'impact de l'action menée par le CCD sur la qualité du portefeuille, est limité en raison des difficultés structurelles rencontrées par ce service du Ministère de l'Economie et des Finances, notamment : (i) le sous effectif de son personnel et l'insuffisance de ses moyens matériels et des ressources budgétaires ; et (ii) les difficultés de communications avec les agences d'exécution, localisées pour leur grande majorité à l'intérieur d'un vaste pays de plus d'un million deux cent mille (1.200.000) Km<sup>2</sup>. Pour réduire les effets de ces difficultés et augmenter, par voie de conséquence, la performance du portefeuille, le CCD organise depuis 2005, des revues du portefeuille de la Banque.

**3.1.2 Performance du Gouvernement dans la coordination de l'aide :** La coordination de l'aide au développement est principalement assurée par le Ministère de l'Economie et des Finances à travers le CCD pour les projets et programmes sectoriels, et le Commissariat chargé de l'Economie pour les programmes de réformes. Cependant, l'insuffisance de ressources humaines qualifiées et le manque de moyens matériels y compris les outils de programmation et de suivi-évaluation de l'exécution des projets handicapent les deux départements dans l'accomplissement efficace de leurs missions respectives. Conscient de cette situation, le Gouvernement a effectué, en 2005, une restructuration du Ministère de l'Economie et des Finances afin de mieux préciser les

fonctions de chaque service et d'améliorer son efficacité. Toutefois, la réussite de cet exercice est, pour le moment, entravée par le manque d'accompagnement des bailleurs de fonds au Gouvernement, notamment par la mise en place de projets de renforcement de capacités des capacités au CCD.

### **3.2 Performance de la Banque dans la gestion du portefeuille et dans la coordination de l'aide**

**3.2.1 Dans la gestion du portefeuille :** L'état d'exécution et la performance du portefeuille du Groupe de la Banque au Niger ont été améliorés, grâce notamment à la multiplication des missions de supervisions et l'intensification du dialogue avec le Gouvernement. En conséquence, la performance du portefeuille du Groupe de la Banque au Niger pourrait être accrue, sous réserve de la mise en place, par la Banque, des principales mesures suivantes : (i) accroître la durée des missions et renforcer leur composition ; (ii) intensifier le dialogue avec le Gouvernement, notamment à partir de l'ouverture dans le pays d'un Bureau de représentation de la Banque. Sans attendre l'élimination de ces insuffisances qui requiert du temps et des moyens, notamment financiers et humains, la Banque devrait, à court et moyen termes, poursuivre et multiplier l'organisation d'ateliers et séminaires de formation sur ses règles de procédures en matière d'acquisition afin de renforcer les capacités institutionnelles de l'administration nigérienne et des agences d'exécution.

**3.2.2 Performance de la Banque dans la coordination de l'aide :** L'adoption et la mise en œuvre depuis 2002, par le Gouvernement, de la SRP a permis de renforcer la coordination des partenaires au développement du Niger. A l'instar des principaux partenaires au développement du Niger, la Banque a retenu la SRP comme cadre de référence pour ses interventions dans le pays. Par ailleurs, la Banque assure une coordination étroite de ses opérations avec celles menées dans le pays par les partenaires au développement afin d'établir des synergies avec les interventions et d'accroître leur impact sur la réduction de la pauvreté des opérations du Groupe. Cette coordination de l'aide est effectuée au cours des missions de dialogue, de supervision et de revue. En outre, la Banque participe à la plupart des tables rondes sectorielles qu'organise le Gouvernement et dans la mesure du possible cofinance avec d'autres bailleurs de fonds des projets et des programmes. Toutefois, l'absence d'un bureau de représentation de la Banque à Niamey limite l'intensification de son dialogue avec le Gouvernement et sa participation aux missions conjointes organisées par les partenaires au développement, ce qui réduit la capacité de la Banque à coordonner avec les autres partenaires au développement.

**3.2.3** L'adoption de l'approche-programme devrait permettre une meilleure coordination de l'aide. Toutefois, elle nécessite des réformes en profondeur du système de gestion des finances publiques et de la passation des marchés. Les principaux enjeux en matière de gestion des finances publiques sont : (i) une amélioration de l'interaction entre l'élaboration du budget, les objectifs du DSRP et les CDMT ; (ii) la rationalisation des procédures exceptionnelles et l'adoption de pratiques comptables permettant de dégager une vue claire de l'exécution budgétaire ; (iii) le renforcement des organes de contrôle, en particulier la Cour des comptes. En matière de passation les principaux enjeux sont : (i) l'amélioration du cadre institutionnel des marchés publics ; (ii) le renforcement des capacités techniques de la commission d'ouverture des offres et des commissions ad hoc pour l'évaluation des offres et l'octroi des contrats et la réduction des délais de passation de marchés entre l'ouverture et l'évaluation des offres qui sont de deux à trois mois en ce moment.

#### **IV. LEÇONS À TIRER POUR LES FUTURS DSP ET REVUES DE PORTEFEUILLE**

Le DSPAR 2005-2007 a requis davantage de sélectivité des secteurs d'interventions et un suivi de sa mise en œuvre a fin l'objet d'une revue conjointement avec la revue du portefeuille. S'agissant des futurs DSP, la Banque devrait :

- i) Continuer à renforcer la sélectivité des secteurs d'intervention par l'approfondissement de l'analyse du contexte économique et sectoriel, et accroître la coordination avec les autres bailleurs de fonds pour augmenter l'impact de l'aide au développement ;
- ii) Œuvrer de concert avec les autres partenaires pour l'adoption progressive d'approches programmes au titre de la mise en œuvre de leurs futures opérations, d'une part et l'harmonisation de leurs procédures respectives ;
- iii) Limiter le nombre des projets à réaliser et augmenter leur taille afin de réduire les coûts de transactions, améliorer la qualité et le nombre des missions de supervision par la réduction du ratio projet par expert et réduire les frais d'approche de ses opérations dans le pays ; et
- iv) Renforcer le dialogue des politiques avec le Gouvernement par la création à Niamey, d'un bureau de Représentation de la Banque.

#### **V. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

##### **5.1 Conclusion**

L'exercice de revue du portefeuille a permis d'examiner en étroite concertation avec le pays emprunteur et d'autres partenaires au développement du Niger, les problèmes qui entravent l'exécution efficace des projets en cours du Groupe de la Banque et les mesures à prendre pour améliorer leur performance. L'examen des projets financés par la Banque a permis d'apprécier les résultats positifs enregistrés dans divers domaines, en particulier, les aménagements hydro-agricoles, l'appui institutionnel et le renforcement des capacités, élargissement de l'accès à l'enseignement de base, l'amélioration de la couverture sanitaire, et la protection de l'environnement. Cependant des contraintes sur la gestion du portefeuille subsistent et sont inhérentes à l'insuffisance de la coordination avec les ministères de tutelle des projets, l'insuffisante appropriation des règles d'acquisition de la BAD, la faible application des recommandations des audits, et les difficultés dans la mobilisation des fonds de contrepartie. Un appui soutenu de la Banque est nécessaire pour lever ces contraintes ainsi que l'ouverture d'un Bureau de la Banque au Niger qui est d'autant plus nécessaire que le pays est enclavé, d'une grande étendue ; et que les capacités techniques et institutionnelles de l'administration et du secteur privé sont limitées. La note de 2,0 obtenue à la suite de l'évaluation globale du portefeuille, traduit les progrès et la qualité satisfaisante de ce portefeuille.

##### **5.2 Recommandations**

Au vu de ce qui précède, les recommandations suivantes ont été formulées à l'endroit de la Banque et du Gouvernement nigérien :

#### A l'endroit du Gouvernement

- i) Recourir à la loi d'habilitation pour accélérer la ratification des accords de prêt
- ii) Faire diligence dans la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement
- iii) S'assurer de la pertinence et du réalisme des conditions spécifiques lors des négociations
- iv) Responsabiliser les Directions des Etudes et de la Programmation (DEP) en matière de coordination des projets et les doter des moyens conséquents ;
- v) Créer un cadre de concertation entre les projets financés par la BAD et organiser des revues semestrielles du portefeuille de la Banque au Niger ;
- vi) Désigner les membres compétents en matière de passation des marchés publics et se familiariser avec les règles de procédure de la Banque ;
- vii) Faire diligence dans la signature des contrats et vulgariser la connaissance du code des marchés publics ;
- viii) Transmettre à temps les rapports d'audit et veiller à la mise en œuvre des différentes recommandations ;
- ix) Faire adopter le principe de financement parallèle en cas de cofinancement.

#### A l'endroit de la Banque

- i) Retenir le Niger comme pays devant bénéficier d'une représentation nationale en raison de la faible capacité technique et institutionnelle de l'administration publique et du secteur privé;
- ii) En attendant, l'ouverture la représentation nationale, poursuivre les discussions sur les options possibles pour renforcer la présence de la Banque sur le terrain soit : (i) avec le PNUD sur la mise en place d'une cellule de suivi des projets de la Banque, (ii) en recrutant un chargé de projets qui s'occuperait activement du suivi du portefeuille, (iii) avec des missions ponctuelles de la Banque conduites par des retraités de l'institution recruté comme consultant ;
- iii) Faire plus de diligence dans le traitement des demandes de décaissement et la délivrance des non-objections pour les acquisitions ;
- iv) Assurer la formation ou le recyclage du personnel impliqué dans le processus de passation de marchés et mobiliser les spécialistes en rapport avec les types d'activités ;
- v) Prévoir des ressources suffisantes pour le recrutement de cabinet d'audit de haut niveau
- vi) Impliquer des spécialistes nationaux dans l'évaluation des projets pour s'assurer de la pertinence des modes d'acquisitions et un réalisme du chiffrage du coût des activités
- vii) Atténuer le risque de fluctuation de l'UC en prévoyant des ressources suffisantes sur la catégorie « imprévus ».

## Niger : Plan d'actions pour améliorer la qualité du portefeuille

PROBLEMES IDENTIFIES	ACTIONS REQUISES /RECOMMANDATION	STRUCTURES RESPONSABLES	ECHÉANCE	INDICATEURS DE SUIVI DES RESULTATS
<b><u>I. Conditions préalables / Audit / Coordination</u></b>				
1.1 Longs délais la réalisation des conditions requises pour la mise en vigueur des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recourir à la loi d'habilitation</li> <li>Instaurer une collaboration plus étroite entre le MEF et la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale (AN)</li> <li>Réaliser des formations relatives aux procédures de décaissement au lancement des projets</li> </ul>	MEF/MCRI/AN	Mai, Novembre de chaque année	Adoption de la loi d'habilitation par l'AN
1.2 Faible pertinence et peu de réalisme des conditions spécifiques aux prêts ou dons	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restreindre et adopter des conditions réalistes lors des négociations des projets</li> <li>Faire diligence dans la satisfaction des conditions préalables pour l'entrée en vigueur et pour le premier décaissement</li> <li>Transmettre le rapport d'évaluation deux (2) semaines avant la tenue des négociations</li> </ul>	BAD, GVT  CEP	Lors des négociations des prêts	Mise en vigueur : moins de 6 mois après la signature de l'accord de don ou de prêt  Premier décaissement : moins de 3 mois après la mise en vigueur
1.3 Production des rapports d'activités et la tenue des réunions de validation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produire régulièrement les rapports d'activités</li> <li>Tenir dans les délais les réunions des instances de validation (comité de pilotage des projets)</li> </ul>	CEP/Ministères de tutelle	Rapport trimestriel	Les programmes d'activités, les budgets et rapports d'activités sont transmis à la Banque
1.4 Insuffisante qualité des rapports d'audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir des ressources financières suffisantes pour le recrutement de cabinet d'audit de haut niveau</li> <li>Anticiper sur le processus de sélection des cabinets</li> <li>Transmettre à temps les recommandations des audits validées par la Banque</li> </ul>	CEP/DGEPD/BAD	6 mois après la clôture de chaque exercice budgétaire	Rapport d'audit de qualité disponible à temps
1.5 Faible coordination des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilisation des Directions des Etudes et de la Programmation (DEP) en matière de coordination et doter en moyens suffisants</li> <li>Créer un cadre de concertation entre CEP</li> </ul>	DEP/MEF/DGEPD/CEP	Action permanente	
<b><u>II. Performance des acquisitions</u></b>				
2.1 Insuffisante maîtrise des procédures d'acquisitions en particulier dans l'élaboration des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser les missions de lancement pour passer en revue les modes d'acquisitions et les DAO types</li> <li>Se référer à l'accord de crédit et au rapport d'évaluation pour déterminer le mode d'acquisition</li> <li>Impliquer des spécialistes nationaux dans l'évaluation des projets pour s'assurer de la pertinence des modes d'acquisitions</li> <li>Assurer la formation du personnel des projets en passation des marchés</li> </ul>	BAD/GVT/CEP/Maitre d'ouvrage	Action permanente	Baisse des rejets dans les avis de non-objection

## Niger : Plan d'actions pour améliorer la qualité du portefeuille (suite)

PROBLEMES IDENTIFIES	ACTIONS REQUISES /RECOMMANDATION	STRUCTURES RESPONSABLES	ECHEANCE	INDICATEURS DE SUIVI DES RESULTATS
<b>II. Performance des acquisitions (suite)</b>				
2.2 Insuffisante qualité des commissions d'évaluation des offres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Désigner des membres compétents pour l'évaluation des offres</li> <li>Faire diligence dans leur nomination</li> </ul>	Maître de l'ouvrage	Action permanente	Baisse des rejets dans les avis de non-objection de la Banque
2.3 Lenteur dans le traitement, par la BAD, des dossiers transmis par le Gouvernement	Notifier de l'avis de non-objection dans les délais	BAD		Délai dans un délai de 15 jours à compter de la date de réception
2.4 Lenteur dans le processus d'approbation des contrats	Faire diligence dans la signature des contrats	Maitre de l'ouvrage	Action permanente	Signature des contrats dans un délai de 10 jours à compter de l'adjudication du marché
<b>III. Gestion financière</b>				
3.1 Insuffisance dans l'évaluation du coût du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser les décideurs sur l'importance de la préparation, de l'évaluation, et des négociations</li> <li>Accepter le principe de la révision des Listes des Biens et Services (LBS) dans les meilleurs délais</li> <li>Faire adopter le principe de financement parallèle en cas de cofinancement</li> <li>Mieux évaluer la capacité contributive des bénéficiaires</li> <li>Atténuer le risque lié la fluctuation de l'UC en prévoyant des ressources suffisantes sur la ligne « Imprévu »</li> </ul>	MEF/CEP/BAD	Action permanente	<p>Nombre de projet dont la LBS a été révisée</p> <p>Mesures prises pour palier à la dépréciation de l'UC</p>
3.2 Retards de mobilisation des fonds de contrepartie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmettre aux projets les plans d'utilisation de la contrepartie</li> <li>Mandater les crédits dans les comptes des projets au fur et à mesure des libérations</li> </ul>	GVT/CEP/BAD		
3.3 Lenteur dans les flux de décaissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire diligence dans le traitement des demandes de retrait de fonds (DRF)</li> <li>Transmettre la lettre de décaissements dès le démarrage des projets</li> <li>Systematiser les missions de supervision financière des chargés de décaissement</li> <li>Obtenir de l'Etat la prise en charge des dépenses inéligibles (taxes, frais de commission des marchés, timbres pour exonérations, cotisations sociales)</li> </ul>	BAD/GVT	2008	<p>Délais limités entre 15 à 30 jours</p> <p>Provision de ressources suffisantes dans les lois de finances</p>

## Niger : Plan d'actions pour améliorer la qualité du portefeuille (suite)

PROBLEMES IDENTIFIES	ACTIONS REQUISES /RECOMMANDATION	STRUCTURES RESPONSABLES	ECHEANCE	INDICATEURS DE SUIVI DES RESULTATS
<b>III. Gestion financière (suite)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accélérer l'adoption d'un système harmonisé de rémunération du personnel des projets</li> </ul>	BAD/GVT	2008	
3.4 Fiabilité des systèmes de gestion financière et comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer un manuel de procédures administratives, financières et comptables au démarrage des projets</li> <li>Adopter un logiciel unique de gestion financière et comptable par tous les projets BAD</li> <li>Transmettre régulièrement aux projets les ledgers et avis de règlement et les dépenses inéligibles identifiés lors du traitement des DRF</li> </ul>	BAD/GVT BAD/GVT BAD	2008 2008 2008	Manuel disponible au sein des projets Logiciel disponible et administré
3.4 Insuffisance d'opérateurs qualifiés en micro-finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui technique dans le domaine de la micro-finance aux CEP</li> </ul>	BAD	Action permanente	
<b>IV. Activités et réalisation et leur suivi/évaluation (S/E)</b>				
4.1 Supervision des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmettre à temps le programme des missions de supervision</li> <li>Accroître la multidisciplinarité (skill mix) des équipes de supervision et la durée des missions</li> <li>Suivre les recommandations des missions (audit, supervision, et revue)</li> <li>Réduire autant que possible la mobilité des chargés de projets à la BAD</li> <li>Organiser des revues internes et semestrielles du portefeuille</li> <li>Envisager l'ouverture d'une représentation nationale au Niger au regard de l'enclavement du territoire et des problèmes rencontrés au niveau de l'exécution des projets</li> </ul>	BAD BAD CEP BAD MEF/DGEPD BAD BAD	Action permanente   A partir de 2008	TDR de la mission envoyée un mois à l'avance  Les rapports de suivi des recommandations sont disponibles au niveau des CEP  Supervisions effectuées au moins une fois par an
4.2 Système de suivi/évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer un cadre logique axé sur les résultats pour chaque projet et renforcer les capacités des cadres des projets pour une bonne maîtrise des outils et concepts de la gestion axée sur les résultats</li> <li>Mettre à la disposition de chaque d'un manuel et d'un logiciel et d'un spécialiste S/E</li> <li>Transmettre dans les délais les rapports d'achèvement des projets</li> </ul>	CEP/BAD CEP/BAD  CEP/BAD BAD	A partir de 2008	Un manuel de suivi/évaluation par projet est disponible Un cadre logique axé sur les résultats est élaboré Un logiciel est acquis et un spécialiste ne S/E est recruté

## Evaluation des performances des projets

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	Zinder	Diffa	Dosso &	Rtes Tibiri	AEPA F	Pangire	Santé	Educ II	genre	PAS IV	Decent.	DSRP	Aqu	Ensabl.	Rte Dori-T	Port. Gl
<b>ETAT D'AVANCEMENT</b>	<b>2.1</b>	<b>2.5</b>	<b>2.4</b>	<b>1.5</b>	<b>1.6</b>		<b>2.6</b>	<b>1.8</b>	<b>1.5</b>	<b>1.6</b>	<b>2.4</b>			<b>2.1</b>	<b>1.9</b>	<b>2.0</b>
<b>A. RESPECT DES CONDITIONS</b>	<b>2.7</b>	<b>2.7</b>	<b>3.0</b>	<b>1.5</b>	<b>1.9</b>	<b>n.a.</b>	<b>2.5</b>	<b>2.4</b>	<b>1.7</b>	<b>2.0</b>	<b>2.7</b>	<b>n.a.</b>		<b>1.7</b>	<b>2.0</b>	<b>2.2</b>
Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt	3.0	3.0	3.0	1.0	2.6	n.a.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	n.a.	n.a.	1.0	2.0	2.6
Respect des engagements pris dans l'accord de prêt	2.0	3.0	3.0	2.0	1.6	n.a.	2.0	2.1	1.0	2.0	3.0	n.a.	1.0	2.0	2.0	2.1
Respect des autres conditions	3.0	2.0	n.a.		1.5	n.a.	n.a.	2.1	1.0	1.0	2.0	n.a.		2.0		1.8
<b>B. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS</b>	<b>2.0</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>2.0</b>	<b>1.5</b>	<b>n.a.</b>	<b>3.0</b>	<b>1.7</b>	<b>2.0</b>	<b>1.0</b>	<b>2.0</b>	<b>n.a.</b>		<b>2.0</b>	<b>2.0</b>	<b>2.1</b>
Acquisition des services de consultants	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	n.a.	3.0	2.0	2.0	1.0	2.0	n.a.		2.0	2.0	2.2
Passation de marchés de biens et travaux	2.0	3.0	3.0	2.0	1.0	n.a.	3.0	1.4	n.a.	1.0	2.0	n.a.		2.0	2.0	2.0
<b>C. PERFORMANCE FINANCIERE</b>	<b>1.6</b>	<b>2.0</b>	<b>1.8</b>	<b>1.7</b>	<b>1.3</b>	<b>n.a.</b>	<b>2.8</b>	<b>1.5</b>	<b>1.5</b>	<b>1.8</b>	<b>3.0</b>	<b>n.a.</b>		<b>2.3</b>	<b>2.0</b>	<b>1.9</b>
Disponibilité de ressources en devises	1.0	2.0	2.0	2.0	1.3	n.a.	3.0	1.5	1.5	2.0	n.a.	n.a.		3.0	2.0	1.9
Disponibilité de ressources en monnaie locale	2.0	2.0	2.0	2.0	1.1	n.a.	3.0	1.4	2.0	2.0	3.0	n.a.		2.0	2.0	2.0
Flux des décaissements	1.0	2.0	1.0	n.a.	1.5	n.a.	3.0	1.6	1.0	1.5	3.0	n.a.		2.0		1.8
Gestion/Recouvrement des coûts	2.0	2.0	2.0	n.a.	n.a.	n.a.	2.0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.		n.a.		
Performance des co-financiers (le cas échéant)	2.0	2.0	n.a.	1.0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.		n.a.		1.7
<b>D. ACTIVITES ET REALISATIONS</b>	<b>2.0</b>	<b>2.3</b>	<b>2.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.5</b>	<b>n.a.</b>	<b>2.3</b>	<b>1.5</b>	<b>1.0</b>	<b>1.4</b>	<b>2.0</b>	<b>n.a.</b>		<b>2.3</b>	<b>1.5</b>	<b>1.7</b>
Respect du calendrier d'exécution	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	n.a.	2.0	1.4	1.0	1.0	2.0	n.a.		2.0	2.0	1.6
Performance des consultants ou des assistants techniques	2.0	2.0	n.a.		2.0	n.a.	2.0	1.5	1.0	1.6	n.a.	n.a.		2.0		1.8
Performance des entreprises	2.0	2.0	n.a.		1.5	n.a.	2.0	1.5	n.a.	1.5	n.a.	n.a.		3.0		1.9
Performance de la direction du projet	2.0	3.0	3.0	1.0	1.5	n.a.	3.0	1.6	1.0	1.5	2.0	n.a.		n.a.	1.0	1.9
<b>E. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT</b>	<b>2.0</b>	<b>2.5</b>	<b>2.0</b>	<b>2.0</b>	<b>1.8</b>		<b>2.0</b>	<b>2.0</b>	<b>1.8</b>	<b>2.0</b>	<b>3.0</b>			<b>2.3</b>	<b>2.0</b>	<b>2.1</b>
Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	n.a.	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	n.a.		2.0	2.0	2.3
Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'in	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	n.a.	2.0	2.0	1.7	2.0	3.0	n.a.		2.0	2.0	2.1
Contribution probable du projet au renforcement descapacités inst.	2.0	2.0	2.0	2.0	1.4	n.a.	2.0	2.0	1.7	2.0	3.0	n.a.		3.0	2.0	2.1
Taux de rentabilité actuel	1.0	2.0	n.a.	2.0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.		n.a.	2.0	n.a.
<b>EVALUATION GLOBALE DU PROJET</b>																
Actuelle	2.0	2.4	2.3	1.7	1.6		2.5	1.8	1.5	1.7	2.6		1.0	2.1	1.9	2.0
Tendance future	2.1	2.4	2.4	2.0	1.8	n.a.	2.0	2.0	1.8	1.8	2.8	n.a.		2.2	2.5	2.1