

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



CAP VERT

**RAPPORT DE REVUE
DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE**

**DEPARTEMENT REGIONAL OUEST
SEPTEMBRE 2009**

TABLE DES MATIERES

Equivalences monétaires, Abréviations et sigles	i
I. INTRODUCTION	1
II. APERCU GENERAL DU PORTEFEUILLE ACTIF	1
A. Principales caractéristiques du portefeuille	1
B. Evaluation de la performance du portefeuille	2
C. Comparaison des performances du portefeuille	5
III. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION DU PORTEFEUILLE ET COORDINATION DE L'AIDE	5
IV. PROBLEMES POTENTIELS A VENIR ET LECONS A TIRER POUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE ET LE DSP	6
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	7

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau et graphique 1:	Répartition des opérations actives du groupe de la BAD au Cap Vert
Graphique 2 :	Décassement par projet
Tableau 2 :	Notation de la performance du portefeuille
Tableau 3 :	Comparaison des performances du portefeuille du Cap Vert

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 :	Portefeuille actif du Cap Vert : Principales caractéristiques opérationnelles des 5 opérations en cours
Annexe 2 :	Plan d'actions pour l'amélioration de la performance du portefeuille du Cap Vert
	Annexe 2A : Problèmes génériques
	Annexe 2B : Problèmes spécifiques

EQUIVALENCES MONETAIRES

(Juillet 2009)

Unité monétaire : CVE

1 UC = 1,55223 USD

1 UC = 1,09822 EURO

1 UC = 121,083 CVE

Année fiscale1^{er} janvier - 31 décembre**ABREVIATIONS ET SIGLES**

BAD	Banque Africaine de Développement
BADEA	Banque Arabe pour le Développement Economique de l'Afrique
BIDC	Banque d'Investissement et de Développement Communautaire de la CEDEAO
BM	Banque Mondiale
CEP	Cellule d'Exécution de Projet
CVE	Escudo du Cap Vert
DGP	Direction Générale du Plan
DSCR	Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
DSPAR	Document Stratégique Pays Axé sur les Résultats
FAD	Fonds Africain de Développement
FSN	Fonds Spécial du Nigeria
GCAB	Groupe Consultatif d'Appui Budgétaire
INE	Institut national des statistiques
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
ODM	Objectif de Développement du Millénaire
PAISE	Projet d'Appui Institutionnel au Secteur de l'Education
PASRP	Programme d'appui budgétaire à la stratégie de réduction de la pauvreté
PP	Projet Problématique
PPP	Projet Potentiellement Problématique
PR	Projet à Risque
PRI	Pays à Revenu Intermédiaire
RAPP	Rapport annuel de revue du portefeuille de la Banque
SNFO	Bureau régional de la BAD au Sénégal
UC	Unité de Compte

I. Introduction

1.1 Ce rapport vise à informer les Conseils d'administration de l'état d'avancement des opérations actives du Groupe de la Banque au Cap Vert et de l'évolution de la performance du portefeuille depuis la dernière revue effectuée en 1999 (ADB/BD/WP/99/106 - ADF/BD/WP/99/88). Cette revue avait conduit à une appréciation de la performance peu satisfaisante du portefeuille, marquée notamment par d'importants retards dans l'exécution, des difficultés dans la mobilisation de la contrepartie et des insuffisances en matière de capacités et de gestion. Le présent rapport a été élaboré à l'issue d'une mission effectuée en juillet 2009 au Cap Vert, au cours de laquelle chaque agence d'exécution a été rencontrée, et s'appuie sur les résultats des missions de supervision de la Banque effectuées au cours du premier semestre 2009. Il formule des recommandations en direction du Gouvernement et de la Banque pour améliorer la performance du portefeuille actif.

1.2 Depuis le début de sa coopération avec le Cap Vert en août 1977, le Groupe de la Banque a financé 36 opérations (21 projets, 7 études, 5 appuis budgétaires et 3 appuis institutionnels) pour un montant net d'engagement de 127,5 millions d'UC (environ 198 millions d'USD), réparti en prêts (94,2%) et en dons (5,8%). Le montant total des engagements nets par source de financement s'élève respectivement à 108,9 millions d'UC pour le FAD, 12,1 millions d'UC pour la BAD et 6,6 millions d'UC pour le FSN. Au 1^{er} juillet 2009, les montants totaux décaissés sur l'ensemble du portefeuille s'élèvent à 117,5 millions d'UC (environ 182 millions d'USD) correspondant à 92,2% des engagements nets. Le premier secteur d'intervention de la Banque au Cap Vert est celui des infrastructures qui représente près d'un tiers des financements octroyés à ce jour. La Banque est également intervenue dans le secteur social (21,9%), le secteur rural (17,8%), le multi-secteur (16,7%), et le secteur de l'eau et de l'assainissement (11,5%). Il est à noter que le guichet du secteur privé de la Banque n'a financé à ce jour aucune opération.

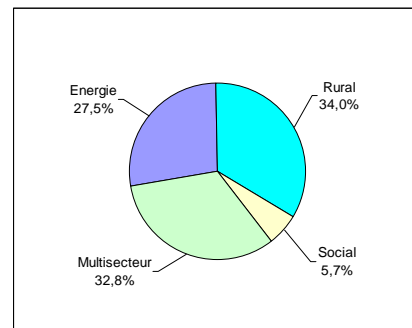
II. Aperçu général du Portefeuille actif

A. *Principales caractéristiques du portefeuille*

2.1 **Un portefeuille réduit et ciblé.** En juillet 2009, le portefeuille actif du Cap Vert comporte seulement 5 opérations en cours d'exécution (contre 10 en 1999) dont une en phase de clôture, représentant un montant total net de 17,53 millions d'UC et un montant décaissé de 7,54 millions d'UC. Ces 5 opérations concernent 4 secteurs et sont réparties en 2 projets, 1 appui institutionnel et 2 opérations d'appui budgétaire (dont le PASRP-I qui ne comporte plus qu'un appui institutionnel résiduel). Le secteur rural est majoritaire, avec 34,0% des financements, suivi du multisecteur (32,8%) et des infrastructures (27,5%). Les opérations financées sont de taille modeste, mais ciblent des secteurs d'intervention précis.

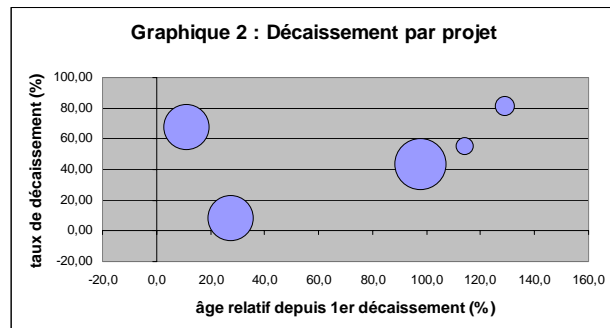
Tableau et graphique 1 : Répartition des opérations actives du Groupe de la BAD au Cap Vert (juillet 2009)

Secteur	Nbre Projets	Source financement (M. UC)		Montant total (M. UC)	% secteur
		prêt FAD	don FAD		
Rural	1	5,96	-	5,96	34,0
Multisecteur	2	5,00	0,75	5,75	32,8
Infrastructures	1	4,82	-	4,82	27,5
Social	1	-	1,00	1,00	5,7
Total	5	15,78	1,75	17,53	100



2.2 **Des retards dans l'exécution.** L'annexe 1 présente, par secteur d'activités, un tableau rassemblant les principales caractéristiques des 5 opérations du portefeuille actif. L'âge moyen du portefeuille est de 3,2 ans, calculé depuis l'approbation, et inclut les délais moyens pris pour la mise en vigueur (333 jours). Le taux de décaissement de l'ensemble du portefeuille est de 43%, ce qui est assez faible compte tenu de l'âge du portefeuille et du temps moyen d'exécution prévu (2,9 ans). Ce taux correspond à un niveau de décaissement annuel moyen de l'ordre 18,4%. Ce taux, en deçà de celui attendu (34%), s'explique par différents facteurs mais qui relèvent surtout des retards pris au cours de la phase de démarrage des opérations et dans le déroulement du processus d'acquisition.

2.3 Le graphique 2 illustre les taux de décaissement pour chacune des 5 opérations, en fonction de leur âge relatif (rapport du temps écoulé depuis la satisfaction des conditions préalables au 1^{er} décaissement sur la durée initiale prévue) et tenant compte des montants alloués (taille des bulles). A l'exception de l'appui budgétaire PASRP-II dont le système de décaissement en deux tranches assure un taux élevé au démarrage de l'opération, on note des retards généraux dans le rythme de décaissement. On relève également pour pratiquement 3 opérations un dépassement des durées initiales prévues, ce qui a nécessité des prorogations des dates de clôture.



B. Evaluation de la performance du portefeuille

2.4 **Performance globalement satisfaisante du portefeuille.** La note globale d'évaluation du portefeuille, est de 2,2 sur une échelle de 0 à 3 (voir tableau 2), soit une évaluation de la performance globalement satisfaisante, et qui est en nette amélioration par rapport à la revue du portefeuille de 1999 (note de 1,6). Cette performance globale témoigne des progrès accomplis ces dernières années dans la gestion et la mise en œuvre des opérations de la Banque au Cap Vert, grâce à une plus forte implication des parties concernées.

Tableau 2 : Notation de la performance du portefeuille (notes sur 3)

Secteur / Opération	respect conditions	Acquisitions	performance financière	activités et réalisations	Indice IP ¹ (exécution)	Indice DO ² (impact)	Evaluation globale	Niveau Risque
Notes de la revue 1999	1,7	1,4	1,7	1,5	1,6	1,8	1,6	3/10
Notes de la revue 2009	2,1	2,3	2,1	2,1	2,4	2,4	2,2	0/5
Secteur rural								0/1
Bassins versants Picos Engenhos	2,0	2,0	2,4	1,5	2,0	2,0	2,0	NON
Multisecteur								0/2
PASCRP-I (appui inst.)	1,3	2,0	1,7	2,3	3,0	3,0	2,1	NON
PASCRP-II	3,0	-	2,0	2,0	2,0	2,0	2,3	NON
Secteur infrastructures								0/1
Electricité Santiago	2,0	2,0	1,6	1,7	1,8	2,2	1,9	NON
Secteur social								0/1
PAISE	2,0	3,0	2,7	3,0	3,0	3,0	2,8	NON

¹ **IP** : L'exécution globale du projet est notée dans le système SAP par l'indice IP (Implementation Progress), qui est la moyenne des notes de 14 critères sur une échelle de 0 à 3, portant sur le respect des conditions, les acquisitions, la performance financière et les activités.

² **DO** : L'impact du projet est noté dans le système SAP par l'indice DO (Development Objectives), qui est la moyenne des notes de 4 critères évalués sur une échelle de 0 à 3 portant sur la durabilité et les effets.

2.5 L'évaluation de la situation du portefeuille du Cap Vert, indique un niveau de performance globalement satisfaisant, caractérisé notamment par la non présence de projets problématiques (PP³) ou potentiellement problématiques (PPP⁴), tel que défini dans la classification de la Banque. Cette absence de projets à risques (PR⁵) constitue une évolution très positive par rapport aux années antérieures, et notamment par rapport à l'évaluation faite lors de la dernière revue de 1999 (30% de projets à risques), mais ne doit pas occulter certaines difficultés opérationnelles et retards encore rencontrés. Les paragraphes 2.6 et 2.7 ci-après donnent de façon très synthétique un aperçu de l'état d'exécution des cinq opérations actuellement en cours d'exécution.

2.6 ***Le projet d'appui institutionnel au secteur de l'éducation (PAISE)*** qui se clôturera à la fin de l'année 2009 a dépassé ses objectifs initiaux et a obtenu de très bons résultats en matière d'amélioration de la qualité du système éducatif à distance. Il a notamment permis la mise en place des équipements pour la radio éducative, la diffusion des supports pédagogiques, et la formation de plus de 1.500 enseignants. Il fera l'objet d'un rapport d'achèvement au cours de dernier trimestre 2009. ***L'appui institutionnel apporté dans le cadre du PASRP-I***, après avoir connu quelques retards au démarrage, se déroule dans de bonnes conditions et contribue à la modernisation des moyens de travail des services concernés. Il devra faire l'objet d'une prorogation de six mois jusqu'en juin 2010, pour permettre les dernières acquisitions se rapportant aux enquêtes de terrain et la mise en place d'un système d'information pour le suivi des indicateurs des ODM et du DSCR. ***Le projet d'appui budgétaire PASRP-II***, dernière opération approuvée à ce jour (décembre 2008), a permis le décaissement d'une première tranche de 3,37 millions d'UC en mars 2009. Le décaissement de la seconde tranche de 1,63 million d'UC, devrait intervenir au début de l'année 2010.

2.7 ***Le projet d'aménagement et de valorisation des bassins versants de Picos et Engenhos***, projet le plus âgé du portefeuille et cofinancé avec la BADEA, a accusé d'importants retards à son démarrage et lors de son exécution, surtout du fait de la reprise des études et des difficultés rencontrées par l'entreprise pour la réalisation des ouvrages de conservation de sol et de mobilisation de l'eau, induisant également un glissement des actions de valorisation liées à ces ouvrages. Les changements fréquents des chargés de projet au niveau de la Banque ont également pénalisé le traitement diligent des dossiers. Ces retards ont nécessité une prorogation de deux ans de la date de clôture jusqu'au 31 décembre 2010. Le projet, dont les résultats globaux sont encourageants, vient de faire l'objet d'une revue à mi-parcours qui permettra d'apporter les ajustements nécessaires et accroître le taux de décaissement actuel (43%). ***Le projet de renforcement des capacités de production, transport et distribution d'électricité sur l'île de Santiago***, approuvé en novembre 2007 et cofinancé avec la JICA et la BIDC, a souffert de problèmes de communication et de maîtrise des procédures, entraînant des retards au niveau des processus d'acquisition et des décaissements (taux de 7,8%). Les dispositions prises à partir du second trimestre de l'année 2009, pour améliorer les circuits de travail et de communication entre les parties prenantes, ont permis d'enregistrer des progrès dans la résolution des problèmes rencontrés. La dernière supervision de la Banque effectuée en juin 2009 a dressé un chronogramme précis des diverses

³ **PP** : Un projet est classé problématique (PP) si l'indice IP ou l'indice OP est inférieur ou égal à 1,5.

⁴ **PPP** : Un projet est classé potentiellement problématique (PPP), si les indices IP et DO sont tous deux strictement supérieurs à 1,5, mais si le projet présente au moins deux facteurs critiques. Les facteurs critiques pris en compte pour le classement en PPP concernent notamment les délais de mise en vigueur, la passation des marchés, la gestion opérationnelle, la disponibilité des ressources de contrepartie, et le niveau de décaissement en fonction de l'âge.

⁵ **PAR** : Un projet est considéré à risque (PR), s'il est classé PP ou PPP.

acquisitions à mener, et dont le suivi rigoureux devrait permettre le démarrage des principaux travaux au plus tard au début du quatrième trimestre 2009.

2.8 Améliorations sensibles depuis 1999. La revue a permis de mettre en évidence une amélioration très significative de la performance du portefeuille depuis 1999, caractérisée par plusieurs facteurs positifs, notamment, un bon ciblage des opérations dans leur secteur respectif et des résultats intéressants en terme d'impacts et d'effets malgré des montants de financement modestes. Il a été aussi relevé un engagement actif de la partie nationale dans la mise en œuvre et le suivi des opérations, avec des ministères techniques impliqués et le respect des engagements de contrepartie. Les équipes nationales en charge de l'exécution des opérations rassemblent du personnel motivé et le Gouvernement assure un suivi rigoureux et régulier de l'avancement des activités. Du côté de la Banque, on relève une implication plus soutenue dans le suivi à travers des missions de supervision régulières, traduit par un taux de supervision de 1,7 en 2008 et un taux de 1,0 déjà atteint au premier semestre 2009, chaque opération ayant été supervisée une fois. On note également une participation croissante du bureau régional du Sénégal aux différentes missions, et des perspectives d'implications encore accrues avec le renforcement des effectifs de SNFO programmé en 2009.

2.9 Des problèmes génériques facteurs de retards. Nonobstant les progrès tangibles soulignés ci-avant, l'exercice de revue a néanmoins relevé un certain nombre d'insuffisances qui pourraient handicaper à terme la performance globale du portefeuille, surtout si celui-ci venait à s'étoffer. Un des problèmes majeurs concerne les *retards pris pour les acquisitions*, avec du côté du Gouvernement, des insuffisances dans la planification, la non parfaite maîtrise des règles et procédures de la Banque, et parfois des difficultés dans l'élaboration des dossiers. Du côté de la Banque, il a été observé dans certains cas des faiblesses en terme d'assistance et de conseil aux cellules d'exécution des projets, souvent liés à la charge de travail ou à la mobilité des experts, et des délais parfois trop longs dans le traitement des dossiers et la délivrance des avis de non objection. Le renforcement du Bureau SNFO, avec l'affectation d'un expert international en acquisition et le recrutement d'un chargé et d'un assistant en acquisition, contribuera à assurer un accompagnement plus rapproché dans ce domaine. Les *défaillances dans la qualité à l'entrée* peuvent également être à l'origine de difficultés lors de l'exécution, nécessitant des ajustements consommateurs de temps. Ces insuffisances résultent souvent d'un processus de préparation incomplet (études de faisabilité non disponibles, leçons passées non suffisamment valorisées, situations de référence non établies), de conceptions ne prenant pas suffisamment en compte les réalités spécifiques du Cap Vert et le contexte de l'insularité (étroitesse des marchés, spécificités de chaque île, coût de déplacement inter-îles, valorisation du savoir faire local, traduction des documents, etc.), ou encore de cofinancements décalés dans le temps ne permettant pas une harmonisation optimale des procédures et calendriers des partenaires. Une partie des difficultés au démarrage résulte aussi des *insuffisances en matière de suivi et de communication*, liées à un déficit d'accompagnement au démarrage des opérations, et ce malgré la systématisation des missions de lancement. La communication est également pénalisée par les problèmes linguistiques, notamment du fait que les dossiers type de la Banque ne sont pas disponibles en portugais. Du côté de la Banque, il est noté pour certains projets des fortes rotations des chargés de projet préjudiciables à la continuité des réflexions stratégiques et au traitement diligent des dossiers. Une meilleure composition des missions de lancement, un renforcement du suivi par SNFO et la traduction des documents techniques sont des mesures à engager afin de limiter les difficultés liées à l'information et la communication.

2.10 Des insuffisances en matière de suivi-évaluation et de gestion financière. En matière de gestion financière et de décaissement, il est observé la non systématisation au démarrage de l'utilisation de systèmes comptables, des retards fréquents dans la transmission des rapports d'audit, des demandes de paiements parfois mal documentées, et des délais de

traitement parfois longs par la Banque, notamment pour les fonds de roulement. Bien que de gros efforts aient été faits au niveau central pour la mise en place de dispositifs de suivi évaluation adéquats, on relève pour les opérations en cours des carences en matière d'établissement des situations de référence et une absence de dispositifs de suivi évaluation appropriés (personnel et moyens non prévus à l'évaluation). La mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats et la nécessité d'un suivi des indicateurs du DSCRP imposent à l'avenir une attention accrue des deux parties pour le renforcement des dispositifs de suivi-évaluation des opérations.

C. Comparaison des performances du portefeuille

2.11 Bon nombre de difficultés mises en exergue lors de la revue de 1999 ont été largement atténuées et de nombreux progrès sont enregistrés comme en témoigne les indicateurs comparatifs du tableau ci-dessous. La réduction de moitié de la taille du portefeuille entre les deux revues, et la forte proportion des appuis institutionnels et budgétaires (3 opérations sur 5), limitent cependant les résultats de l'exercice de comparaison. Par rapport au portefeuille global de la Banque, le Cap Vert se situe dans une bonne moyenne, sauf pour la taille des opérations où l'écart est marqué (rapport de 1 à 4), en rapport avec le niveau modeste des allocations octroyées au Pays. L'amélioration d'ensemble des paramètres et performances du portefeuille reflète les progrès globaux enregistrés par le Pays en matière de développement économique et social, et de bonne gouvernance, et traduits par le passage du Cap Vert en 2008, à la catégorie des pays à revenu intermédiaire (PRI).

Tableau 3 : Comparaison des performances du portefeuille du Cap Vert

Indicateurs de performance		Comparaison externe		
		Revue 1999	Revue 2009	Banque RAPP 2007
Mise en œuvre et impact	Délais de mise en vigueur (mois)	11,9	11,1	10,6
	Taux annuel moyen de décaissement (%)	6,8	18,4	18
	Taux de décaissement (%)	33	43	37
	Taille moyenne des projets (millions d'UC)	5,9	4,2	16,9
	Evaluation globale des projets (échelle 0-3)	1,6	2,2	-
	Proportion des projets à Risques (%)	30	0	45
	Age moyen du portefeuille actif (ans)	5,5	3,2	4,2

III. Evaluation de la capacité de gestion du portefeuille et coordination de l'aide

3.1 **Performance du Gouvernement.** Les opérations de la Banque au Cap Vert sont coordonnées par le Ministère des Finances à travers la Direction générale du plan (DGP) et leur exécution bénéficie globalement de la bonne appropriation des programmes et de la bonne gouvernance. L'exécution des projets est assurée par les Ministères techniques, à travers des cellules des projets. Il est à noter que deux cellules (PAISE et Electricité Santiago) gèrent également des projets d'autres partenaires ce qui va dans le sens d'une meilleure coordination de l'aide. Les capacités et compétences des cellules sont globalement bonnes, même si l'absence de spécialistes en suivi évaluation limite la mise en œuvre d'une véritable gestion axée sur les résultats. Des problèmes de communication et de langue handicapent parfois les échanges avec la Banque. L'instauration par la DGP de réunions périodiques regroupant les différentes cellules des projets financés par la Banque, pourrait favoriser les échanges d'expériences et permettre la résolution de contraintes communes.

3.2 **Performance de la Banque.** Les efforts entrepris ces dernières années par la Banque en matière de systématisation des missions de lancement, de supervision et d'achèvement, sont effectifs au Cap Vert et impliquent progressivement SNFO. Ces dispositifs d'assistance

et de suivi doivent être maintenus et encore renforcés, par un élargissement des équipes pluridisciplinaires et une association encore plus étroite du personnel de SNFO, et en phase de préparation par une meilleure prise en compte des spécificités du Pays et le financement d'études de faisabilité. De façon générale, l'organisation de la communication et des circuits de travail n'apparaît pas toujours optimale, engendrant des retards dans le traitement des dossiers d'acquisition et de décaissement, retards amplifiés par la charge de travail et la rotation des chargés de projet, et plus marqués pour les projets cofinancés. Des efforts organisationnels seront entrepris dans ces domaines et la mise en œuvre des nouvelles règles et procédures en matière d'acquisition exigera aussi l'organisation à court terme d'un atelier de formation spécifique, à l'attention des agences d'exécution des projets, tenant compte également des difficultés liées aux problèmes linguistiques. Le recrutement au second semestre 2009 d'un chargé de programme pays lusophone, au sein de SNFO, contribuera à faciliter les contacts avec les projets.

3.3 Coordination de l'aide. La mise en œuvre du DSCRCP et le caractère conjoint de son processus de revue ont favorisé une compréhension partagée des objectifs de développement et des besoins prioritaires du Pays, et créé une dynamique positive de coordination des partenaires, conformément aux principes de la Déclaration de Paris sur l'harmonisation, l'alignement et la gestion axée sur les résultats. Les interventions des partenaires au développement en appui budgétaire au Cap Vert se font dans le cadre de «l'Arrangement spécifique relatif à l'appui budgétaire» et «des Arrangements spécifiques sectoriels». A ce titre, les sept bailleurs de fonds (Autriche, Banque mondiale, BAD, Union Européenne, Pays Bas, Espagne et Portugal), réunis au sein du Groupe consultatif d'appui budgétaire (GCAB), coordonnent leurs appuis budgétaires par la mise en place d'une matrice commune des mesures à suivre et organisent régulièrement des missions conjointes de supervision des appuis budgétaires. Il est à noter que seuls l'UE, l'Autriche, l'Espagne et le Portugal ont une représentation au Cap Vert. La mise en place du bureau de Dakar a permis une participation régulière de la Banque aux activités de supervision du GCAB et une intensification des contacts avec les Autorités et partenaires. S'agissant des deux projets cofinancés (Electricité Santiago et Aménagement bassins versants), des missions de supervision conjointes sont également effectuées, ce qui facilite la mise en œuvre des opérations et la résolution des problèmes rencontrés.

IV. Problèmes potentiels à venir et leçons à tirer pour la gestion du portefeuille et le DSP

4.1 Les principaux obstacles à l'amélioration de la gestion du portefeuille du Cap Vert ont été décrits dans les sections précédentes. La Banque et le Gouvernement doivent poursuivre les efforts engagés pour améliorer l'efficacité des projets et leur impact sur le développement. En particulier, le Gouvernement doit poursuivre la consolidation du cadre macroéconomique, l'amélioration de la gouvernance, et l'élimination des contraintes structurelles à la croissance et au secteur privé, afin de maintenir l'efficacité et le développement des prêts d'appui budgétaire. De manière plus spécifique, des dispositifs de suivi-évaluation efficaces doivent être mis en place au niveau des cellules des projets et une attention accrue doit être portée à la remise des audits dans les délais requis.

4.2 La formulation des stratégies et programmes de la Banque en conformité à ceux du Gouvernement, en particulier les DSCRCP, a permis d'assurer une bonne pertinence des interventions et un ciblage sélectif des opérations. La Banque doit poursuivre ses interventions pour le renforcement des capacités institutionnelles et le financement des appuis budgétaires. Elle doit également mener d'avantage d'études économiques et sectorielles, et de faisabilité, pour renforcer sa réflexion stratégique et améliorer la qualité à l'entrée des projets et programmes. L'optimisation des circuits de travail entre le Pays, le Siège et SNFO doit être

recherchée, tout comme la réduction des délais de traitement des dossiers. La formulation du prochain DSP tiendra compte des opportunités nouvelles pour le Cap Vert d'accéder à des ressources additionnelles et poursuivra un ciblage sélectif de ses interventions, notamment dans le secteur des infrastructures.

V. Conclusions et recommandations

5.1 **Conclusions.** Au terme de la revue du portefeuille, il apparaît des résultats d'ensemble très satisfaisants malgré un portefeuille réduit, mais bien ciblé, et une amélioration sensible de la performance globale des opérations actives depuis la dernière revue de 1999. Des progrès et impacts significatifs ont été enregistrés dans de nombreux domaines, grâce notamment à un fort engagement de la partie nationale, à une bonne appropriation par les populations et à un suivi accru des opérations par la Banque.

5.2 Cette amélioration de la performance du portefeuille doit être maintenue, et certaines difficultés encore relevées et génératrices de retards dans l'exécution doivent faire l'objet de mesures correctives. Les dispositions devront être prises par l'ensemble des parties pour corriger ces faiblesses, en portant un accent particulier aux délais des processus d'acquisition, à une meilleure communication, aux actions de formation, au renforcement des dispositifs de suivi évaluation internes, et à la mise en place de circuits de travail et de traitement optimisés, impliquant étroitement le Pays, le Siège et le Bureau régional du Sénégal.

5.3 Les perspectives de développement de la coopération avec le Cap Vert et l'ouverture à des ressources additionnelles non concessionnelles, imposent aux deux parties de tirer pleinement profit des enseignements du passé et de poursuivre avec la même détermination sur la voie des progrès enregistrés.

5.4 **Recommandations.** Pour maintenir et améliorer encore la performance d'un portefeuille appelé à s'étoffer, dans le contexte du passage du pays au statut mixte et de son accès prochain à des ressources relativement importantes du guichet BAD et du maintien de l'allocation du FAD, les principales recommandations pour le Gouvernement et pour la Banque sont les suivantes :

Gouvernement :

- 1) Systématiser la mise en place, au niveau des équipes en charge de la gestion des opérations, des systèmes de suivi évaluation appropriés, permettant d'alimenter les dispositifs existants au niveau central, en lien avec le DSCR.
- 2) Doter les projets, de ressources financières spécifiques pour faciliter la tenue des commissions d'évaluation des offres et éviter les retards dans le déroulement des processus d'acquisition.
- 3) Assurer au niveau central le suivi de la planification et de la réalisation des audits des projets, de façon à s'assurer que les rapports des auditeurs sont produits dans les délais requis.
- 4) Promouvoir les échanges entre les projets financés par la Banque et faciliter le suivi des opérations du portefeuille, en organisant chaque semestre, sous l'égide de la DGP, une réunion regroupant les cellules des projets concernés.

- 5) Veiller, pour les projets cofinancés, et en concertation étroite avec la Banque, à clarifier au mieux les modes opératoires et responsabilités respectives des différents bailleurs, de façon à garantir une bonne exécution des activités programmées.

Banque :

- 1) Mener davantage d'études économiques et de faisabilité, par le biais d'instruments diversifiés, pour mieux cibler et préparer les projets et programmes, et disposer d'une réserve de projets plus étoffée et de bonne qualité.
- 2) Accroître l'efficacité de la gestion du portefeuille, en poursuivant les efforts entrepris pour l'amélioration de la qualité à l'entrée des projets, en prenant davantage en compte dans la conception des opérations les spécificités du pays, en organisant des circuits de travail plus efficaces entre les parties concernées, et en réduisant les délais de traitement des dossiers.
- 3) Prendre en considération les problèmes linguistiques en favorisant la diffusion des principaux documents techniques de la Banque en portugais, en développant l'organisation de formations aux procédures de la Banque en langue portugaise, et en prévoyant, lors de la préparation des projets, des budgets spécifiques pour la traduction de certains documents.
- 4) Assister le Gouvernement à mettre en place un système approprié de suivi-évaluation au niveau des opérations, assorti d'indicateurs de résultats communs à ceux du DSCR.
- 5) Renforcer le pouvoir accordé au Bureau régional du Sénégal en matière de suivi des projets, en responsabilisant davantage les experts en place dans la gestion et la supervision des opérations du portefeuille du Cap Vert.
- 6) Poursuivre l'implication dans l'approche d'appui budgétaire dans le cadre du GCAB en vue d'approfondir et de parachever les réformes institutionnelles et structurelles allant dans le sens du renforcement de la bonne gouvernance.
- 7) Poursuivre le ciblage des domaines de concentration de la Banque dans le domaine des infrastructures (transport, énergie, eau), tout en impulsant le développement du secteur privé, et en intégrant davantage la dimension environnementale liée aux problématiques spécifiques des petits pays insulaires, confrontés aux effets des changements climatiques.

5.5 Les Conseils sont invités à examiner les conclusions de la revue générale du portefeuille du Cap Vert, et à adopter les recommandations ci-dessus.

PORTEFEUILLE ACTIF DU CAP VERT : Principales caractéristiques opérationnelles des 5 opérations en cours (1^{er} juillet 2009)

Secteur	Source	Date approb.	Date signature	Date mise en vigueur	Date satisf. 1 ^{er} décaiss.	Date Clôture	Montant approuvé (millions d'UC)	Montant décaissé (millions d'UC)	Taux décaiss. (%)	Délai satisf. 1 ^{er} décaiss. (mois)	Age depuis approb. (ans)	Taux décaiss. annuel moyen (%)	Période prorogée (ans)	Risque*	
Infrastructures - Energie															
Projet renforcement électricité île Santiago	prêt FAD 10	19/12/2007	22/04/2008	12/12/2008	12/12/2008	31/12/2011	4,82	0,38	7,85	12,0	1,53	14,3	0	NON	
1 opération							4,82	0,38	7,85						
Rural - Agriculture															
Projet aménagement BV Picos et Engenhos	prêt FAD 9	18/09/2002	20/12/2002	27/04/2004	09/08/2004	31/12/2010	5,96	2,57	43,05	23,0	6,79	8,3	2	NON	
1 opération							5,96	2,57	43,05						
Social - Education															
Appui institutionnel secteur éducation (PAISE)	don FAD 9	29/09/2004	11/10/2004	17/08/2005	17/08/2005	31/12/2009	1,00	0,81	81,17	10,7	4,76	21,0	1	NON	
1 opération							1,00	0,81	81,17						
Multi secteur - Appuis budgétaires															
Appui institutionnel PASRP I (don)	prêt FAD 10	21/11/2006	15/12/2006	15/10/2007	15/10/2007	31/12/2009	0,75	0,41	54,76	10,9	2,61	32,0	0,5 (en cours)	NON	
Appui budgétaire PASRP-II	prêt FAD 11	22/12/2008	06/01/2009	27/02/2009	27/02/2009	31/12/2010	5,00	3,37	67,40	2,2	0,52	na**	0	NON	
2 opérations							5,75	3,78	65,75						
TOTAL / MOYENNE		90,0% prêts 10,0% dons						17,53	7,54	42,99	11,8	3,24	18,4		0PR/5

* Risque : Non = projet non PP et non PPP ; PPP = projet potentiellement problématique ; PP = projet problématique ; PR = projet à risque (PP ou PPP)

** na = non applicable : décaissements prévus en 2 tranches (appui budgétaire)

PLAN D' ACTIONS POUR L' AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE DU CAP VERT

<i>ANNEXE 2A : PROBLEMES GENERIQUES</i>				
<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions à entreprendre</i>	<i>Cadre Temporel</i>	<i>Structures responsables</i>	<i>Etat d'avancement / Remarques (juillet 2009)</i>
Difficultés et retards au niveau des acquisitions				
Insuffisante maîtrise des règles de procédures de la Banque en matière d'acquisition et retards dans la chaîne de traitement	<ul style="list-style-type: none"> - Systématiser l'élaboration des plans de passation des marchés et les faire approuver par la BAD. - Poursuivre les efforts pour l'amélioration des dossiers d'acquisition en veillant au respect des procédures de la Banque et à l'utilisation des dossiers types d'acquisition. - Systématiser les missions de lancement et prévoir des formations en acquisition pour les agences d'exécution. - Prévoir un atelier spécifique sur les nouvelles règles de procédure, en tenant compte du problème linguistique. - Suivant la nature et la complexité du projet, prévoir un expert en acquisition au sein des CEP. - Pour la confection de certains dossiers d'acquisition, recourir ponctuellement à des spécialistes. - Prévoir des ressources financières pour la tenue des commissions d'évaluation des offres. - Apporter une assistance technique aux CEP et organiser des missions d'appui ponctuelles. - Favoriser les échanges entre projets BAD, en organisant notamment 2 réunions par an. 	<ul style="list-style-type: none"> - permanent - permanent - permanent - 2010 - préparation - permanent, selon besoins - préparation - permanent/ selon besoins - permanent 	<ul style="list-style-type: none"> CEP/BAD CEP/SNFO BAD/SNFO BAD GVT/BAD CEP GVT BAD/SNFO/TM GVT/DGP 	<ul style="list-style-type: none"> - Les nouvelles procédures imposent l'élaboration des plans d'acquisition. - De nouveaux dossiers type seront diffusés au second semestre 2009. - Une formation sur les acquisitions a été organisée par la Banque à Dakar du 2 au 7 mars 2009 (2 pers du CV). - Possibilité de regrouper les CEP de pays lusophones, sous l'égide d'EADI. - Aucune CEP ne dispose actuellement d'un spécialiste en acquisition. - Possibilité de recruter ponctuellement des consultants individuels pour l'élaboration de TDR spécifiques. - Difficultés actuellement à réunir les commissions du fait de la charge de travail des agents. - Concertation étroite nécessaire entre CEP/TM/SNFO. - Encourager la constitution de réseaux et le partage d'expérience.
Longs délais de traitement des dossiers par la BAD	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier les échanges informels par courrier électronique avant l'envoi officiel et développer la notification électronique des avis de non objection. - Limiter les délais de traitement des dossiers et la délivrance des avis de non objection. - Finaliser l'application des nouvelles règles et encourager l'accréditation des chargés de projet - Désigner progressivement les experts SNFO comme chargés de projets. - Développer à terme le système de revue à posteriori. 	<ul style="list-style-type: none"> - permanent - permanent - courant 2009 - fin 2009 - conception 	<ul style="list-style-type: none"> CEP/TM BAD/SNFO BAD BAD/ORPF BAD/SNFO BAD 	<ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup d'avis officiels sont désormais transmis par courriel. - Tendre vers des délais ne devant pas excéder 15 jours. - Processus en cours. - Renforcement en cours des effectifs de SNFO ; 3 experts en acquisition seront affectés à SNFO en 2009. - Fixer des seuils en fonction de l'expérience.

Insuffisances dans la qualité à l'entrée des opérations				
Délais et qualité de la préparation parfois insuffisants	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter l'accès aux fonds destinés à la préparation des projets et aux études de faisabilité préalables. - Tenir compte lors de la conception des spécificités du Pays et des contraintes liées à l'insularité. - Prévoir l'établissement de la situation de référence lors des études préparatoires ou au démarrage des opérations. - Désigner dès la préparation un point focal du Ministère technique et si possible les responsables des projets. - Systématiser les négociations élargies impliquant tous les services concernés. 	<ul style="list-style-type: none"> - permanent - préparation - préparation/démarrage - préparation - négociations 	<ul style="list-style-type: none"> BAD/SNFO BAD/GVT BAD/GVT/CEP GVT/MinT GVT/BAD/SNFO 	<ul style="list-style-type: none"> - Recours accru aux Fonds bilatéraux, FAE, FPPI, FAPA, agences des NU, PPF, etc. - Importance de la qualité des études préparatoires. - données de référence indispensables pour le système de suivi-évaluation. - Souci d'appropriation des opérations et d'anticipation dans l'exécution. - Possibilité d'organiser les négociations depuis Dakar par vidéoconférence.
Retards dans la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller lors du montage au caractère réaliste et au nombre limité des conditions préalables. - Suivre l'état d'avancement des autres conditions dans les rapports d'activités et au cours des supervisions. 	<ul style="list-style-type: none"> - préparation projets - chaque trimestre 	<ul style="list-style-type: none"> BAD/GVT CEP/GVT/BAD 	<ul style="list-style-type: none"> - La BAD a réduit le nombre de conditions à satisfaire et les délais de satisfaction sont plus courts. - Les CEP doivent renseigner périodiquement sur les autres conditions.
Difficultés et contraintes accrues pour les projets cofinancés	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une bonne coordination des partenaires financiers et une clarification des procédures utilisées. - Favoriser les missions de lancement et de supervision conjointes. 	<ul style="list-style-type: none"> - préparation/démarrage - démarrage/permanent 	<ul style="list-style-type: none"> GVT/BAD GVT/BAD/partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 projets du portefeuille sont cofinancés. - Des missions conjointes ont été organisées pour les 2 projets du portefeuille concernés.
Insuffisances dans les dispositifs opérationnels et la communication				
Faiblesse des dispositifs de suivi-évaluation internes	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place, au niveau des projets, un système de SE adapté et recourir au besoin à un spécialiste en SE. - Renseigner dans les rapports d'activités les progrès accomplis par rapport aux principaux indicateurs. - Mener une réflexion sur les systèmes de SE en place et fournir des outils communs pour suivre les résultats. - Elaborer systématiquement et dans les délais les rapports d'achèvement des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> - début projet - chaque trimestre - courant 2009 - clôture 	<ul style="list-style-type: none"> DGP/CEP CEP BAD/SNFO BAD/SNFO 	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets en cours ne sont pas dotés de ressources humaines et financières pour le SE. - Des progrès sont à faire dans le renseignement des rapports d'activités. - Réflexion engagée au niveau du Siège par le biais d'un nouveau département (ORQR). - 1 RAP devra être produit en 2009 : PAISE.
Insuffisances dans la communication et les circuits de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des circuits efficaces de travail entre Pays / Siège / SNFO, et veiller à une continuité de service lors des changements des TM. - Diffuser des documents et outils de travail en langue portugaise. - Poursuivre les efforts entrepris pour les lancements et les supervisions, et intensifier l'implication de SNFO. - Exploiter de manière plus systématique les rapports trimestriels. 	<ul style="list-style-type: none"> - fin 2009 - 2010 - permanent - permanent 	<ul style="list-style-type: none"> GVT/BAD/SNFO/CEP BAD BAD BAD/TM 	<ul style="list-style-type: none"> - Progrès en cours, via Internet, téléphone, missions d'appui, visites au siège et à SNFO. - Prévoir des outils spécifiques aux pays lusophones ; un expert lusophone sera recruté à SNFO en 2009. - Elargir les compétences au sein de missions pluridisciplinaires. - Faire des rapports trimestriels des outils de suivi.

Insuffisances dans la gestion financière et les décaissements				
Mise en place tardive ou absence de systèmes comptables	- Assurer la mise en place au démarrage des projets de logiciels comptables et de manuels de procédures.	- début projet	GVT/CEP	- Certains projets travaillent actuellement sur fichier Excel.
Retards dans la réalisation des audits	- Assurer une bonne programmation des audits. - Organiser 2 fois par an, une réunion des projets BAD et établir à cette occasion la situation des audits. - Tenir un tableau de bord permettant un suivi du processus de réalisation des audits.	- permanent - 2 nd semestre 2009 - 2 nd semestre 2009	DGP/CEP DGP/CEP DGP/SNFO	- Les audits 2008 n'ont pas été remis au 30/06/09. - Le principe de réunions périodiques semestrielles a été accepté par la DGP. - Un expert financier d'ORPF2/SNFO sera affecté en 2009 pour ce suivi.
Retards dans les paiements notamment les FDR	- Documenter correctement les demandes de paiement et s'assurer de leur conformité. - Réduire au maximum les délais de traitement des demandes de paiement, en particulier pour les FDR. - Transmettre mensuellement la situation des décaissements aux CEP.	- permanent - permanent - fin 2009	CEP BAD SNFO/BAD	- Une note renseignant sur les erreurs à éviter sera transmise par SNFO aux CEP en août 2009. - Un délai maximal de 3 semaines doit être recherché. - A terme, connexion en ligne souhaitable.

ANNEXE 2B : PROBLEMES SPECIFIQUES

<i>Problèmes identifiés par opération</i>	<i>Actions à entreprendre</i>	<i>Cadre Temporel</i>	<i>Structures responsables</i>	<i>Etat d'avancement / Remarques (juillet 2009)</i>
1/ Projet d'aménagement et de valorisation des bassins versants de Picos et Engenhos				
<ul style="list-style-type: none"> - Nombreux changements de Task Managers (4) - Longs délais de traitement des dossiers et pour les ANO - Difficultés rencontrées par l'entreprise chargée de la construction des ouvrages de mobilisation (composante A) - Difficultés rencontrées pour l'exécution du volet crédit - Difficultés rencontrées pour le volet élevage (importation d'animaux) - Absence de système de suivi-évaluation adéquat - Valorisation des aménagements non assurée au terme du Projet - Performance du projet évaluée tardivement par une revue à mi-parcours 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à assurer une continuité lors des changements de TM et prévoir une implication accrue de SNFO - Diligenter le traitement des dossiers d'acquisition ; impliquer SNFO pour le traitement des dossiers ; optimiser les circuits de traitement - Faire respecter le dernier planning convenu lors de la mission de supervision de mai 2009, en vue d'achever les travaux au plus tard en avril 2010 - Etre plus sélectif dans le choix des projets ; prioriser les actions d'irrigation ; au besoin réorienter - Procéder aux ajustements et précautions nécessaires afin de limiter les risques ; au besoin réorienter les modes opératoires - Prévoir des moyens minimaux pour assurer un SE plus efficient des sites aménagés - Prévoir un accompagnement des producteurs au-delà de la date de clôture - Tirer profit des résultats de la revue à mi-parcours et au besoin réajuster certaines activités et procéder à une révision de la LBS 	<ul style="list-style-type: none"> - permanent - permanent - 2nd semestre 2009 et 1^{er} trimestre 2010 - 2nd semestre 2009 et année 2010 - 2nd semestre 2009 et année 2010 - 2nd semestre 2009 - 2011 - 2nd semestre 2009 	<ul style="list-style-type: none"> BAD/SNFO BAD/SNFO/TM CEP GVT/CEP GVT/CEP GVT/BAD GVT/MADRRM GVT/CEP/BAD 	<ul style="list-style-type: none"> - Un expert en environnement de SNFO recruté en septembre 2009, assurera le suivi du projet - Des améliorations sont en cours - Conditions de chantier difficiles : dispersion des sites, pluies durant 3 mois, passage des engins confronté aux cultures sur les champs - 111 microprojets financés à ce jour, faible taux de remboursement - Taux de mortalité des animaux importés élevé - Situation de référence non parfaitement établie - Retards pris pour la réalisation des ouvrages induisent un décalage des actions de valorisation - Atelier final de restitution prévu en fin juillet 2009
2/ Projet d'appui institutionnel au secteur de l'éducation				
<ul style="list-style-type: none"> - Pas de problèmes majeurs, objectifs initiaux dépassés - Certains retards observés pour les décaissements, dont le dernier FDR6 - Rapport d'achèvement à produire au terme du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriser et capitaliser au mieux les bons résultats obtenus - Documenter correctement les justifications des FDR - Diligenter le traitement du dernier FDR - Prévoir une mission d'achèvement au cours du dernier trimestre 2009 	<ul style="list-style-type: none"> - fin 2009 - permanent - juillet 2009 - 4^{ème} trimestre 2009 	<ul style="list-style-type: none"> GVT/CEP CEP BAD/FFCO3 - BAD/GVT/CEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacts significatifs dans l'amélioration du système éducatif à distance - Les retards pris pour le traitement du FDR6 risquent de pénaliser la mise en œuvre des formations supplémentaires envisagées - Mission déjà programmée

3/ Appui Institutionnel - Programme d'appui budgétaire à la stratégie de réduction de la pauvreté (PASRP-I)				
<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés et retards au démarrage, rapports d'activités non remis - Retards dans le traitement des demandes de paiement, notamment pour les FDR - Retards dans l'exécution - Contrepartie de l'Etat non versée en 2009 	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre la transmission régulière des rapports d'activités - Diligenter le traitement des demandes de paiement - Document correctement les demandes de paiement - Proroger la date de clôture de 6 mois et procéder à la révision de la LBS ; proroger le contrat de la RAF - Système d'information pour évaluation indicateurs ODM et DSCRP à mettre en place, en concertation avec l'INE - Inscrire le reliquat de la contribution attendue dans le budget 2009 	<ul style="list-style-type: none"> - chaque trimestre - permanent - permanent - 3^{ème} trimestre 2009 - 2nd semestre 2009 - 2nd semestre 2009 	<ul style="list-style-type: none"> CEP BAD/FFCO3 CEP GVT/DGP/BAD GVT/DGP/INE/CEP GVT 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorations constatée depuis 2008, avec le recrutement de la RAF - Progrès constatés - Courrier transmis à la Banque en juillet 2009 - Coordination avec l'INE à suivre - l'Etat a décaissé 66% de ses engagements
4/ Projet de renforcement des capacités de production, transport et distribution d'électricité sur l'île de Santiago				
<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de communication au démarrage du Projet et dans les processus d'acquisition et de décaissement - Insuffisantes connaissances des procédures de la JICA pour les décaissements - Retards pris dans le processus d'acquisition - Difficultés pour la mise en œuvre du processus d'indemnisation - Absence de dispositif de suivi-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser les contacts et établir des circuits de travail et de communication efficaces afin de solutionner les problèmes en suspens - Appuyer la formation des agents de la CEP - Documenter correctement les demandes de paiement - Suivre l'amendement en cours de l'accord de prêt JICA, lié aux modalités de paiement des crédits documentaires - Appuyer les décaissements JICA - Appliquer rigoureusement le plan de passation des marchés tel que revu lors de la supervision de juin 2009 - Poursuivre les démarches entreprises pour la mise en œuvre du plan d'indemnisation - Doter la CEP de moyens lui permettant de mettre en place un système de SE 	<ul style="list-style-type: none"> - démarrage/ permanent - démarrage/ permanent - 3^{ème} trimestre 2009 - permanent - 2nd semestre 2009 - 2nd semestre 2009 - fin 2009 	<ul style="list-style-type: none"> CEP/TM BAD CEP GVT/BAD BAD CEP/TM GVT/CEP GVT/BAD 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorations en cours : mission CEP en mai 2009 à Tunis et mission de supervision fin juin 2009 - 1 agent du projet a suivi l'atelier de formation organisé à Dakar en mars 2009 - mission conjointe JICA/BAD en juin 2009 - Gestion prêt JICA assurée par BAD - 3 acquisitions sur 12 menées à terme, les autres sont en cours ; début des travaux attendu au 4^{ème} trimestre 2009 - Difficultés liées à l'absence de documents officiels, au coût élevé des titres fonciers et à l'identification des héritiers - CEP amenée à évoluer, compte tenu de la charge de travail et de son implication dans la gestion de plusieurs projets
5/ Programme d'appui budgétaire à la stratégie de réduction de la pauvreté (PASRP-II)				
<ul style="list-style-type: none"> - Pas de problème particulier pour cet appui budgétaire - Seconde tranche de 1,63 M.UC à décaisser en début 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la satisfaction de l'ensemble des conditions prévues pour le décaissement de la seconde tranche 	<ul style="list-style-type: none"> - 2nd semestre 2009 	<ul style="list-style-type: none"> GVT 	<ul style="list-style-type: none"> - 1^{ère} tranche de 3,37 M.UC décaissée en mars 2009 - Une seule condition restait à satisfaire en juillet 2009