

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



GAMBIE

RAPPORT SUR LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE PAYS

**DÉPARTEMENT OUEST II
octobre 2009**

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	1
II.	APERÇU GÉNÉRAL DES PROJETS EN COURS	3
A.	Principales caractéristiques des projets en cours	3
B.	Évaluation générale de la performance du portefeuille	3
C.	Comparaison de la performance du portefeuille	5
III.	ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DE GESTION DE LA MISE EN ŒUVRE ET COORDINATION AVEC D'AUTRES DONATEURS	5
IV.	PROBLÈMES POTENTIELS ET LEÇONS À TIRER POUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE ET LE DSP	6
V.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	7

ANNEXES

Annexe 1 : Portefeuille en cours au 30 juin 2009

Annexe 2 : Plan d'amélioration de la qualité du portefeuille pays

Annexe 2A : problèmes génériques

Annexe 2B : problèmes spécifiques

Ce document a été établi à la suite d'une mission de RPPP en Gambie (27 juin au 4 juillet 2009), conduite par M. J. Zayid, économiste pays supérieur, ORWB, assisté par Mme C. Bivar Segurado, chargée de programme pays supérieure, ORWB, et M. A.N. Issahaku, expert en gouvernance supérieur, OSGE.1, M. J. Mochache, spécialiste en éducation, OSHD.2, et M. E. Mohammed, agroéconomiste principal, OSAN.2. M. P. Dougna, expert en secteur social, OSHD/SNFO, a rejoint la mission lors de la revue des projets du secteur social.

ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

(30 septembre 2009)

Monnaie : dalasi gambien (GMD)

1 UC = 1,58 USD

1 UC = 1,08 EUR

1 UC = 42,67 GMD

Année budgétaire

1^{er} janvier - 31 décembre

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BAD	Banque africaine de développement
BADEA	Banque arabe pour le développement économique en Afrique
BID	Banque islamique de développement
BM	Banque mondiale
CEP	Cellule d'exécution de projet
CCP	Comité de coordination de projet
CDP	Comité directeur de projet
DSP	Document de stratégie pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EAR	Engagements à risque
FAD	Fonds africain de développement
FDS	Fonds de développement social
FSN	Fonds spécial du Nigeria
GdG	Gouvernement de Gambie
MFAE	Ministère des Finances et des Affaires économiques
MTR	Revue à mi-parcours
OD	Objectif de développement
PACC	Projet d'amélioration du savoir-faire des es compétences communautaires
PAPP	Plan d'amélioration du portefeuille pays
PAR	Projet à risque
PMO	Progrès de mise en œuvre
PP	Projet à problème
PPP	Projet potentiellement à problème
RAPP	Revue annuelle de la performance du portefeuille
RPPP	Revue de la performance du portefeuille pays
SAC	Stratégie d'assistance conjointe
S&E	Suivi et évaluation
SWAp	Programme d'orientation sectorielle
UC	Unité de compte

I. INTRODUCTION

1.1 Le dernier rapport de revue du portefeuille pays de la Gambie a été présenté à CODE en juin 2006 (référence : ADF/BD/WP/2006/153). Ce rapport a révélé une performance globale du portefeuille satisfaisante, avec une note de 2,01. La mission de revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) a été réalisée en Gambie du 27 juin au 4 juillet 2009 pour examiner la performance du portefeuille et recommander des mesures d'amélioration de celui-ci. Le rapport de RPPP a tiré parti du dialogue avec le gouvernement de Gambie (GdG), les partenaires au développement et d'autres parties prenantes dans le cadre de la Stratégie d'assistance conjointe 2008-2011 BAD/BM pour la Gambie. De plus, il s'est inspiré des rapports de mission de supervision de la Banque et des informations fournies par les cellules d'exécution de projet (CEP) représentant le portefeuille actif du pays.

1.2. Le Groupe de la Banque a débuté ses opérations de prêt en Gambie en 1974 et a approuvé, à ce jour, 56 opérations avec des engagements totaux nets d'annulation de 213,82 millions d'UC. Les secteurs ayant bénéficié de l'allocation relative la plus importante des engagements cumulés du Groupe de la Banque sont le secteur des transports et le secteur social, qui représentent chacun environ 24 %, suivis du secteur agricole (22 %), des services publics (12 %) et du multisecteur (10 %). Les interventions à l'appui de l'environnement ont représenté 6 % des engagements nets, tandis que les 2 % restants sont allés au secteur de l'industrie. Environ 85 % des engagements nets du Groupe de la Banque proviennent des ressources du FAD, contre 9 % des ressources de la BAD et 6 % des ressources du FSN. Au 30 juin 2009, 42 opérations étaient achevées, 12, en cours d'exécution, dont trois projets multinationaux dans le domaine de l'agriculture, et 2 avaient été annulées à la demande du gouvernement.

II. APERÇU GENERAL DES PROJETS EN COURS

A. Principales caractéristiques des projets en cours

2.1. **Répartition du portefeuille.** Le portefeuille en cours faisant l'objet d'une revue, à l'exclusion des opérations multinationales, consiste en 9 opérations (8 projets et 1 programme), avec un engagement total au 30 juin 2009 de 46,66 millions d'UC et un montant décaissé de 26,88 millions d'UC (57,6 %). La répartition sectorielle est de 51 % pour le social (3 projets), 37 % pour l'agriculture (4 projets) et 12 % pour le multisecteur (2 opérations), comme le montrent le tableau et graphique 1 ci-dessous.

Tableau et graphique 1 : répartition sectorielle des opérations du Groupe de la Banque (juillet 2009)

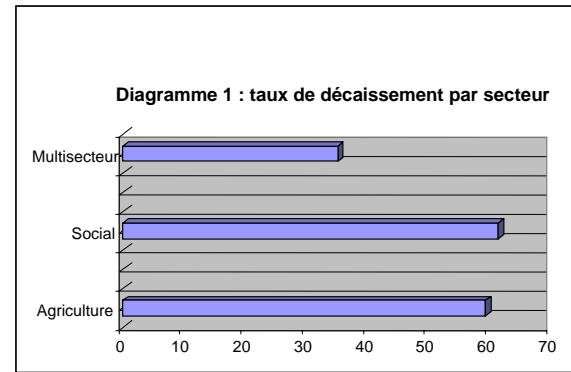
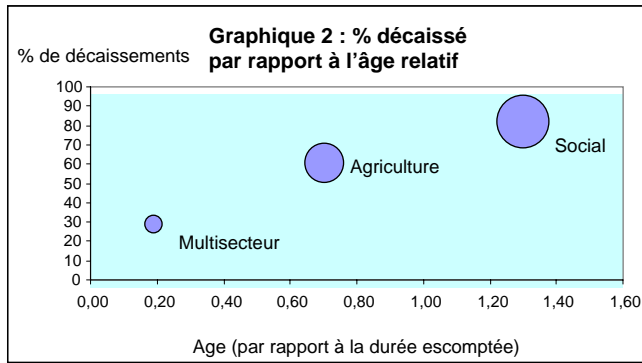
Secteur	Nombre de projets	Engagements (millions d'UC)	Décaissements (millions d'UC)	Part du total (%)
Social	3	23,89	14,68	51
Agriculture	4	17,37	10,3	37
Multisecteur	2	5,4	1,90	12
TOTAL	9	46,66	26,88	100 %

Le graphique 1 est un diagramme circulaire qui illustre la répartition sectorielle des opérations du Groupe de la Banque en juillet 2009. Le diagramme est divisé en trois segments : un grand segment bleu pour le secteur Social (51%), un segment rouge pour le secteur Agricole (37%), et un plus petit segment jaune pour le secteur Multisecteur (12%).

2.2. **Âge du portefeuille.** Au 30 juin 2009, l'âge moyen du portefeuille depuis l'approbation était de 4,4 ans, ce qui est supérieur à la moyenne de l'ensemble des projets de la Banque, estimée à 4,2 ans et légèrement supérieur aux 4,3 ans indiqués dans la RPPP 2006 qui incluait plusieurs études. Cette situation vient du fait que deux projets sont désormais considérés comme vieillissants, à savoir le projet d'amélioration des compétences communautaires (9,3 ans) et le projet de développement de la pêche artisanale qui a atteint son terme le 30 juin 2009 (9,1 ans). L'âge moyen des projets en cours est plus élevé dans le secteur social avec 6,2 ans, suivi par l'agriculture (4,7 ans) et le multisecteur (1,6 an). L'âge du portefeuille reflète les retards aux stades précoces de l'exécution du projet, en particulier les retards pour remplir les conditions de prêts et de dons qui ont nécessité par la suite de multiples prolongations. La durée moyenne des opérations en cours de l'approbation à l'efficacité réelle est de 6 mois (jusqu'à 10 mois pour le projet d'irrigation des rizières gérée par les cultivateurs), sans évolution globale depuis la précédente RPPP de 2006. La période écoulée entre l'approbation et le décaissement est de 14 mois au total, également inchangée depuis la dernière RPPP. Bien qu'il soit important, ce délai est inférieur à la moyenne de l'ensemble de la Banque de 16 mois citée dans la RAPP de 2007. Les retards sont dus au nombre excessif de conditions liées à plusieurs projets antérieurs et par l'incapacité du gouvernement à mener efficacement les négociations de prêt. Toutefois, on note quelques progrès en ce qui concerne la réduction du nombre des conditions de prêt pour rendre celles-ci plus réalistes. Le projet de promotion de l'entrepreneuriat et de développement de la microfinance approuvé le 15 novembre 2006 est devenu effectif en trois mois, et le projet de développement de l'élevage et de l'horticulture dont l'accord de prêt a été signé, le 9 janvier 2009, en moins de six mois.

2.3. **Capacité d'absorption par rapport à l'âge relatif.** Le ratio de décaissement de 57,6 % est acceptable compte tenu de l'âge du portefeuille de 4,4 ans, si on le compare au ratio de décaissement moyen de l'ensemble de la Banque de 25 % en 2007, pour un âge moyen de projets de 4,2 ans. Le taux de décaissement annuel demeure relativement faible à 12 %, compte tenu des retards pris dans la passation des marchés et du non-respect des procédures de la Banque. La moyenne de décaissement dans le secteur social (61,4 %) aurait été plus élevée si le décaissement pour le projet de promotion de l'entrepreneuriat et de développement de la microfinance n'avait pas été si faible (8,4 %). Le décaissement de 59,3 % dans le secteur agricole est limité par le projet de développement de l'élevage et de l'horticulture qui n'a toujours pas été décaissé. Le Programme d'appui budgétaire à la réduction de la pauvreté nouvellement approuvé et décaissé à 25 % au 30 juin 2009 a aussi des conséquences sur le taux de décaissement du multisecteur (35,2 %). Ce programme a néanmoins été décaissé en intégralité en juillet 2009.

2.4. Le graphique et le diagramme 2 ci-après indiquent le taux de décaissement par projet et par secteur en tenant compte de l'âge relatif respectif. Les retards pris pour satisfaire aux conditions préalables au décaissement effectif sont particulièrement mis en exergue, notamment le décalage de 8 mois en moyenne entre l'entrée en vigueur et le premier décaissement. Le projet d'appui institutionnel à la gouvernance économique et financière fait figure d'exception à cet égard, avec un ratio de décaissement de 64,4 % pour 1,6 an d'âge. L'autre opération du multisecteur, le programme d'appui budgétaire à la réduction de la pauvreté, dont les ressources ont été décaissées en intégralité en juillet 2009, montre bien que les programmes d'appui budgétaire sont des instruments à décaissement rapide, contrairement aux projets autonomes.



B. Evaluation générale de la performance du portefeuille

2.5. **Performance globale du portefeuille.** La performance globale du portefeuille est jugée satisfaisante avec une note de 2,55 pour 8 projets notés sur les 9 opérations en cours, comme indiqué dans le tableau 2 ci-dessous, ce qui représente une amélioration significative par rapport à la note de 2,01 de la RPPP de 2006. Les principaux facteurs de cette amélioration de la performance sont : i) l'augmentation de la fréquence de la supervision de 1,5/an en 2006 à 1,7/an en 2009 et ii) le rôle joué par SNFO depuis son ouverture en 2006.

Tableau 2
Performance du portefeuille (notation sur 3)

Secteur / Opération	Satisfaction des conditions	Passation des marchés	Performance financière	Activités & résultats (PMO)	Impact sur le développement (OD)	Evaluation globale	Risque
Comparaison RPPP 2006	2,12	2,02	2,21	1,75	2,02	2,01	4 PPP/12
RPPP Global 2009	2,58	2,50	2,51	2,50	2,67	2,55	3 PPP/9
Agriculture							1/4
Aménagement participatif des bassins versants	2,33	3,00	3,00	3,00	2,75	2,86	Non PP
Dév. de la pêche artisanale	3,00	2,00	2,50	2,00	2,75	2,50	PPP
Irrigation des rizières gérée par les cultivateurs	3,00	3,00	2,80	2,5	3,00	2,83	Non PP
Dév. élevage & horticulture	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	Non PP
Secteur social							2/3
Education de base III	2,00	2,50	2,40	2,25	2,33	2,33	Non PP
Amélioration des compétences communautaires	2,67	2,50	2,00	3,00	3,00	2,63	PPP
Promotion de l'entrepreneuriat	2,00	1,50	1,40	1,75	1,50	1,63	PPP
Multisecteur							0/2
Projet d'appui institutionnel	2,67	2,50	3,00	2,50	3,00	2,75	Non PP
Appui budgétaire à la réduction de la pauvreté	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	Non PP

2.6. **Projets potentiellement à problème (PPP).** Le portefeuille compte trois projets potentiellement à problème : un dans le secteur agricole (projet de pêche artisanale) et deux dans le secteur social (projet d'amélioration des compétences communautaires et projet de promotion de l'entrepreneuriat et du développement de la microfinance), ce qui représente un taux de projets à risque (PAR) de 33,3 %, tout comme dans la revue de portefeuille de 2006. Il convient de noter que le projet de pêche artisanale est arrivé à terme le 30 juin 2009 et que le PACC a produit des résultats remarquables sur le terrain, comme l'indique la note d'évaluation globale de 2,63. En outre, le statut de PPP pour deux des trois projets est dû aux retards pris au

stade initial de l'exécution du projet. Il est toutefois rassurant de noter que le portefeuille en cours ne contient pas de projets à problème (PP).

2.7. Le projet de développement de la pêche artisanale est classé PPP puisqu'il a enregistré des retards d'exécution au stade précoce d'exécution, conséquence du retard pris par le co-bailleur, et est désormais un projet vieillissant. Toutes les mesures ont été prises pour achever le projet au 30 juin 2009. Le règlement du reliquat non décaissé fera passer le taux de décaissement à 98 % dans les trois prochains mois. Par ailleurs, un prêt supplémentaire du FSN a été approuvé par la Banque pour financer la composante « matériel informatique », qui devait être financée à l'origine par le co-bailleur. Le gouvernement a fait part de son engagement à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la bonne mise en œuvre de ce prêt supplémentaire. Tout comme dans la RPPP 2006, le secteur social obtient les résultats les plus médiocres du portefeuille, avec un taux de PAR de 67 %. Approuvé en février 2000, le projet d'amélioration des compétences communautaires est désormais vieillissant, comme indiqué en 2006, même s'il a produit des résultats remarquables sur le terrain en matière de rendement. L'échéance du décaissement a donc été reportée à mars 2010 pour permettre l'achèvement des activités liées au projet. Le taux d'exécution physique est de 90 %, alors que ceux de l'exécution financière sont respectivement de 89 % et 88 % pour le prêt et pour le don FAD. L'équipe de la mission de RPPP a fait part au gouvernement de l'intérêt d'éviter les retards au stade initial de l'exécution des projets, et d'achever ces derniers conformément au calendrier établi à l'évaluation afin d'éviter par la suite les demandes de report des dates butoirs de décaissement. Approuvé en novembre 2006, le projet de promotion de l'entreprenariat et de développement de la microfinance affiche un taux de décaissement de 8,4 % seulement et n'a pas bénéficié de décaissement depuis mars 2007. Par conséquent, il pourrait être annulé. Le recrutement du coordinateur du projet a été retardé sans justification, ce qui a entravé la bonne marche du projet durant une longue période. Ce projet fait actuellement l'objet d'une réévaluation. La Banque prendra très prochainement la décision de restructurer ce projet ou d'annuler le don y relatif. Il est resté longtemps sans coordinateur jusqu'au recrutement du coordinateur actuel en février 2009. A ce jour, les résultats sont inexistantes sur le terrain. La situation est aggravée par les doutes récents concernant le taux élevé de remboursement réclamé par le FDS. Il n'est pas certain que ce dernier puisse gérer la composante microfinance du projet. Dans l'ensemble, le rapport entretenu par le FDS avec ce projet n'a pas été bénéfique et il reste à savoir si les changements effectués par le gouvernement au sein du personnel du FDS durant la mission de RPPP auront des conséquences positives. Du côté de la Banque, il ne fait pas de doute que les changements fréquents de gestionnaires de tâches n'ont pas arrangé la situation.

Il est nécessaire d'accorder une attention particulière au suivi pour éviter que ce projet ne passe dans la catégorie des projets à problème.

2.8. **Projets sans problème.** Cette catégorie compte 6 projets, notamment 2 dont l'achèvement est prévu pour 2010 (éducation de base III et appui institutionnel à la gouvernance économique et financière). Le multisecteur a obtenu de très bons résultats, en particulier avec le projet d'appui institutionnel à la gouvernance économique et financière pour lequel une deuxième phase est déjà à l'étude puisque ce projet a servi d'exemple positif de coopération entre la Banque et le gouvernement. Le secteur de l'agriculture continue d'être performant, (note de 2,73), notamment avec le projet d'irrigation des rizières géré par les cultivateurs et le projet de gestion participative intégrée des bassins versants dont l'exécution et les résultats sur le terrain sont satisfaisants. Pour ce qui est de la performance du portefeuille sectoriel, le multisecteur est en tête avec une note de 2,88, suivi de l'agriculture avec 2,73 et du secteur social avec 2,2.

2.9. **Principaux problèmes génériques identifiés.** Plusieurs problèmes génériques, dont certains identifiés dans la dernière revue de portefeuille, continuent d'affecter la bonne exécution des projets. Parmi les plus importants problèmes, citons les *retards dans l'approbation et la satisfaction des conditions de prêt et de don*. Si des progrès ont été réalisés dans le cadre de récents projets, davantage d'efforts devront être déployés pour réduire le décalage entre l'approbation et le décaissement effectif. Pour ce qui concerne *l'insuffisance des fonds de contrepartie ou leur mise à disposition tardive*, on note une évolution positive, excepté pour le projet d'amélioration du savoir-faire des communautés et le projet de promotion de l'entreprenariat et du développement de la microfinance, gérés par le FDS avec une faible coordination du MFAE. Les retards dans la présentation des rapports d'audit sont un autre problème générique, même s'il y a eu des progrès à cet égard. Les audits 2008 ont été présentés pour certains projets et sont en cours pour d'autres. *Les faibles capacités administratives de certains organes d'exécution* posent également problème, en particulier l'incapacité à proposer un personnel compétent pour l'assistance technique et à conserver les audits des projets. Autre difficulté, l'incapacité des comités de pilotage/de coordination des projets à se réunir régulièrement témoigne des faiblesses des capacités disponibles dans le pays. Pour ce la Banque, les changements fréquents de chefs de projets ont également nui à la bonne exécution des projets. De la même manière, la multiplicité et la complexité des conditions de prêt et de don ont été sources de difficultés dans le passé. Des progrès ont néanmoins été réalisés récemment à la faveur des améliorations apportées à la conception des projets.

C. *Comparaison de la performance du portefeuille*

2.10 Certains problèmes et difficultés identifiés dans la RPPP 2006 sont toujours d'actualité malgré quelques améliorations, comme indiqué dans le tableau 3 ci-dessous. Il convient de noter que les indicateurs du portefeuille de la Gambie sont généralement acceptables par rapport à la moyenne de l'ensemble de la Banque et aux indicateurs de la Banque mondiale pour la Gambie.

Table 3
Indicateurs de performance comparatifs

Indicateurs de performance		Evolution		Comparaison interne		Comparaison externe	
		2006	2009	Gambie	FAD/BAD	Gambie	Banque mondiale (Gambie)
Mise en œuvre & impact	De l'approbation à l'entrée en vigueur (mois)	6	6	6	n/a	6	9,8
	Taux annuel de décaissement (%)	9	12	12		12	n/a
	Taux de décaissement (%)	39	57,6	57,5	25	57,6	56,2
	Taille moyenne du portefeuille	3,9	5,2	5,2	16,9	5,2	10,75
	Evaluation globale du projet (Echelle : 0 à 3)	2,01	2,55	2,55		2,55	n/a
	Projets à risque (%)	33,3	33,3	33,3	45	33,3	50
	Âge (années)	4,3	4,4	4,4	4,2	4,4	3,4

III. ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ A GERER LA MISE EN ŒUVRE DU PORTEFEUILLE ET COORDINATION DES ACTIONS AVEC D'AUTRES DONATEURS

3.1 **Du côté du gouvernement.** De nombreuses cellules d'exécution parallèles ou intégrées demeurent faibles en ce qui concerne la gestion des projets, la gestion fiduciaire et la communication d'informations sur le suivi et l'évaluation. Elles ont donc besoin de renforcer leurs effectifs et leur formation dans le domaine essentiel de la gestion des projets. La préparation et l'exécution des projets devraient inclure une composante importante de

renforcement des capacités. Le ministère des Finances et des Affaires économiques (MFAE), qui supervise l'ensemble des prêts et dons, ne dispose pas de la base de données, des ressources et de la capacité nécessaires pour assurer le suivi effectif des travaux des cellules d'exécution de projets. Toutefois, la création de la Direction de la gestion des projets et de la coordination de l'aide au sein du MFAE est encourageante. Cet organe, qui a commencé à compiler des données sur la gestion de projets et la coordination de l'aide, devrait continuer de bénéficier de l'appui institutionnel aux projets en faveur de la gouvernance économique et financière.

3.2 Du côté du Groupe de la Banque. Les projets doivent être évalués et supervisés par des équipes dont les compétences sont judicieusement dosées. En outre, il est nécessaire de renforcer le rôle de SNFO en lui déléguant davantage de responsabilités en matière de supervision de projets. La Banque a accusé des retards dans la communication de l'avis « Aucune objection » et dans le traitement des demandes de décaissement, ce qui a ralenti la mise en œuvre des composantes des projets.

3.3 Coordination de l'aide extérieure. On note l'absence de mécanisme de coordination de l'aide extérieure en Gambie, ce qui ne facilite pas les interventions conjointes. Qui plus est, la situation est aggravée par l'absence de bureau national de la Banque à Banjul. Les donateurs ont traditionnellement joué un rôle actif dans le développement économique de la Gambie, avec plus de 80 % du budget de développement du pays émanant de la communauté internationale de donateurs. Au nombre des grands bailleurs de fonds figurent le Groupe de la BAD, la Banque mondiale, le FMI, l'UE, le DFID, l'OPEP, le PNUD, la BID, la BADEA, Taiwan et le Japon. Même si le PNUD joue le rôle de coordinateur de l'aide de façon ponctuelle, il n'existe toujours pas de dispositif officiel institué par le gouvernement (MFAE). Comme indiqué précédemment, la création de la Direction de la gestion du projet et de la coordination de l'aide au sein du MFAE dans le cadre du projet d'appui institutionnel à la gouvernance financière et économique est une avancée positive à cet égard. La coordination des actions avec la Banque mondiale a donné lieu l'année dernière à la Stratégie d'assistance conjointe pour la période 2008-2011, dans le but d'harmoniser les stratégies et d'effectuer des missions conjointes, étapes importantes du processus d'harmonisation.

IV. PROBLEMES POTENTIELS ET LEÇONS A TIRER POUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE ET LE DSP

4.1 Selon l'analyse du présent rapport, la performance du portefeuille a connu quelques améliorations depuis la dernière revue en 2006, en particulier pour ce qui concerne la note globale pour la performance, qui est passée de 2,01 à 2,55.

4.2 La Banque doit continuer d'organiser des ateliers et des sessions de formation pour les cellules d'exécution de projets afin de les familiariser avec ses règles et procédures en matière de passation des marchés, d'appels d'offres et de demandes de décaissement. Des sessions utiles ont été organisées par la Banque entre 2007 et 2009 sur la passation des marchés, le décaissement et les aspects généraux de la gestion des projets.

4.3 Les projets futurs devront limiter au minimum le nombre de conditions préalables à l'entrée en vigueur afin de réduire les délais entre l'approbation des projets par les Conseils et l'entrée en vigueur. Les conditions stratégiques/essentiels pour l'opération doivent être remplies avant ou pendant les négociations.

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 **Conclusions.** La performance globale du portefeuille est satisfaisante, avec une note globale de 2,55 qui traduit une amélioration notable par rapport à la note de 2,01 de la revue du portefeuille 2006. Même s'il y a eu des changements positifs ces trois dernières années, la proportion des projets à risque demeure inchangée.

Pour assurer un suivi étroit des projets, il accroître le nombre des missions de supervision à partir du siège et SNFO doit prendre des initiatives préventives à Dakar, surtout que le Groupe de la Banque n'a pas, à l'heure actuelle, un bureau national de représentation en Gambie. La fréquence des supervisions est passée de 1,5/an durant la précédente RPPP à 1,7/an durant la présente RPPP.

5.2 **Recommandations.** Les principales recommandations pour l'amélioration de la performance du portefeuille en Gambie sont les suivantes :

Gouvernement :

- améliorer le respect des accords et des conditions générales afférents aux prêts afin de se conformer aux calendriers d'exécution approuvés ;
- veiller à la mise à disposition régulière et dans les délais du montant suffisant des fonds de contrepartie relatifs aux projets ;
- le MFAE doit jouer un rôle central dans la gestion du portefeuille et entreprendre des revues trimestrielles de portefeuille. Il est nécessaire que le gouvernement mette en place un calendrier régulier des visites sur les sites des projets pour permettre aux ministères d'exécution de suivre et d'évaluer les progrès accomplis ;
- le MFAE doit s'assurer que les directives de recrutement du personnel des cellules d'exécution de projets, notamment le moment choisi pour le recrutement et les compétences exigées, sont communes à tous les ministères ;
- il importe d'encourager la tenue de réunions régulières des comités de pilotage des projets et d'activer la plateforme existante pour que les cellules d'exécution puissent échanger des vues et partager leurs expériences respectives.

Banque :

- la Banque doit améliorer davantage la qualité des projets à l'entrée du portefeuille et veiller à ce que les informations élémentaires nécessaires soient exactes et judicieusement exploitées lors de la conception des projets. Les questions de coordination des projets et d'identification du personnel requis au sein des ministères d'exécution devraient être traitées à l'évaluation ;
- trop souvent, il y a eu un cloisonnement entre les rapports des missions de supervision et les rapports sur les résultats. Ces rapports doivent contenir les évaluations de l'état d'avancement de tous les projets, et les chefs d'équipe

doivent documenter et suivre l'évolution des projets, y compris tout changement apporté à la conception du projet ;

- face à la nécessité de coordonner plus étroitement les interventions et le suivi du portefeuille avec d'autres partenaires au développement, il est recommandé d'entreprendre en 2011, conjointement avec la Banque mondiale, une RPPP axée sur les résultats ;
- il est nécessaire d'améliorer la conception des nouveaux projets grâce à une analyse plus approfondie des capacités institutionnelles et techniques des cellules d'exécution. Cette analyse devrait inclure une évaluation de la pertinence des systèmes de comptabilité des organes/cellules d'exécution pour un suivi et un contrôle appropriés, ainsi que des capacités du personnel du projet à gérer les fonds logés dans les comptes spéciaux. Il convient également de sensibiliser le gouvernement et les organes d'exécution aux conditions de prêt lors des missions de préparation/d'évaluation.

5.3. Le Conseil d'administration est prié d'examiner et d'approuver les recommandations ci-dessus, qui visent à améliorer la qualité du portefeuille du Groupe de la Banque en Gambie.

Annexe 1

Portefeuille en cours au 30 juin 2009

Secteur/Project	Date d'approbation	Date d'achèvement	Observations	Source de financement	Montant approuvé (millions d'UC)	Décaissements (millions d'UC)	%	Dernière supervision	Âge (années)
Agriculture									
1. Gestion participative intégrée des bassins versants	09/06/04	31/12/11		Prêt FSN	4,95	4,37	88,3	10/11/08	5,05
2. Développement de la pêche artisanale PPP	17/05/00	30/06/09	Achevé	Prêt FSN	2,90	1,9	65,5	10/11/08	9,1
3. Irrigation des rizières gérée par les cultivateurs	26/04/05	30/04/11		Prêt FAD Don FAD	5,00 0,50	3,67 0,37	73,7 73,9	25/06/09	4,2
4. Développement de l'élevage et de l'horticulture	26/12/08	31/12/14		Don FAD	4,02	0,0	0,0	Pas encore effectuée	0,5
Total Agriculture					17,37	10,3	59,3		4,7
Secteur social									
5. Education de base III	11/09/02	30/06/10	Prolongé	Prêt FAD	10,00	8,76	87,6	27/06/09	6,7
6. Amélioration du savoir-faire des communautés PPP	16/02/00	31/03/10	Prolongé	Prêt FAD Don FAD	4,44 1,45	3,97 1,28	89,5 88,3	21/06/09	9,3
7. Promotion de l'entreprenariat et développement de la microfinance PPP	15/11/06	31/12/12		Don FAD	8,0	0,67	8,4	29/06/09	2,6
Total secteur social					23,89	14,68	61,4		6,2
Multisecteur									
8. Appui institutionnel à la gouvernance économique et financière	21/11/07	31/12/10		Don FAD	1,4	0,90	64,4	13/04/09	1,6
9. Programme d'appui budgétaire à la réduction de la pauvreté	12/01/09	31/12/12		Don FAD Don BAD	3,0 1,0	0,0 1,0		22/6/09	0,5
Total multisecteur					5,4	1,90	35,2		1,6
Total du portefeuille en cours					46,66	26,88	57,6		4,4

Plan d'amélioration du portefeuille pays – Gambie
PROBLÈMES GÉNÉRIQUES

<i>PRINCIPAUX PROBLÈMES</i>	<i>MESURES À PRENDRE</i>	<i>RESPONSABILITÉ</i>	<i>CALENDRIER</i>
Qualité en amont			
Faible participation des parties prenantes à la préparation	<ul style="list-style-type: none"> - organiser des ateliers participatifs obligatoires pour couvrir le cycle du projet pour l'ensemble des parties prenantes ; - veiller à ce que les collectivités locales soient disposées à suivre les activités du projet dans leurs districts. 	Gouvernement (MFAE, ministères d'exécution)/Banque (ORWB, Départements sectoriels)	En cours Périodique
Entrée en vigueur et démarrage retardés	<ul style="list-style-type: none"> - mieux utiliser les leçons tirées des RAP dans la conception de nouvelles opérations ; - prendre les dispositions concernant les CEP et la dotation en effectifs à l'évaluation ; - s'assurer que le lancement a lieu immédiatement après l'approbation du Conseil. 	Gouvernement (ministères d'exécution)/Banque (Départements sectoriels) Gouvernement (MFAE, ministères d'exécution)/Banque (Départements sectoriels)	2009 Tous les nouveaux projets
Absence d'orientation concrète à la phase de démarrage	- Accroître le nombre des missions de supervision conduites par SNFO.	Banque (SNFO, Départements sectoriels)	En cours
Assurance fiduciaire			
Audits tardifs	- recruter les cabinets d'audit neuf mois avant la présentation des rapports d'audit pour des périodes de trois ans, renouvelables.	Gouvernement (MFAE)/cellules d'exécution Banque (ORWB, OAGL, SNFO, Départements sectoriels)	En cours début du projet – permanent
Mauvaise gestion de la passation des marchés	- S'assurer que les unités de coordination des ministères disposent de spécialistes en matière de passation de marchés ;	Ministères d'exécution Banque (ORWB,	Une fois par an

<i>PRINCIPAUX PROBLÈMES</i>	<i>MESURES À PRENDRE</i>	<i>RESPONSABILITÉ</i>	<i>CALENDRIER</i>
	- Instituer des audits plus réguliers des passations de marchés.	ORPF, SNFO)	
Lenteur dans les décaissements	- Accélérer les revues de décaissement au MFAE	MFAE	
Gestion de la mise en œuvre			
Faiblesse des cellules d'exécution	- Sélectionner les membres du comité de pilotage prêts à s'engager à tenir des réunions régulières ; - veiller à ce que la performance du personnel des CEP soit évaluée une fois par an.	Ministères d'exécution, MFAE	En cours
Dispositions concernant le suivi –évaluation & harmonisation et alignement			
Système de suivi et d'évaluation peu satisfaisant	- confier la fonction de suivi & évaluation aux cellules de coordination ; - renforcer les capacités du gouvernement gambien en matière de suivi-évaluation.	Ministères d'exécution	Tous les nouveaux projets En cours
Progrès irréguliers dans la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris	- élaborer un plan de division du travail à l'intention des donateurs en fonction de leurs avantages comparatifs ; - procéder à une meilleure identification des possibilités conjointes de financement.	Gouvernement (MFAE, CNP)/Banque (ORWB, Départements sectoriels)	En cours

Plan d'amélioration du portefeuille pays – Gambie
PROBLÈMES SPECIFIQUES

<i>PRINCIPAUX PROBLÈMES IDENTIFIÉS</i>	<i>RECOMMANDATIONS</i>	<i>RESPONSABILITÉ</i>	<i>CALENDRIER</i>
GESTION PARTICIPATIVE INTEGREE DES BASSINS VERSANTS			
Jusqu'à il y a environ deux semaines, le projet évoluait favorablement, mais le gouvernement a changé de façon unilatérale la direction ainsi que la composition de la direction du projet sans en informer la Banque ni le FIDA (les deux organes de financement), ce qui est contraire aux clauses de l'accord de prêt signé avec la Banque. Toutes les activités sont désormais au point mort, ce qui pourrait compromettre les résultats obtenus jusque-là.	En tant qu'emprunteur, le ministère des Finances devrait s'assurer que le ministère de l'Agriculture se conforme aux clauses de l'accord de prêt.	Ministère des Finances	Immédiatement
DÉVELOPPEMENT DE LA PÊCHE ARTISANALE			
Bien que l'accord de prêt supplémentaire ait été signé, le gouvernement tarde à signer les contrats pour les lots 2 et 3 avec les entrepreneurs identifiés.	Le ministère de la Pêche et des Ressources en eau devrait signer les contrats sans délai.	Ministère de la Pêche	Immédiatement
PROJET D'IRRIGATION DES RIZIÈRES GÉRÉE PAR LES CULTIVATEURS			
Aucun problème n'a été identifié et la mise en œuvre évolue favorablement.	Le projet s'achèvera dans un an. Une revue à mi-parcours ne sera peut-être pas nécessaire ; les préparatifs du RAP devraient démarrer.	Ministère de l'Agriculture	Immédiatement
DÉVELOPPEMENT DE L'ÉLEVAGE ET DE L'HORTICULTURE			
Le projet vient tout juste de débuter et la mise en œuvre se déroule sans heurts.		Ministère de l'Agriculture	

<i>PRINCIPAUX PROBLÈMES IDENTIFIÉS</i>	<i>RECOMMANDATIONS</i>	<i>RESPONSABILITÉ</i>	<i>CALENDRIER</i>
ÉDUCATION DE BASE III			
Ralentissement du rythme d'exécution du marché en raison de la faible capacité des entrepreneurs et des consultants dans le pays.	Nécessité de renforcer les capacités et les institutions d'éducation et de formation	Gouvernement et partenaires	Constamment
Le gouvernement a des difficultés pour mobiliser les fonds de contrepartie pour les gros marchés.	Etant donné que le pays ne reçoit que des dons FAD, peut-être qu'à l'avenir la plupart des activités devraient être financées à 100 % par des dons, et que seuls les frais de fonctionnement devraient être financés sur les fonds de contrepartie.	Partenaires au développement	Constamment
Le démarrage du projet a été très lent et les conditions de prêt ont été remplies avec retard.	Nécessité de réduire les conditions de prêt maintenant que, pour l'essentiel, le pays ne reçoit que des dons.	Partenaires au développement	Constamment
PROJET D'AMÉLIORATION DU SAVOIR-FAIRE DES COMMUNAUTÉS			
Performance médiocre de la sous-composante microfinance.	Mise en œuvre de la stratégie de recouvrement, y compris des actions en justice.	Gouvernement / institutions de microfinance	Décembre 2009
Accroissement de la durabilité des résultats des projets.	Création de comités de gestion des centres polyvalents et transfert de ces centres aux bénéficiaires.	Gouvernement / Direction du projet	Décembre 2009
Stratégie de sortie.	Justification de la reconstitution antérieure et demande de la dernière reconstitution.	Gestion du projet	30 octobre 2009
PROJET DE PROMOTION DE L'ENTREPRENARIAT ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA MICROFINANCE			
Faible performance de la direction du projet.	Changement du personnel clé et formation des nouveaux agents.	Gouvernement / BAD	Octobre 2009
Grave détérioration de la performance du secteur de la microfinance.	Recrutement d'un consultant pour évaluer l'état actuel du sous-secteur et élaborer une stratégie appropriée.	Gouvernement / BAD	Décembre 2009
Augmentation plus forte du coût de l'ensemble des activités programmées.	Réaménagement de certaines composantes et recentrage sur les activités essentielles.	Gouvernement / BAD	Décembre 2009
PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL À LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE			
Déroulement satisfaisant du projet ; pas de difficultés de mise en œuvre.			
PROGRAMME D'APPUI BUDGÉTAIRE À LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ			
Décaissement du programme à 100 %.			