

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



GUINÉE BISSAU

RAPPORT DE REVUE DE PORTEFEUILLE

**DÉPARTEMENT RÉGIONAL OUEST
DÉCEMBRE 2008**

ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

(Juillet 2008)

Unité monétaire : Franc CFA

1 UC = 1,63362 \$ EU

1 UC = 1,0363 EURO

1 UC = 679,768 FCFA

Année fiscale

1^{er} janvier - 31 décembre

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BPN	Bureau du Programme National
CEP	Cellule d'Exécution du Projet
DSPAR	Document de Stratégie Pays Axée sur les Résultats
FAD	Fonds Africain de Développement
FCFA	Franc CFA
MEIR	Ministère de l'Economie et de l'Intégration Régionale
PASP	Projet d'Appui au Secteur de la Pêche
PNDS	Programme National de Développement Sanitaire
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRCGE	Projet de Renforcement des Capacités de Gestion Économique
PRPC	Projet de Réhabilitation Post Conflit
PRESAR	Projet de Réhabilitation du Secteur Agricole et Rural
SNFO	Bureau régional de la BAD au Sénégal
UC	Unité de Compte
UE	Union Européenne

Ce document a été rédigé à la suite d'une mission combinée de revue de portefeuille et de revue à mi-parcours du DSP, effectuée à Bissau, du 29 juin au 10 juillet 2008 par MM. Olivier Manlan, Economiste Pays (Chef de Mission, ORWB, poste 3602), Ansumane Mane, Coordonnateur du Bureau (BPN) de la Banque à Bissau, Xavier Boulenger, Chargé de Programmes Pays (SNFO), Baboucar Sarr, Expert en Education, Coulibaly Moussa, Expert en Santé, et Madame Rokhaya Traoré, Socio économiste (SNFO). Les questions devront être adressées à M. F. Perrault, Directeur, ORWB, poste 2036, et M. H' Midouche, Représentant Résident, SNFO.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Equivalences monétaires	
Abréviations et sigles	
1. Introduction	1
2. Aperçu du portefeuille en cours	1
3. Evaluation de la capacité de gestion du portefeuille et coordination de l'aide	5
4 Problèmes potentiels à venir et leçons à tirer pour le DSPAR et la gestion du portefeuille	6
5. Conclusion et recommandations	6

Annexes

	Nbre de pages
Annexe 1 - Etat d'exécution et orientations des projets du portefeuille actif de la Guinée Bissau	1
Annexe 2 - Orientations opérationnelles relatives à la restructuration du portefeuille	2
Annexe 3 - Matrice d'actions pour l'amélioration de la performance du portefeuille de la Guinée Bissau	4

1. Introduction

1.1. Le dernier rapport de revue du portefeuille-pays de la Guinée Bissau a été présenté au Conseil en début 2004 (ADF/BD/WP/2004/02). Il avait notamment conclu que l'impact du portefeuille sur la réalisation des objectifs de développement était limité et dégageait une note d'évaluation générale faible de 1,4. Le présent rapport vise à informer les Conseils d'administration de l'évolution et des progrès accomplis depuis fin 2003 en matière d'exécution des opérations en Guinée Bissau, ainsi qu'à formuler des recommandations visant à améliorer la qualité du portefeuille afin d'atteindre les objectifs et résultats attendus à travers ces projets. L'élaboration du rapport fait suite à la mission de revue du portefeuille effectuée en juillet 2008, et s'appuie sur les résultats de la revue à mi-parcours du DSPAR 2005-2009 effectuée durant la même période, et sur les données des rapports des missions de supervision de la Banque.

1.2. Depuis le début de sa coopération avec la Guinée-Bissau en 1976, le Groupe de la Banque a financé, hors projets multinationaux, 34 opérations (23 projets, 5 appuis institutionnels, 3 études, 2 aides d'urgence et 1 ligne de crédit) pour des engagements nets représentant un montant global de 163,32 millions d'UC (environ 113 milliards de FCFA). Ce montant a été octroyé majoritairement sous forme de prêts (93,6% contre 6,4% de dons). Le montant total des engagements nets par source de financement s'élève respectivement à 147,20 millions d'UC pour le FAD, 10,03 millions d'UC pour la BAD, et 6,09 millions d'UC pour le FSN. En septembre 2008, les montants totaux décaissés sur l'ensemble du portefeuille s'élèvent à 139,4 millions d'UC, ce qui représente 85,4% des engagements nets. Il est à noter que la Banque n'a, à ce jour, financé aucun projet du secteur privé en Guinée Bissau.

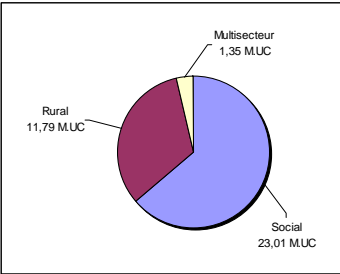
2. Aperçu général du Portefeuille en cours

A. Principales caractéristiques des projets en cours

2.1. Le portefeuille actif des opérations en Guinée Bissau comporte en décembre 2008 six projets en cours d'exécution, représentant un montant total net de 36,15 millions d'UC et un montant décaissé de 14,2 millions d'UC. La moitié du portefeuille (trois opérations) concerne le secteur social, qui mobilise actuellement 63,7% des ressources. Deux opérations concernent le secteur rural (pêche et agriculture, 32,6%) et une opération est multisectorielle (3,7%).

Tableau et graphique 1 : Répartition sectorielle des opérations actives du Groupe de la BAD (déc. 2008)

Secteur	Nbre Projets	Source financement (M. UC)			% secteur	décaiss. (M. UC)	% décaiss.
		FAD	FSN	total			
Social	3	19,50	3,51	23,01	63,7	9,90	43,0
Rural	2	11,79	-	11,79	32,6	3,57	30,3
Multisecteur	1	1,35	-	1,35	3,7	0,70	52,1
Total	6	32,64	3,51	36,15	100%	14,17	39,2%



2.2. Il est à noter depuis la dernière revue en 2003, une diminution du nombre d'opérations actives (réduction de 10 à 6), du fait notamment de la clôture des 3 opérations dans les domaines des transports et des équipements collectifs (secteurs non représentés dans l'actuel portefeuille). Le tableau ci-après présente les principales caractéristiques des six opérations du portefeuille actif.

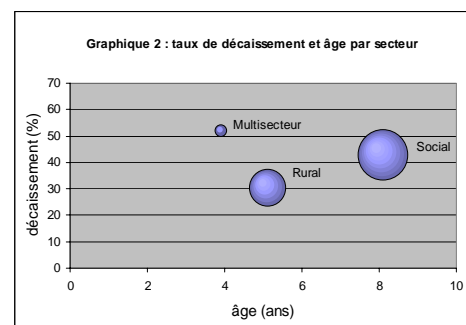
Tableau 2 : Principales caractéristiques opérationnelles des six projets en cours (décembre 2008)

Secteur / Opération	Source	Montant Approuvé (millions UC)	Montants décaissés (millions UC)	Taux décaiss. brut (%)	Délai satisf. 1 ^{er} décaiss (mois)	Age (ans)	Taux décaiss. annuel (%)	Période prorogée (ans)	Risque*
Secteur social									
Santé II (PNDS)	prêt FAD VII	10,00	6,37	63,8	45,1	11,1	8,6	5	PPP
Réhabilitation post-conflit (PRPC)	prêt FAD VIII	5,00	2,72	54,3	11,3	7,5	8,3	2	PP
	don FAD VIII	0,85	0,78	91,6	11,3	7,5	13,9	2	PP
Education III	prêt FAD IX	3,65	0,00	0	36,4	5,5	0,0	0	PP
	prêt FSN	3,51	0,03	0,8	36,4	5,5	0,3	0	PP
Sous-total / Moyenne		23,01	9,90	43,0	30,9	8,1	8,9		3PR/3
Secteur rural									
Appui secteur pêche (PASP)	prêt FAD VIII	4,29	0,90	21,0	27,8	7,2	4,3	2	PPP
	don FAD VIII	1,70	1,10	64,5	27,8	7,2	13,2	2	PPP
Réhab. sect. agri. (PRESAR)	don FAD X	5,80	1,57	27,1	12,4	3,0	14,1	0	Non PP
Sous-total / Moyenne		11,79	3,57	30,3	20,1	5,1	7,8		1PR/2
Multisecteur									
Renf. cap. gest. écon. (PRCGE)	don FAD IX	1,35	0,70	52,1	7,4	3,9	16,0	1	Non PP
Sous-total / Moyenne		1,35	0,70	52,1	7,4	3,9	16,0		0PR/1
TOTAL / MOYENNE		36,15	14,17	39,2%	23,4	6,4	8,9%		4PR/6

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

2.3. Le taux de décaissement moyen du portefeuille est de 39,2%, ce qui est faible compte tenu de l'âge moyen du portefeuille (6,4 ans). Ce taux correspond à un taux de décaissement annuel moyen de l'ordre 8,9% calculé pour les différents projets depuis leur date de satisfaction des conditions préalables au premier décaissement. Ce faible taux s'explique par différents facteurs, dont en premier lieu les suspensions qui ont frappé le pays (24 mois au cours des 7 dernières années), et l'arrêt des décaissements depuis octobre 2005 pour le projet « post-conflit » du fait des suspensions et sanctions. On relèvera aussi qu'un projet approuvé par la Banque a mis en moyenne deux ans pour enregistrer son premier décaissement et débiter ses activités. Des progrès sensibles ont toutefois été réalisés pour les deux derniers projets approuvés par la Banque (PRCGE et PRESAR), avec des délais pour la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement inférieurs à un an.

2.4. Le graphique 2 illustre globalement les faibles taux de décaissement par secteur, avec notamment le secteur social qui éprouve pour les 3 projets en cours des difficultés variées analysées plus en détail dans les paragraphes qui suivent. Les secteurs ruraux et sociaux apparaissent également pénalisés par les retards d'exécution respectifs des projets « pêche » et « santé II » liés à la recherche de ressources complémentaires indispensables pour le financement des infrastructures de base : quai de pêche et hôpital national (cf. paragraphe 2.6). Le cas du projet multisecteur PRCGE est particulier dans la mesure où sa durée prévisionnelle initiale (24 mois) n'est pas comparable à celle des projets des autres secteurs (5 ans).



B. Evaluation des performances du portefeuille

2.5. **Faible performance du portefeuille.** La note globale d'évaluation du portefeuille – calculée comme la moyenne des notes globales de chaque projet pondérée par le poids du projet dans le portefeuille – est de 1,67 sur une échelle de 0 à 3 (voir tableau 3), soit une évaluation de la performance faible, néanmoins un peu supérieure à la note établie à l'issue de

la revue du portefeuille de 2003 (1,4). Cette relative amélioration (+0,27 point) résulte notamment de la clôture de projets classés à risque en 2003, de l'ouverture du BPN en 2004, et des résultats relativement satisfaisants dans le domaine du secteur rural. L'ouverture du BPN a notamment favorisé le dialogue et la coordination du suivi des projets de la Banque, et a contribué à une plus grande sensibilisation des CEP aux diverses exigences opérationnelles. La performance globale reste cependant encore en grande mesure affectée par les retards et difficultés rencontrés par les projets « Post Conflit » et « Education III », au niveau du secteur social. Les principaux critères affectant la performance des projets sont précisés au tableau 4.

Tableau 3 : Notation de la performance du portefeuille

Opérations	NOTATIONS						EFFICACITE	
	respect conditions	acquisitions	performances financières	activités et réalisations	impact sur développpt.	évaluation globale	CEP	projets cofinancés
Secteur social								
Post Conflit	2,3	1	1	1	1	1,24	oui	
Santé II	2	2,5	1,4	1,75	2	1,82	oui	oui
Education III	2	0	1	0	1	0,92	oui	
Secteur rural								
PASP	1	2	2	2,5	2,25	2,00	oui	
PRESAR	3	2	2,2	2,25	2,75	2,44	oui	
Multisecteur								
PRCGE	1,7	2	1,4	1,5	2	1,65	oui	
Ensemble revue 2008	2,04	1,58	1,48	1,48	1,80	1,67		
Comparaison revue 2003	1,17	1,63	1,18	1,47	1,60	1,40		

Tableau 4 : Principaux critères affectant les projets à risque (PAR)

Critères affectant les projets à risque (PAR)	Projets concernés
La performance en matière de passation des marchés obtient une note strictement inférieure à 1,5	Education III – Post Conflit
La performance en matière de gestion du projet obtient une note strictement inférieure à 1,5	Education III – Post Conflit
La disponibilité des ressources de contrepartie n'est pas assurée de manière satisfaisante	Education III – Post Conflit – Santé II
Le temps écoulé entre l'approbation et l'entrée en vigueur des projets excède 12 mois	Education III – PASP – Santé II
Moins de 10% du prêt ont été décaissés deux ans après la date d'entrée en vigueur	Education III
Le projet n'a pas été achevé après 8 années suivant la date d'approbation	Santé II

2.6. Projets âgés, à problèmes ou potentiellement à problèmes. Le constat global de la situation du portefeuille, synthétisé par les caractéristiques du tableau 2 et les notations du tableau 3, indique un niveau de performance globalement insuffisant, cependant légèrement en progrès par rapport à la dernière revue, et caractérisé de manière générale par de nombreux retards dans l'exécution et la non atteinte dans les délais des résultats escomptés. Deux opérations du secteur social sont considérées comme problématiques (« post-conflit » et « éducation III »), en rapport notamment (i) pour le projet « post-conflit » avec un arrêt des activités depuis février 2007, à cause d'une suspension administrative consécutive à des problèmes de gestion financière, et, (ii) pour le projet « éducation III », avec d'importants retards au démarrage, liés à des faiblesses institutionnelles et à des insuffisances dans le suivi, à l'origine d'un taux de décaissement très faible. Deux autres opérations sont classées comme potentiellement problématiques (« santé II » et « pêche »). Pour ces projets, c'est surtout l'insuffisance des ressources pour le financement des infrastructures de base qui handicape actuellement le respect du calendrier et l'atteinte des objectifs visés. La dépréciation de l'UC par rapport au franc CFA et le renchérissement du coût des matières premières ne permettent plus aujourd'hui de boucler le financement du quai de pêche de Bandim et de l'hôpital Simão Mendes, prévus dans le cadre de ces opérations. C'est pourquoi, sur proposition de la Direction, le Conseil a approuvé le 7 janvier 2009, au titre du FAD 11, des dons supplémentaires de 2 et 6 millions d'UC, respectivement aux projets « pêche » et « santé II ». Ces dons s'avéraient indispensables pour atteindre les objectifs initiaux des projets, qui reposent en grande partie sur la réalisation d'infrastructures de base à caractère national. Seuls les projets les plus récents (« PRCGE » et « PRESAR ») ne présentent pas de risques majeurs

et enregistrent un rythme d'exécution et des résultats relativement encourageants, en particulier pour le projet du secteur rural. On trouvera en annexe 1 un résumé d'exécution des six projets actifs constituant le portefeuille.

2.7. Un portefeuille dans le contexte d'un état fragile. Il y a lieu de souligner que les nombreuses suspensions des décaissements (5 suspensions de 2001 à 2008, totalisant 24 mois) liées au non paiement des arriérés par le Gouvernement ont fortement entravé l'exécution de l'ensemble des opérations, et ont porté un gros préjudice à l'atteinte des objectifs et résultats visés. Par ailleurs, la relative faiblesse des ressources allouées à certains projets et la dépréciation de l'UC ont parfois constitué une entrave à la bonne exécution de certaines activités du portefeuille. On ne peut également pas ignorer que la situation de conflit qui a frappé la Guinée Bissau à la fin des années 1990, a fortement pesé de façon générale sur les conditions d'exécution des opérations du fait des difficultés sociopolitiques, de l'instabilité institutionnelle, et d'une certaine déperdition des capacités en matière de mise en œuvre et de suivi. L'expérience des dernières années a aussi mis en exergue les contraintes inhérentes à la rigidité des règles et procédures de la Banque dans des contextes particuliers tels que des situations délicates de post-conflit. En particulier, l'obligation pour l'Etat d'apporter une contrepartie sur des activités et postes sensibles a grandement pénalisé l'exécution des activités concernées. C'est dans ce cadre, qu'il est notamment proposé de restructurer le projet « santé II » et le projet « post-conflit », en faisant supporter au FAD, spécifiquement pour le projet « santé II » la contribution financière initialement attendue de l'Etat. Cette mesure, tenant compte de la reconnaissance par la Banque du caractère fragile du Pays et des difficultés financières de l'Etat, vise à débloquent une situation où des activités et travaux engagés conjointement ne sont actuellement pas en mesure d'être réalisés. Elle permettra ainsi de clôturer ce projet sans pénaliser certains contractants impliqués dans la mise en œuvre. On trouvera en annexe 2, les orientations proposées dans le cadre de l'exercice de restructuration.

2.8. Principaux problèmes génériques identifiés. Un certain nombre de difficultés communes à l'ensemble du portefeuille a pu être relevé, notamment en matière d'initiation des opérations, de procédures d'acquisition et de gestion financière, et de mesure des résultats. Ces problèmes génériques ont été discutés et analysés au cours de l'atelier organisé à Bissau le 8 juillet 2008, en présence de toutes les parties prenantes dont les cellules des projets, et une matrice de recommandations a été établie (cf. annexe 3). Parmi les problèmes rencontrés, on soulignera notamment : (i) les retards et difficultés enregistrés pour le démarrage effectif des opérations, accentués par les suspensions successives qui ont frappé le Pays ; (ii) des insuffisances relevées dans le montage des projets et l'appropriation des opérations, dans un contexte particulier de relative instabilité au niveau des Ministères sectoriels ; (iii) les difficultés pour l'Etat à mobiliser les ressources de contrepartie du fait des tensions de trésorerie persistantes dans l'exécution budgétaire ; (iv) de façon générale, la relative faiblesse des ressources humaines, des dispositifs institutionnels et de la coordination au niveau des opérations engagées, résultant notamment de la situation difficile de reconstruction qui a suivi la période de conflit ; (v) les retards dans le traitement des dossiers par la Banque parfois amplifiés par des difficultés de communication et linguistiques liées à la traduction de la documentation mise à la disposition des projets dont le personnel est essentiellement lusophone, et de celle provenant des projets et du pays, et par les changements successifs des chargés de projet au niveau de la Banque ; (vi) les faiblesses au niveau de la gestion financière et de la conduite des acquisitions, et des retards dans la planification et la réalisation des audits ; (vii) l'insuffisance de certaines allocations, en particulier pour des infrastructures de base, aggravée par la dépréciation de l'UC par rapport au CFA, et par le renchérissement observé ces derniers temps du coût des matières premières ; et (viii) la faiblesse globale des résultats aujourd'hui obtenus allié à la difficulté de la mesure des effets.

C. Evaluation des performances du portefeuille

2.9. D'une manière générale, les difficultés générales mises en exergue lors de la revue de 2003 persistent, même si quelques améliorations sont perceptibles dans certains domaines et au niveau de certaines opérations, comme le montrent les tableaux 3 et 5.

Tableau 5 : Comparaison des Performances du portefeuille de Guinée Bissau

Indicateurs de performance		Evolution		Comparaison interne	
		2003	2008	Guinée Bissau	Banque FAD(2007)
Mise en œuvre et impact	Délais de mise en vigueur (mois)	22	20	20	17
	Taux annuel moyen de décaissement (%)	8,3	8,9	8,9	18
	Taux brut de décaissement (%)	38,9	39,2	39,2	37
	Taille moyenne des projets (millions d'UC)	7,44	6,2	6,2	17
	Evaluation globale des projets (échelle 0-3)	1,40	1,67	1,67	n.a.
	Proportion des projets à Risques (%)	67	66	66	45
	Age moyen du portefeuille actif (ans)	6,5	6,4	6,4	4,2

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

3.1. **Du côté du Gouvernement**, on relève globalement une insuffisante appropriation des opérations engagées, se traduisant par un manque de suivi, des retards dans la mise en œuvre et les difficultés de respecter certains engagements, notamment financiers. La problématique de la gouvernance à travers ses aspects politiques et économiques se pose toujours avec acuité en Guinée-Bissau et influe sur l'environnement institutionnel de mise en œuvre des projets du portefeuille. Ainsi, en cours d'exécution, les faiblesses institutionnelles et de capacités, aggravées par l'insuffisance de personnels qualifiés au niveau de l'administration, constituent souvent des obstacles majeurs à la bonne gestion des projets qui dépendent alors trop du dynamisme et de la qualification des coordonnateurs. En matière de coordination et de suivi, on peut toutefois relever les efforts entrepris depuis 2007 par le Ministère de l'Economie et de l'Intégration Régionale (MEIR) pour organiser chaque trimestre, avec l'appui du BPN, des réunions de suivi de l'avancement des projets de la Banque. Cette initiative mérite d'être poursuivie et approfondie, en liaison avec la Banque.

3.2. **Du côté de la Banque**, certaines options opérationnelles et l'inclusion systématique d'une contrepartie du Gouvernement dans les projets, parfois sur des postes sensibles, ont constitué un frein à la réalisation de ceux-ci, dans le contexte particulier d'un pays sortant de conflits. D'une manière générale, la Banque n'a pas suffisamment pris en compte le caractère fragile du pays, caractérisé en particulier par la relative désarticulation des institutions, le départ de cadres qualifiés à l'issue des conflits, et les difficultés financières du Pays. La qualité des missions de supervision (composition et fréquence), du suivi, de l'accompagnement et de l'appui conseil, n'a pas été à la mesure des contraintes rencontrées, et le changement fréquent des chargés de projets n'a pas toujours permis de délivrer un service diligent et pleinement efficient. L'implication attendue de SNFO dans les activités de suivi du portefeuille de la Guinée Bissau devrait contribuer à terme à améliorer la fréquence et la qualité des différents services délivrés aux projets. A ce titre, il s'avère indispensable que les rôles et attributions du BPN et de SNFO soient bien clarifiés, ainsi que les liens opérationnels devant régir leurs interventions respectives, et que la couverture de la Guinée Bissau par SNFO soit rapidement officialisée par la Banque et portée à la connaissance du Gouvernement.

3.3. **De façon commune**, l'insuffisance du dialogue et de la concertation, la faible dynamisation des partenariats stratégiques, et certaines difficultés de communication aggravées par les problèmes spécifiques rencontrés par la Guinée Bissau à l'issue de la

période des conflits, ont également négativement influé sur la qualité et la performance globale du portefeuille. Certaines situations aujourd'hui constatées auraient sans doute pu être évitées ou atténuées, par davantage d'anticipation et de suivi, une meilleure concertation et par une plus grande implication des parties concernées.

3.4. **Coordination de l'aide.** L'aide extérieure demeure la principale source de financement des programmes et projets de développement du pays depuis l'indépendance. Au niveau du Gouvernement, la coordination de l'aide est assurée par la Direction Générale du Plan du Ministère de l'Economie et de l'Intégration Régionale, mais il faut relever qu'il n'existe pas à proprement parler un cadre de coordination institutionnel permanent de l'aide dirigé par les Autorités. Au niveau des partenaires au développement, un cadre de concertation coordonné par le PNUD et la Commission de l'UE a été mis en place, comprenant plusieurs groupes thématiques, et dans lequel le BPN est associé.

4. **Problèmes potentiels à venir et leçons à tirer pour le DSPAR et la gestion du portefeuille**

4.1. Les principaux obstacles à l'amélioration de la gestion du portefeuille de la Guinée Bissau sont décrits ci-dessus. La Banque et le Gouvernement doivent prendre des mesures énergiques et volontaristes pour améliorer l'efficacité des projets et leur impact sur le développement. En particulier, le Gouvernement doit poursuivre le renforcement de la discipline budgétaire en vue de maintenir la stabilité macro économique indispensable à l'allègement intérimaire et aux appuis budgétaires. Il se doit également de poursuivre les efforts entrepris pour une meilleure appropriation et un suivi rapproché des opérations en cours.

4.2. La Banque doit poursuivre ses interventions pour le renforcement des capacités institutionnelles illustrées à travers le projet de renforcement des capacités de gestion économique. La Banque doit également assurer un suivi plus rapproché des opérations à travers notamment l'amélioration de la communication, la réduction des délais de traitement des dossiers, l'intensification des missions de supervision, le renforcement des capacités, et la pleine implication du bureau régional du Sénégal, en liaison étroite avec le BPN. A ce titre, il est urgent que la Banque clarifie le dispositif opérationnel décentralisé y relatif.

5. **Conclusion et Recommandations**

5.1. **Conclusion.** Si l'évaluation du portefeuille est encore globalement non satisfaisante, l'exécution et la gestion des projets pourraient être nettement améliorées à court terme, par une réelle prise en compte de la fragilité du pays et par un renforcement de l'appui apporté aux opérations au niveau de chacune des parties. De manière spécifique, la restructuration des projets « santé II » et « post conflit », basée sur la prise en charge par la Banque d'une partie des montants initialement imputées à la contrepartie (santé II), et les allocations supplémentaires proposées dans le cadre du FAD 11 en appui à l'achèvement des projets « pêche » et « santé II » constituent des mesures urgentes indispensables à l'assainissement du portefeuille. Ces dispositions permettront de clôturer ces opérations dans le respect des engagements pris. Les perspectives offertes par un allègement intérimaire exceptionnel avant que le pays n'atteigne le point d'achèvement de l'IPTE, et l'application de la nouvelle *politique de la Banque relative aux dépenses éligibles au financement du Groupe de la Banque* (réf. ADB/BD/WP/2007/106/Rev.1) devraient assurer à court terme une plus grande fluidité des décaissements, et l'arrêt des suspensions répétitives qui ont fortement pénalisé la performance globale du portefeuille. La mise en œuvre de la facilité pour les états fragiles, permettra aussi à la Guinée Bissau d'accéder à des ressources additionnelles (10 millions

d'UC) qui seront essentielles pour la consolidation du portefeuille et le renforcement des appuis stratégiques. Dans le cadre de ces mesures exceptionnelles, tant en terme d'allocations qu'au niveau opérationnel, le Gouvernement devra prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer une amélioration significative de la performance du portefeuille et éviter les erreurs du passé. A cet effet, un suivi strict des actions préconisées dans la matrice établie lors de la revue du portefeuille (cf. annexe 3) devra être assuré par le MEIR, en même temps que la systématisation de l'établissement de contrats de performance au niveau des CEP.

5.2. Si l'exécution des projets et la coopération avec les partenaires ont largement profité de l'ouverture du BPN en 2004, par une implication active du Coordonnateur dans les différentes réunions de suivi et de dialogue, le rattachement officiel de la Guinée Bissau au bureau régional de la Banque au Sénégal (SNFO) et l'accroissement attendu de la délégation des pouvoirs accordé aux bureaux extérieurs devraient permettre à court terme d'intensifier la présence et l'efficacité de la Banque sur le terrain en Guinée Bissau. Comme précédemment évoqué, les rôles respectifs du BPN et de SNFO doivent être rapidement précisés pour assurer une parfaite complémentarité en terme d'appui et d'efficacité. Le BPN devrait continuer à jouer un rôle de premier plan en terme de dialogue, de coordination et de suivi, tout en renforçant le lien avec le siège et SNFO, tandis que SNFO devrait avoir une implication opérationnelle largement renforcée. Dans le contexte spécifique de l'appui à l'assainissement du portefeuille, et tenant compte des expériences du passé, il apparaît indispensable que la Banque assure un suivi plus soutenu et rapproché de l'ensemble de ses opérations menées en Guinée Bissau. L'objectif de deux missions de supervision par an doit être recherché, avec une participation maximale du bureau SNFO dont les effectifs sont en voie d'être renforcés.

5.3. **Recommandations.** Pour l'amélioration de la mise en œuvre des opérations de la Banque en Guinée Bissau, les principales recommandations pour le Gouvernement et pour la Banque sont les suivantes :

Gouvernement :

- Poursuivre les efforts déployés au niveau du MEIR pour permettre le démarrage rapide des opérations approuvées par la Banque, et assurer, sur la base d'une stabilité institutionnelle renforcée, la coordination et le suivi périodique des opérations du portefeuille de la Banque, avec une plus grande implication des ministères sectoriels, un accent particulier sur les échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre projets, et la mise en place de dispositifs de suivi de l'exécution et de l'évaluation des résultats.
- Renforcer, pour les projets à venir, les capacités des CEP en recrutant du personnel qualifié dans des domaines spécifiques de l'acquisition et de la gestion financière, et au besoin en prévoyant une assistance technique spécialisée dans la mise en œuvre et la gestion des projets.
- Prendre toutes les dispositions requises pour assurer une amélioration significative de la performance du portefeuille, en s'appuyant sur la mise en œuvre des mesures proposées dans la matrice d'actions élaborée au cours de la revue du portefeuille, comprenant notamment l'instauration de contrats de performance au niveau des CEP, et en accordant une attention toute particulière à la dynamisation des activités du projet « Education III ».
- Poursuivre, avec l'appui des différents partenaires dont la Banque, le renforcement de la discipline budgétaire en vue de maintenir la stabilité macro économique indispensable à l'allègement intérimaire et aux appuis budgétaires.

Banque :

- Prendre en considération le caractère fragile du Pays en autorisant la restructuration des projets « post-conflit » et « santé II », basée sur un recentrage des activités résiduelles, et spécifiquement pour le projet « santé II », la prise en charge par le FAD de la part financière qui devait initialement être supportée par l’Etat, afin de permettre la clôture des activités engagées.
- Sur la base de la situation de blocage auquel est confronté le projet « post-conflit », suite aux problèmes de gestion financière et à la suspension des décaissements, prendre toutes les mesures nécessaires à la résolution, au cours du premier semestre 2009, des problèmes en suspens, dont ceux relatifs à la réalisation de l’audit demandé par OAGL, au règlement des travaux de construction déjà effectués, et à la prise en charge et au fonctionnement de l’équipe du Projet, en vue de clôturer le Projet avant la fin de l’année 2009.
- Considérer favorablement les requêtes des dons supplémentaires du Gouvernement (respectivement 6 et 2 millions d’UC) pour permettre en particulier l’achèvement des infrastructures de base (quai et hôpital), prévues et initiées au niveau des projets « pêche » et « santé II », en vue d’atteindre des résultats significatifs à l’échelle nationale, et qui sont fortement attendus par les populations.
- Organiser, au cours du premier semestre 2009, une mission de supervision approfondie du projet « Education III » afin de permettre le démarrage effectif de l’ensemble des activités prévues et de lever, en concertation avec l’ensemble des parties concernées, les obstacles rencontrés pour une parfaite mise en œuvre.
- Clarifier et officialiser les rôles respectifs confiés au BPN et à SNFO, afin d’assurer un suivi plus rapproché et mieux coordonné des projets et du dialogue avec la Guinée Bissau, permettant de réduire les délais de traitement des dossiers, d’intensifier l’efficacité du suivi et de la supervision, et d’améliorer la coopération globale avec le Pays.
- Assurer un renforcement progressif des capacités humaines du personnel national chargé de la gestion et du suivi des opérations de la Banque, à travers notamment des rencontres et formations périodiques (il est attendu que les CEP de Guinée Bissau participe à la prochaine formation organisée à Dakar au cours du premier trimestre 2009 sur les règles et procédures de la Banque), le recours ciblé à une assistance technique appropriée, ainsi que par le développement d’un suivi plus rapproché soutenu par SNFO. Dans ce contexte, procéder à l’instruction dans les meilleurs délais de l’appui ciblé au titre du guichet III de la FEF, en ciblant, entre autres, l’amélioration de l’exécution budgétaire, et la coordination de l’aide (acquisition, gestion des programmes et projets, y compris le portefeuille de la Banque).

5.4. Les Conseils sont invités à examiner les conclusions de la revue générale du portefeuille de la Guinée Bissau, incluant la proposition de restructuration, et à adopter les recommandations ci-dessus.

Etat d'exécution et orientations des projets du portefeuille actif de la Guinée Bissau

Santé II (PNDS) : Le Projet a été approuvé en 1997 mais n'a débuté ses activités qu'en 2001 du fait des troubles sociopolitiques de la fin des années 90. Le projet visait le renforcement du premier niveau de soins et du système de référence secondaire et tertiaire, l'amélioration de l'efficacité du personnel de gestion, et la mise en place d'un système de maintenance des infrastructures et des équipements. Le projet a souffert de plusieurs périodes de suspension (plus de 20 mois) qui ont fortement perturbé l'exécution des différents travaux, en particulier ceux de l'Hôpital national Simão Mendes. L'achèvement des travaux de cet hôpital et son équipement demeurent une priorité nationale. Pour les différents marchés, l'Etat n'a souvent pas été en mesure d'honorer ses engagements et aujourd'hui, un montant de près de 226 millions de FCFA est en souffrance. La reconstitution du compte spécial est aujourd'hui bloquée à cause de l'utilisation d'une partie des ressources FAD pour payer des dépenses relevant de la contre partie nationale. Les ressources financières actuelles du projet ne permettent plus de boucler les travaux et l'acquisition des équipements de l'hôpital. **L'exercice de restructuration a donc ciblé l'achèvement des travaux de l'hôpital en proposant de supporter la contrepartie financière et de prévoir un don supplémentaire dans le cadre du FAD 11.** Ce don sera destiné à prendre en charge une partie des travaux reportés, ainsi que les équipements de l'hôpital et les frais inhérents à l'organisation de la maintenance et la gestion administrative et financière.

Post-Conflict (PRPC) : Le Projet faisait suite à la crise qu'a traversée la Guinée Bissau à la fin des années 1990, et visait à contribuer à la reconstruction du pays. Le Projet dont la mise en œuvre devait s'étaler sur une période de trois ans, devait contribuer à réhabiliter des infrastructures de base (pistes, écoles, marché de Bandim, etc.), appuyer des activités génératrices de revenus, renforcer les capacités et contribuer à la réinsertion des anciens combattants. Le projet a connu de nombreux problèmes lors de son exécution qui était confiée à la GTZ avec l'appui de maîtres d'œuvre délégués. Les marchés de construction de la piste Buba-Fulacunda et une partie de ceux relatifs de réhabilitation des écoles ont été signés, et une partie des travaux a été réalisée sans qu'aucun paiement n'ait été effectué, à cause notamment des sanctions et d'une suspension administrative du fait d'irrégularités constatées dans la gestion financière du projet et au niveau des acquisitions. Le Gouvernement a pris les dispositions pour régulariser la situation et, à ce jour, seule la condition relative à l'audit des comptes subsiste. **L'exercice de restructuration a donc ciblé la réalisation de l'audit dans les meilleurs délais, et le règlement et l'achèvement des marchés en cours.** La prorogation de la date de clôture s'avère nécessaire, tout comme le renforcement de l'équipe chargée de la gestion.

Appui pêche (PASP) : Ce projet vise la promotion de l'activité de pêche au niveau national, à travers notamment le renforcement institutionnel, la construction d'un quai de pêche de 360 mètres et une gestion rationnelle des ressources halieutiques. Un certain nombre de formations ont été menées, des équipements de surveillance ont été acquis et l'étude d'APD du quai a été réalisée, mettant en évidence un dépassement des coûts de plus de 2 MUC. Une mission de la Banque a été mandatée en novembre 2007, dans le but d'étudier la possibilité d'accorder un don supplémentaire à la Guinée Bissau. La construction du quai et la mise en œuvre des conditions de sa gestion constituent l'action centrale du Projet, et demeurent des priorités pour le Gouvernement qui a souhaité qu'un financement complémentaire soit apporté par la Banque. **Il a été convenu lors de la revue d'actualiser le rapport de don supplémentaire, en vue de le soumettre dans les meilleurs délais (au plus tard au premier trimestre 2009) à l'approbation du Conseil.** Une prorogation de la date de clôture de plus d'un an sera nécessaire pour permettre l'achèvement des travaux.

Education III : Ce projet, approuvé en juillet 2003, a connu de gros retards pour sa mise en vigueur et son démarrage, du fait d'une certaine instabilité institutionnelle et d'un manque de suivi. Le projet vise à améliorer l'offre et la qualité de l'éducation de base dans les zones déficitaires, et à relancer la formation professionnelle de base afin de favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active. Le lancement du projet a été effectué en novembre 2007, mais le premier décaissement n'est intervenu qu'en juin 2008 et pratiquement aucune acquisition n'avait été lancée lors de la revue. **Il est impératif que toutes les dispositions urgentes soient prises au niveau du Gouvernement et de l'équipe du projet pour accélérer la mise en œuvre de l'ensemble des activités.** A ce titre, un ensemble d'activités prioritaires devra être mené au cours des mois à venir (lancement des acquisitions, tenue du comité de pilotage, etc.), dont la Banque assurera un suivi rapproché. Une mission de supervision sera organisée par la Banque au cours du premier semestre 2009, pour s'assurer que toutes les contraintes ont été levées.

Renforcement des capacités de gestion économique (PRCGE) : Le but du projet est de contribuer à améliorer les capacités de l'administration économique et financière du pays, à travers diverses méthodes et formations dans le domaine de la programmation des investissements publics, par le renforcement du système national statistique et en appuyant les efforts d'intégration économique en zone UEMOA. Le projet a été prorogé d'une année (fin juillet 2009). La signature du contrat de l'assistance multidisciplinaire est en cours. Les équipements prévus au niveau des régions ont été acquis, mais les conditions de leur mise en place ne sont pas encore réunies. L'audit des comptes du projet est en cours. **Pour les activités restantes, il est notamment attendu un engagement de l'Etat pour accélérer la mise en place des équipements, et le démarrage effectif de leur utilisation.**

Réhabilitation Secteur agricole (PRESAR) : Ce projet fait suite au PRDI, financé par la Banque et clôturé en fin 2006 et qui avait enregistré de bons résultats. L'objectif du PRESAR est de contribuer à la réalisation de la sécurité alimentaire en visant l'amélioration de la production rizicole et maraîchère, ainsi que la promotion de l'élevage. Depuis le démarrage de ses activités en janvier 2007, le PRESAR s'exécute dans de bonnes conditions avec une équipe dynamique, et une bonne planification des activités. La crise alimentaire actuelle met en exergue la pertinence du projet dont la bonne exécution pourrait servir d'ancrage à de nouvelles initiatives. **Le projet doit poursuivre sur cette voie et dérouler ses activités selon le calendrier prévu.**

Orientations opérationnelles relatives à la restructuration du portefeuille

Restructuration du Projet de réhabilitation Post-conflit.

Ce projet, conçu pour une durée de trois ans, comporte un don de 0,850 millions d'UC et un prêt FAD de 5 millions d'UC. Le don est décaissé à 91,56% et le prêt à 54,30%. Le projet a été approuvé le 12/07/2001 et est entré en vigueur le 20/06/2002. L'objectif du projet est de contribuer à la reconstruction du pays et à la réduction de la pauvreté. Les objectifs spécifiques du projet sont : (i) réhabiliter et faciliter l'accès aux infrastructures communautaires de base ; (ii) accroître les revenus des groupes pauvres et/ou vulnérables, et intégrer les personnes marginalisées et les ex-combattants dans les circuits de production ; et (iii) renforcer les capacités de l'Etat pour recueillir, traiter, analyser et disséminer l'information statistique nécessaire à la planification sociale, ainsi que les capacités des organisations intermédiaires et des communautés de base. Le projet comprend cinq composantes : (i) Réhabilitation des infrastructures communautaires de base ; (ii) Développement des activités génératrices de revenus ; (iii) Renforcement des capacités ; (iv) Réinsertion des ex-combattants ; et (v) Gestion du projet. Le Projet de Réhabilitation devait notamment permettre la réhabilitation de 13 écoles et la réhabilitation des latrines publiques à Bissau, l'assainissement du marché de Bandim, l'octroi de 56.000 microcrédits, la formation de 96 cadres nationaux et de représentants d'ONG, de 396 animateurs et de 30.000 membres des communautés de base, ainsi que la formation et la réinsertion professionnelle de 600 ex-combattants et jeunes désœuvrés. Les autres réalisations au niveau des infrastructures sociales et du micro crédit devaient découler de la demande des communautés bénéficiaires. Un certain nombre d'activités prévues ont été réalisées, mais le projet dans son ensemble a souffert de nombreux problèmes lors de son exécution liés en grande partie au contexte institutionnel instable, aux insuffisances dans la définition et le contrôle des maîtres d'œuvre délégués, et à la difficulté pour la Banque d'assurer un suivi rapproché.

Le Projet, dont la date limite du dernier décaissement du don et du prêt FAD a expiré le 31 juillet 2007, est actuellement sous sanction depuis février 2007 pour cause de mauvaise gestion. Pour lever cette sanction, la Banque avait exigé du Gouvernement en novembre 2007 la satisfaction de 8 conditions. Le Gouvernement a satisfait aux conditions de façon progressive. Il restait à l'arrivée de la mission de revue du portefeuille deux conditions à satisfaire : (i) Recrutement d'un auditeur spécial pour effectuer en profondeur un audit de la gestion du compte spécial du PRPC par la GTZ ; et (ii) Transférer au compte spécial du projet la somme de 102 215 518 FCFA virée au compte de la Trésorerie générale. Vu qu'une partie de ce montant a été utilisée comme avance à une entreprise quand le paiement direct attendu de la Banque avait pris du retard, les pièces justificatives y afférentes devraient être fournies. A l'arrivée de la mission, le Gouvernement a remis des pièces complémentaires et fourni un certain nombre d'explications complémentaires. Au regard des pièces et explications fournies à la demande de la Banque, et sur la base des justificatifs précédemment envoyés, seule la condition relative à l'audit sur la gestion du compte spécial n'est toujours pas réalisée, bien qu'un premier travail ait été entrepris.

Le préalable de satisfaire toutes les conditions à l'origine de la suspension des décaissements a été longuement discuté. Dans l'intérêt de procéder sans tarder à la reprise des activités du projet en vue de parvenir à une clôture rapide, il a été convenu de réaliser l'audit dans les meilleurs délais pour permettre de clarifier la situation financière et technique. La question des marchés engagés (écoles, pistes) et pour lesquels aucun paiement n'a été effectué est également préoccupante et devra être rapidement traitée.

A l'issue de la mission, il avait été convenu avec le Gouvernement de clôturer le projet dans les meilleures conditions, en mettant prioritairement l'accent sur la clôture des chantiers de la piste de Buba-Fulacunda, et de réhabilitation de 13 écoles. Les autres volets résiduels du projet, notamment les activités génératrices de revenus seront clos. La date actuelle de clôture est dépassée (juillet 2007) et une demande de prorogation assortie d'un calendrier d'exécution devra être transmise à la Banque, tenant compte du délai correspondant à l'achèvement des travaux. Pour conduire les activités restantes et assurer une bonne gestion, l'équipe du projet devra être complétée et aménagée dans des bureaux équipés. Toutefois, récemment, en vue de trouver une solution aux difficultés rencontrées dans l'exécution de ce projet, la Banque a dépêché en décembre 2008 une mission spécifique qui a confirmé les orientations qui avaient été proposées lors de la revue du portefeuille et qui a aussi conclu que la clôture de l'ensemble des activités du projet « post-conflit » apparaissait la voie la plus appropriée pour l'ensemble des parties. Car, la poursuite de certaines activités résiduelles conduirait à un rallongement supplémentaire de la durée du projet sans résultats additionnels significatifs. Pour permettre la clôture du Projet dans les meilleures conditions, la mission a recommandé que le Gouvernement et la Banque orientent essentiellement leurs dernières interventions sur (i) le règlement rapide des factures en instance, (ii) le règlement des salaires dus au personnel du projet, et (iii) l'audit final du projet, incluant la revue de la gestion financière de la GTZ, telle qu'il avait été préconisé lors de la suspension des décaissements. Tout ceci devrait pouvoir être mis en œuvre dans le courant du premier semestre 2009.

Restructuration du projet d'Appui au Programme National de Développement Sanitaire (Santé II)

Ce Projet a été approuvé en 1997 mais n'a débuté ses activités qu'en 2001 du fait des troubles sociopolitiques de la fin des années 90. L'objectif spécifique est : (i) de renforcer les infrastructures sanitaires du niveau primaire dans la zone urbaine de Bissau, ainsi que celles de l'hôpital de Simão Mendes, afin que celui-ci joue efficacement son rôle de formation de référence ; (ii) d'améliorer les conditions des soins par la fourniture d'équipements adaptés aux besoins ; (iii) d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du personnel opérant dans les formations sanitaires de la zone couverte par le projet ; et (iv) de mettre en place un système de maintenance des équipements et infrastructures hospitalières afin de permettre une meilleure utilisation des ressources investies. Le projet dont l'exécution était prévue pour une période de cinq ans, comprend les composantes suivantes : (i) Composante I : Renforcement du premier niveau de soins ; (ii) Composante II : Renforcement du système de référence secondaire et tertiaire ; (iii) Composante III : Renforcement des capacités de gestion et de maintenance, et (iv) Composante IV : Appui à la cellule de coordination du PNDS (gestion du projet).

Le projet a été confronté à des contraintes qui sont à l'origine de retards cumulés suite au long délai de la mise en œuvre et des trois sanctions à l'encontre du Pays suite au non-paiement des arriérés, périodes de suspension qui totalisent plus de 20 mois. La date limite du dernier décaissement initiale à l'évaluation était le 31 décembre 2003. Elle a été prorogée trois fois cumulant une période supplémentaire de 5 ans (date de clôture prorogée au 31 décembre 2008). De l'analyse de l'état d'avancement et du chronogramme des activités restantes, le projet enregistre, un taux d'exécution physique de 75% et ne sera pas achevé à la date du 31 décembre 2008. Les centres de santé de types B et C sont achevés équipés, réceptionnés et sont opérationnels depuis juin 2007. Il en est de même pour les logements d'astreinte. Toutes ces réalisations ont contribué à rapprocher les services des bénéficiaires réduisant ainsi les problèmes d'accessibilité géographique. La composante II relative à l'hôpital qui fait 73,80% du coût total du projet est exécutée à 30%. Les activités restantes concernent essentiellement : (i) l'achèvement des travaux de l'Hôpital National Simão Mendes dont le taux de réalisation physique est estimé à 25% ; et (ii) l'acquisition par AOI des équipements médicaux et du mobilier destinés à cet établissement, et les travaux supplémentaires pour certains centres de santé. L'exercice de restructuration propose : (i) prendre en charge sur les ressources FAD l'ensemble des activités restantes ; (ii) payer les arriérés que le Gouvernement doit aux entreprises estimés à près de 227 millions FCFA. Par ailleurs, la dépréciation de l'UC a un impact négatif sur la disponibilité des ressources.

Les principales actions requises pour restructurer le projet, sont les suivantes : Financement des activités restantes : Les ressources nécessaires pour financer l'ensemble des activités restantes et les arriérés des paiements aux Entreprises sont supérieures au solde disponible sur le prêt FAD qui est de 4,30 millions d'UC. Afin de faciliter la prise en charge de l'ensemble des activités et le financement du déficit de ressources, il a été retenu que le Gouvernement identifie des activités à reporter sur le don supplémentaire qui sera financé sur les ressources du FAD 11. Par conséquent, l'Emprunteur devra négocier avec les Entreprises adjudicatrices, des sites ou lots à reporter sur le don complémentaire. Cet exercice devra être achevé et les éléments communiqués à la Banque, accompagnés des projets d'avenants. Paiement des arriérés par le FAD : Afin de permettre la prise en charge des arriérés en faveur des Entreprises, le Gouvernement devra soumettre à la Banque : (i) les contrats originaux des marchés, (ii) les preuves des paiements effectués aux bénéficiaires ; (iii) les projets d'avenants à signer avec les bénéficiaires correspondants et devant être payés par le FAD. **Pour réaliser les objectifs dans un délai raisonnable, la mission de revue du portefeuille recommande à la Banque que la programmation du don supplémentaire soit maintenue au titre du FAD 11, pour un montant de 6 millions d'UC.** Il permettra de financer : (i) les équipements et mobilier médicaux de l'Hôpital Simão Mendes ; (ii) la mise en place d'un système de maintenance biomédicale et des bâtiments couplé à la formation du personnel nécessaire ; (iii) la mise en place au niveau de l'Hôpital Simão Mendes d'un système de gestion administrative et financière informatisé également couplée à la formation du personnel. Le Gouvernement devra communiquer à la Banque la version actuelle du PNDS et les besoins en termes d'effectifs à former dans les domaines de la maintenance et de la gestion administrative et financière.

La réalisation des objectifs du Projet est essentiellement compromise par l'insuffisance des ressources. Les ressources du don supplémentaire sont indispensables pour permettre de réaliser les activités inachevées et complémentaires afin que le projet puisse pleinement atteindre ses objectifs, notamment celui de mettre à la disposition du pays un hôpital national de référence digne de ce nom. Si, au contraire, cet hôpital n'est pas achevé et équipé, ceci empêcherait d'atteindre des résultats escomptés et entacherait aussi indirectement la crédibilité de la Banque dans le secteur, étant donné que l'engagement de la Banque pour la construction de l'hôpital national remonte à plus de 20 ans.

Matrice d'actions pour l'amélioration de la performance du portefeuille de la Guinée Bissau

<i>Domaines</i>	<i>Problèmes identifiés</i>	<i>Actions requises</i>	<i>Responsables</i>	<i>Calendrier</i>
Ciblage et conception des opérations du portefeuille	Insuffisante prise en compte dans la conception et le montage financier des projets des difficultés conjoncturelles liées à la situation post-conflit	- Prévoir des mécanismes d'exécution et de financement plus adaptés aux situations de post conflit - Mettre en application, pour les nouvelles opérations, la nouvelle politique de la Banque relative aux dépenses éligibles au financement du Groupe de la Banque	BAD BAD	2008 nouveaux projets restructurations
	Manque de cadres sectoriels stratégiques forts aptes à permettre la planification et le déroulement de programmes	- Renforcer les capacités institutionnelles des ministères concernés et appuyer la planification et le cadrage stratégique	GVT/BAD SNFO/BPN	permanent
	Insuffisante prise en compte des leçons et expériences du passé	- Systématiser l'élaboration des rapports d'achèvement et mieux capitaliser les leçons des opérations antérieures	BAD/GVT SNFO/BPN	fin des projets
	Insuffisance d'opérations menées en synergie avec les autres partenaires ou à caractère multinational	- Développer davantage la concertation, le partenariat et l'intégration régionale	GVT/BAD SNFO/BPN	permanent
Démarrage des opérations	Longs délais pour la mise en vigueur, la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement, et la réalisation des autres conditions	- Avant l'approbation des financements, anticiper davantage dans la préparation des conditions de mise en œuvre des opérations - Veiller au caractère réaliste et au nombre limité des conditions préalables figurant dans les accords de prêt et les protocoles d'accord de don - Mettre en place au niveau de la DGP un système de suivi rigoureux pour assurer la mise en vigueur et la satisfaction des conditions préalables - Prendre les dispositions pour permettre la ratification des accords dans un délai maximum de 3 mois après la signature - Dresser l'état d'avancement des autres conditions dans les rapports trimestriels d'activités, et prendre les mesures appropriées pour leur satisfaction	GVT BAD/GVT GVT/DGP/BAD SNFO/BPN GVT/MEF GVT/CEP	avant début projets préparation projets permanent dès approbation projet rapports d'activités
	Conditions de démarrage souvent difficiles pour les cellules des projets (locaux, équipements, logistiques, etc.)	- S'assurer qu'un minimum de moyens matériels et de fonctionnement est disponible au démarrage des opérations	GVT/BAD	préparation projets lancement
	Difficultés pour les cellules des projets à débiter et mettre en œuvre certaines activités opérationnelles	- Recruter des personnes qualifiées et expérimentées, sur une base concurrentielle, et établir des contrats de performance individuels, assortis d'une évaluation annuelle - Suivant les cas, recourir à une assistance technique spécialisée tout en s'assurant d'un transfert effectif des compétences - Systématiser les missions de lancement des projets et s'assurer que toutes les informations nécessaires sont mises à disposition - Travailler en collaboration étroite avec les chargés de projet à la Banque et à SNFO, et solliciter au besoin l'appui du bureau national - Développer des programmes de formation et de renforcement des capacités pour les équipes des projets	GVT/BAD GVT/CEP BAD/SNFO/BPN CEP/TM/SNFO/BPN BAD/SNFO	avant début projets permanent début projet permanent début projet permanent

Aspects financiers	Difficulté pour l'Etat de mobiliser sa contrepartie financière	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier dans le montage des projets des contributions en nature apportées par le Gouvernement et les bénéficiaires - Restructurer certaines opérations du portefeuille en vue de limiter les obligations de contrepartie - Prendre en compte les nouvelles orientations de la Banque en matière de dépenses éligibles au financement du Groupe de la Banque 	BAD BAD/GVT BAD	préparation projet second semestre 2008 à partir 2008 restructuration
	Conséquences néfastes des suspensions successives des décaissements pour la bonne exécution des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre les mesures appropriées pour une attention plus soutenue au remboursement de la dette extérieure - Tendre vers un allègement intérimaire exceptionnel avant que le pays n'atteigne le point d'achèvement de l'IPPTE 	GVT BAD	permanent octobre 2008
	Insuffisances dans la gestion financière des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître les formations au profit des agences d'exécution, en s'appuyant sur SNFO, assurer un accompagnement plus rapproché à l'endroit des équipes de projet - Prévoir une assistance technique spécialisée et expérimentée en matière de gestion financière - Généraliser la mise en place, au démarrage, des systèmes et logiciels comptables et des manuels de procédures - Veiller au respect des règles en matière d'éligibilité des dépenses 	BAD/SNFO/BPN BAD/GVT GVT/BAD/CEP GVT/CEP	permanent préparation projets début projets permanent
	Retards dans les paiements	<ul style="list-style-type: none"> - Documenter correctement les demandes de paiement et s'assurer de leur conformité - Respecter les délais fixés en matière de traitement des demandes de décaissement et envoi des messages swift - Davantage tenir compte, dans l'analyse des pièces comptables transmises des réalités opérationnelles et celles inhérentes au pays, notamment en matière d'authenticité des pièces justificatives - Systématiser la transmission mensuelle de la situation des décaissements aux cellules des projets, et permettre à terme la connexion des clients au système d'information 	CEP BAD/FFCO BAD/FFCO BAD/SNFO	permanent permanent permanent chaque mois 2009
			CEP CEP/SNFO	permanent permanent
Retards importants dans la réalisation des audits des opérations	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier dans les délais les consultations pour le recrutement des auditeurs - Tenir un tableau de bord permettant un suivi du processus de réalisation des audits 	CEP CEP/SNFO	permanent permanent	
Règles et procédures d'acquisition	Insuffisante maîtrise des règles de procédures de la Banque en matière d'acquisition	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer dans les délais les missions de lancement et prévoir des formations en acquisition pour les agences d'exécution - Développer en interne au niveau de la DGP un réseau des projets BAD permettant l'échange d'expériences et des bonnes pratiques - Suivant la nature et la complexité du projet, prévoir un expert en acquisition au sein de la CEP 	BAD/SNFO/BPN DGP GVT/BAD	démarrage projets permanent à partir 2008 préparation
	Dépréciation de l'UC par rapport au FCFA entraînant une diminution des ressources des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à une révision de la liste des biens et services et/ou recourir aux rubriques non allouées - Redimensionner certaines activités à l'occasion de la revue à mi-parcours et lors de restructuration du portefeuille - Explorer les possibilités de financements additionnels en liaison avec les autres PTF 	CEP/BAD CEP/GVT/BAD GVT/BAD	exécution projet mi-parcours restructuration exécution projet

	Retards dans le processus d'acquisition	<ul style="list-style-type: none"> - Systématiser l'élaboration des plans d'acquisitions et les faire approuver par la BAD - Pour la confection des dossiers d'acquisition, recourir à des spécialistes en tenant compte des spécificités et de la taille des marchés - Veiller au respect des procédures de la Banque et à l'utilisation des dossiers types d'acquisition - Limiter les délais de traitement des dossiers d'acquisition - Réduire le nombre de demandes d'approbation en soumettant l'ensemble du dossier de consultation (TDR, LR, LI) et la proposition d'adjudication avec le projet de contrat - Meilleur suivi du traitement des dossiers par les différentes parties, en mesurant les délais de traitement 	<p>CEP</p> <p>CEP</p> <p>CEP</p> <p>BAD/SNFO</p> <p>CEP</p> <p>CEP/GVT</p> <p>BAD/SNFO/BPN</p>	<p>à partir 2008</p> <p>exécution projets</p> <p>permanent</p> <p>permanent</p> <p>permanent</p>
	Difficultés linguistiques pour la compréhension des documents	<ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur les notes d'information de la Banque rédigées en portugais 	<p>CEP</p>	<p>exécution projets</p>
Gestion et suivi des opérations	Changement fréquent des Chargés de projets Managers au niveau de la Banque	<ul style="list-style-type: none"> - Limiter la fréquence des changements de Chargés de projets au niveau du siège et en cas de changement prévoir un dispositif adéquat au sein du département concerné - Doubler le Chargé de projets du siège par un Chargé de projets basé à SNFO 	<p>BAD</p> <p>SNFO</p>	<p>fin 2008</p> <p>fin 2008</p>
	Lenteurs dans le traitement des dossiers au niveau de la Banque	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les délais de traitement au niveau du siège, en développant le souci de la rapidité et de la qualité de service - Transmettre régulièrement à la Banque/SNFO/BPN la liste des instances de plus de deux mois 	<p>BAD/SNFO</p> <p>GVT/CEP/BPN</p>	<p>permanent</p> <p>tous les mois</p>
	Nombre et durée des supervisions limités	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître le nombre et la qualité des missions de supervision et prévoir les expertises requises dans la composition des missions 	<p>BAD/SNFO</p>	<p>permanent</p>
	Communication insuffisante entre les projets et la Banque et problèmes linguistiques	<ul style="list-style-type: none"> - Systématiser l'utilisation de la messagerie électronique et développer les services offerts par le BPN et SNFO - Recruter au moins un expert lusophone au niveau de SNFO - Développer la traduction de la documentation remise aux projets, et dans le cadre de l'exécution, prévoir les dispositions pour que certains documents puissent être traduits 	<p>CEP/BPN/SNFO</p> <p>BAD</p>	<p>permanent</p> <p>fin 2008</p> <p>exécution projets</p>
	Déficiences dans l'appropriation et le suivi des opérations au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre les réunions périodiques de suivi du portefeuille instaurées par le MEIR - Impliquer davantage les départements sectoriels concernés et développer des mécanismes internes de suivi des activités 	<p>MEIR</p> <p>GVT</p>	<p>chaque trimestre</p> <p>permanent</p>
	Manque d'anticipation et de mesures correctives adéquates dans l'exécution des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Systématiser les revues à mi-parcours et procéder le cas échéant aux ajustements et corrections nécessaires - Intensifier le dialogue et la concertation entre les parties concernées 	<p>GVT/CEP/BAD</p> <p>GVT/BAD</p>	<p>mi-parcours projets</p> <p>permanent</p>

Mesure de la performance et des impacts	Difficultés à apprécier les effets des réalisations des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place au niveau de tous les projets un système de suivi-évaluation efficient informatisé, incluant l'établissement de la situation de référence - Systématiser la mise en place des contrats de performance pour les équipes affectées dans la mise en œuvre des projets - Renseigner de manière systématique dans les rapports d'activités des projets les progrès accomplis par rapport aux principaux indicateurs - Diffuser au sein de la Banque un mécanisme commun de collecte et de diffusion des résultats mesurés par les projets 	GVT/CEP	début projet permanent
			GVT/BAD	début projet
			CEP	chaque trimestre
			BAD	fin 2008
	Faible communication autour des opérations financées par la Banque	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux valoriser et diffuser plus largement les activités réussies au niveau des projets - Assurer une meilleure communication et visibilité en rapport avec l'intervention de la Banque en Guinée Bissau 	GVT/CEP/BAD	permanent
			GVT/BAD/BPN SNFO	permanent