

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



**GUINEE**

**RAPPORT DE REVUE DE LA PERFORMANCE  
DU PORTEFEUILLE (RRPP)**

**DEPARTEMENT REGIONAL OUEST  
NOVEMBRE 2009**

## TABLE DES MATIERES

<i>Equivalences monétaires, Abréviations et sigles</i>	<i>i</i>
<i>Définitions</i>	<i>ii</i>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. APERCU GENERAL DU PORTEFEUILLE EN COURS</b>	<b>1</b>
A. Principales caractéristiques du portefeuille	1
B. Evaluation des performances du portefeuille	3
C. Comparaison des performances du portefeuille	7
<b>III. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION DU PORTEFEUILLE ET COORDINATION DE L'AIDE</b>	<b>8</b>
<b>IV. PROBLEMES POTENTIELS A VENIR ET LECONS A TIRER POUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE ET LE DSP</b>	<b>8</b>
<b>V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>9</b>

### Liste des tableaux

- Tableau 1 : Etat récapitulatif du portefeuille en cours au 15 juin 2009  
Tableau 2 : Notation de la performance du portefeuille (échelle 0-3)  
Tableau 3 : Comparaison interne et externe de la performance du portefeuille

### Liste des graphiques

- Graphique 1 : Répartition sectorielle du portefeuille en cours au 15 juin 2009  
Graphique 2 : Evolution à long terme du taux de décaissement  
Graphique 3 : Taux de décaissement par secteur  
Graphique 4 : Taux de décaissement en pourcentage versus âge des opérations  
Graphique 5 : Taux de décaissement en pourcentage versus âge des opérations par secteur  
Graphique 6 : Profil annuel moyen des décaissements, prévu, actuel et révisé (en pourcentage)  
Graphique 7 : Profil moyen des décaissements, prévu, actuel et révisé (données cumulées en%)

### Liste des annexes

- Annexe 1: 1-A : Principales caractéristiques opérationnelles des 10 opérations en cours  
1-B : Profil de décaissement des opérations, prévu et actuel  
1-C : Méthodologie d'analyse de la performance du portefeuille  
1-D : Principaux thèmes transversaux  
Annexe 2: Matrice d'actions pour l'amélioration de la performance  
du portefeuille de la Guinée  
Annexe 2-A : Problèmes génériques  
Annexe 2-B : Problèmes spécifiques

(i)

## **EQUIVALENCES MONETAIRES**

(Juin 2009)

Unité monétaire: Franc guinéen (GNF)

1 UC	=	1,50 \$ EU
1 UC	=	1,12 EURO
1 UC	=	7 662,85 GNF

## **ANNEE FISCALE**

1<sup>er</sup> janvier - 31 décembre

## **ABREVIATIONS ET SIGLES**

<b>AEP</b>	Agence d'exécution de projets
<b>AEPA</b>	Approvisionnement en eau potable et assainissement
<b>BAD</b>	Banque Africaine de Développement
<b>BM</b>	Banque mondiale
<b>CEP</b>	Cellule d'exécution du Projet
<b>DAO</b>	Dossiers d'appels d'offres
<b>DNIP</b>	Direction nationale des Investissements Publics
<b>DSP(AR)</b>	Document de stratégie par pays (axé sur les résultats)
<b>DSRP</b>	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
<b>EE (EA)</b>	Etat d'exécution des activités /exécution des activités (critère de performance)
<b>FAD</b>	Fonds Africain de Développement
<b>FRPC</b>	Facilité de réduction de la pauvreté et de la croissance
<b>FSN</b>	Fonds Spécial du Nigéria
<b>MEF</b>	Ministère de l'Economie et des Finances
<b>OD</b>	Objectifs de développement (critère de performance des projets)
<b>ODM (OMD)</b>	Objectifs de développement du millénaire
<b>PADER-HG</b>	Projet d'Appui au développement rural de la Haute Guinée
<b>PADIPOC</b>	Projet d'appui au renforcement des capacités de gestion de la dette et des investissements publics
<b>PAEF</b>	Projet d'Appui aux activités économiques des femmes
<b>PAPP</b>	Plan d'amélioration (de la performance) du portefeuille pays
<b>PDRN</b>	Projet de Diffusion du riz NERICA
<b>PDSH-HMG</b>	Projet de Développement social durable en Haute & Moyenne Guinée
<b>PGES</b>	Plan de gestion environnementale et sociale
<b>PHR - HG</b>	Projet Hydraulique rurale en Haute Guinée
<b>PNIR</b>	Projet d'appui au Programme national d'infrastructures rurales
<b>PSMT</b>	Plan stratégique à moyen terme (2008-2012 du Groupe de la Banque)
<b>PTF</b>	Partenaires techniques et financiers
<b>UC</b>	Unité de Compte

(ii)

## **DEFINITIONS**

<b>Activité coordonnée au niveau des partenaires techniques et financiers</b>	:	La coordination entre partenaires techniques et financiers (PTF) porte sur des missions, des études analytiques économiques et sectorielles (EES) ou sur des activités de cycle de projets
<b>Age d'une opération</b>	:	Délai écoulé entre l'approbation à la date considérée (= date d'achèvement pour les opérations achevées)
<b>Age moyen</b>	:	Moyenne pondérée des âges par les montants des engagements nets
<b>Age relatif</b>	:	Age actuel/Durée prévue initialement (définie par la date de clôture initiale)
<b>Durée d'exécution prévue</b>	:	Le délai entre la prise d'effet du premier décaissement et date de clôture initiale
<b>Durée ou période d'exécution</b>	:	Le délai entre la prise d'effet du premier décaissement à la période considérée, y compris les prorogations et les sanctions administratives et d'arriérés
<b>Durée effective d'exécution</b>	:	La durée d'exécution hors période de sanctions
<b>Durée d'extension</b>	:	Délai mis entre l'approbation et la date révisée (actuelle) de clôture
<b>Engagements nets</b>	:	Montants des engagements nets d'annulations
<b>Engagements nets non décaissés</b>	:	Solde des engagements nets non décaissés, pour le calcul des ratios de décaissements
<b>Etudes analytiques, économiques et sectorielles</b>	:	Etudes économiques et sectorielles d'assistance technique d'appui à la mise en œuvre des activités du cycle de projets ou du programme opérationnel de la Banque dans le pays
<b>Moyenne (de groupe, secteur, portefeuille ou type d'opération)</b>	:	Les moyennes de groupe (portefeuille, secteur ou type d'opération) sont des moyennes pondérées par les montants des engagements nets
<b>Notation de l'opération</b>	:	Note sur l'échelle de 0-3, basée sur la performance de réalisation des 18 critères individuels de l'opération, regroupés par catégorie A,B,C,D & E (voir annexe 1-C)
<b>Notation EE/EA (état d'exécution ou exécution des activités ou état, OD (impact de développement))</b>	:	Note EE/EA est la moyenne pondérée obtenue sur les critères A,B,C & D tandis que OD (objectifs de développement) correspond à E (voir annexe 1-C)
<b>Notation globale F1 (courante) ou F2 (tendance)</b>	:	F1 est la moyenne pondérée par le nombre de critères par catégorie A,B,C,D,E des notations courantes et F2 est la moyenne des F1 de plusieurs périodes
<b>Objectifs de développement (OD)</b>	:	Critère de la durabilité, des résultats attendus et de l'impact de l'opération
<b>Opération effective</b>	:	Celle pour laquelle les conditions générales et les conditions spécifiques de premier décaissement sont réalisées
<b>Opération active</b>	:	Elle est effective et elle fait l'objet de décaissements
<b>Projets à problèmes (PP)</b>	:	Une opération est dite à problèmes (PP) si les notations EA et OD sont inférieures ou égales à 1,5 (voir annexe 1-C)
<b>Projet potentiellement à problèmes (PPP)</b>	:	Une opération est dite PPP si les notations EA et OD sont supérieures ou égales à 1,5 et sont associées à deux au moins des facteurs critiques d'alerte ou de risques (annexe 1-C)
<b>Projet à risque – PR (nombre et engagement à risque – EAR) à une période donnée</b>	:	Une opération PPP ou PP est dite à risque. Pour un groupe, c'est la somme des opérations PP & PPP et le montant des engagements nets correspondants ou des engagements nets d'annulation non décaissés à une période donnée
<b>Taille du portefeuille (groupe de projets)</b>	:	Montant total des engagements nets du groupe ou du portefeuille par rapport au nombre d'opération du groupe
<b>Taux de décaissement global ou cumulé (en pourcentage)</b>	:	Rapport entre le montant total des décaissements sur une opération ou sur le portefeuille et le montant des engagements nets d'annulations
<b>Taux ou ratio de décaissement annuel - par période – (en pourcentage)</b>	:	Ratio du flux annuel des décaissements sur une opération ou sur le portefeuille de la période au montant des engagements nets non décaissés en début de période

## I. INTRODUCTION

1.1 Le présent rapport vise à informer les Conseils d'administration sur l'état d'avancement des opérations actives du Groupe de la Banque en Guinée et sur le plan d'amélioration de la performance du portefeuille. La revue a eu lieu dans un contexte relativement favorable à la mise en œuvre des opérations du Groupe de la Banque, caractérisé par la non accumulation d'arriérés depuis 2007. La dernière revue formelle a été effectuée en septembre 1999 (rapport N°ADF/BD/WP/99/95). Auparavant, sur la période 2001-2007, les suspensions fréquentes découlant des sanctions pour cause d'arriérés de paiement envers le Groupe de la Banque, pénalisaient de façon exogène la performance du portefeuille. Le rapport vise également à sensibiliser les nouvelles autorités de la transition, sur la nécessité de diligenter l'exécution des opérations pour une amélioration des résultats et de leurs impacts sur le développement socio-économique des populations. L'élaboration du rapport fait suite à la mission effectuée en juin 2009. Elle s'appuie également sur les données des rapports des missions de supervision de la Banque ainsi que sur les résultats de la revue à mi-parcours du DSPAR 2005-2009 d'octobre 2008.

1.2 De 1974, date de sa première intervention, au 1<sup>er</sup> juin 2009, le Groupe de la Banque a financé, hors projets multinationaux, 72 opérations (54 projets, 8 études, 7 appuis institutionnels, 3 prêts hors projet) pour des engagements nets représentant un montant global de 517,05 millions d'UC – de différents guichets: FAD (64%), BAD (34%), FSN (2%). La plupart des opérations sont de taille réduite (7 millions d'UC en moyenne), réparties dans divers secteurs, dont l'agriculture (26,3%), les infrastructures (26,9%), le social (22%) et le multisecteur (8,6%). L'âge<sup>1</sup> moyen du portefeuille (de l'approbation à la date d'achèvement ou à la date du 1er juin 2009), est établi à 8,6 ans avec 1,7 an de suspension pour cause d'arriérés, soit 6,9 années d'activités réelles. Tous les 7 ans, le portefeuille est renouvelé à 80% (8 nouvelles opérations entrant contre 10 en stock). Les décaissements au 1<sup>er</sup> juin 2009, sur le portefeuille global, s'élèvent à 435 millions d'UC soit 87,5% supérieur à la moyenne du Groupe de la BAD, établie à 72%. La durée d'exécution ou le profil moyen de décaissement est de 5,2 ans après le premier décaissement qui survient 18 mois après l'approbation (dont 4 mois pour la signature). Sur les 72 opérations financées, 59 sont achevées, 10 sont en cours d'exécution et deux, d'approbation récente, ne sont pas mises en vigueur. La revue porte sur les 10 opérations actives dont la date de clôture est postérieure au 01 juin 2009, date de la revue. La Guinée a également bénéficié de 2 opérations multinationales pour un montant total de 35,6 millions d'UC qui n'ont pas fait l'objet de la revue.

1.3 Le rapport comprend 5 sections: la section II présente un aperçu du portefeuille en cours et examine sa performance absolue et relative; la section III est consacrée à l'évaluation de la capacité de gestion du portefeuille et à la coordination de l'aide; la section IV aborde les problèmes potentiels à venir et dégage des leçons pour la gestion du portefeuille et le DSP; enfin les conclusions et recommandations font l'objet d'une synthèse dans la section V.

## II. APERÇU GENERAL DU PORTEFEUILLE EN COURS

### A. *Principales caractéristiques du portefeuille*

2.1 *Un portefeuille diversifié, relativement équilibré mais composé d'opérations de petite taille.* En juin 2009, le portefeuille actif de la Guinée comporte 12 opérations en cours – dont 11 sur ressources du FAD et une opération du FSN – représentant un montant total net de 107,60 millions d'UC, décaissé à 42,2%. La répartition sectorielle reste dominée par 3 principaux secteurs : agriculture (38,2%), social (36%) et les infrastructures (23,5%); le multisecteur (2,3%).

---

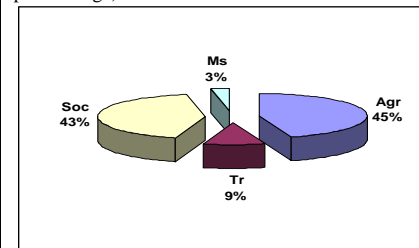
<sup>1</sup> Tous les délais de transaction sont calculés par rapport à la date d'approbation. L'âge des opérations achevées est calculé à partir de la date de clôture tandis que la date du 1er juin 2009 est utilisée pour celles qui sont actives. Tous les concepts utilisés dans ce rapport sont définis (p. ii).

Les opérations du portefeuille est conforme aux priorités définies dans le Cadre stratégique de croissance et de réduction de la pauvreté (CSCR) et le Document de stratégie par pays axé sur les résultats (DSPAR 2005-2009) de la Banque, approuvé en juillet 2005<sup>2</sup>. La taille moyenne des opérations actives (8,2 millions d'UC), est source de difficultés et de coûts de transactions élevés<sup>3</sup>. La présente revue s'est focalisée sur le portefeuille de 10 opérations, excluant celles d'approbation récente, non encore effectives, à savoir une opération, du secteur de l'électricité (12 MUC) et une autre des transports (5 MUC).

**Tableau 1: Etat récapitulatif du portefeuille en cours (en M. UC)**

Secteur	# op.	Eng. Nets	part en%	Décalsés	part en%	%décais.	taille moy
Agriculture	5	41,10	45,4%	24,40	53,7%	59,4%	8,22
Transport	1	8,25	9,1%	0,00	0,0%	0,0%	8,25
Social	3	38,75	42,8%	20,80	45,8%	53,7%	9,69
Multisecteur	1	2,50	2,8%	0,20	0,4%	8,0%	2,50
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>90,60</b>	<b>100,0%</b>	<b>45,40</b>	<b>100,0%</b>	<b>50,1%</b>	<b>8,2</b>

Graphique 1 : Répartition sectorielle (en pourcentage)



## Questions transversales

**2.2 La prise en charge des questions transversales est de plus en plus renforcée dans la mise en œuvre** des opérations du Groupe de la Banque en Guinée, compte tenu de leur importance à la fois comme résultats attendus et comme facteurs potentiels de risques. Les domaines ciblés pendant la revue ont porté sur: (i) l'impact environnemental et social, (ii) la lutte contre la pauvreté, le micro-crédit, la progression vers les autres ODM et les questions du genre, (iii) la gouvernance, le développement institutionnel et la décentralisation, enfin, (iv) l'intégration régionale. Ces thèmes ont une portée significative dans la gestion du portefeuille, qui découle d'une part du DSP axé sur les résultats, du Plan stratégique à moyen terme de la Banque (PSMT) et d'autre part, du Document de stratégie de réduction de la pauvreté de la Guinée (DSRP) et des stratégies concertées entre partenaires techniques et financiers (PTF). La revue s'est appuyée sur une méthodologie en cours de révision<sup>4</sup>. La revue a noté que les agences d'exécution et cellules d'exécution de projets (AEP & CEP) ainsi que les parties prenantes à la mise en œuvre des projets adhèrent de plus en plus aux exigences des politiques et des directives opérationnelles de la Banque comme celles du Gouvernement pour éviter les critiques des revues des pairs et d'ONG spécialisées dans la surveillance et le contrôle de l'application des normes et pratiques en la matière; particulièrement en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté et la progression vers les ODM, les questions foncières et la responsabilité environnementale et sociale.

**2.3 D'une manière générale, les opérations du Groupe de la Banque ont largement contribué à l'appropriation par les parties prenantes des questions transversales, avec des impacts positifs.** Les projets ont apporté des méthodes et techniques nouvelles dans les divers secteurs d'intervention (agriculture, hydraulique, routes, éducation et gouvernance) en vue de l'amélioration du cadre de vie sans risques majeurs. Cependant, face à des impacts négatifs, les mesures d'atténuation prévues et formulées dans les plans de gestion environnementale et sociale (PGES) ont été prises selon le degré de gravité: pour les cas assez sévères, les actions sont intégrées et mises en œuvre dans les composantes. Sur les 10 opérations ayant fait l'objet de la revue: (i) 8 projets des secteurs agricoles et sociaux sont de la catégorie 2 avec des mesures d'atténuation des impacts négatifs clairement

<sup>2</sup> La revue à mi-parcours a maintenu la stratégie inchangée en reprenant les deux piliers d'intervention.

<sup>3</sup> Elle est appelée à évoluer rapidement vers un objectif par opération de 15 millions d'UC (FAD) ou de 20 millions d'UC (BAD).

<sup>4</sup> La revue a utilisé quatre instruments que sont : (i) les cadres de résultats du DSP à mi-parcours et de la revue annuelle du DSRP ; (ii) les matrices de cadre logique des projets et la grille d'évaluation des ODM ; (iii) divers rapports de supervision et de suivi-évaluation de la Banque et du pays ; et, (iv) des plans de gestion environnementale et sociale (PGES), accompagnés de listes de contrôle. L'annexe 1-D présente une liste de contrôle dans le cas particulier du suivi des PGES.

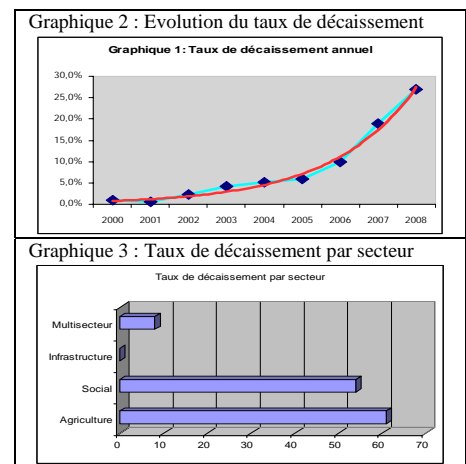
formulées dans les PGES ; (ii) une étude spécifique d'évaluation d'impact a été élaborée pour le projet de route Tombo-Gbessia, classé dans la catégorie 1; et, (iii) aucune action particulière n'est requise pour le projet PADIPOC, d'appui à la gestion des investissements et de la dette, classé dans la catégorie 3. La matrice de l'annexe 1-D résume cette partition.

**2.4 *Malgré les progrès réalisés dans le suivi général des questions transversales, beaucoup reste encore à faire dans le domaine particulier du monitoring des PGES, de l'audit environnemental et de la mise en œuvre des recommandations.*** La revue a permis de noter que des efforts sont également déployés au sein des ministères pour la mise en œuvre des projets conformément aux directives des ministères respectifs en particulier des ministères chargés de l'agriculture, de l'environnement et de la promotion de la femme ainsi que du Secrétariat permanent chargé de la stratégie de la pauvreté. Toutefois, des besoins de renforcement de capacités ont été formulés pour un monitoring approprié des PGES. La revue recommande que des actions concertées soient développées au sein de la Banque au niveau de OSAN, OSSU, ORQF et ORPC pour leur diffusion ultérieure dans les agences d'exécution du pays. La revue met l'accent sur la nécessité d'intégrer ces préoccupations dans les activités de lancement, de supervision, et des séminaires résidentiels de formation. La prochaine revue devra procéder à une évaluation plus approfondie en intégrant dans son équipe, en plus de OSAN, des experts de OSSU.

**2.5 *Un démarrage difficile mais de plus en plus maîtrisé.*** A l'évaluation des opérations, le démarrage est planifié pour démarrer 7 mois après l'approbation. Depuis 2005, la phase de démarrage, correspondant au processus de mise en vigueur, de lancement et de premier décaissement, a duré 7,4 mois contre 18,6 mois avant cette date. En dehors du fait que la Guinée n'a reçu que des dons qui sont mis en vigueur à la signature des protocoles d'accord de dons, la réduction des délais est surtout liée aux efforts de limitation des conditions de décaissement à l'ouverture du compte spécial, à la mise en service du personnel des unités de gestion ou cellules d'exécution. Les mesures techniques, institutionnelles et juridiques sont désormais abordées, soit pendant la préparation, soit dans la phase de mise en œuvre avec des clauses de précaution et de sauvegarde. Quatre opérations (des secteurs agricole et social) sur onze, pour avoir connu un processus de démarrage plus lent dans le respect des conditionnalités et la mise en place de la cellule d'exécution, ont tiré les délais vers le haut.

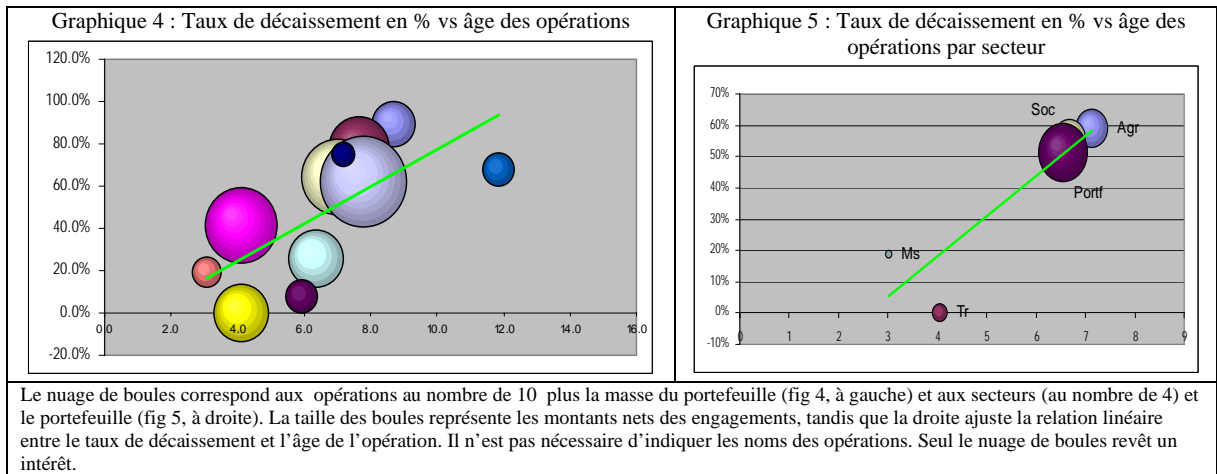
## **B. *Evaluation des performances du portefeuille***

**2.6 *Un portefeuille contraint par un environnement administratif fragile.*** A la date du 1<sup>er</sup> juin 2009, le taux de décaissement du portefeuille actif soumis à la revue s'établit à 50,1%<sup>5</sup> et le taux de décaissement annuel moyen est de 11,5% contre 20% prévu à l'évaluation. Le graphique 2 ci-contre montre une accélération des décaissements à partir de 2005, liée au contexte présenté au §2.2. Le taux de décaissement par secteur est présenté dans le graphique 3. Les secteurs de l'infrastructure et du multisecteur, approuvés après 2005, apparaissent pénalisés par les retards d'exécution respectifs des projets de la route Tombo-Gbessia et du programme d'appui au renforcement de gestion de la dette et des investissements publics (PADIPOC). Les problèmes sont exogènes et découlent des perturbations connues par une administration déjà fragile, liées aux crises sociopolitiques et aux sanctions récurrentes pour accumulation d'arriérés. Les mêmes obstacles expliquent également les taux de décaissement relativement faibles des secteurs sociaux et agricole.

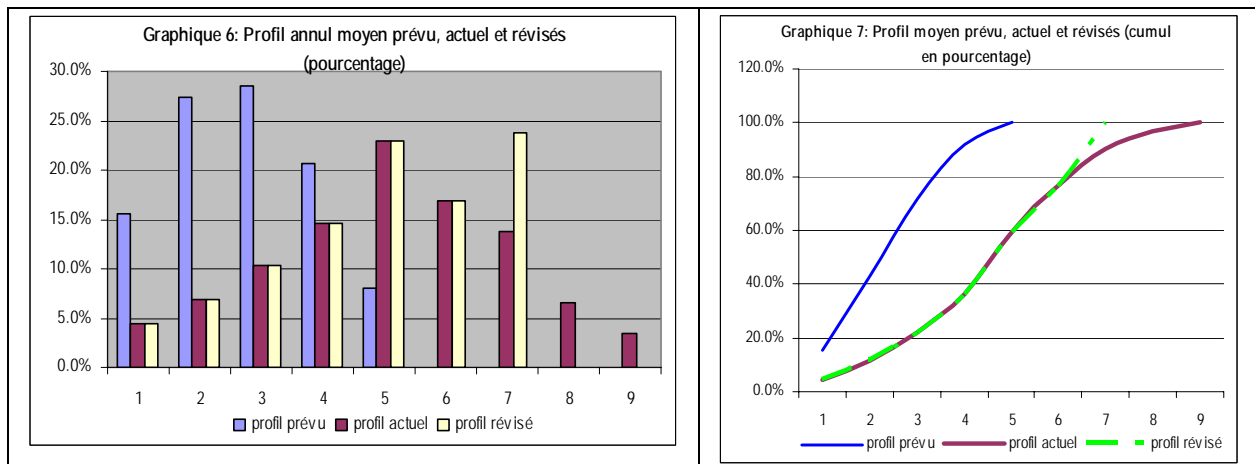


<sup>5</sup> Après la revue, le taux de décaissement global est passé à 52,7% et le taux annuel à 12% et tend vers 25% à fin décembre 2009.

**2.7 Le taux de décaissement dépend davantage de l'âge des engagements quel que soit le secteur et le montant des engagements.** Une analyse approfondie ne fait pas apparaître des différences significatives selon les secteurs et les tailles des opérations. Les graphiques ci-contre illustrant le taux de décaissement en fonction de l'âge par projet (graphique 4 de gauche) et par secteur (graphique 5 de droite) montrent une relation linéaire du taux de décaissement en fonction de l'âge, déjà mise en évidence par le graphique 3 ci-dessus. Les boules représentent les tailles des opérations et sont sur une trajectoire linéaire qui traduit le poids des facteurs institutionnels et structurels exogènes à la gestion des projets. Une amélioration de la gouvernance et le renforcement de la stabilité sociopolitique auront un impact significatif sur la performance de l'administration et sur l'accélération de l'exécution des activités et des décaissements. L'absence de relations significatives entre le taux de décaissement d'une part, le secteur et la taille des opérations devrait conduire à retenir des opérations de grande taille sous la forme de programmes sectoriels pour bénéficier de réductions de coûts de transactions et d'économies d'échelle.



**2.8 Le taux de décaissement annuel est une donnée caractéristique du portefeuille de la Guinée.** Le profil moyen prévu à l'évaluation (voir graphique 6 ci-après) est établi comme suit : 15,5%, 27%, 28%, 21%, 8%, proche d'une distribution théorique du type 10%, 25%, 30%, 25% et 10%. A la mise en œuvre, en raison des inerties institutionnelles et structurelles (de passage des marchés et défaillance des entreprises), le profil observé est à la fois décalé vers la droite, plus étalé et est proche d'une distribution théorique sur 7 ans de type : 5% ; 10% ; 15% ; 25% ; 25% ; 15% ; 5% ; ou sur six ans (5% ; 10% ; 15% ; 25% ; 25% ; 20%), avec des soldes non décaissés qui avoisinent 5% à 10%. Ce décalage (écart entre profil prévu et profil réel du graphique 7) requiert que des actions soient rapidement prises pour plus de célérité dans l'exécution des projets, dès la première année de décaissement pour ramener le profil de décaissement sur le profil prévu.



2.9 *Un portefeuille rajeuni qui court le risque de vieillissement.* L'âge moyen du portefeuille actif est de 6,55 ans<sup>6</sup> – soit seulement 3,6 mois de plus que la durée d'achèvement (6,3 ans) prévue à l'évaluation des projets et 2,5 ans de moins que le portefeuille achevé. Cette performance est fragile au regard du taux de décaissement de 51% au bout de 6 années; sachant par ailleurs qu'il ne reste plus que 2,6 années en moyenne selon les dates de clôture pour décaisser les 49% résiduels. Le maintien exigerait d'accélérer les décaissements à 18% par an. Cette performance est possible à condition de (i) clôturer effectivement d'ici décembre 2009, comme prévu, les projets agricoles et sociaux à l'exception du projet Education IV; et, (ii) d'accélérer l'achèvement des projets Education IV, Route Tombo-Gbessia et Padipoc dans les délais impartis. Cette probabilité est forte dans la mesure où (i) les catégories de dépenses dominantes portent sur les travaux et équipements, (ii) un point focal relativement bien renforcé existe désormais au sein du ministère des finances, (iii) les supervisions sont de plus en plus renforcées avec des équipes multidisciplinaires, (iv) les unités de gestion bénéficient de l'assistance de spécialistes en acquisition et sont soutenues par le renforcement de la présence de la Banque à Conakry ; (v) les contraintes liées à la crise socio-politique, aux arriérés, à l'hivernage et à l'absence d'un bureau national de la BAD sont prises en compte.

2.10 *Performance moyenne du portefeuille.* La performance du portefeuille (voir tableau 2 ci-dessous), dans son ensemble, est jugée satisfaisante avec une note globale de 2,10 sur une échelle de 3 pour 10 opérations supervisées – en amélioration par rapport à la note de 2,07 en 2007 et 1,94 établie dans le cadre de la précédente revue du portefeuille de 1999. Cette performance globale reste encore, pour la Guinée, largement affectée d'une part, par les lenteurs en l'absence d'un bureau national de la Banque et d'un point focal au sein de la DNIP, et d'autre part, par les retards d'exécution dus aux suspensions récurrentes (de 963 jours au total) qui ont frappé le pays (soit notamment 306 jours sur l'année 2004, 139 en 2005, 131 pour 2007), dans un contexte socio-économique particulièrement difficile.

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

Secteur / Opération	respect conditions	acquisitions	performance financière	activités et réalisations	Indice OP (exécution)	Indice ID (impact)	Evaluation globale	Risque
<b>Comparaison PAPP 2007</b>	<b>1,75</b>	<b>2,00</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>2,00</b>	<b>2,20</b>	<b>2,00</b>	<b>3/10</b>
<b>Ensemble revue 2009</b>	<b>1,99</b>	<b>2,00</b>	<b>1,99</b>	<b>1,91</b>	<b>1,97</b>	<b>2,11</b>	<b>2,10</b>	<b>1/10</b>
<b>Secteur rural</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,00</b>	<b>2,0</b>	<b>2,4</b>	<b>2,1</b>	<b>0/5</b>
Projet Pêche artisanale	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,10	Non PP
Projet d'Appui dév. rural - HG	1,70	2,00	2,00	1,50	1,80	2,00	1,90	Non PP
Projet Hydraulique rurale - HG	2,00	2,50	2,60	2,80	2,60	2,80	2,60	Non PP
Projet Pistes Rurales	2,00	1,50	1,80	1,00	1,60	1,50	1,60	Non PP
Projet NERICA	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,50	2,30	Non PP
<b>Secteur infrastructures</b>	<b>1,67</b>	<b>1,75</b>	<b>1,38</b>	<b>1,54</b>	<b>1,55</b>	<b>2,00</b>	<b>1,67</b>	<b>1/1</b>
Route Tombo-Gbessia	1,00	1,50	1,00	1,33	1,18	1,75	1,32	PPP
<b>Secteur social</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>1,88</b>	<b>1,63</b>	<b>1,85</b>	<b>2,00</b>	<b>1,90</b>	<b>¼</b>
Appui activ. écon. femmes	2,00	2,00	2,00	1,50	1,85	2,00	1,90	PP
Projet dév. social - HM G								Non PP
Education IV	2,00	2,00	1,75	1,75	1,85	2,00	1,90	Non PP
<b>Multisecteur</b>	<b>2,00</b>	<b>2,25</b>	<b>2,55</b>	<b>2,00</b>	<b>2,22</b>	<b>1,88</b>	<b>2,14</b>	<b>1/1</b>
PADIPOC	2,33	2,50	2,60	2,25	2,43	2,00	2,34	PPP

2.11 Avant la présente revue, le portefeuille actif comptait au 1<sup>er</sup> juin 2009, 2 opérations à problèmes (PP) et 3 opérations classées comme potentiellement problématiques (PPP), soit 5 projets ou 50% des projets à risques (PAR), correspondant à 35% du montant total du portefeuille. Ces opérations sont classées dans cette catégorie surtout du fait de leur âge et des retards qu'elles ont accusés durant leur exécution. Globalement, certains de ces projets ont eu un impact certain dans leur

<sup>6</sup> L'âge moyen des projets des secteurs agricole (7,1 ans) et social (6,7 ans), tire l'âge vers le haut à travers d'une part, le projet pêche artisanale et pisciculture (8 ans), le projet d'Appui au développement rural de la Haute Guinée (7,7 ans), le projet d'hydraulique villageoise (7 ans) ; et d'autre part le projet d'Appui aux activités économiques des femmes (9 ans) et le projet de développement social durable en Haute et Moyenne Guinée (7 ans).

domaine respectif, mais sont ainsi répertoriés en raison notamment des taux de décaissement insuffisants.

2.12 **Projets problématiques (PP).** Le portefeuille comptait, au 1<sup>er</sup> juin, 2 projets à problèmes:

- Le projet d'Appui au programme national d'infrastructures rurales (PNIR), âgé de 4 ans, pour un taux de déboursement de 22% au 1<sup>er</sup> juin 2009, et un taux d'exécution physique de 15%, a connu, depuis sa mise en œuvre, d'importants problèmes, principalement liés aux graves défaillances techniques et financières des entreprises contractées et contre lesquelles aucune action n'avait été vraiment prise avec efficacité et par anticipation.
- Le projet d'Appui aux activités économiques des femmes, de 9 ans d'âge, soit le plus âgé du portefeuille, a également enregistré d'importants délais et obstacles dans sa mise en œuvre, aggravés par des retards persistants dans le paiement de la contrepartie du gouvernement et la soumission des rapports d'avancement et d'audit. Il convient d'insister également sur les difficultés techniques du système SAP.

2.13 *Au terme des supervisions récentes et de la revue, les différentes actions requises ont été consignées et le portefeuille est désormais assaini avec zéro projet à problèmes (PP). Le projet de Réhabilitation des pistes rurales a ainsi fait l'objet de mesures de restructuration qui permettront d'améliorer nettement les performances et taux de décaissement du projet. Le projet d'Appui aux activités économiques des femmes, après la résolution des problèmes techniques du SAP, est en cours d'achèvement au 31 décembre 2009.*

2.14 **Projets potentiellement problématiques (PPP).** Au 1<sup>er</sup> juin 2009, le portefeuille de Guinée comptait 3 opérations potentiellement problématiques. Ces opérations figurent dans cette catégorie, en raison notamment des délais enregistrés dans leur mise en œuvre, comme particulièrement noté pour le projet de réaménagement de la route Tombo-Gbessia, considérablement retardé du fait du non-respect des procédures de la Banque dans des Appels d'Offres considérés, de fait, infructueux. Mais la principale contrainte est liée au dépassement des coûts qui a nécessité un don supplémentaire approuvé seulement en avril 2009. Le projet d'Appui au renforcement des capacités de gestion de la dette et des investissements publics (PADIPOC) a, quant à lui, démarré avec une année de retard en raison principalement des sanctions répétitives sur le pays pour non paiement des échéances. Le projet d'Appui au développement rural de la Haute Guinée (PADER) est également retenu dans cette catégorie du fait d'importantes difficultés de mise en œuvre liées aux problèmes de faibles performances des entreprises contractées.

2.15 *Sur les 3 projets potentiellement à problèmes (PPP), seule une opération demeure inscrite dans cette catégorie au terme de la revue, s'agissant du Projet PADIPOC. Ce projet devra en effet faire preuve d'un suivi rigoureux dans sa bonne exécution, considérée comme toujours à risque, en vue du contexte sociopolitique actuel.*

2.16 **Projets non problématiques.** Cette catégorie compte 5 projets dont 2 s'achèveront au 31 décembre 2009. Ces projets s'exécutent globalement dans de bonnes conditions, comme particulièrement démontré pour le projet d'Hydraulique rurale en Haute Guinée, dépassant ses taux d'exécution initiaux, et le projet de développement social durable en Haute et Moyenne Guinée (PDSD), considérés comme des exemples de succès, comme également souligné par les autorités.

2.17 Les difficultés ont donc été prises en charge par la revue qui aura permis d'assainir considérablement la situation d'un portefeuille actif, à l'horizon 2010, de 5 projets (2 dans le secteur agricole, 1 dans le secteur social, 1 projet infrastructure et 1 multisecteur), dont un seul projet à risque uniquement (1 PPP), représentant un engagement net total de 50,9 millions d'UC – auxquelles viendront s'ajouter les opérations d'approbation récente et dont les conditions de mise en œuvre

veilleront à être accélérées, spécialement pour le projet de réhabilitation du réseau électrique de Conakry, centre d'une attention soutenue pour un démarrage dans les plus brefs délais.

2.18 **Principaux problèmes génériques identifiés.** Un certain nombre de difficultés communes à l'ensemble du portefeuille a pu être relevé et hiérarchisé au cours de la revue, à savoir: (i) défaillances de certaines entreprises et prestataires de services; (ii) problèmes de mobilisation de la contrepartie nationale; (iii) insuffisance de rigueur dans le suivi technique et financier des projets par les cellules d'exécution et les ministères de tutelle; (iv) absence de bureau national de la BAD à Conakry et non affectation d'experts en acquisition de biens et services pour prendre en charge les problèmes de passation des marchés. L'ensemble de ces problèmes ont été largement débattus avec les différentes parties suivant un plan de recommandation et une matrice d'action conjointement approuvée, repris ci-joint.

2.19 La mise en place d'un point focal au sein du ministère des finances et la présence renforcée de la Banque aideront les Unités de Gestion des Projets à s'investir pour améliorer la qualité des dossiers, en assurant un meilleur suivi technique et financier. Le Gouvernement s'est engagé à mobiliser sa contribution au titre des fonds de contreparties de financement des projets, et à accélérer le processus de passation des marchés. La Banque entend accélérer le traitement des dossiers.

### C. Comparaison des performances du portefeuille

2.20 D'une manière générale, les difficultés générales mises en exergue lors de la revue de 1999 et du suivi du PAMP en 2007 persistent, même si quelques améliorations sont perceptibles dans certains domaines et au niveau de certaines opérations, comme le montre le tableau 3 ci-dessous. La comparaison avec la moyenne du FAD et le portefeuille de la Banque mondiale montre que la performance du Groupe de la Banque est relativement satisfaisante, malgré la longue période de sanctions. Cependant, la présence de la Banque mondiale et sa pratique d'opérations de taille relativement importante lui donnent un avantage et une performance supérieure à la BAD; d'où la nécessité d'avoir un nombre réduit d'opérations de taille élevée et de renforcer la présence de la Banque en Guinée pour mieux les suivre.

**Tableau 3 : Comparaison des Performances du portefeuille de Guinée**

Indicateurs de performance		Evolution		Comparaison interne/externe	
		2007	2009	FAD (2007)	BM(Guinée)*
Mise en œuvre et impact	Délais de mise en vigueur (depuis la signature/mois)	12	5	17	4,5
	Taux annuel moyen de décaissement (%)	10,5	11,5	18	10,8
	Taux brut de décaissement (%)	45	52,1	37	35,9
	Age moyen du portefeuille actif (ans)	8	6,55	4,2	3,43
	Durée d'exécution effective (ans)	7,5	6,2	2,8	4,52
	Taille moyenne des projets (millions d'UC)	7	8,1	17	10,0**
	Proportion des projets à problèmes (%)	2/10	0/10	45	2/23
	Proportion des projets à Risques (%)	3/10	1/10	45	5/23
Evaluation globale des projets (échelle 0-3)		2,08	2,10	n.a.	2

(\*) Portefeuille de la Banque mondiale en Guinée, 2004-2007      (\*\*) La taille du portefeuille est de 12,72 million UC hors assistance technique et opérations de secours d'urgence.

### III. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION DU PORTEFEUILLE ET COORDINATION DE L'AIDE

3.1 **Performance du Gouvernement.** Le suivi de la gestion de l'ensemble du portefeuille et la coordination des missions de la Banque en Guinée sont assurés par le Ministère de l'Economie et des Finances, en étroite collaboration avec les ministères techniques qui assurent la tutelle des projets. La performance de l'emprunteur dans la mise en œuvre des projets et dans la coordination de l'aide est jugée encore faible, et sera renforcée par un coordinateur spécial des projets BAD au sein du ministère, qui devrait être financé sous le programme d'appui ciblé actuellement en cours de discussion. Les agences et cellules d'exécution des projets ne bénéficient pas d'une assistance suffisante (présence de la BAD et de spécialistes en acquisition) pour renforcer l'appropriation des règles et procédures de la Banque en matière d'acquisition et de décaissement. Le Gouvernement et le point focal de la BAD au ministère devront s'assurer que: (i) tous les projets préparent des plans d'acquisition et des plans de décaissement conformes à la bonne exécution des projets sur la base des rapports d'évaluation; (ii) tous les projets adoptent une gestion axée sur les résultats et (iii) les ressources de la contrepartie nationale soient libérées à terme échu.

3.2 **Performance de la Banque.** La complexité de certains projets et la charge de travail élevé des chargés de projet, ainsi que leur changement fréquent au niveau des départements de la Banque, entraînent souvent des retards dans les décaissements et la transmission des avis de non objection. Afin d'améliorer la performance du portefeuille, la Banque devra entre autres: (i) améliorer la préparation des projets; (ii) constituer des équipes pluridisciplinaires pour le lancement des projets en vue de sensibiliser les différentes parties prenantes sur les procédures de mise en œuvre des projets; (iii) s'assurer que tous les projets préparent des plans d'acquisition et des plans de décaissement conformes à la bonne exécution des projets sur la base des rapports d'évaluation; (iv) former les agences d'exécution des projets sur les nouvelles règles et procédures de la Banque; (v) réduire les domaines d'intervention de la Banque dans le cadre de la division du travail avec les autres partenaires techniques et financiers.

3.3 **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 nationale des Investissements Publics (DNIP) du Ministère de l'Economie et des Finances, 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, aucun cadre de concertation coordonné n'a été mis en place, excepté dans le domaine de l'éducation et auquel la BAD se trouve associé.

### IV. PROBLEMES POTENTIELS A VENIR ET LEÇONS A TIRER POUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE ET LE DSPAR

4.1 Les principaux obstacles à l'amélioration de la gestion du portefeuille de la Guinée 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'allégement 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 surtout le renforcement de sa présence par l'ouverture d'un bureau national de la BAD à Conakry. Des dispositions devront être prises par ORWB en relation avec GECL, SEGL et CVSP, en direction de la Haute direction.

## V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 5.1 Conclusions

*Pour le Gouvernement :*

#### 1. Au plan macroéconomique et institutionnel

- a) assainir les finances publiques en vue de la mobilisation des fonds de contrepartie pour le financement des projets ;
- b) poursuivre les réformes entreprises depuis la mise en œuvre du DSPR 2 appuyé par la FRPC, l'allègement au titre du Club de Paris, en accélérant la réalisation des critères pour l'atteinte du point d'achèvement et, en améliorant le dialogue avec les PTF dans le cadre d'un partenariat stratégique renforcé ;
- c) relancer la formation des agents de l'Etat pour accroître la capacité institutionnelle et de gestion durable de l'administration à poursuivre les réformes annoncées au (b) ; surtout en matière de finances publiques et de bonne gouvernance ;

#### 2. Assainissement du portefeuille

- a) organiser l'appui technique de la Banque à la Direction Nationale des Investissements Publics (DNIP) pour lui permettre de contribuer efficacement à la résolution des problèmes des projets, à savoir: célérité dans le processus de passation des marchés, suivi de l'impact des fluctuations des prix sur la gestion des projets, respect de l'obligation de rendre compte (soumission des rapports de gestion et suivi de leurs recommandations), suivi étroit systématique de la mobilisation des fonds de contrepartie et du paiement du service de la dette ;
- b) soumettre régulièrement les rapports d'exécution et les rapports d'audit des projets au titre des obligations contractuelles, et mettre en œuvre les recommandations, au risque de déclencher les suspensions de décaissements ;
- c) suivre étroitement le planning des travaux des opérations approuvées avant 2007 (FAD X), qui risquent de connaître un taux d'engagement des ressources inférieur à 50% en 2009 et en 2011, en particulier les projets de route Tombo-Gbessia, Education IV, Appui institutionnel et Projet d'électricité. Ce dernier, d'approbation récente, n'a pas fait l'objet de la revue ;
- d) surveiller étroitement les déviations actuelles entre le planning d'exécution et l'état d'avancement des projets (délais de premier décaissement, flux de décaissement, délais des acquisitions et de réalisation des activités) ;

### **3. Gestion proactive du portefeuille**

- a) faire une programmation réaliste des travaux en tenant compte des délais d'acheminement des dossiers et de leur examen par la Banque, des études d'avant projet détaillées et de préparation des dossiers d'Appels d'Offres, de l'hivernage et des calendriers agricoles, puis des contraintes institutionnelles (Ministères, Etat et BAD) ;
- b) renforcer les capacités institutionnelles, techniques et de gestion des cellules d'exécution de projets, appuyées par la supervision étroite et effective des ministères sectoriels (agences d'exécution) et des ministères chargés des finances, du Plan ;
- c) renforcer les contrôles des travaux, par les bureaux d'ingénieurs-conseils et par les organismes compétents de l'Etat et/ou par les bureaux de contrôle technique appuyés par le respect de l'obligation de rendre compte aux instances compétentes (parlement, Chambre des comptes et bénéficiaires) ;
- d) mettre en œuvre de façon diligente les mesures du plan d'amélioration du portefeuille (annexes 2-A & 2-B).

#### *Pour le Groupe de la Banque :*

#### **1. Amélioration de la performance du portefeuille**

- a) disposer d'une réserve de projets de bonne qualité à l'entrée, appuyées par des études d'exécution détaillées et de préparation des dossiers d'appels d'offres, et anticiper l'examen des mesures préalables au décaissement dans la phase de préparation des projets en les réduisant au maximum ;
- b) réduire le nombre des opérations pour des tailles plus importantes ;
- c) appliquer aux opérations les méthodologies d'assurance-qualité et renforcer la gestion des risques aux étapes importantes du cycle de projet (préparation, évaluation, lancement, supervision et revue), et de la gestion axée sur les résultats (activités, réalisations, résultats intermédiaires, effets et impacts).

#### **2. Renforcement du suivi-évaluation de la performance du portefeuille**

- a) assister le Gouvernement à mettre en place un système approprié de suivi-évaluation (y compris le suivi des PGES), assorti d'indicateurs de performance à intégrer dans le système du DSRP et du DSP de la Banque ;
- b) vulgariser les méthodologies de suivi des PGES au sein de la Banque et dans les pays en vue d'améliorer la qualité des projets et l'impact social pour les populations.

#### **3. Améliorer la communication et la coordination au sein de la Banque et avec les autres parties prenantes**

- a) renforcer la communication et la coordination entre le Groupe de la Banque (et sa cellule de portefeuille au sein des appuis institutionnels de la Banque) et les parties prenantes nationales (Gouvernement, agences, organes et cellules d'exécution) d'une part, et avec les PTF d'autre part ;

- b) rationaliser le partage des responsabilités entre le comité de portefeuille, le point focal et le Siège en vue de la réduction du temps de réaction (avis de non objection): contrôler la qualité des dossiers de projets (mise en vigueur, DAO, Contrats, demande de décaissement, requêtes de financement), afin d'éviter les va-et-vient ;
- c) organiser, sur la base d'un tableau de bord ou planning d'exécution des activités à communiquer au Département régional Ouest-2 (ORWB), le point mensuel du suivi des opérations individuelles, la revue trimestrielle au niveau des opérations à risque et la revue annuelle du portefeuille assortie d'un plan d'amélioration du portefeuille du pays ;
- d) explorer avec les unités compétentes de la Banque (SEGL, GECL, CSVP) les modalités de renforcement de la présence de la Banque à Conakry et faire des recommandations à la Haute direction ;
- e) participer étroitement et contribuer efficacement à la coordination de l'aide et au processus d'harmonisation et d'alignement; puis prendre le leadership dans les domaines d'avantages comparatifs de la Banque, à savoir: développement rural et gestion de ressources naturelles, projets multinationaux, financement local, microcrédit et gouvernance.

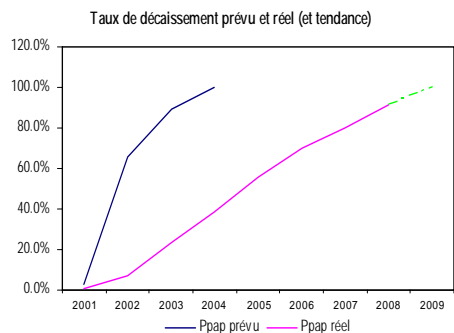
**PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES 10 PROJETS EN COURS (JUIN 2009)**

Secteur / Opération	Source	Montant approuvé (millions UC)	Montant décaissé (millions UC)	Taux décaissement (%)	Délai satisfaction 1 <sup>er</sup> décaissement (mois)	Age (ans)	Taux décaissement annuel (%)	Risque*
<b>Secteur agricole</b>								
Projet d'Appui au développement rural de la Haute Guinée (PADER-HG)	Prêt FAD	10	7,8	78	11,9	6,7	9,5	Non PP
Projet de Diffusion du riz NERICA- Guinée (PDRN)	Prêt FAD	3	1,3	43	7,8	3,1	12,3	
Projet Hydraulique rurale en Haute Guinée (PHR-HG)	Prêt FAD	15	9	60	24,2	4,7	15,5	Non PP
Projet de Pistes rurales (PA/PNIR2)	Prêt FAD	8,1	1,8	22	24,3	4	7,8	Non PP
Projet Pêche artisanale et pisciculture	FSN	5	4,5	90	10,7	7,3	9,8	Non PP
<b>Sous-total / Moyenne</b>		<b>41,1</b>	<b>24,4</b>	<b>59</b>	<b>15,8</b>	<b>5,2</b>	<b>10,7</b>	
<b>Secteur social</b>								
Appui aux activités économiques des femmes	Prêt FAD	3	2	67	12,3	9	5,8	<b>PP</b>
Projet de développement social durable en Haute & Moyenne Guinée	prêt FAD	20,0	12,3	62	26,7	5,8	11,9	Non PP
	don FAD	1,7	1,3	76				
Projet d'Appui au développement de l'éducation (Projet Education IV)	Prêt FAD	14	5,2	37	7,3	2,6	13,0	Non PP
<b>Sous-total / Moyenne</b>		<b>38,7</b>	<b>20,8</b>	<b>54</b>	<b>15,4</b>	<b>5,8</b>	<b>8,3</b>	
<b>Secteur infrastructure</b>								
Projet de Réaménagement de la route Tombo-Gbessia	Prêt FAD	8,3	0	0	--	2,6	0	Non PP
<b>Sous-total/ Moyenne</b>		<b>8,3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>--</b>	<b>2,6</b>	<b>0</b>	
<b>Multisecteur</b>								
Appui au Renforcement des capacités de gestion de la dette et des investissements publics (PADIPOC)	Prêt FAD	2,5	0,2	8	10,8	2,6	3,3	Non PP
<b>Sous-total / Moyenne</b>		<b>2,5</b>	<b>0,2</b>	<b>8</b>	<b>10,8</b>	<b>2,6</b>	<b>3,3</b>	
<b>TOTAL / MOYENNE</b>		<b>90,6</b>	<b>45,4</b>	<b>50,1</b>	<b>10,5</b>	<b>4,0</b>	<b>11,0</b>	

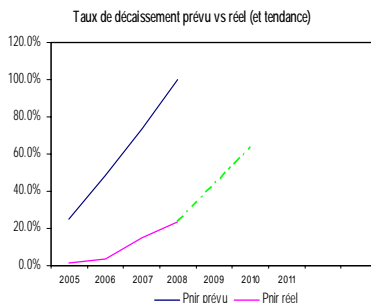
\* Non PP = projet non problématique ; PPP = projet potentiellement problématique ; PP = projet problématique  
PR = projet à risque (PP ou PPP)

**PROFIL DES DECAISSEMENTS PAR OPERATION (données cumulées en pourcentage)**

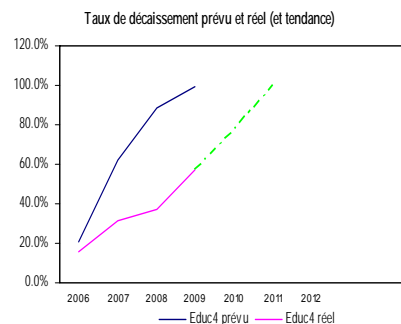
Projet de Pêche



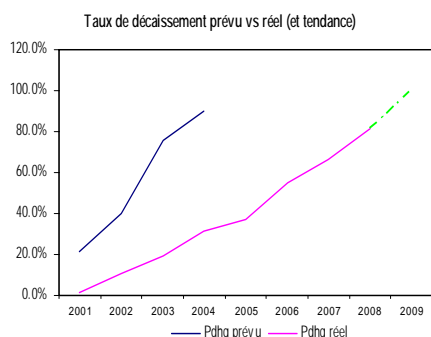
Projet national d'infrastructures rurales



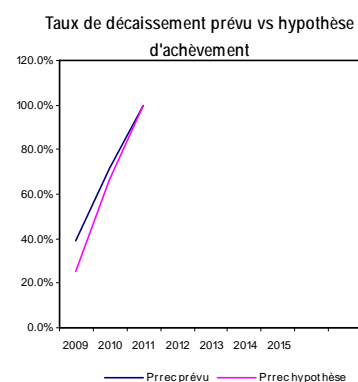
Projet Education IV



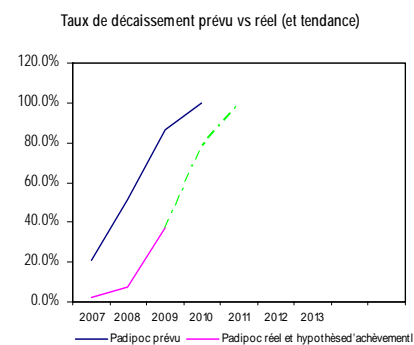
Projet développement rural en Haute Guinée



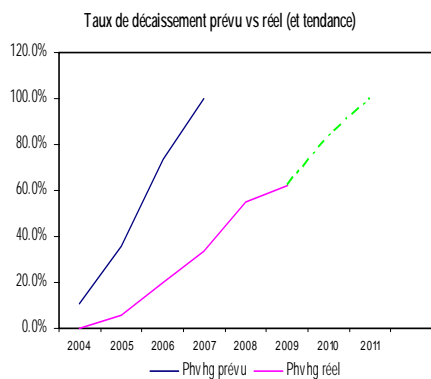
Projet de route Tombo-Gbessia



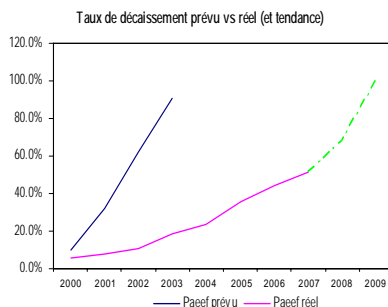
Projet de renforcement des capacités Padipoc



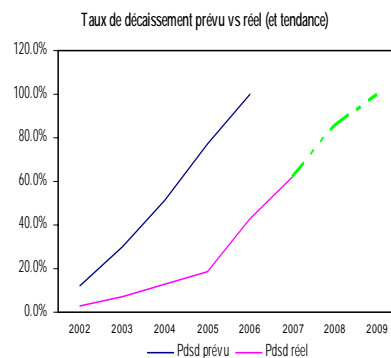
Projet d'hydraulique rurale en Haute Guinée



Projet d'appui aux activités économiques des femmes



Projet de développement socio-durable en haute et moyenne Guinée



MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE<sup>7</sup>

1. La performance du portefeuille a été analysée suivant une procédure en trois étapes :

**Identification des projets problématiques (PP) :** Il s'agit d'opérations jugées peu satisfaisantes par les coordonnateurs de projet (CP) à travers les notes de performance de la supervision, basées sur l'état d'exécution (EE) et la probabilité de ne pas atteindre les objectifs de développement (OD). L'opération est classée comme problématique PP lorsque l'un ou l'autre de ces deux critères a une note moyenne inférieure à 1,5. Le taux de PP correspond au pourcentage des PP par rapport au nombre total des opérations évaluées et notées.

**Identification des projets potentiellement problématiques (PPP):** Il s'agit de projets dont les notes d'EE et d'OD sont égales ou supérieures à 1,5 mais qui présentent *au moins deux* des facteurs critiques figurant dans l'encadré ci-dessous, ce qui dénote une forte probabilité pour ces projets de connaître des problèmes d'exécution à l'avenir, et suggère donc la nécessité d'un suivi étroit (Note : un PPP est une opération jugée comme ayant enregistré des progrès satisfaisants dans son exécution, mais dont les éventuels problèmes (futurs) pourraient être atténués moyennant une supervision supplémentaire. Il s'agit d'une approche de gestion proactive visant à obtenir des résultats en accordant au moment même une attention suffisante à la gestion des opérations).

#### Indicateurs des projets potentiellement problématiques

Les opérations ont été évaluées au regard des 10 facteurs (indicateurs) suivants, en vue de déterminer si elles sont potentiellement problématiques, bien que jugées satisfaisantes par rapport à l'évolution de l'exécution et aux objectifs de développement :

- i) Délai de plus de 12 mois entre l'approbation et la prise d'effet des prêts-projets, prêts à l'appui de réformes ou des financements du FAT ;
- ii) Notes inférieures à 1,5 pour les indicateurs « Conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt » et « Décaissement de la première tranche » respectivement ;
- iii) Note inférieure à 1,5 pour l'indicateur « Performance des marchés »
- iv) Note inférieure à 1,5 pour l'indicateur « Disponibilité des ressources de contrepartie » ;
- v) Note inférieure à 1,5 pour l'indicateur « Performance de la direction du projet » ;
- vi) Le pays affiche un taux élevé de mauvais résultats, si l'on en juge par les rapports des évaluations rétrospectives de la performance (RERP), établis par le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) – les RERP sont jugés peu satisfaisants, voire pire, pendant 50 % au moins du temps, au cours des 7 dernières années, et le pays est considéré comme un acteur peu performant ;
- vii) Les indicateurs EE ou OD sont jugés peu satisfaisants pendant deux années consécutives ;
- viii) Moins de 10 % du prêt décaissé deux ans après son entrée en vigueur ou moins de 50 % décaissé cinq ans après l'entrée en vigueur ;
- ix) Projet inachevé 8 ans (5 ans s'agissant d'études et de prêts d'appui institutionnel) après la date d'approbation ;
- x) Moins de 50 % de décaissement des ressources en dons allouées au renforcement des capacités, 3 ans après l'entrée en vigueur.

**Identification des projets à risque (PAR) et des engagements à risques (EAR) :** Les PAR sont la somme des PP et des PPP. On obtient le taux de PAR en divisant le nombre de PAR par le nombre total d'opérations notées. L'EAR correspond à la valeur totale des prêts et dons en faveur d'opérations jugées à risque, tandis que le taux de PAR s'obtient en divisant le nombre de PAR par la valeur totale des engagements du portefeuille évalué.

2. Les critères de performance sont indiqués dans le tableau ci-après :

<b>INDICATEURS DE NOTATION DE LA PERFORMANCE DES PROJETS</b>	
<b>Les 14 indicateurs A, B, C &amp; D contribuent à évaluer l'état d'exécution (EE)</b>	
<b>Les 4 indicateurs E contribuent à évaluer l'atteinte des objectifs de développement ou l'impact de l'opération (OD)</b>	
A.1: Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur	B.1: Acquisition des services de consultants ;
A.2: Respect des conditions générales ;	B.2: Acquisition des biens et travaux ;
A.3: Respect des autres conditions ;	
C.1: Disponibilité de devises ;	D.1: Respect du calendrier d'exécution ;
C.2: Disponibilité de monnaie locale ;	D.2: Performance des consultants ou des assistants techniques ;
C.3: Flux de décaissement ;	D.3: Performance des entrepreneurs ;
C.4: Gestion/recouvrement des coûts ;	D.4: Performance de la Direction du projet
C.5: Performance des co-baillleurs ;	
E.1 : Probabilité de voir le projet atteindre les objectifs ;	E.3 : Probabilité de contribution du projet à l'accroissement de la capacité institutionnelle
E.2: Probabilité d'obtention des avantages et leur pérennisation au-delà de la vie du projet	E4 : Taux de rentabilité attendu

<sup>7</sup> Source : Rapport annuel de la performance du portefeuille à l'échelon de la Banque, 2007.

**Thèmes transversaux**

**1. La revue de la banque a intégré le suivi des questions transversales dans le suivi des résultats et de la performance du portefeuille du Groupe de la Banque compte tenu de leur double nature (extrants et facteurs de risque).** La méthodologie utilisée n'est pas assez spécifique. Elle s'est appuyée sur: (i) les cadres de résultats du DSP à mi-parcours et de la revue annuelle du DSRP ; (ii) les matrices de cadre logique des projets et la grille d'évaluation des ODM ; (iii) les rapports de suivi-évaluation de la Banque et du pays ; et, (iv) les PGES), accompagnés de listes de contrôle. Les résultats sont analysés dans les paragraphes qui suivent ; tandis que les thèmes couverts par les projets et une liste de contrôle du suivi des PGES sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

**2. Impact environnemental. L'exécution des projets n'a pas entraîné de destructions de ressources naturelles ni de déplacement de populations, sauf ceux liés à la recherche d'un équilibre social grâce à l'amélioration du cadre de vie apportée par les projets.** Mais, face à l'exposition des populations à des risques d'inondations, d'accidents, de maladies hydriques (diarrhées, amibiases, helminthiases et dracunculose -ver de Guinée), les projets ont contribué à réduire la vulnérabilité des populations par la réalisation de berges, des passerelles et ouvrages de franchissement, des forages et de latrines améliorées conduisant à de meilleures pratiques en matière d'accès aux infrastructures, d'hygiène et de reboisement. Les mesures d'atténuation, contenues dans PGES, assortis d'indicateurs de résultats, ont été intégrées aux projets. La mise en œuvre des plans a fait l'objet de supervision dont les recommandations sont surtout suivies par les services déconcentrés de l'Etat et par les ONG.

**3. Impact sur la réduction de la pauvreté. Les opérations du Groupe de la Banque ont contribué** à l'amélioration des conditions de vie des populations et à la poursuite des objectifs globaux de développement comme l'atteste la notation (OD) de 2,11. De façon plus spécifique, les cinq projets de développement rural intégré d'une part et les trois du secteur social ont contribué ensemble à l'augmentation de la production agricole et alimentaire, à l'alimentation en eau potable et assainissement, au développement des activités génératrices de revenu et de microcrédit, au renforcement des capacités des pauvres, des femmes en particulier, au désenclavement des localités isolées et des zones de production, au relèvement du taux de scolarisation, des filles en particulier, à l'amélioration de la couverture et de la qualité des soins, et à la lutte contre le VIH/SIDA. Plus spécifiquement, la fourniture d'eau potable a constitué un axe prioritaire de la stratégie de réduction de la pauvreté, qui contribue de façon notable à l'amélioration des conditions de vie des populations, à travers la fonction de l'eau et de ses liens avec les autres secteurs, la santé publique (la protection contre les maladies), l'éducation et la participation des populations aux activités économiques. Des effets directs et indirects sont également notés sur le revenu, l'emploi et la productivité agricole. Les pistes rurales et le projet de route Tombo-Gbessia contribueront à accélérer le flux des trafics des régions (circulation des personnes et des biens), à faciliter le désenclavement, à limiter les accidents et à réduire le coût des transactions et des maladies nerveuses et cardio-vasculaires.

**4. Impact sur les femmes. Les femmes et les filles se libèrent de plus en plus des corvées d'eau, bénéficient d'un accès plus facile aux facteurs de production (terre, semences, équipements, eau, microcrédit), aux infrastructures et aux connaissances,** accroissent leur contribution à la production, aux échanges et utilisent le temps disponible à des activités de valorisation sociale, culturelle, ou à d'autres activités plus rémunératrices en faveur de la famille, à l'éducation des enfants et à l'alphabétisation des adultes notamment des jeunes filles. Elles renforcent leur participation dans des organes délibérants à différents niveaux (comités de choix des investissements, d'allocation de ressources, de gestion et d'entretien des infrastructures rurales - hydrauliques en particulier- d'orientation scolaire), avec des responsabilités, fonctions et influences accrues qui contribuent à leur épanouissement et à la reconversion des mentalités.

**Tableau 1. Guinée - Revue de Portefeuille, 2009 : Matrice des questions transversales**

Liste des Opérations	Réduction pauvreté et impact social	Environnement & développement durable	Considérations du Genre et micro-crédit	Renforcement capacités	Gouvernance & Développement institutionnel	VIH/SIDA	Intégration régionale	Point d'impact
	1	2	3	4	5	6	7	8
Projet de développement de la Haute Guinée	X	X	X	X	X	X	X	7
Projet Pêche artisanale et aquaculture	X	X	X	X				4
Proj.d'hydraulique villageoise en haaute Guinée	X	X	X	X		X	X	6
Projet de Pistes rurales/PNIR	X	X	X	X		X	X	6
Nerica Dissemination Project - Guinea	X		X	X	X	X	X	6
Réamenag.à 2X2 Voies Tombo-Aerop.Bessia	X	X	X					3
Projet d'appui aux activités économiques des Femmes	X	X	X	X	X	X		6
Projet Dev. Soc. Durable Hte & M. Guinee	X	X	X	X	X	X		6
Education IV	X	X	X			X		4
Projet d'appui au développement de la dette Padipoc	X		X	X	X			4
Fréquence	10	8	10	8	5	7	4	

**Tableau 2. Guinée - Revue de Portefeuille, 2009 : Questionnaire pour le suivi des PGES**

1. L'EIE a-t-elle prévu l'obligation formelle d'examen des projets achevés et de juger des prévisions et recommandations contraires à l'expérience réelle? A-t-elle été inclus le plan de travail de suivi, de rapport de procédure, la main-d'œuvre et les coûts pour PGES? Si non, quelle est la raison?
2. A-t-on réalisé un audit ex-post? Qui l'a réalisé? Agence de l'environnement ou d'un groupe indépendant d'agences de l'environnement?
3. Est-il possible de réaliser des PGES tel que proposé? Si non, quel était le problème? Le problème a été communiqué?
4. Les mesures d'atténuation sont-elles effectivement mise en place, mises en œuvre, exploitées et entretenues? Dans quelle mesure sont-elles comprises et appropriées par les parties prenantes? Comment apprécier les mesures en termes de coût-efficacité?
5. Quels sont les succès du processus PGES pour prévenir ou limiter la dégradation de l'environnement?
6. Les Plans ont-ils prévu avec précision les impacts et leurs implications?
7. Les plans ont-ils des résultats satisfaisants et efficaces? Quels sont les impacts négatifs au-delà de ceux prévus dans le rapport initial de l'EIE?
8. Y-a-t-il d'autres effets importants qui justifient des actions correctives? A mi-parcours ? Sont-ils conformes avec les mesures d'atténuation ? Contribuent-ils à améliorer les prévisions ?
9. Y-a-il eu des rapports de suivi réguliers par les agences d'exécution, d'environnement et les cellules d'exécution de projet ? et par les services du Groupe de la Banque?
10. Est-il possible d'identifier les problèmes émergents ? Comment les réponses de la Banque ont été apportées ? En temps opportun ? De façon appropriée Si non, pourquoi?

## PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DU PORTEFEUILLE EN GUINEE

<i>PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES</i>	<i>ACTIONS REQUISES</i>	<i>RESPONSABILITE</i>	<i>DATE BUTOIR</i>
<b>PROBLEMES GENERIQUES</b>			
<b>Démarrage des opérations</b>			
<b>Lenteur au démarrage liée à la mise en place des cellules des projets</b>	- S'assurer qu'un minimum de moyens matériels et de fonctionnement soit disponible au démarrage des opérations	GVT/BAD	Revue trimestrielle
<b>Difficultés pour les cellules des projets à débiter et mettre en œuvre certaines activités opérationnelles</b>	- Recruter des personnes qualifiées et expérimentées, sur une base concurrentielle, et établir des contrats de performance individuels, assortis d'une évaluation annuelle - Profiter des phases de lancement des projets pour renforcer les capacités des CEP - Développer sur une base régulière de programmes de formation et de renforcement des capacités pour les équipes des projets	GVT/BAD  BAD	Revue trimestrielle
<b>Nécessité de disposer de manuels d'opérations administratifs, comptables et financiers et d'installer le système comptable et financier dès la mise en place de la cellule d'exécution</b>	- Aider les CEP à disposer de ces manuels, de systèmes comptables et financiers et à bénéficier de formations adaptées à leur utilisation	GVT/BAD	Revue trimestrielle
<b>Aspects financiers</b>			
<b>Conséquences néfastes de suspensions successives des décaissements pour la bonne exécution des projets</b>	- Veiller au paiement du service de la dette à échéance	GVT/BAD	Revue trimestrielle
<b>Retards importants dans la réalisation des audits des opérations</b>	- 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	UGP  UGP	Revue trimestrielle
<b>Règles et procédures d'acquisition</b>			

<b>PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES</b>	<b>ACTIONS REQUISES</b>	<b>RESPONSABILITE</b>	<b>DATE BUTOIR</b>
<b>Insuffisance maîtrise des règles de procédures de la Banque en matière d'acquisition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer dans les délais les missions de lancement et prévoir des formations en acquisition pour les agences d'exécution</li> <li>- Amener les CEP à utiliser les dossiers types de DAO de la Banque</li> <li>- Suivant la nature et la complexité du projet, prévoir un spécialiste en acquisition au sein de l'UGP</li> <li>- Procéder à la revue des acquisitions sur des projets en cours d'exécution</li> <li>- Décliner les plans de passation de marchés et en faire un tableau de bord</li> </ul>	<p>BAD/GVT</p> <p>GVT/BAD</p> <p>BAD</p> <p>GVT</p>	Revue trimestrielle
<b>Lenteur excessive dans l'approbation et la signature des contrats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser sur la nécessité d'accélérer la signature des contrats conformément aux délais contraignants du code des marchés publics et examiner l'éventualité de la décentralisation selon les dispositions prévues par le Code de marchés publics</li> </ul>	GVT	Revue trimestrielle
<b>Faiblesse notoire des entreprises bénéficiaires des marchés</b>	Etablir une liste des entreprises défaillantes et veiller à la diversification dans l'attribution des marchés	GVT	Revue trimestrielle
<b>Gestion et suivi des opérations</b>			
<b>Déficiences dans l'appropriation et le suivi des opérations au niveau national</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer davantage les départements sectoriels concernés et développer des mécanismes internes de suivi des activités</li> </ul>	GVT	Revue trimestrielle
<b>Faible réactivité, manque d'anticipation et de mesures correctives adéquates dans l'exécution des projets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les capacités de la DNIP et des administrations centrales de tutelle ainsi que les directions techniques pour leur permettre de jouer un rôle effectif de suivi des projets</li> <li>- Accélérer la mise en place du comité de portefeuille</li> </ul>	GVT/UGP/BAD	Revue trimestrielle
<b>Disparité dans les coûts de fonctionnement des projets et de rémunération du personnel des CEP</b>	Engager la réflexion pour faire des propositions à la Banque	GVT/BAD	Revue trimestrielle
<b>Retard de la Banque dans la communication des avis de non objection</b>	Réduire le nombre de projets par expert en développant des projets de taille élevée et responsabiliser le futur point focal des projets BAD et la DNIP	GVT/BAD	Revue trimestrielle
<b>Retard de la Banque dans le paiement des demandes de décaissements et non communication des avis de crédit et des situations de décaissement et</b>	Responsabiliser les services concernés	BAD	

<b><i>PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES</i></b>	<b><i>ACTIONS REQUISES</i></b>	<b><i>RESPONSABILITE</i></b>	<b><i>DATE BUTOIR</i></b>
retards dans la mise en ligne des informations			Revue trimestrielle
Changement fréquent de task managers	S'assurer d'une bonne passation des dossiers et tenir informées les agences et les cellules d'exécution	BAD	Revue trimestrielle
<b>Mesure de la performance et des impacts</b>			
Insuffisante prise en compte des leçons et expériences du passé	- Mieux capitaliser les leçons des opérations antérieures	BAD/GVT/UGP	Revue trimestrielle
Faible culture de la gestion axée sur les résultats	- Veiller à ce que les systèmes de suivi-évaluation soient basés sur le système de gestion axée sur les résultats et faire connaître les résultats à travers une stratégie de communication	GVT/BAD	Revue trimestrielle

## PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DU PORTEFEUILLE EN GUINEE

<i>PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES</i>	<i>RECOMMANDATIONS</i>	<i>RESPONSABILITE</i>	<i>DATE BUTOIR</i>
<b>PROBLEMES SPECIFIQUES</b>			
<b>PROJET DE PISTES RURALES (PA/PNIR2)</b>			
Les travaux prendront fin au-delà de la date de clôture actuelle fixée au 31 déc. 2009	Procéder à la prorogation de la date de clôture au 31 décembre 2010 sur la base de la requête du MEF	DNIP/Min AGRIC/MEF/BAD	Juillet 2009
Projet à exécution lente liée aux contre-performances des entreprises et aux problèmes institutionnels.	Procéder à la résiliation des contrats et au redéploiement des ressources d'un montant de 3 millions d'UC pour la crise alimentaire. Soumettre la requête pour l'utilisation des ressources et la prorogation de la date de clôture au 30 juin 2010	DNIP/Min AGRIC/MEF/BAD	Juin 2009
<b>PROJET APPUI DEV. RURAL HTE GUINEE (PADER-HG)</b>			
Projet âgé à exécution lente liée à une longue période de sanctions de près de 3 ans, aux problèmes d'acquisition et de fonds de contrepartie	Les travaux d'aménagement prévus devront être exécutés avant le 31 décembre 2009, délai de rigueur.  Le rapport d'étape de septembre 2009 permettra de décider de la suite	CEP/DNIP/BAD	31 décembre 2009
Non paiement des fonds de contrepartie en 2008 et 2009 avec des conséquences sur le niveau d'activité de la cellule CEP	Demander au MEF d'accélérer les paiements	DNIP/MEF	Juillet 2009
Faible progression des travaux d'achèvement due aux contre-performances des entreprises	Des aménagements ont été faits pour permettre la poursuite de l'exécution des contrats en cours	CEP/DNIP/Min AGRIC	Octobre 2009
Faible réactivité de la CEP & Ingénieur conseil face à la défaillance des entreprises	Un suivi sera effectué en septembre 2009 pour apprécier la progression des activités		30 Sept. 2009
Gestion des lignes de crédit et autres activités post-projet (cartographie)– nécessité de mettre en place un mécanisme pour la gestion des fonds de crédit dans la phase post-projet	Engager une réflexion sur le type de mécanisme d'ici la fin du projet.	CEP/DNIP/Min AGRIC MEF/BAD	Juill. 2009
Le solde de 600 mille UC affecté à la crise alimentaire n'a pas fait l'objet de requête officielle. Par ailleurs la réalisation des activités va au-delà de la date actuelle de clôture	Soumettre la requête officielle avec un chronogramme précis aussi bien pour la crise alimentaire que pour l'extension de la date de clôture au 31 déc. 2009.	CEP/DNIP/Min AGRIC/MEF/BAD	30 juin 2009

<b>PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES</b>	<b>RECOMMANDATIONS</b>	<b>RESPONSABILITE</b>	<b>DATE BUTOIR</b>
<b>PROJET DE PECHE ARTISANALE &amp; PISCICULTURE</b>			
Projet âgé à exécution lente liée à une longue période de sanctions de près de 3 ans, aux problèmes d'acquisition et de fonds de contrepartie et aux lenteurs dans la réalisation des travaux d'achèvement	Finaliser la prorogation de la date de clôture au 31 déc. 2009 et faire accélérer la mise en œuvre des travaux identifiés par la mission de supervision de mai 2009	CEP/DNIP/Min AGRIC BAD	Oct. 2009
<b>PROJET D'HYDRAULIQUE RURALE EN HAUTE GUINEE (PHR-HG)</b>			
Projet performant à exécution avancée, affectée initialement par des facteurs exogènes liés à une longue période de sanctions, aux problèmes d'acquisition et de fonds de contrepartie	Accélérer les travaux complémentaires en cours.	CEP/DNIP/BAD	31 Déc. 2009
<b>PROJET NERICA</b>			
Retard dans la réalisation des pistes rurales	Redéployer les ressources pour conforter les actions initiales et pour la crise alimentaire. Procéder au lancement des appels d'offres d'infrastructures communautaires	CEP/DNIP/Min	30 juin 2009
<b>PROJET DE ROUTE TOMBO-GBESSIA</b>			
Projet en cours de démarrage qui a souffert des problèmes d'acquisition ayant engendré des surcoûts pour lesquels un don supplémentaire a été accordé par la BAD	Accélérer l'exécution des travaux sur base d'un chronogramme précis	CEP/DNIP/MTP/ME F/BAD	30 Sep. 2009
<b>PROJET D'APPUI AUX ACTIVITES ECONOMIQUES DES FEMMES (PAEF)</b>			
Projet âgé dont l'exécution est affectée par la longue période de sanctions de près de 3 ans, les problèmes d'acquisition, et de blocage du système SAP de la Banque. Projet désormais en cours d'achèvement au 31 décembre 2009	Accélérer la réalisation des travaux d'achèvement Sortir le projet du statut PP à Non PPP.	CEP/DNIP/Min Aff. Social./BAD	31 Déc. 2009
Faible mobilisation des fonds de contrepartie avec des conséquences sur le niveau d'activité de la cellule CEP, depuis 3 ans	Demander à la DNIP de clarifier et de faire régulariser la situation du projet	DNIP/MEF CEP/DNPIP/Min Aff. Social	31 Déc. 2009
Gestion des lignes de crédit et autres activités post-projet – nécessité de mettre en place un mécanisme pour la gestion des fonds de crédit dans la phase post-projet	Un suivi sera effectué en juillet 2009 pour apprécier la progression des activités Engager une réflexion sur le type de mécanisme d'ici la fin du projet.	CEP/DNIP/Min Aff. Social MEF/BAD	31 Juil. 2009 31 Oct. 2009
<b>PROJET DE DEVELOPPEMENT SOCIAL DURABLE EN HAUTE GUINEE (PDSH/HMG)</b>			
Projet âgé dont l'exécution est affectée par la longue période de sanctions de près de 3 ans, les problèmes d'acquisition, de fonds de contrepartie. Projet en cours d'achèvement au 31 décembre 2009	Accélérer la réalisation des travaux d'achèvement	CEP/DNIP/Min Aff. Social./BAD	31 Déc. 2009
Faible probabilité de réaliser les 320 km de pistes rurales prévues avant la fin du projet au 31 décembre 2009 due au retard dans le recrutement des entreprises et la signature des contrats	Accélérer la réalisation des 56kms pour lesquels des contrats sont déjà signés	CEP/DNIP/Min Plan/ MEF/BAD	31 Oct. 2009

<b>PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES</b>	<b>RECOMMANDATIONS</b>	<b>RESPONSABILITE</b>	<b>DATE BUTOIR</b>
	Affecter le solde non engagé dans des infrastructures communautaires (écoles, centres de santé , ) .		31 Déc. 2009
Lenteur dans l'approbation des contrats au niveau de l'administration centrale	Examiner les dispositions prévues par le Code des marchés publics dans le sens d'une décentralisation Imposer des délais dont les dépassements devront être sanctionnés	DNIP/MEF	30 juin 2009
Retard dans la mise en place du Fonds de développement social (FDS) comme instrument de pérennisation des activités de crédit dans la phase post-projet	Poursuivre la réflexion sur le type de mécanisme d'ici la fin du projet et rechercher le financement pour la réalisation de l'étude	CEP/DNIP/Min Plan/MEF/BCRG/BAD	30 sept. 2009
<b>PROJET EDUCATION IV</b>			
Retard dans le traitement des dossiers par la Banque et faible mobilisation des fonds de contrepartie par le Gouvernement	Accélérer le traitement des dossiers par la Banque et veiller à ce que le Gouvernement procède à la régularisation des fonds de contrepartie	BAD	31 Déc. 2009
<b>PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION DE LA DETTE ET DES INVESTISSEMENTS PUBLICS (PADIPOC)</b>			
Les équipements achetés et livrés ne sont pas utilisés par l'IGF, la DNGDAPD en raison du retard dans les travaux de réhabilitation des locaux affectés et courent de risque de dégradation	Installer d'urgence les équipements dans des locaux fonctionnels pour être utilisés par les structures bénéficiaires du MEF	CEP/DNIP/MEF/Structures bénéficiaires	30 juin 2009
Les informations relatives à l'exécution de la loi des finances (comptes de gestion, comptes administratifs et projets de loi-règlements) ne sont pas acheminées à la chambre des comptes pour la réédition des comptes	Prendre toutes les dispositions utiles pour mettre à la disposition de la Chambre des comptes les documents requis et accélérer le renforcement de ladite chambre.	CEP/DNIP/MEF/Structures bénéficiaires/Cour Suprême	30 juin 2009