

**BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**

## Réponse de la Direction à l'Evaluation de l'Assistance au Gabon

**Convergence avec les constatations de la revue de portefeuille :** Les recommandations issues de l'évaluation de l'assistance de la Banque au Gabon couvrant la période 1996-2008 reflètent en premier lieu la nécessité d'une sélectivité stratégique accrue des interventions de la Banque, s'appuyant sur des analyses économiques et sectorielles et un dialogue politique plus ciblé. De même, elles appellent à plus de synergie dans l'utilisation des diverses expertises de la Banque en vue d'accroître l'impact des interventions. Elles relèvent en outre la nécessité d'améliorer la qualité à l'entrée des opérations et de renforcer les capacités des agences d'exécution et le suivi-évaluation du portefeuille. Enfin, elles invitent au renforcement de l'appropriation des opérations par le Gouvernement. Ces recommandations sont globalement corroborées par les conclusions des revues du portefeuille et du rapport d'achèvement de la dernière stratégie pour le Gabon (DSP 2006-2010).

**Amélioration du cadrage macroéconomique :** Le dialogue entre la Banque et le Gouvernement du Gabon au cours de la période 1996-2008 s'est accru, facilité par la présence du Bureau Extérieur GAFO. La collaboration fut principalement structurée autour des questions liées au cadre macroéconomique, à la compétitivité de l'économie et à la diversification de la base productive. Elle s'est traduite notamment par des appuis à l'endroit du Programme d'Ajustement Structurel, du Programme National de Bonne Gouvernance, du cadre institutionnel et législatif régissant les marchés publics ainsi que la mise en place d'infrastructures.

**Impacts mitigés des opérations sur le développement :** Toutefois, les résultats de l'assistance de la Banque au Gabon sur cette période se sont avérés mitigés. Les appuis à la consolidation du cadre macro-économique et à l'amélioration de la gouvernance sont globalement satisfaisants, ayant sensiblement contribué à stabiliser les équilibres macro-économique et financier du pays d'une part et de l'autre à doter le Gouvernement des moyens d'accroître la transparence. En revanche, force est de constater que les opérations de la Banque peinent à se traduire par des résultats durables en raison notamment du retard accusé dans la concrétisation de l'engagement du Gouvernement aux réformes.

**Focus de la Banque sur la diversification économique :** Sur le plan de la sélectivité stratégique, il convient de relever l'amélioration qualitative de la stratégie de la Banque couvrant la période 2006-2010. Dans cette même perspective, le Département Régional (ORCE) a commis respectivement en 2008 et 2010 deux études, l'une portant sur la diversification économique et l'autre sur le développement du secteur privé, en vue de sous-tendre les choix stratégiques de l'intervention de la Banque dans le cadre de la stratégie couvrant la période 2011-2015 (DSP 2011-2015). Ces études, ayant fait l'objet de discussions élargies avec le Gouvernement et les acteurs du secteur privé, sous-tendent une volonté nationale de développement du secteur privé et traduisent une réelle disposition de la Banque à renforcer son appui pour soutenir les objectifs de diversification économique du Gabon.

**Dialogue avec le Secteur Privé conforme à la volonté nationale :** Cette démarche d'appui au développement du secteur privé s'est davantage concrétisée à travers l'organisation par la Banque au mois de février 2011 d'un séminaire sur les opportunités de financement du secteur privé dans le cadre de la préparation du DSP 2011-2015. Ce séminaire a été l'occasion de prendre la mesure des défis, des contraintes et des opportunités du secteur privé particulièrement de la PME/PMI et d'explorer les voies et moyens de l'appuyer efficacement en conjuguant les expertises de la Banque en matière de gouvernance, d'amélioration de l'environnement des affaires et de renforcement des infrastructures.

**Amélioration constatée de la qualité des opérations :** En matière de conception et de mise en œuvre des opérations, le bilan tiré sur la période 1996-2008 appelle des actions concrètes permettant d'accroître la qualité à l'entrée des opérations, l'efficacité de leur exécution et leur suivi-évaluation. S'agissant de la qualité à l'entrée, un accent particulier sera mis sur le rôle joué par l'équipe-pays dans le processus de revue des documents de conception et évaluation. Sur le plan de la mise en œuvre, le besoin de renforcement des capacités des structures en charge de l'exécution des projets a donné lieu au mois d'avril 2010 à l'organisation d'une formation sur les règles et procédures de la Banque à l'endroit des agents d'exécution des projets et aux hauts fonctionnaires de l'Etat. Concernant le suivi et l'évaluation des opérations, il convient de souligner la responsabilisation accrue de GAFO au cours de l'année 2010 en matière de supervision des opérations qui s'est traduite par la désignation de deux experts sectoriels comme « Task Manager » par leurs départements respectifs (OSAN et OSHD). En vue de consolider ces initiatives, un plan d'amélioration du portefeuille sera élaboré sur la base de la revue du portefeuille en cours.

**Appropriation nationale et amélioration de la préparation des projets :** S'agissant des projets futurs, le dialogue mené avec le Gouvernement notamment dans le cadre de la mission de préparation du DSP 2011-2015 mettra un accent particulier sur une meilleure implication de l'administration publique dès la phase préparatoire des projets. Sur le plan de l'exécution, la performance des nouvelles opérations devrait se voir améliorer dans un contexte d'évolution vers l'utilisation des règles et procédures

nationales de passation des marchés. A cet effet, un consultant a été commis par la Banque en 2010 pour procéder à une revue approfondie des règles et procédures nationales de passation des marchés en vue d'identifier leur compatibilité avec celles de la Banque et déterminer les possibilités d'utilisation des procédures nationales. Egalement, les instruments internes d'assurance de la qualité, notamment le nouveau guide d'assurance de la qualité pour l'élaboration des stratégies-pays, le nouveau cadre logique, le nouveau format de rapport sur le progrès de la mise en œuvre et les résultats (IPRR) ainsi que les indicateurs de performance du portefeuille devraient contribuer à accroître l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie 2011-2015 et la performance du portefeuille.

**Recherche de l'efficacité du développement :** La Banque continuera à assurer son rôle d'assistance au Gouvernement en termes d'études analytiques. Elle veillera également à renforcer son appui à l'opérationnalisation des stratégies et politiques nationales de développement et sur le plan de gouvernance en mobilisant les fonds d'assistance technique disponibles à la Banque.

**Amélioration de la Coordination :** Enfin, dans le cadre de la coordination de l'aide, il convient de mentionner les progrès enregistrés eu égard au cadre de concertation local à travers la mise en place par le Gouvernement d'un Comité Conjoint Gouvernement/Partenaires Techniques et Financiers au mois d'avril 2010. La Banque, à travers GAFO, assure le rôle de chef de file du groupe thématique « coordination et efficacité de l'aide », en vue de contribuer à renforcer l'harmonisation de l'aide, la division du travail et la complémentarité avec les partenaires techniques et financiers.

**Conclusion :** En somme, les enseignements tirés de l'évaluation de l'assistance de la Banque au Gabon sur la période 1996-2008 contribueront à l'amélioration de la qualité du DSP 2011-2015 et de sa mise en œuvre tout en nourrissant le dialogue de proximité mené par GAFO avec les autorités nationales.

## PLAN D'ACTION

Recommandations	Réponse de la Direction
<p><b>Recommandation 1</b>—<i>Accroître la sélectivité stratégique à l'intérieur des piliers infrastructures et gouvernance du DSP en s'appuyant sur des analyses économiques et sectorielles de haute qualité et un dialogue politique plus ciblé.</i></p>	<p><b>Management: Accord</b></p> <p><b>Action proposée:</b> <i>La recommandation fait référence au DSP 2006-2010 qui est achevé. Cette sélectivité sera mieux assurée dans le cadre du DSP 2011-2015 en cours de préparation en s'appuyant sur les études réalisées par la Banque (cf. point 2) et les rapports établis par les autres partenaires et le Gouvernement.</i></p> <p><b>Action proposée:</b> <i>La Banque envisage de recentrer l'appui à la gouvernance autour de l'amélioration du climat des affaires et d'avoir une approche plus cohérente des infrastructures en appuyant la construction de celles qui desserrent directement les contraintes de développement du secteur privé.</i></p>
<p><b>Recommandation 2</b>—<i>Renforcer l'appui de la Banque au développement du secteur privé par une implication plus active et de plus fortes synergies dans l'amélioration du climat des affaires et le soutien direct au secteur.</i></p>	<p><b>Management : Accord</b></p> <p><i>Deux études clés portant respectivement sur la diversification économique (2008) et le développement du secteur privé (2010) ont été réalisées. Un séminaire sur les opportunités de financement de la Banque a été organisé en février 2011 et a permis d'échanger avec les entreprises locales sur les contraintes auxquelles elles se trouvent confrontées et les voies et moyens d'appuyer le secteur privé.</i></p> <p><b>Action proposée:</b> <i>Le DSP 2011-2015 en cours de préparation met l'accent sur l'amélioration du cadre institutionnel, légal et réglementaire du secteur privé y compris, l'appui au financement des entreprises à travers des lignes de crédits et l'appui techniques à travers des études économiques et sectorielles. Enfin, un Expert spécialiste des questions du secteur privé a été recruté à GAFO au mois de</i></p>

## PLAN D'ACTION

Recommandations	Réponse de la Direction
	<i>mars 2011.</i>
<p><b>Recommandation 3</b>—<i>Renforcer le soutien à la bonne gouvernance en améliorant la concrétisation, l'efficacité et la synergie des actions par l'application effective des textes et instruments mis au point.</i></p>	<p><b>Management : Accord</b></p> <p><i>La Banque a apporté, en coordination avec le PNUD une contribution importante à l'élaboration du Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG). Elle a aussi soutenu la Direction Générale des Marchés Publics (DGMP) par l'amélioration des textes d'application sur les marchés publics. Un des Conseillers du Premier Ministre a été nommé en mars 2011 comme Secrétaire Exécutif de la Bonne Gouvernance et du Renforcement des Capacités (SE BGRC)</i></p> <p><b>Action proposée:</b> <i>Le DSP 2011-2015, en cours de préparation prévoit des actions pour renforcer la gouvernance économique à travers les marchés publics (mise en œuvre des textes d'application et des procédures).</i></p>
<p><b>Recommandation 4</b>—<i>Accorder un intérêt au renforcement des capacités du pays à s'approprier et à mettre en œuvre les opérations de la Banque. Définir un plan de mise en œuvre des projets avec un choix rigoureux des personnes en charge des projets, des programmes de formation, la mise en place de systèmes de gestion comptable et financière et de manuels de procédures.</i></p>	<p><b>Management : Accord</b></p> <p><i>Une formation sur les règles et procédures de la Banque a été organisée en avril 2010 et a vu la participation de tous les gestionnaires de projet ainsi que certains hauts fonctionnaires de l'Etat. Une session d'approfondissement est prévue pour le troisième trimestre 2011. En vue de capitaliser l'expérience acquise, les gestionnaires de projets achevés dont la performance a été jugée satisfaisante ont été recrutés dans les structures de gestion de nouveaux projets. Par ailleurs, les experts de GAFO recevront une formation approfondie en acquisition au cours du mois de mai 2011 afin de renforcer leur</i></p>

## PLAN D'ACTION

Recommandations	Réponse de la Direction
	<p><i>expertise dans ce domaine pour mieux appuyer l'Administration.</i></p> <p><b>Les actions proposées sont :</b></p> <p><i>(i) Poursuivre le dialogue avec le Gouvernement pour une meilleure implication de l'Administration publique par la mise à disposition des projets d'une équipe dès la phase initiale de préparation; (ii) assurer des séances de formation ciblées avant le démarrage des projets et au cours de leur mise en œuvre ; et (iii) mettre en place dès le lancement des projets, les outils de gestion comptable et financière et (iv) généraliser l'utilisation du Plan de passation des marchés.</i></p>
<p><b>Recommandation 5</b>—<i>Renforcer le suivi-évaluation et la présence de la Banque sur le terrain en responsabilisant davantage GAFO ainsi qu'à travers des missions de supervision conjointes associant l'expertise disponible à GAFO et au niveau central, afin d'éviter les écarts trop grands avec les objectifs de départ et les dérapages en cours de réalisation des projets.</i></p>	<p><b>Management : Accord</b></p> <p><i>L'Economiste du Gabon et le CPO sont tous les deux sur le terrain et assurent un suivi de proximité tant du portefeuille que de la mise en œuvre des stratégies et programme de travail. Sur un total de trois Experts sectoriels à GAFO, deux Experts (Socio-économiste et Agroéconomiste) ont été désignés en 2010 comme « Task Manager » par leur département respectif (OSAN et OSHD). Ils ont désormais la responsabilité de faire la supervision des projets dont ils ont la charge (PSPA ; Education III ; Education IV ; Assistance technique enquête emploi et chômage ; formation des cadres moyens et supérieur en RGE). C'est ainsi que sur les deux supervisons par projet prévues pour 2010 une a été faite entièrement par les Experts de GAFO et l'autre conjointement avec les départements du siège (OSAN et OSHD).</i></p>

## PLAN D'ACTION

Recommandations	Réponse de la Direction
	<p><b>Action proposée:</b></p> <p><i>Elaboration d'un plan d'amélioration du portefeuille sur la base de la revue en cours pour mieux suivre la mise en œuvre des projets du portefeuille.</i></p>
<p><b>Recommandation 6—</b> <i>Améliorer la coordination et la synergie d'action entre les différents départements de la Banque au Gabon, de la division du travail et des responsabilités.</i></p>	<p><b>Management : Accord</b></p> <p><i>La coordination entre GAFO et les départements sectoriels d'ATR s'est sensiblement améliorée du fait des actions énumérées au point 5.</i></p>