

Langue : Français
Original : Anglais



FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

PROJET : Renforcement des capacités institutionnelle
pour la réduction de la pauvreté

PAYS : Angola

RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROJET

Date : décembre 2010

Equipe d'évaluation	<p>Chef d'équipe : J. D. CUNHA, Économiste supérieur, OSHD.1</p> <p>Membres de l'équipe :</p> <p>N. BARRETO, Chargé de programme-pays principal, AOFO I. BUDALI, Socioéconomiste supérieur, OSHD.1 A. BILALE, Architecte supérieur, OSHD.3 J. AFELE, Consultant, OSHD.1</p> <p>Chef de division sectoriel : S. PITAMBER, OSHD1 Directeur sectoriel : A. SOUCAT, OSHD Directeur régional : F. BLACK, ORSB</p>
Pairs évaluateurs	<p>A.N. ISSAHAKU, Expert en gouvernance principal, OSGE.1 E.FASIKA, Chargé de programme pays principal, MWFO V. WAHBA, Consultant, OSGE</p>

TABLE DES MATIÈRES

I – AXE STRATÉGIQUE ET JUSTIFICATION	1
1.1. Liens entre le projet et la stratégie et les objectifs du pays.....	1
1.2. Justification de la participation de la Banque	2
1.3. Coordination des bailleurs de fonds.....	3
II –DESCRIPTION DU PROJET	4
2.1. Composantes du projet.....	4
2.2. Solution technique retenue et autres options explorées	6
2.3. Type de projet	6
2.4. Coût du projet et modalités de financement	7
2.5. Zone et populations cibles du projet	8
2.6. Processus participatif mis en œuvre pour l'identification, la conception et l'exécution du projet	8
2.7. Expériences acquises par le Groupe de la Banque, leçons prises en compte dans la conception du projet.....	9
2.8. Indicateurs de performance clés.....	9
III –FAISABILITÉ DU PROJET	10
3.1. Performance économique et financière.....	10
3.2. Impacts environnementaux et sociaux	10
IV – MISE EN ŒUVRE DU PROJET	12
4.1. Modalités de mise en œuvre	12
4.2. Suivi	15
4.3. Gouvernance	15
4.4. Viabilité.....	15
4.5. Gestion du risque	16
4.6. Renforcement des connaissances	17
V –INSTRUMENTS JURIDIQUES ET POUVOIRS.....	17
5.1. Instrument juridique.....	17
5.2. Conditions liées à l'intervention de la Banque.....	17
5.3. Conformité aux politiques de la Banque.....	17
VI – RECOMMANDATION	17

APPENDICES

I. Indicateurs socioéconomiques comparatifs du pays

II. Tableau du portefeuille de la BAD dans le pays

III. Principaux projets pertinents financés par la Banque et d'autres partenaires au développement dans le pays

IV. Carte du site du projet

Équivalences monétaires

(Septembre 2010)

Unité de compte	=	Kwanza angolais (AON)
1 UC	=	140,57 AON
1 UC	=	1,51 \$EU
1 UC	=	1,19 euro
1 \$EU	=	93,16 AON

Exercice budgétaire

1 janvier – 31 décembre

Poids et mesures

1 tonne	=	2 204 livres (lbs)
1 kilogramme (kg)	=	2 200 lbs
1 mètre (m)	=	3,28 pieds (ft)
1 millimètre (mm)	=	0,03937 inch (“)
1 kilomètre (km)	=	0,62 mile
1 hectare (ha)	=	2,471 acres

Sigles et abréviations

APD	:	Aide publique au développement
BAD	:	Banque africaine de développement
BNA	:	Banque centrale d'Angola
CEP	:	Cellule de mise en œuvre de projet
CGP	:	Cellule de gestion de projet
DP	:	Décret présidentiel
DSP	:	Document de stratégie pays
EGP	:	Equipe de gestion du projet
EMTA	:	Assistance technique en matière de gestion économique
FAD	:	Fonds africain de développement
FAPP	:	Forum annuel des parties prenantes
FMI	:	Fonds monétaire international
BEP	:	Bureau d'étude et de planification
GFP	:	Gestion des finances publiques
GoA	:	Gouvernement angolais
IPC	:	Indicateur de performance clé
MDA	:	Ministères, départements et agences
MDG	:	Objectifs du millénaire pour le développement
MINEC	:	Ministère de la Coordination économique
MINFAMU	:	Ministère de la Famille et de la Promotion de la femme
MINPLAN	:	Ministère du Plan
NDPI	:	Direction nationale des investissements publics
PIB	:	Produit intérieur brut
PIP	:	Programme/Projet d'investissement public
PMR	:	Pays membre régional
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le développement
RAP	:	Rapport d'achèvement de projet
S&E	:	Suivi et évaluation
SBA	:	Accord de confirmation
SIGIP	:	Système de gestion et de programmation des investissements publics
TIC	:	Technologie de l'information et de la communication
UC	:	Unité de compte
UE	:	Union européenne
USAID	:	Agence américaine pour le développement international

Information sur le prêt

Information sur le client

EMPRUNTEUR : **Gouvernement de la République d'Angola**

ORGANE D'EXÉCUTION : **Ministère du Plan**

Plan de financement

Source	Montant (UC)	Instrument
FAD	4,92 millions d'UC	Don
Gouvernement d'Angola	0,25 million d'UC	Fonds de contrepartie
COÛT TOTAL	5,17 millions d'UC	

Informations clés sur le financement de la BAD

Monnaie du don	UC
Type d'intérêt *	S/O
Différentiel d'intérêt *	S/O
Frais d'engagement *	S/O
Autres frais *	S/O
Teneur	S/O
Différé d'amortissement	S/O
TRF, VAN (scénario de référence)	S/O
TREI (scénario de référence)	S/O

** le cas échéant*

Chronogramme – Principales étapes (prévues)

Approbation de la note conceptuelle	Septembre 2010
Approbation du projet	Décembre 2010
Entrée en vigueur	Février 2011
Achèvement	Juillet 2013
Dernier décaissement	Décembre 2013
Dernier remboursement	S/O

Résumé de projet

1. Le projet de renforcement des capacités institutionnelles en matière de lutte contre la pauvreté répond à une demande d'assistance technique adressée à la Banque africaine de développement par le gouvernement angolais (GoA), pour le renforcement des capacités de la Direction nationale des investissements publics (NDPI) du ministère du Plan (MINPLAN). Cette initiative s'inscrit dans le sens des efforts que déploie le GoA en vue d'améliorer la mise en œuvre du Programme d'investissement public (PIP) pour la croissance économique et la réduction de la pauvreté. Le projet vise à renforcer les capacités institutionnelles afin d'améliorer la planification, l'évaluation, le suivi et l'évaluation (S&E) des projets financés par l'Etat. Le personnel clé de la NDPI, du MINPLAN et des bureaux d'étude et de planification (BEP), au niveau tant ministériel que provincial, bénéficieront d'une formation sur les composantes du cycle de projet afin de renforcer la pertinence et l'impact des dépenses publiques. Le projet débouchera sur : i) l'élaboration d'un plan directeur de renforcement des capacités ; ii) la formation de ressources humaines et l'amélioration des capacités de gestion des projets ; iii) la mise en place de mécanismes S&E et d'indicateurs de performance clés (IPC) devant permettre de mesurer la performance des investissements publics ; iv) l'amélioration des outils et manuels de gestion des projets ; et v) la réalisation d'études stratégiques pour des programmes d'investissement pluriannuels. Le projet, d'un coût total de 5,17 millions d'UC, devrait durer 30 mois à compter de la signature de l'accord de don.

2. Les principaux bénéficiaires du projet seront la NDPI et MINPLAN, mais il aura également un impact sur les BEP d'autres ministères, départements et agences (MDA) concernés par la conception et la gestion des investissements publics, ainsi que par les projets de réduction de la pauvreté dans les 18 provinces du pays. En définitive, le projet aura des retombées positives pour la majorité des Angolais, notamment les plus pauvres d'entre eux, en ce sens qu'il améliorera l'évaluation, la mise en œuvre et la performance des programmes d'investissement public de l'Etat et des projets financés par les bailleurs de fonds.

3. Il n'existe quasiment pas de coordination entre les interventions des bailleurs de fonds en Angola parce que le pays ne vit pas de l'aide extérieure. Les bailleurs de fonds partenaires, notamment le Fonds monétaire internationale (FMI), la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) saluent par conséquent le rôle de chef de file que jouera la BAD dans le cadre de la présente initiative. La Banque a financé jadis, avec succès, des programmes de renforcement des capacités institutionnelles dans différents pays. Elle envisage de mettre l'expérience ainsi acquise au service de l'Angola.

4. Le mécanisme S&E prévu dans le cadre du projet permettra d'accumuler des connaissances, tandis que les leçons apprises seront partagées avec les complexes de la Banque et l'ensemble des partenaires au développement à travers le site Web de la Banque, le site Web du MINPLAN, les rapports d'évaluation du projet et les rapports d'évaluation d'OPEV. Un forum multilatéral sera institué. Celui-ci se réunira une fois par an afin de donner aux bénéficiaires du projet et aux autres parties prenantes l'occasion de faire le point des progrès accomplis dans la mise en œuvre. Les connaissances acquises dans le cadre du projet serviront de base pour la conception de futurs projets d'aide au développement institutionnel dans des pays membres régionaux (PMR) riches en ressources, sortant de conflit.

5. Le projet proposé sera mis en œuvre selon une approche inter-institutions de renforcement des capacités, avec la NDPI et le MINPLAN comme pivot. Cette approche a été dictée par le fait que des stratégies de réduction de la pauvreté sont intégrées à de nombreux projets du GoA gérés par les ministères, départements et agences (MDA). Il s'avère en effet que le renforcement des capacités au sein du MINPLAN uniquement ne suffira pas à pallier les faiblesses de l'Angola en matière de gestion des projets.

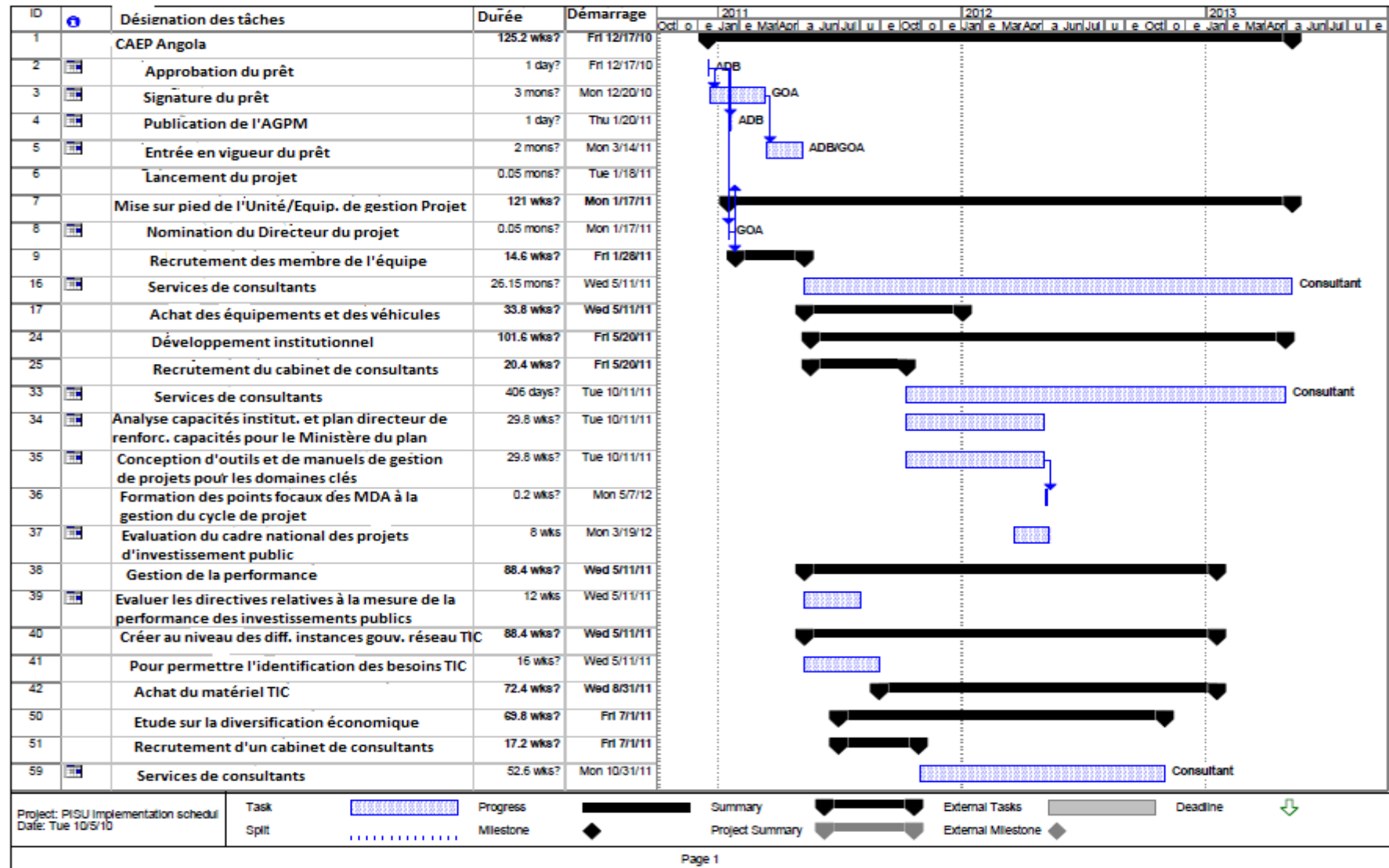
Cadre logique axé sur les résultats

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	BÉNÉFICIAIRES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	BUTS INDICATIFS ÉCHÉANCIER	HYPOTHÈSES / RISQUES
<p>But :</p> <p>Renforcer les capacités institutionnelles afin de s'attaquer aux priorités du gouvernement en matière de développement (conformément à la <i>Stratégie 2025 de l'Angola</i>)</p>	<p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'environnement de la politique budgétaire Amélioration de la performance des programmes nationaux de développement 	<p>Bénéficiaires :</p> <p>Population angolaise : 16 millions d'habitants</p>	<p>Indicateurs d'impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> Note CPIA Indice de développement humain <p>Source : RAP, DSP</p>	<p>Progrès attendus à long terme : 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> La note CPIA s'améliore passant de 2,5 à 3,5 L'IDH s'améliore de 30 points (de 143 à 113) 	<p>Hypothèse :</p> <p>Le gouvernement maintient son engagement à renforcer la capacité institutionnelle</p>
<p>Objectif du projet :</p> <p>Mettre en place un système de gestion intégrée et de coordination des projets au sein de la Direction nationale des investissements publics (NDPI) du ministère du Plan, afin d'améliorer la performance et l'impact des projets publics en matière de réduction de la pauvreté</p>	<p>Rendements escomptés:</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la planification des programmes, de la mise en œuvre ainsi que du suivi et de l'évaluation des projets financés par des fonds publics 	<p>Bénéficiaires:</p> <p>Personnel de la NDPI</p> <p>Bureaux d'étude et de planification (BEP) aux niveaux ministériel et provincial</p>	<p>Indicateurs de rendement :</p> <ul style="list-style-type: none"> CPIA 13 : Qualité de la gestion budgétaire et financière Pourcentage de projets à risques dans le portefeuille de la Banque <p>Source: RAT; Rapports de supervision; Rapports des RMP</p>	<p>Progrès attendus à moyen terme : 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> La note CPIA 13 s'améliore d'un point (passant de 3 à 4) Le nombre de projets à risques dans le portefeuille de la Banque baisse, passant de 45 % en 2009 à 25% en 2015 90 % des projets publics sont achevés dans les délais 	<p>Risque :</p> <p>Faible appropriation du projet par le GoA</p> <p>Atténuation :</p> <p>Le projet est étroitement lié à l'Accord de confirmation du FMI et le GoA exige un meilleur contrôle des activités financées par des fonds publics</p>
<p>Composante 1 : Développement des ressources humaines</p> <p>1.1 Analyser les capacités institutionnelles et élaborer un cadre de formation pour pallier les insuffisances</p> <p>1.2 Mettre au point des matériels d'apprentissage et de soutien</p> <p>1.3 Former le personnel de la NDPI et des BEP à la gestion des projets et renforcer leurs</p>	<p>Résultats escomptés :</p> <p>1.1 Plan directeur de renforcement des capacités (assorti d'une analyse des compétences et d'un cadre de formation)</p> <p>1.2 Elaboration d'un manuel pour les principaux aspects des opérations PIP</p> <p>1.3.1 Le personnel impliqué dans le processus PIP est formé aux questions de gestion des projets</p>	<p>Bénéficiaires:</p> <p>Personnel de la NDPI</p> <p>Bureaux d'études et de planification aux niveaux ministériel et provincial</p>	<p>Indicateurs de résultats :</p> <p>1.1. Plan directeur de renforcement des capacités</p> <p>1.2 N° de manuels élaborés</p> <p>1.3.1 N° de fonctionnaires formés (25 % de femmes)</p> <p>1.3.2 Le traitement des PIP s'améliore et le travail</p>	<p>Progrès à court terme : 2013</p> <p>1.1 Un Plan directeur de renforcement des capacités est élaboré au plus tard au M6</p> <p>1.2 Trois manuels sont élaborés au plus tard au M7</p> <p>#1 Evaluation des investissements</p> <p>#2 Passation des marchés et gestion financière</p> <p>#3 Gestion et suivi et évaluation des projets</p>	<p>Facteur de risque :</p> <p>1.1 Les pouvoirs dont est investie la NDPI du MINPLAN ne sont pas suffisants pour lui permettre d'assurer la coordination du développement institutionnel inter-institutions</p> <p>1.2 Départ éventuel du personnel formé vers d'autres emplois plus compétitifs</p> <p>Mesures d'atténuation</p>

<p>connaissances en anglais</p> <p>1.4 Participer aux visites d'étude régionales et aux conférences internationales</p> <p>Contribution : 1,66 millions d'UC</p>	<p>1.3.2 Fourniture d'une assistance technique et formation « sur le tas » en PIP</p>		<p>se fait dans les délais</p> <p>1.4 Nombre d'activités auxquels participe la NDPI (par ex. : budgétisation, passation des marchés ou GFP)</p>	<p>1.3.1 350 fonctionnaires sont formés au plus tard au M30 (dont 120 femmes)</p> <p>1.3.2a 60 % des propositions du PIP sont évaluées un mois avant la date limite</p> <p>1.3.2b. Toutes les propositions contenues dans le PIP ont été analysées en vue d'en déterminer l'impact sur la jeunesse, la question de l'égalité des sexes, la répartition des revenus, etc.</p> <p>1.4 Le personnel homologué de la NDPI participe à trois visites d'étude et deux conférences internationales</p>	<p>1.1 Par DP No 94/10, la NDPI du MINPLAN est clairement désignée pour assurer pour la coordination du projet</p> <p>1.2 Le gouvernement procède actuellement à l'amélioration des salaires et du cadre des avantages afin d'attirer des cadres talentueux/Des mécanismes de planification de la succession sont mis en place</p>
<p>Composante 2 : Renforcement des connaissances et de la gestion axée sur les résultats</p> <p>2.1 Elaborer un cadre de S&E pour le PIP</p> <p>2.2 Effectuer des visites de suivi sur le terrain</p> <p>2.3 Créer un réseau de gestion du PIP à tous les niveaux du gouvernement</p> <p>2.4 Réaliser des études stratégiques qui serviront de sources d'information pour la conception et la gestion des programmes</p>	<p>2.1 Un système S&E et des indicateurs de performance clés (IPC) sont élaborés pour chaque secteur</p> <p>2.2 Meilleure supervision des projets</p> <p>2.3. Les BEP utilisent des outils TIC de gestion des projets</p> <p>2.4.1 Rapport et recommandations de l'Etude sur la diversification économique</p> <p>2.4.2 La conception du PIP est axée sur l'impact prévisionnel du</p>	<p>Personnel de la NDPI</p> <p>Bureaux d'études et de planification aux niveaux ministériel et provincial</p>	<p>2.1.1 Les rapports d'activité sont établis dans les délais (y compris l'élaboration des IPC)</p> <p>2.1.2 La planification et la mise en œuvre des PIP s'améliorent</p> <p>2.2 Nombre de visites sur le terrain</p> <p>2.3.1 Base de données des projets</p> <p>2.3.2 Un portail Web pour le PIP</p> <p>2.3.3 Outils TIC à l'intention des BEP</p> <p>2.4.1 Réalisation d'études sur</p>	<p>2.1.1 Tous les rapports de projet clés sont soumis au plus tard au M10</p> <p>2.2 Dix (10) au plus tard au M18 et vingt (20) au plus tard au M30</p> <p>2.3.1 Une base de données des projets est élaborée au plus tard au M12</p> <p>2.3.2. Un portail Web est conçu pour le PIP au plus tard au M16</p> <p>2.3.3 50 % des BEP sont couverts au plus au M18 et 100 % au plus tard au M30</p> <p>2.4.1 Des EDE sont achevées au plus tard au M18</p> <p>2.4.2 Un programme d'investissement pluriannuel est élaboré au plus</p>	<p><u>Facteur de risque :</u></p> <p>2.1 Manque de compétences pour la collecte des données et l'analyse des statistiques</p> <p>2.2 Trouver des experts compétents pour créer un réseau TIC axé sur les rendements de développement</p> <p><u>Mesures d'atténuation :</u></p> <p>2.1 Le projet sera mis en œuvre conjointement avec d'autres projets pertinents de la BAD - la Stratégie nationale de développement de la statistique (NSDS), par exemple</p> <p>2.2 L'Initiative Microsoft Africa sera associée au projet en qualité de partenaire en vue de proposer une solution adaptée, basée sur</p>

<p>d'investissement multilatéraux</p> <p>2.5 Organiser un forum des parties prenantes</p> <p>Contribution : 1,74 million d'UC</p>	<p>projet sur les différentes couches de la population (jeunes, femmes, population rurale/urbaine, etc.)</p> <p>2.5 Des forums de parties prenantes sont organisés</p>		<p>la diversification économique (EDE)</p> <p>2.4.2. Le programme d'investissement pluriannuel est parachevé. Il présente les différents modes de financement ainsi que l'impact du projet sur la jeunesse, les femmes et les revenus</p> <p>2.5 Nombre de forums de parties prenantes organisés</p> <p>Source : RAT, RAA</p>	<p>tard en 2013</p> <p>2.5 Quatre forums sont organisés au M6, M12, M24 et M30 au plus tard</p>	<p>l'expérience acquise dans d'autres pays africains</p>
<p>Composante 3 : Gestion du projet</p> <p>3.1 Recruter un coordonnateur et une équipe de soutien à la gestion du projet</p> <p>3.2 Recruter des consultants externes</p> <p>3.3 Acquérir du matériel pour les activités</p> <p>Composante 3: Contributions : 2,43 millions d'UC</p>	<p>3.1 L'équipe opérationnelle est constituée</p> <p>3.2 Des consultants qualifiés sont recrutés</p> <p>3.3 Des installations, des matériels et des moyens de transport sont disponibles pour la mise en œuvre du projet</p>	<p>Personnel de la NDPI</p>	<p>3.1 Personnel clé recruté pour assurer la gestion de la mise en œuvre du projet</p> <p>3.2 Consultants recrutés au plus tard au M3</p> <p>3.3 Nombre et type de matériels</p>	<p>3.1 Un coordonnateur de projet et quatre experts sont recrutés par M4</p> <p>3.2 Huit (8) consultants recrutés au plus tard au M8</p> <p>3.3 Acquis au plus tard au M6 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 véhicules - 10 ordinateurs de bureau et 5 ordinateurs portables (plus logiciels) - 10 imprimantes 	<p><u>Facteurs de risque</u> Faiblesse de capacités pour le démarrage du projet</p> <p><u>Mesures d'atténuation</u> Un prestataire de service sera recruter pour apporter une assistance pour le démarrage du projet.</p>

Project Timeframe



RAPPORT ET RECOMMANDATION DE LA DIRECTION DU FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT LA PROPOSITION D'OCTROI D'UN DON A LA RÉPUBLIQUE D'ANGOLA POUR LE FINANCEMENT DU PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES POUR LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

La Direction soumet le rapport et la recommandation ci-après relatifs à une proposition d'octroi d'un don FAD d'un montant de 4,92 millions d'UC à la République d'Angola en vue du financement du Projet de renforcement des capacités institutionnelles pour la réduction de la pauvreté (RCPRP).

I. AXE STRATÉGIQUE ET JUSTIFICATION

1.1. Liens entre la stratégie et les objectifs du pays

1.1.1 Depuis la fin en 2002 de la guerre civile qui a ravagé l'Angola pendant 27 ans (appendices I et II), le pays a réalisé des avancées notables en matière de développement socioéconomique et de gouvernance, mais il en faudrait plus pour sortir la majorité de la population de la pauvreté. La guerre a eu de profondes répercussions sur la situation sociale et économique du pays : elle a affecté les infrastructures, essentielles pour le développement social et la croissance économique, les institutions nationales et toute une génération d'Angolais. En dépit de la croissance économique impressionnante qu'enregistre le pays, il ressort des indicateurs socioéconomiques du pays, que la situation de pauvreté généralisée et la faiblesse des capacités institutionnelles de l'appareil de l'Etat compromettent gravement le développement durable et rapide du pays. Aussi, ces problèmes de capacité affectent la performance du portefeuille du Groupe de la Banque et la mise en œuvre du Programme d'investissement public (PIP) du pays, dans son ensemble. Le GoA reconnaît que la gestion du développement ne peut-être améliorée que par un renforcement des institutions, assorti d'une formation appropriée des ressources humaines. C'est pour cette raison qu'il a demandé à la Banque de l'aider à renforcer les capacités de la Direction nationale des investissements publics (NDPI) et celles des fonctionnaires de l'Etat pour lui permettre de mettre en œuvre le PIP.

1.1.2 L'Angola ne possède pas de Document de stratégie de réduction de la pauvreté, la question de la pauvreté étant traitée dans divers documents soulignant les stratégies de croissance et de développement du gouvernement angolais, notamment: a) la Stratégie à long terme intitulée *Angola Visão 2025*; b) le Programme du gouvernement (2009-2012); (c) Le Plan national pour 2009 ; et d) le Plan national biennuel pour 2010-2011. Les principaux objectifs des stratégies générales du GoA en matière de développement économique et sociale pour la période 2006-2015 sont : i) la promotion et l'accélération de la croissance et de la compétitivité par la diversification de l'économie ; ii) la lutte contre la pauvreté par le développement du capital humain, notamment la création d'emplois dans le secteur privé ; iii) la promotion d'une croissance et d'un développement équilibrés tout en assurant la protection des ressources naturelles ; et iv) la mise en place d'un gouvernement compétent et responsable soutenu par des institutions solides.

1.1.3 Le projet proposé apparaît dans les piliers I (*Incitation à la compétitivité et au développement du secteur privé en Angola*) et II (*Soutien au développement du secteur privé par l'amélioration de l'infrastructure économique*) du Document de stratégie-pays (DSP 2011-2015) de l'Angola, comme intervention de renforcement des capacités visant à soutenir le programme d'investissement public (PIP) du GoA.

1.1.4 Le GoA fait également mention du projet dans le Mémoire des politiques économiques et financières pour 2010/11, accompagnant l'Accord de confirmation (SBA) conclu avec le Fonds monétaire international (FMI), comme un moyen de « *renforcement du cadre d'évaluation des projets au sein du MINPLAN (avec l'assistance de la BAD) afin d'assurer une bonne évaluation des projets avant leur budgétisation* ». Dans le cadre du SBA approuvé le 23 novembre 2009, le pays dispose d'une enveloppe financière de 3 milliards de dollars EU pour l'aider à faire face aux conséquences de la crise économique mondiale.

1.2. Justification de la participation de la Banque

1.2.1 Résoudre le problème des faiblesses institutionnelles : Le grave déficit en capacités institutionnelles et en ressources humaines dont souffre le pays a rendu l'administration publique inefficace et compromis la mise en œuvre des programmes de développement, notamment ceux financés par les bailleurs de fonds. Actuellement, la NDPI – la direction désignée par le MINPLAN pour assurer la coordination du PIP – ne dispose pas de compétences suffisantes ni d'outils pour aider à la mise en œuvre du large éventail de projets de développement. Ce déficit de capacités a entraîné un cumul d'investissements publics mal programmés avec un faible niveau d'exécution et de mise en œuvre et, au final, une insuffisance d'infrastructures de base pour soutenir les activités économiques et la prestation des services sociaux. Le projet aidera donc en temps utile, les ministères, départements et agences (MDA) du GoA à adopter les procédures, méthodes et critères qui s'imposent à toutes les étapes du processus PIP, comme le stipule le Décret présidentiel n° 31/10 du 12 avril 2010. Le projet contribuera également à une meilleure harmonisation et coordination entre les bailleurs de fonds

1.2.2 Améliorer le portefeuille de la Banque : La performance générale du portefeuille du Groupe de la Banque (Appendice III) en Angola laisse à désirer, avec un taux de décaissement actuellement de 17,08 pour cent. Le ratio engagements-risques du portefeuille est de 45 pour cent et l'âge moyen des projets de 4,5 ans. Cette contre-performance du portefeuille résulte des problèmes systémiques habituels, à savoir : i) insuffisance d'appropriation par l'emprunteur ; ii) insuffisance d'engagement à prendre des mesures visant à améliorer le portefeuille ; et iii) faible capacité institutionnelle et d'exécution. La mise en œuvre des projets est également compromise par la conception insuffisante et/ou inappropriée des projets, une raison de plus pour soutenir le présent projet.

1.2.3 Renforcer la nouvelle stratégie-pays de la Banque : Le soutien à l'acquisition de capacités de gestion suffisantes renforcera l'actuelle stratégie d'aide de la Banque (DSP 2011-2015) qui vise à réduire la dépendance à l'égard des recettes pétrolières, par l'octroi de prêts et d'un soutien institutionnel au secteur privé non pétrolier émergent, à savoir : agriculture/pêche/agro-industrie, manufacture, transport, construction, commerce et services financiers, qui tous contribuent sensiblement à la création d'emplois et de revenus et, partant, à la réduction de la pauvreté. De plus, le projet s'inscrit clairement dans le DSP au titre du *suivi des résultats* du programme de travail de la Banque par une meilleure collecte de données pertinentes, ainsi que de l'atténuation des *risques d'exécution du programme liés à l'insuffisance de capacités institutionnelles*, tels qu'ils ont été identifiés. Le projet contribuera par ailleurs au renforcement de la transparence et du sens de responsabilité dans l'utilisation des ressources de l'Etat et des bailleurs de fonds.

1.2.4 Améliorer l'efficacité budgétaire : Le projet permettra au GoA d'honorer l'engagement qu'il a pris dans le cadre de l'Accord de confirmation, de renforcer le cadre d'évaluation des projets au niveau du MINPLAN, une initiative dont les progrès seront également mesurés lors des évaluations qui seront effectués par le FMI avant les décisions de décaissement. Le projet améliorera en outre le système de gestion des finances publiques (GFP). Il renforcera notamment la transparence budgétaire et la surveillance des activités financées par l'Etat afin de faciliter le suivi des risques budgétaires.

1.2.5 Promouvoir un développement équilibré et inclusif : Le projet permettra à la NDPI de réaliser des études sectorielles et économiques sur les projets nationaux de développement, d'améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation, et de s'assurer que les évaluations de PIP mettent davantage l'accent sur la promotion d'un développement social et favorable aux pauvres, afin de répondre aux besoins des populations démunies. De manière générale, le soutien de la Banque aidera le GoA à intensifier la décentralisation économique et administrative, comme prévu, à assurer un développement territorial plus équilibré, et à accroître l'efficacité et la responsabilité aux différents niveaux du gouvernement.

1.3. Coordination des actions des bailleurs de fonds

1.3.1 Au cours de ces trois dernières années, les décaissements moyens annuels de l'aide publique au développement (APD) se sont chiffrés à 228 millions de dollars EU, soit un peu moins d'un pour cent des dépenses budgétaires annuelles du GoA. L'enveloppe financière actuelle de la Banque ne représente en retour qu'un pour cent de l'ensemble de l'APD. Les plus importantes institutions de financement du développement en 2008, en termes de taille du portefeuille sont, dans l'ordre : l'Union européenne (UE), l'Agence américaine pour le développement international (USAID), la Banque mondiale, l'Italie, la Norvège, le Japon et le Portugal. Quelques-unes des initiatives des bailleurs de fonds en Angola sont présentées dans le tableau 1.3 et à l'annexe A. Le faible volume de l'APD explique en grande partie l'absence, de la part de GoA, d'un réel effort de coordination de l'aide. Les actions entreprises par la communauté des bailleurs de fonds dans ce sens ont conduit à la création d'un forum de coordination informel. Toutefois, la mise en œuvre sur le terrain a été laborieuse et les résultats sont très faibles. Les négociations préliminaires en vue d'une conception commune des projets et de la mise en place d'autres moyens de collaboration ont été pilotées par le GoA et ont réuni la Banque, l'UE et le PNUD. Un dialogue soutenu a également été entretenu avec la Banque mondiale sur la question, dans le cadre de la préparation de sa stratégie d'aide-pays (SAP).

1.3.2 En Angola, les institutions de financement, notamment la Banque mondiale, le PNUD et l'USAID, ont été largement consultés dans le cadre du présent projet, afin d'apporter des contributions et de participer aux activités. Ils ont salué le rôle de chef de file que joue la Banque dans le cadre de la présente initiative en raison de la vaste expérience qu'elle a acquise au travers de son soutien au renforcement des capacités institutionnelles dans de nombreux pays membres régionaux. En outre, le présent projet complète parfaitement les projets de la Banque mondiale et de la BAD sur la gestion des finances publiques et ceux mis en œuvre par le PNUD dans le domaine du renforcement des capacités du GoA relatif aux objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Il soutient en outre l'élaboration d'indicateurs du développement pour le suivi des rendements aux niveaux provincial et municipal.

Tableau 1.3
Principaux projets financés par la BAD et d'autres partenaires au développement en Angola

Année	Titre	Nom du bailleur de fonds	Montant de l'engagement	Devise
2010	AT pour l'élaboration d'indicateurs de développement territorial *	PNUD	S/O	Dollar EU
2010	Cadre de suivi pour les OMD*	PNUD	1 160 000	Dollar EU
2009	Gestion des finances publiques - II	IDA	15 000 000	Dollar EU
2008	Projet de renforcement des capacités de l'administration publique (PACBP)	ACBF	1 440 000	Dollar EU
2007	Programme d'appui à la gestion financière	FAD	5 900 000	UC
2003	3 ^e Fonds d'action sociale (FAS III)	IDA	55 000 000	Dollar EU
2003	Projet d'assistance technique pour la gestion économique	IDA	16 600 000	Dollar EU

*N'a pas démarré

II. DESCRIPTION DU PROJET

2.1. Composantes du projet

2.1.1. Le but du projet est de renforcer les capacités institutionnelles pour permettre la mise en œuvre des actions prioritaires du pays en matière de développement et promouvoir une croissance économique équitable. Le projet vise plus spécifiquement à améliorer le système de gestion intégrée et inter-institutions des projets, avec la NDPI et le MINPLAN comme pivot, et à renforcer la coordination entre tous les MDA et provinces impliqués dans la planification ou la gestion des projets de développement en Angola (Annexe B). Au nombre des résultats attendus, l'on peut citer l'amélioration des notes CPIA-13 du pays et la baisse du nombre de projets à risques contenus dans le portefeuille de la Banque. Les composantes du projet sont les suivantes : i) Développement des ressources humaines ; ii) Renforcement des connaissances et de la gestion axée sur les résultats ; et iii) Gestion des projets. Le MINPLAN est principalement chargé d'élaborer une politique nationale de développement et ce, en collaboration avec des ministères sectoriels, et d'effectuer le suivi et l'évaluation des projets financés par le gouvernement et les partenaires au développement. Le projet devrait permettre au GoA d'améliorer les résultats des programmes nationaux de développement et de promouvoir un système efficace de gestion des investissements publics afin de réduire la pauvreté.

2.1.2 **Composante 1 : Développement des ressources humaines** : L'objectif de cette composante est d'assurer le perfectionnement du personnel de la NDPI et des bureaux d'étude et de planification (BEP) dans différents ministères et provinces afin de garantir la bonne gestion du cycle des projets et des ressources. Il traitera notamment des aspects suivants : programmation des projets, estimation des coûts, analyse de la faisabilité, planification financière, suivi et évaluation, etc. Une formation additionnelle sera également assurée, le cas échéant, sur l'évaluation des impacts environnementaux, la prise en compte du changement climatique et de la problématique homme-femme, ainsi que l'inclusion dans les PIP de mesures de lutte contre la pauvreté. Les activités prévues comprennent : i) une analyse de la capacité institutionnelle et l'élaboration d'un cadre de formation ; ii) la conception de manuels sur la gestion du cycle de projet afin de guider le personnel dans son travail ; iii) la formation d'environ 350 fonctionnaires de la NDPI et de différents BEP sur les sujets susmentionnés ; et iv) un soutien aux fonctionnaires clés de la NDPI et des BEP pour leur permettre d'effectuer des visites d'étude dans certains pays et hors de l'Afrique, afin de tirer parti des expériences d'autres fonctionnaires qui ont réussi dans la conception et la gestion de PIP de grande ampleur.

2.1.3 Un certain nombre de consultants spécialisés dans des domaines clés de la gestion du cycle de projet (planification, budget, finances, audit, passation des marchés, suivi et évaluation, questions transversales telles que environnement, changement climatique, pauvreté et égalité des sexes, etc.) seront recrutés spécifiquement pour concevoir les manuels opérationnels et les modules de formation, et pour former environ 350 fonctionnaires du système NDPI/MINPLAN-BEP, concernés par le processus PIP. Les contours du programme de formation seront décrits dans le plan directeur de renforcement des capacités que doit préparer l'EGP. Les modules de formation seront dispensés en fonction du thème pertinent (par exemple : planification de projet, budgétisation ou financement) et de la capacité du MINPLAN à organiser les sessions. Chaque module devrait réunir jusqu'à 50 participants. S'il n'est prévu de mettre en œuvre les programmes de formation sur mesure qu'après l'achèvement du travail sur les PIP en 2011¹, l'encadrement et la formation sur le terrain seront quant à eux assurés par l'équipe de gestion des projets (EGP) précisément durant la phase de préparation du PIP. Le personnel de la NDPI recevra également des cours d'anglais commercial afin d'améliorer la communication avec les partenaires extérieurs.

¹ Les PIP sont généralement soumis au plus tard en septembre/octobre de chaque année.

2.1.4 Composante 2: Renforcement des connaissances et de l'approche de gestion axée sur les résultats : Cette composante améliorera la capacité de la NDPI et des MDA (à travers les BEP) à générer, gérer et déployer les connaissances afin d'améliorer la mise en œuvre et le suivi des résultats. Les rendements comprendront : la production de données pertinentes et ponctuelles pour le S&E ; l'amélioration des indicateurs de pauvreté afin de promouvoir une gestion des programmes de développement axée sur les résultats et une gestion responsable ; et un forum de concertation des parties prenantes qui se tiendra au début du projet en vue de renforcer l'appropriation du projet et la participation et, par la suite, annuellement, en vue d'évaluer la mise en œuvre du projet. Les activités prévues sont les suivantes : i) mise en place d'un système de réseau et autres infrastructures TIC au sein du MINPLAN et des BEP, y compris ceux des provinces ; ii) mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation des projets publics, pour la NDPI et les BEP dans les MDA et les provinces ; iii) organiser un forum annuel des parties prenantes ainsi que des revues participatives, afin d'évaluer les progrès dans la mise en œuvre, d'identifier les défis et de convenir des mesures correctives ; et iv) réaliser des études stratégiques, notamment sur la diversification économique en Angola, promouvoir l'élaboration des politiques et la programmation des PIP sur la base de données probantes.

2.1.5 Composante 3 : Gestion des projets : Il ne sera pas créé de nouvelle cellule de gestion de projet (CGP). Cette composante comprend les mesures à prendre pour assurer une gestion judicieuse du projet, notamment : i) le recrutement d'une équipe de gestion de projet (EGP) ; ii) le recrutement de consultants ; et iii) l'acquisition du matériel requis pour le bon fonctionnement de l'EGP (Annexe D).

2.1.6 L'objectif du présent projet est certes de relever les défis systémiques qui se posent en ce qui concerne la mise en œuvre des projets en Angola. Cependant, le projet lui-même n'étant pas à l'abri de telles difficultés ; ainsi, un prestataire de service sera recruter pour accompagner la NDPI/MINPLAN dans le processus de satisfaction des conditions du don et de recrutement de l'équipe de gestion du projet, qui comprendra des experts extérieurs, afin de surmonter les problèmes de compétence. L'EGP ainsi constituée sera dissoute au terme du projet et ses activités intégrées à l'actuelle structure de la NDPI et à son plan de travail.

Tableau 2.1
Composantes du projet

Réf.	Titre de la composante	Coût est. (UC)	Description de la composante
1	Développement des ressources humaines	1,10 million	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une d'une analyse des capacités institutionnelles et élaboration d'un cadre de formation : Elaboration d'un plan directeur de renforcement des capacités ; • Conception des manuels de gestion du cycle de projet : Des manuels ont été conçus afin de soutenir la formation dans des domaines tels que l'évaluation des investissements, la passation des marchés et la gestion financière, la gestion des projets, et le suivi et l'évaluation ; • Formation du personnel de la NDPI et des BEP : Le personnel impliqué dans le processus PIP est formé à la gestion de projets (évaluation, planification, passation des marchés, comptabilité, budgétisation, audit, S&E, gestion d'une base de données, et questions transversales telles que genre, environnement, changement climatique, etc.). Ils participeront également à des visites d'étude afin de tirer parti des expériences d'autres pays.
2	Renforcement des connaissances et de la gestion axée sur les résultats	1,26 million	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un cadre pour le suivi de la mise en œuvre et de la performance du PIP: Conception d'un mécanisme S&E et d'IPC sur la gestion des programmes publics, pour chaque secteur ; • Création d'un réseau TIC s'étendant à tous les niveaux du gouvernement : Conception d'outils et de manuels de gestion de projets conviviaux et formation du personnel ; • Réalisation des études stratégiques : Elaboration de programmes d'investissement multilatéraux suivant différents modes de financement ; les études analytiques et les résultats comprendront une Etude sur la diversification économique ;

			<ul style="list-style-type: none"> • Organisation des forums de parties prenantes : Le forum des parties prenantes du projet a été créé pour promouvoir la concertation sur le projet et recueillir les contributions concernant les activités. • Organisation des visites de suivi sur le terrain : Visites conjointes de l'EGP et du personnel sectoriel sur certains sites de projets en vue d'évaluer les progrès dans la mise en œuvre.
3	Gestion du projet	2,25 millions	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution d'une équipe de gestion du projet : Le directeur du projet et les homologues sont recrutés/nommés ou détachés ; • Recrutement des consultants : Le coordonnateur du projet, les consultants internationaux et nationaux sont recrutés pour les principales activités du projet (planification, S&E, passation des marchés, comptabilité, budgétisation, audit, etc.) ; • Acquisition de matériels et d'outils de bureau : installations, matériels, outils et véhicules disponibles pour les opérations.

2.2. Solution technique retenue et autres options explorées

2.2.1 Le projet met l'accent sur le renforcement des ressources humaines et des capacités de gestion du savoir de la NDPI et de ses institutions homologues au sein des MDA et des administrations provinciales (c.-à-d. les BEP) comme moyen d'établissement d'un réseau d'institutions responsables des projets d'investissement et, plus généralement, de la planification du développement. Dans le cadre de l'analyse de la capacité institutionnelle, il faudrait avant tout identifier les principales insuffisances de la NDPI, du MINPLAN et des diverses BEP et concevoir des mesures pour y pallier. Outre la formation directe dont bénéficiera le personnel, le projet facilitera l'intégration des bénéficiaires à des réseaux sectoriels au niveau sous-régional – réseau de la passation des marchés, par exemple – pour permettre l'échange de connaissances entre homologues et l'application de protocoles communs, en matière d'expertise, au niveau des sous-régions respectives. Le tableau 2.2 ci-après présente les autres options qui ont été examinées en ce qui concerne le projet, mais n'ont pas été retenues.

Tableau 2.2
Autres options considérées et raisons de leur rejet

Désignation de l'option	Description sommaire	Raisons du rejet
Cellule d'appui à l'exécution des projets (CAEP) de la BAD	L'idée au départ était d'avoir une cellule de coordination de projets qui servirait d'interface entre les projets de la BAD sur le terrain et les équipes qui en assurent la gestion au sein de la Banque	Le portefeuille de la Banque ne représente que 1 % de l'ensemble de l'APD Les autres bailleurs de fonds sont également concernés par la question de la faiblesse dans la mise en œuvre des projets
CAEP donateurs	Mettre sur pied une CAEP qui soutiendrait les projets de la BAD et ceux des autres bailleurs de fonds en Angola.	L'ensemble de l'APD ne représente que 1 % des dépenses budgétaires annuelles de l'Angola ; pour promouvoir un développement judicieux des capacités en Angola, il faudrait voir au-delà des simples activités des bailleurs de fonds.
CAEP Gouvernement	Mettre sur pied une CAEP qui soutiendrait le gouvernement (PIP) et les bailleurs de fonds en Angola.	La NDPI du MINPLAN a déjà été clairement mandatée pour assurer la coordination du PIP. Il serait donc contreproductif de créer une nouvelle « institution » au sein du MINPLAN et de la NDPI

2.3. Type de projet

2.3.1 Il s'agit d'un projet d'appui institutionnel autonome visant à renforcer les capacités afin d'améliorer les résultats et l'impact des projets de développement sur la réduction de la pauvreté en Angola.

2.4. Coût du projet et modalités de financement

2.4.1. Le coût estimatif du projet, droits et taxes non compris, est de 5,17 millions d'UC, la part en devise étant de 3,43 millions d'UC et celle en monnaie locale, de 1,74 million d'UC.

2.4.2 Le don FAD de 4,92 millions servira à financer les services des consultants internationaux et de leurs homologues nationaux, les activités de formation et l'achat ainsi que l'entretien des matériels (Annexe E). La contribution du gouvernement angolais (0,25 million d'UC) sera affectée aux coûts de fonctionnement du projet.

Tableau 2.3
Coût estimatif du projet par composante [équivalents en millions d'UC]

Composantes	Devise	ML	Total	% devise
Composante 1 : Développement des ressources humaines	0,67	0,43	1,10	61 %
Composante 2 : Renforcement des connaissances et de la gestion axée sur les résultats	0,67	0,59	1,26	53 %
Composante 3 : Gestion du projet	1,72	0,53	2,25	77 %
Total coût de base	3,06	1,55	4,61	66 %
Aléas de construction	0,15	0,08	0,23	
Provision pour hausse des prix	0,22	0,11	0,34	
Coût total du projet	3,43	1,74	5,17	

Tableau 2.4
Sources de financement [équivalents en millions d'UC]

Source	Devise	ML	Total	% devise
FAD	3,44	1,48	4,92	95 %
GoA	-	0,25	0,25	5 %
Coût total du projet	3,44	1,73	5,17	

Tableau 2.5
Coût du projet par catégorie de dépenses [équivalents en millions d'UC]

Catégorie	FE	LC	Total	% devise
Biens	0,40	0,01	0,41	98 %
Services	2,63	0,31	2,94	90 %
Coûts de fonctionnement	0,03	1,24	1,26	2 %
Total coût de base	3,06	1,55	4,61	66 %
Aléas de construction	0,15	0,08	0,23	
Provision pour hausse des prix	0,22	0,11	0,34	
Coût total du projet	3,43	1,74	5,17	66 %

Tableau 2.6
Calendrier des dépenses par composante, s'agissant du financement FAD
[équivalents en millions d'UC]

Composantes	2011	2012	2013	Total
Composante 1: Développement des ressources humaines	-	0,63	0,63	1,25
Composante 2 : Renforcement des connaissances et de la gestion axée sur les résultats	0,19	1,10	0,11	1,41
Component 3: Gestion du projet	0,63	1,11	0,53	2,26
Coût total du projet	0,82	2,84	1,26	4,92

2.5. Zone du projet et populations cibles

2.5.1 Le projet concerne la NDPI/MINPLAN et 56 BEP dans 27 ministères, 18 provinces, et 11 autres cellules en charge du budget du gouvernement qui participent à la planification, l'évaluation et la mise en œuvre de projets de développement dans le pays. Les bénéficiaires directs du projet sont les institutions publiques et leur personnel concernés par le renforcement des capacités. En définitive, toute la population angolaise bénéficiera du projet, et plus particulièrement les pauvres et ce, à travers l'amélioration de la performance des institutions publiques chargées de mettre en œuvre les politiques de lutte contre la pauvreté et de promouvoir la croissance économique. Le projet devrait contribuer à l'amélioration des notes CPIA-13 du pays et réduire la proportion de projets à risques du portefeuille de la Banque et, plus généralement, du portefeuille du PIP du GoA.

2.6. Processus participatif mis en œuvre pour l'identification, la conception et l'exécution du projet

2.6.1 La conception du présent projet s'est enrichie des conclusions des consultations détaillées qui ont été organisées avec les parties prenantes du projet. Elles ont consisté en des réunions individuelles avec les parties prenantes et en des sessions de groupes de travail avec l'organe d'exécution proposé. Suite à une demande d'assistance technique et de soutien au renforcement des capacités de la NDPI du MINPLAN, adressée par le GoA à la Banque, cette dernière a dépêché en Angola des missions d'identification, d'évaluation et de validation du projet. Durant ces visites, le personnel de la Banque a échangé avec de hauts cadres de l'Etat, la société civile et les bailleurs de fonds, afin de comprendre leurs besoins et d'évaluer l'environnement institutionnel existant, de manière à proposer une formule d'assistance technique et de renforcement des capacités, la mieux adaptée à la demande de soutien reçue du GoA par la Banque.

2.6.2 Les principales questions abordées lors de ces consultations sont les suivantes : i) savoir si le mandat institutionnel et les modalités organisationnelles de la NDPI/MINPLAN lui permettent d'assurer la coordination inter-institutionnelle de l'appui au renforcement des capacités des MDA et des provinces concernés par la conception, l'exécution et la gestion des projets publics ; ii) s'assurer de l'adhésion et l'appropriation du projet par tous les ministères publics ; et iii) confirmer l'applicabilité de l'idée d'un comité de pilotage du projet. Pour répondre à ces préoccupations, le projet dispose des mécanismes suivants : i) les modalités de mise en œuvre, qui comprennent le recrutement de consultants devant travailler aux côtés d'homologues de la NDPI afin de faciliter le transfert des compétences ; ii) la mise sur pied au sein de la NDPI d'une cellule de gestion du projet (CGP) et d'une équipe de gestion du projet, plutôt que de créer une CEP autonome ; iii) un forum des parties prenantes, la première devant se tenir au moment du lancement du projet et, par la suite, avoir lieu une fois par an afin d'améliorer la participation à la prise de décision et la consultation des parties prenantes à travers une évaluation participative du projet.

2.7. *Expérience acquise par le Groupe de la Banque, leçons prises en compte dans la conception du projet*

2.7.1 Les leçons tirées du rapport d'achèvement du Document de stratégie pays axée sur les résultats 2005-2007 et de la version révisée du Document de stratégie pays (DSP) 2008-2009 du Groupe de la Banque ont été prises en compte dans la conception du présent projet, comme suit :

- a) *Satisfaction des conditions préalables à l'entrée en vigueur des prêts* : La Banque a enregistré des retards considérables dans la satisfaction par le GoA des conditions préalables aux décaissements ; aucun projet de la Banque n'a pu effectuer de décaissement pendant la première année d'initiation. Un prestataire de service sera recruté pour aider la NDPI/MINPLAN à satisfaire les conditions liées au prêt et à mettre en œuvre les premières activités du projet, telles que le recrutement de l'équipe de gestion du projet.
- b) *Gestion des cellules d'exécution du projet* : L'expérience de la Banque révèle que le chronogramme de mise en œuvre des projets est peu respecté. Elle a donc recommandé une intensification de la formation aux règles et procédures de la Banque et à la gestion du cycle de projet. La présente proposition souligne l'importance de la formation, notamment aux questions de gestion du cycle de projet, ainsi qu'aux procédures des institutions donatrices (Banque, autres bailleurs de fonds et PIP du pays).
- c) *La Banque a compris que le déficit en personnel qualifié est un obstacle majeur à la mise en œuvre des projets* : Le projet recrutera des consultants internationaux et locaux pour mettre en œuvre des activités spécifiques, telles que la préparation et la prestation des modules d'apprentissage sur différents aspects de la gestion des projets, notamment la passation des marchés publics, la gestion financière, la comptabilité, l'audit, le S&E, etc. De plus, le GoA prend actuellement des dispositions pour résoudre le problème de déficit en ressources humaines dans le secteur public, notamment la mise en œuvre de réformes pertinentes et l'amélioration du régime d'incitatifs afin d'attirer du personnel qualifié vers le secteur public². Le projet comprend également des cours d'anglais intensif à l'intention du personnel de la NDPI, comme le prévoit le nouveau DSP, afin de surmonter le problème de communication qui s'est posé lors des précédents projets de la Banque.
- (d) *L'inefficacité des Comités directeurs* : La Banque et les autres bailleurs de fonds ont tous enregistré des retards dans la mise en œuvre des projets du fait de l'inefficacité des comités de pilotage. La question a été abordée avec le GoA et les bailleurs de fonds et le sentiment général est qu'il existe déjà suffisamment de mécanismes de concertation pour le présent projet (DP 31/10 et 94/10). Il a par conséquent été retenu, comme alternative, d'organiser une fois par an, un forum des parties prenantes présidé par le MINPLAN qui serait chargé d'effectuer une revue participative du projet et d'en évaluer la mise en œuvre.

2.8. *Indicateurs de performance clés*

2.8.1 Des indicateurs de performance détaillés sont présentés dans le cadre logique axé sur les résultats. Les principaux indicateurs de rendement sont les suivants : i) la progression de la note CPIA (13) d'un pour cent d'ici à 2013, suite aux changements apportés à la gestion financière et budgétaire, comme en témoignera le rapport de la Banque sur l'évaluation des politiques et des institutions en Angola ; et ii) une baisse de la proportion des projets à risques dans le portefeuille de la Banque en Angola, lesquels passeront de 45 % en 2009 à 25 % d'ici à 2013. Les progrès dans les indicateurs de résultats du projet seront mesurés au travers des rapports d'activités (trimestriels et annuels), des rapports de supervision, ainsi que des rapports d'évaluation établis par d'autres bailleurs de fonds et sources extérieures, comme par exemple la

² L'on ne s'imagine pas des fonctionnaires quittant des institutions telles que le PNUD, pour des postes dans le public; et des fonctionnaires de départements et organismes nationaux quittant de telles structures, pour des postes dans des administrations provinciales, étant donné l'expérience dont ils sont dotés en matière d'évaluation et de mise en œuvre de PIP.

revue du FMI dans le cadre de l'Accord de confirmation. Au nombre des indicateurs figurent les suivants : i) l'élaboration d'un plan directeur de renforcement des capacités ; ii) la conception de manuels de formation ; iii) le nombre de fonctionnaires formés (et la proportion de femmes) ; iv) la conception d'IPC pour divers secteurs ; v) la création d'une base de données centrale pour les projets ; et vi) le nombre d'études sectorielles et économiques réalisées, entre autres.

III. FAISABILITÉ DU PROJET

3.1. Performance économique et financière

3.1.1 Le projet contribuera à l'amélioration de la performance du portefeuille de PIP par le renforcement des méthodes d'évaluation utilisées. L'analyse des coûts-bénéfices du projet révèle que celui est économiquement et financièrement viable.

3.2. Impacts environnementaux et sociaux

Environnement

3.2.1 Le projet est classé en catégorie 3 d'autant plus qu'il ne comporte aucune activité susceptible d'affecter l'environnement. Il n'est envisagé aucun impact environnemental ou social négatif pour le pays. Toutefois, la vitesse à laquelle se creuse le fossé entre la forte croissance de l'économie angolaise basée sur des ressources naturelles et le déficit de compétences et de capacités de gestion, principalement dans l'administration publique, représente une grave menace en termes de dégradation de l'environnement. Le projet veillera par conséquent à ce que les bénéficiaires directs du projet soient formés à l'évaluation des impacts environnementaux et aux mesures d'atténuation des risques afin d'améliorer leur capacité à concevoir un portefeuille de PIP écologiques.

Changement climatique

3.2.1 Pour l'Angola, les effets potentiels sur la base des scénarios produits par les modèles climatiques sur une échelle de temps de 50 à 100 ans³ sont les suivants : phénomènes météorologiques extrêmes dus à la sécheresse et aux orages ; accroissement des étendues de terres arides et semi-arides au Sud de l'Angola ; imprévisibilité de la pluviosité sur l'axe Lubango-Huambo-Malanje (ceinture agricole) ; modification des courants marins (le courant de Benguela par exemple) ; montée du niveau de la mer entraînant la modification du schéma de l'érosion côtière et du bassin fluvial ; modification des courants fluviaux entraînant des changements dans les schémas d'érosion.

3.2.2 Le projet est axé sur le renforcement institutionnel et ne contribue donc pas directement au changement climatique, pas plus qu'il n'en est directement affecté. Cependant, les modules de formation qui seront dispensés par les experts et les consultants dans le cadre du développement des ressources humaines (Composante I du projet) comprendront une aide à la NDPI pour l'identification des projets publics susceptibles d'affecter le climat, ainsi que sur les voies et moyens de lutter le changement climatique, afin d'assurer l'intégration de mesures appropriées d'atténuation et/ou d'adaptation aux risques afférents dans la conception de ces projets. La formation suscitera par ailleurs une prise de conscience de la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre et accroîtra les opportunités offertes pour l'internalisation de ses avantages (le Mécanisme de développement propre, par exemple).

³ Profil pays sur le changement climatique pour l'Angola, PNUD.

Genre

3.2.3 En Angola, les inégalités entre hommes et Femmes reste un défi de développement clé qui empêche la majorité des femmes de s'épanouir. Le pays a réalisé des progrès en matière d'indice d'inégalité entre les sexes⁴, passant du 106^e rang en 2009 avec une note de 0,6353 au 81^e rang (sur 134 pays) en 2010 avec une note de 0,671⁵, mais si beaucoup reste à faire. La majorité des pauvres du pays, notamment les zones rurales, sont des femmes. Les données tirées du Profil du genre pays pour l'Angola élaboré en 2008, laissent penser que 31 % des ménages angolais sont dirigés par les femmes. La majorité de ces ménages vivent en situation d'extrême pauvreté. Il reste certes de nombreux défis à relever mais la situation commence à s'améliorer. Par exemple, le nombre de femmes travailleuses s'accroît de plus en plus. En Angola, les femmes étaient naguère très peu présentes dans le milieu politique mais avec le système de quota adopté ces dernières années, leur représentativité s'est accrue de 30 % au niveau des hautes fonctions de l'Etat, notamment au sein du Parlement. Malgré cette avancée, il subsiste encore certaines dispositions législatives discriminatoires à l'égard des femmes, notamment dans le Code civil, le Code du commerce et le Code pénal et, dans certains domaines, un vide juridique – sur la violence à l'encontre des femmes par exemple. Le ministère de la Famille et de la Promotion de la Femme (MINFAMU) a conçu une stratégie de promotion de l'égalité des sexes et il défend activement les droits de la femme dans tout le pays. Ses capacités demeurent toutefois assez limitées. Au sein des ministères sectoriels, les capacités en matière de prise en compte de la problématique homme-femme sont généralement faibles.

3.2.4 Le projet renforcera par conséquent les capacités du MINFAMU à poursuivre le combat contre les causes profondes de l'inégalité des sexes. Il prévoit en outre une formation à la prise des questions de genre à l'intention du personnel des BEP, concerné par la conception et la mise en œuvre des programmes d'investissement public afin de s'assurer que ceux-ci prennent davantage en compte les besoins des femmes. Enfin, le MINPLAN bénéficiera d'un soutien pour l'élaboration de critères sexospécifiques pour permettre de vérifier que les PIP prennent bien en compte les questions d'équité, avant approbation. Le projet a prévu un budget pour l'acquisition des services d'un consultant international en développement social qui sera chargé d'accompagner la formation à la prise en compte du genre, à l'élaboration de programmes favorables aux pauvres, et aux questions de suivi et évaluation. A travers son soutien au renforcement des capacités du MINFAMU, le projet apportera une contribution aux efforts que déploie le GoA pour assurer la prise en compte effective des questions de genre dans l'ensemble des stratégies, politiques et programmes de développement du pays, notamment ceux axés sur la réduction de la pauvreté et la promotion d'un développement durable.

Impacts sociaux

3.2.5 L'Angola a fait des prouesses en matière de redressement post-conflit. Son économie enregistre une croissance à deux chiffres depuis 2002, avec un PIB par habitant qui a globalement doublé entre 2005 et 2009 (passant de 3 611 dollars EU à 7 143 dollars EU⁶ selon les estimations). Cela étant, la pauvreté et l'inégalité demeurent bien ancrées dans le tissu national ainsi qu'il ressort d'une étude socioéconomique⁷ publiée en 2010 qui indique que 36,6 % de la population vivait en-dessous ou au niveau du seuil de pauvreté (qui est de 2 dollars EU de revenu par jour). Cette proportion est cependant beaucoup plus élevée au sein de la population rurale (58,3 %) que dans les zones urbaines (18,7 %). Les chiffres du chômage sont également demeurés élevés – 25 % en moyenne en 2007 – mais plus élevés encore dans certaines régions (comme Cabinda) et dans certaines tranches d'âge (la jeunesse par exemple). Les programmations du gouvernement

⁴ L'indice de l'inégalité entre les sexes permet de mesurer le fossé entre les sexes face aux pouvoirs et opportunités économiques offerts, à la scolarisation, au pouvoir politique, à la santé et à la survie

⁵ Rapport mondial sur les inégalités entre les sexes (2010), Forum économique mondial

⁶ Rapport pays pour l'Angola, septembre 2010, Economist Intelligence Unit

⁷ *Inquérito sobre o Bem-Estar da População, INE 2010* : Une enquête sur les niveaux de pauvreté, la santé et l'emploi de 12 000 familles angolaises, réalisée entre mai 2008 et mai 2009

dans l'ensemble des secteurs (représentés par les BEP) devraient par conséquent cibler les pauvres afin de corriger les asymétries susmentionnées.

3.2.5 Le projet se chargera de former les BEP afin d'accroître leur capacité à concevoir et réaliser des investissements qui prennent effectivement en compte les plus démunis. Il sera procédé au renforcement de la capacité interne du MINFAMU et du MINPLAN (NDPI) pour leur permettre d'apporter un soutien trans-sectoriel et s'assurer ainsi que les programmes d'investissement public soient davantage axés sur les questions de pauvreté. Une programmation des ressources publiques privilégiant effectivement les pauvres devrait également améliorer la distribution de la richesse, accroître l'accès aux services de base, permettre aux pauvres de saisir les opportunités économiques et créer davantage d'emplois dans les secteurs non pétroliers. Ces interventions contribueront directement à la réduction de la pauvreté et accéléreront les progrès en cours pour atteindre les OMD d'ici à 2015. Ce projet devrait également permettre au GoA d'atteindre son but qui est d'avancer de 30 marches dans le classement IDH, abandonnant le 143^e rang pour le 113^e d'ici à l'an 2025, et accédant ainsi à la cour des nations africaines les plus performantes au plan socioéconomique⁸.

IV. MISE EN ŒUVRE

4.1. Modalités de mise en œuvre

4.1.1 Il ne sera pas créé de cellule d'exécution de projet (CEP) autonome, mais plutôt une équipe de gestion de projet (EGP) composée de fonctionnaires de l'Etat nommés par le gouvernement, qui seront épaulés par des consultants (internationaux et locaux) sera mise en place. L'EGP sera hébergée par le ministère du Plan. Le Directeur de la NDPI fera office de directeur de projet et assurera la gestion quotidienne des questions relevant de la responsabilité de la Cellule et ce, avec l'appui d'un coordonnateur de projet (un technocrate rompu aux questions de gestion de cycle de projet). Des consultants qualifiés seront recrutés pour offrir des services dans les domaines de compétence suivants : gestion financière, comptabilité, passation des marchés, suivi et évaluation, et TIC. Des homologues venant de la NDPI/MINPLAN seront attachés à chacun de ces consultants afin de faciliter le transfert de compétences vers le dispositif institutionnel. L'EGP sera appuyée par un assistant administratif et un chauffeur. Le projet prévoit également l'élaboration d'un cadre de S&E qui permettra d'assurer le suivi de l'exécution et des résultats du PIP et des projets financés par les bailleurs de fonds.

4.1.2 Le coordonnateur du projet et chef de l'EGP relève du Directeur de la NDPI qui relève, lui, du (Vice-) Ministre du plan chargé du portefeuille des investissements nationaux. Dans le cadre de la mise en œuvre du présent projet, la NDPI assurera dès lors la coordination de tous les MDA par le biais de son actuel réseau comprenant 55 BEP dans 27 ministères, 18 administrations provinciales et 11 autres cellules budgétaires gouvernementales relevant à priori du MINPLAN. Le Décret présidentiel 94/10 donne à la NDPI/MINPLAN un mandat légal et institutionnel pour servir d'interface avec divers ministères et secteurs à travers les BEP.

4.1.3 Le contrôle technique sera renforcé à travers le Forum annuel des parties prenantes (FPP), une manifestation qui sera organisée une fois par an et à laquelle prendront part toutes les parties prenantes du projet (le personnel de la NPDI, le personnel des BEP, les cadres de divers MDA, la Direction du MINPLAN, les bailleurs de fonds, etc.). Le but de la rencontre sera de : (i) passer en revue les progrès dans la mise en œuvre ainsi que les leçons apprises ; ii) partager les expériences et recueillir la réaction des bénéficiaires directs ; iii) examiner les options et proposer des améliorations. Les questions et recommandations issues du forum seront compilées dans un rapport qui sera soumis par l'EGP au Ministre du Plan et à la BAD. Le MINPLAN s'assurera ensuite que ces recommandations soient pleinement prises en compte dans la mise en œuvre du projet. Au terme du projet, le FPP devrait devenir un cadre permanent de

⁸ Comme le prévoit la stratégie à long terme intitulée Angola Visão 2025

partage des connaissances sur le processus PIP (revue de l'exécution, simplification des procédures, diffusion des leçons, etc.)

4.1.4 Pour surmonter les difficultés qui se posent généralement pour le démarrage de projets en Angola, un prestataire de service sera recruté pour assister la NDPI/MINPLAN à mettre en œuvre les activités initiales du projet, notamment la satisfaction des conditions du don et le recrutement de l'EGP. Il est également prévu la mise en place d'un mécanisme tripartite comprenant la BAD, le GoA et Microsoft Africa Initiative (MsAI) (une organisation à but non lucratif), qui apportera un soutien technique « bénévole » au développement des connaissances et à la gestion des résultats. La MsAI fait partie des nombreux programmes de citoyenneté de Microsoft qui visent principalement à mettre les compétences fondamentales de Microsoft en matière de technologie de l'information, au service du développement social et économique en Afrique subsaharienne. En s'appuyant sur l'expérience acquise auprès de divers gouvernements africains dans des domaines tels que l'éducation, la santé, le cybergouvernement, la MsAI concevra pour le GoA, des solutions innovantes qui, plus tard, pourraient être étendues à d'autres pays africains.

4.1.5 L'EGP identifiera et établira en outre des partenariats et des collaborations avec des organisations pertinentes et des projets en cours, afin de renforcer la coordination générale entre projets de renforcement des capacités et projets de développement. L'on peut citer à titre d'exemple : i) l'École nationale d'administration pour ce qui concerne le développement continu des capacités de la NDPI et du personnel du projet ; ii) la Stratégie nationale de développement de la statistique (NSDS) s'agissant de la mise en place d'un système national des statistiques visant à assurer le suivi des indicateurs de réduction de la pauvreté ainsi que le suivi et l'évaluation des projets ; iii) l'appui technique qu'apporte actuellement Ernst & Young aux réformes institutionnelles dans le secteur public ; et le MINFAMU pour ce qui concerne l'appui à la prise en compte de la problématique homme-femme dans les PIP.

4.1.6 *Modalités de financement* : Le coût total du projet est estimé à 5,17 millions d'UC (voir présentation détaillée des coûts à l'annexe E). Le don FAD d'un montant de 4,92 millions d'UC servira à financer les services de consultants (internationaux et locaux), les activités de formation ainsi que l'achat et l'entretien des matériels. Les fonds de contrepartie, chiffrés à 0,25 million d'UC, seront dédiés uniquement aux dépenses de fonctionnement de l'EGP. Les comptes du projet seront tenus séparément afin de faciliter le suivi des dépenses par composante, par catégorie de dépenses et par source de financement. Le projet soumettra à la Banque des rapports d'activité trimestriels et des rapports financiers, dans un délai de 30 jours à compter de la fin du trimestre concerné par le rapport.

4.1.7 *Gestion financière* : Compte tenu des faiblesses relevées dans le rapport sur l'évaluation des dépenses publiques et de la comptabilité financière et récemment mises à jour par la Banque (DSP, EPIP), le système de gestion des Finances publiques de l'Angola ne sera pas utilisé dans la gestion administrative, financière et comptable du projet. L'équipe du projet sera chargée de la gestion financière des opérations du projet. Elle sera équipée avec un logiciel comptable approprié et le personnel sera formé pour assurer la tenue des comptes conformément aux normes internationales de comptabilité et s'assurer que la gestion financière et comptable inclue les procédures de contrôles internes et de tenue des comptes acceptables par le FAD. Un comptable qualifié et expérimenté sera recruté et sera chargé de saisir les écritures et de préparer l'état des comptes et des décaissements. Il sera sous la supervision d'un consultant expert en gestion financière qui sera recruté à cet effet. Le comptable et l'expert en gestion financière devront rendre compte directement au coordinateur du projet. L'Unité de gestion du projet tiendra une comptabilité séparée conformément aux procédures usuelles. Le détail des dépenses sur les ressources du FAD et du Gouvernements devra permettre une ventilation par composantes, catégories de dépenses et par sources de financement.

4.1.8 *Audit* : Toutes les opérations financées par le FAD feront l'objet d'une comptabilité séparée et seront auditées annuellement par un cabinet privé suivant les termes de référence de la Banque en la matière. La vérification et la certification au titre des exercices annuels se feront au plus tard 6 mois après la clôture des comptes annuels. Le premier rapport d'audit et des états financiers du projet sera réalisé pour l'exercice achevé au 31 décembre 2011. En outre, l'Inspection des Finances et la Cour des Comptes en Angola, de par

leur mandat, ont droit de réaliser l'audit interne et externe et interne du projet. Ces dispositions en matière de gestion financière sont susceptibles d'atténuer les risques fiduciaires et de rassurer que les ressources mises à la disposition du projet sont efficacement et judicieusement utilisées pour les objectifs visés.

4.1.9 Décaissements : Conformément aux procédures opérationnelles du FAD, l'on utilisera pour le décaissement des fonds du projet, la méthode de compte spécial et la méthode de paiement direct (Annexe C). En ce qui concerne les décaissements en faveur de l'EGP, la méthode de compte spécial sera appliquée, tandis que pour les décaissements au titre de l'audit du projet, des biens et services de consultants, ou de l'EGP la méthode de paiement direct sera utilisée. Le compte spécial sera ouvert auprès d'une banque acceptable pour la BAD. Les ressources de la Banque seront décaissées sous réserve de l'entrée en vigueur de l'Accord de don et de la satisfaction, par le bénéficiaire du don, des conditions préalables telles que stipulées dans l'Accord de don.

4.1.10 Dispositions relatives à l'acquisition : L'acquisition des biens et celle des services de consultants se feront conformément aux « Règles et procédures d'acquisition des biens et travaux » (Annexe D) ou, le cas échéant, les « Règles et procédures pour l'utilisation des services de consultants » de la Banque, en utilisant les documents-types d'appels d'offres de la Banque.

Services de consultants : L'acquisition des services financés sur les ressources du FAD s'effectuera conformément aux *Règles et procédures pour l'utilisation des services de consultants* de la Banque. L'attribution des marchés de services de consultants pour l'Etude sur la diversification économique (0,80 million d'UC) se fera par le biais d'une liste restreinte établie selon le mode de sélection basé sur la qualité et le coût (QCBS). L'équipe de huit membres qui sera chargée de la formation des ressources humaines (0,77 million d'UC) et l'équipe de cinq membres qui assurera l'exécution du projet (1,61 million d'UC) seront recrutées conformément à la procédure de sélection de consultants individuels. Les consultants pour l'audit financier (0,10 million d'UC) seront sélectionnés suivant la méthode du moindre coût. Etant donné le montant peu élevé du marché d'appui aux activités de démarrage (0,02 million d'UC) et le besoin d'aide pour le recrutement de l'équipe qui sera chargée de l'exécution du projet, ces services seront acquis par le biais du système de recrutement direct.

Biens : L'acquisition des biens financés par le FAD s'effectuera conformément aux *Règles et procédures pour l'acquisition des biens et travaux*. Les marchés de fourniture de matériels TIC (0,027 million d'UC) et de fourniture de véhicules, d'équipements et de mobilier (0,18 million d'UC) seront attribués selon les procédures de consultation des fournisseurs.

Coûts de fonctionnement : Les dépenses liées à la gestion du projet, telles que : fourniture de bureau, traduction et interprétation, location et entretien des bureaux, communications, entretien des véhicules, etc. seront financées par le biais du compte spécial.

Plan de passation des marchés : Un Plan de passation des marchés a été élaboré pour toute la durée du projet. L'organe d'exécution mettra ce plan à jour annuellement ou selon les besoins, mais ceci devra s'effectuer sur une période de 18 mois consécutifs durant la mise en œuvre du projet. Toutes les propositions de révision du Plan de passation des marchés seront soumises à la Banque pour approbation préalable.

Procédures d'examen : Les documents suivants feront l'objet d'examen et d'approbation par la Banque avant leur adoption : i) le Plan de passation des marchés ; ii) les Avis général et spécifique de passation de marchés ; iii) les documents d'appel d'offres ou les demandes de propositions pour les services de consultants ; iv) les rapports d'évaluation des offres ou le rapport d'évaluation des propositions des consultants, notamment les recommandations relatives à l'adjudication des marchés si des amendements ont été apportés par rapport aux projets présentés dans les documents d'appels d'offres; et v) les projets de contrats

4.2. *Suivi*

4.2.1 Le projet sera mis en œuvre sur une période de 30 mois (Annexe F). Le suivi et l'évaluation incombent à la fois à l'EGP et à la Banque qui pourront entreprendre ensemble certaines des activités concernées. L'EGP comprendra un expert spécialisé en S&E qui suivra l'exécution et travaillera également en étroite collaboration avec la NSDS à l'amélioration du cadre statistique de base. La Banque assurera un suivi période par le truchement de missions de supervision semestrielles et l'examen des rapports sur le projet. L'EGP organisera en outre un forum annuel des parties prenantes en vue de faire le point des progrès dans la mise en œuvre, d'examiner les défis et de proposer des solutions aux nouveaux problèmes et entraves. Le rapport d'achèvement de projet (RAP) sera établi de manière participative. Une chronologie détaillée des activités de suivi est présentée dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2
Calendrier du suivi

Chronogramme	Etapes principales	Organisme responsable
Décembre 2010	Approbation par le Conseil	FAD
Janvier 2011	Mise sur pied de l'Equipe de gestion du projet	GoA
Février 2011	Signature du Protocole d'accord de don	FAD et GoA
Mars 2011	Lancement du projet	GoA et FAD
Mars 2011	Entrée en vigueur du don	GoA et FAD
Août 2011	Supervision ⁹ du projet	GoA et FAD
Janvier 2012	Réunion de revue des parties prenantes ¹⁰	EGP
Février 2012	Soumission du 1 ^{er} rapport d'audit	EGP
Juillet 2012	Soumission du rapport à mi-parcours	GoA
Décembre 2013	Soumission du 2 ^e rapport d'audit	GoA
Janvier 2014	Soumission du RAP	MINPLAN
Février 2014	Préparation du RAP. Rapport d'audit final	GoA et FAD

4.3. *Gouvernance*

Selon l'indice Ibrahim de la gouvernance africaine (IIAG), l'Angola a obtenu en 2009 un score de 41 sur 100 et se classe ainsi à la 41^e place sur le continent. Cette note traduit la faiblesse dans la gestion des fonds publics par les responsables politiques, le déficit de capacités administratives et l'incapacité de l'Etat à assurer les services publics essentiels. Etant donné que le projet vise essentiellement à améliorer la gouvernance économique et financière, la première démarche consistera à mettre en place une EGP composée de professionnels qualifiés, rompus aux questions financières et de passation des marchés. Cette action permettra d'assurer le respect des principes de sauvegarde financière et, plus généralement, de développer un savoir-faire au sein de la NDPI et de son réseau de BEP. Le projet entend également promouvoir des outils de gestion du savoir et l'élaboration d'indicateurs de performance clés (IPC), ce qui devrait contribuer en définitive à une meilleure transparence et responsabilisation des institutions. L'EGP établira des rapports analytiques et financiers trimestriels et annuels qui seront vérifiés une fois par an, par un cabinet spécialisé.

4.4. *Durabilité*

4.4.1 Le GoA est fermement engagé à soutenir le projet pour les raisons suivantes : i) l'ICBPR fera partie des critères d'évaluation de la performance du pays au titre de l'Accord de confirmation conclu avec le FMI ; et ii) le Décret présidentiel 31/10 stipule que tous les MDA doivent mettre en œuvre des réformes

⁹ Deux fois par an

¹⁰ Une fois par an

rapides en matière de gestion du processus PIP, en adoptant des procédures visant à améliorer la performance du portefeuille.

4.4.2 La durabilité est assurée d'autant plus qu'il ne sera pas créé de nouvelle cellule d'exécution pour le projet. Les activités seront plutôt intégrées aux cadres institutionnels existants et porteront sur l'amélioration de la viabilité des projets d'investissement, lesquels sont en grande partie financés par les ressources propres du gouvernement. En effet, du fait du mandat d'organisme chef de file de la coordination du PIP dont a été investie la NDPI (réf. DP 94/10), il est actuellement envisagé d'accroître son effectif en personnel professionnel afin d'assurer une utilisation judicieuse des ressources publiques allouées au développement par le gouvernement. Aussi, tout porte à croire que le budget de fonctionnement de la NDPI sera augmenté afin de prendre en compte l'éventuel élargissement de l'organigramme au terme du projet.

4.4.3 Outre les activités de formation et de transfert du savoir prévues en vue de sauvegarder la mémoire institutionnelle et atténuer le risque d'une forte mobilité du personnel de haut niveau, d'autres actions tiennent également compte du besoin d'assurer la viabilité du projet. Il s'agit de : i) la production de manuels d'apprentissage sur la passation des marchés, la comptabilité, la gestion financière, la conception de projets, etc. ; ii) l'établissement d'un partenariat avec l'Ecole nationale d'administration afin de poursuivre le perfectionnement du personnel de la NDPI ; iii) la planification de la succession ; et iv) la mise au point d'outils de gestion du savoir et applications.

4.5. *Gestion du risque*

4.5.1 Les objectifs de développement du projet seront atteints à condition que le GoA persévère dans le renforcement des capacités de tous les MDA. Les facteurs susceptibles d'empêcher l'obtention des rendements et résultats prévisionnels du projet sont résumés dans le tableau ci-après :

Risque	Mesure d'atténuation
Insuffisance d'appropriation du projet par le gouvernement	L'une des activités initiales prévisionnelles est la création d'un Forum des parties prenantes au moment du lancement du projet ; lors des forums annuels qui suivront, des contributions et orientations supplémentaires seront fournies, ce qui devrait permettre aux MDA de prendre des mesures correctives afin de rattraper tout retard dans la mise en œuvre de certaines activités et permettre ainsi d'atteindre les objectifs clés en matière de performance. Le projet est étroitement lié au SBA conclu entre le FMI et le GoA, qui prévoit un meilleur contrôle des programmes financés sur des fonds publics
Faiblesse des capacités d'exécution, notamment durant la phase de démarrage	Un prestataire de service sera recruté pour assister la NDPI avec la réalisation des activités visant la satisfaction des conditions du don et la constitution de l'EGP.
Le personnel formé pourrait partir pour des emplois plus rémunérateurs ailleurs dans le pays ou à l'étranger	Le gouvernement améliore en ce moment le cadre des traitements et des avantages afin d'attirer des professionnels compétents ; des mécanismes de planification de la succession seront également conçus
Faiblesse des capacités de collecte des données et d'analyse statistique	La mise en œuvre s'effectuera en collaboration avec des projets pertinents de la BAD, tels que la Stratégie nationale de développement de la statistique (NSDS).
Difficulté à trouver des experts compétents pour l'établissement d'un réseau TIC axé sur les rendements de développement	L'Initiative Microsoft Africa sera associée au projet en qualité de partenaire stratégique afin de proposer une solution sur mesure au regard de son expérience dans d'autres pays africains

4.6. *Renforcement des connaissances*

4.6.1 Durant sa mise en œuvre, le projet acquerra de précieuses connaissances à travers les rapports périodiques (trimestriels et annuels et les rapports de supervision), les revues, les rapports de S&E et les processus participatifs d'évaluation de la mise en œuvre et des impacts. Le processus de S&E du projet permettra d'apprendre des leçons et d'accumuler des connaissances. La diffusion du savoir s'effectuera à travers le site Web de la Banque, le site Web du MINPLAN, les rapports de revue du projet et les rapports d'évaluation d'OPEV. Pour le partage des leçons apprises et des expériences acquises dans le cadre du projet, l'on utilisera les instruments classiques de publication des informations et des connaissances de la Banque, notamment les rapports trimestriels et annuels, les rapports à mi-parcours et d'achèvement du projet, et ce, en plus des ateliers, des reportages spécifiques dans *La Banque en action*, etc. Le savoir acquis dans le cadre de la mise en œuvre du projet sera également partagé à travers la participation de l'EGP aux réseaux sous-régionaux d'homologues qui sont prévus dans le cadre des activités de formation, en tant que moyens de promotion d'une éthique morale en matière d'expertise, en Afrique.

V. INSTRUMENTS ET AUTORITÉ JURIDIQUES

5.1. *Instrument juridique*

Il est proposé, comme instrument de financement, un don de 4,92 millions d'UC en faveur de la République d'Angola.

5.2. *Conditions liées à l'intervention de la Banque*

Conditions préalables à l'entrée en vigueur du don : Le protocole d'accord de don entrera en vigueur à la date de sa signature par le bénéficiaire et le FAD.

Conditions préalables au premier décaissement : Le premier décaissement sera subordonné à la satisfaction par le bénéficiaire des conditions suivantes :

1. Fournir au Fonds la preuve de l'ouverture de 2 comptes : i) un compte spécial en dollars des Etats-Unis et ii) un compte en monnaies locales, dans une banque jugée acceptable par le Fonds, qui sera destiné à recevoir les ressources du prêt.
2. Fournir la preuve de la nomination du Directeur de la NDPI en qualité de Directeur du projet, ainsi que d'homologues détachés de la NDPI/MINPLAN ou d'autres MDA, pour faire partie de l'équipe du projet (paragraphe 4.1.1 et 4.1.2).

5.3. *Conformité aux politiques de la Banque*

(X) Le présent projet est conforme à toutes les politiques en vigueur de la Banque, en particulier le Plan d'action pour la gouvernance, la Stratégie de renforcement des capacités et la Stratégie de réduction de la pauvreté.

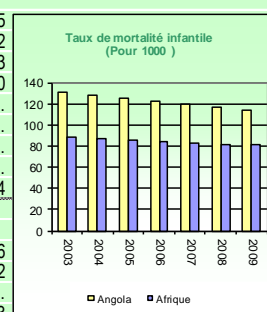
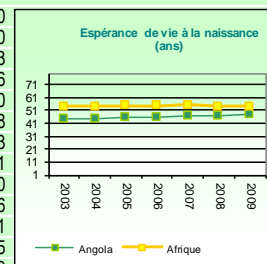
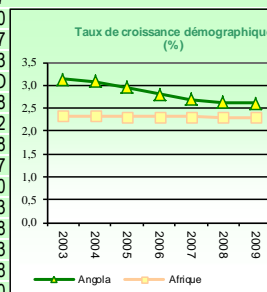
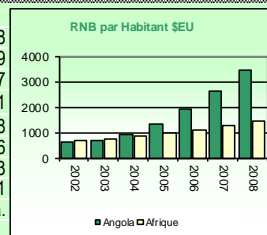
VI. RECOMMANDATION

La Direction recommande au Conseil d'administration d'approuver l'octroi du don proposé d'un montant de 4,92 millions d'UC en faveur du Gouvernement de l'Angola, aux fins et sous réserve des conditions énoncées dans le présent rapport.

Angola

Indicateurs socioéconomiques comparatifs

Année	Pays en		Pays	
	Angola	Afrique	Développement	Développés
Indicateurs de Base				
Superficie ('000 Km ²)	1 247	30 323	80 976	54 658
Population totale (millions)	2009 18,5	1 008	5 629	1 069
Population urbaine (% of Total)	2009 57,6	39,6	44,8	77,7
Densité de la population (au Km ²)	2009 14,8	3,3	66,6	23,1
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2008 3 450	1 428	2 780	39 688
Participation de la Population Active - Total (%)	2009 44,3	41,2	45,6	54,6
Participation de la Population Active - Femmes (%)	2009 47,1	41,2	39,8	43,3
Valeur de l'Indice sexospécifique de dévelop. hum.	2005 0,439	0,525	0,694	0,911
Indice de développement humain (rang sur 182 pa)	2007 143	0,514	n.a	n.a.
Population vivant en dessous de \$ 1 par Jour (%)	2006 ...	50,8	25,0	...
Indicateurs Démographiques				
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2009 2,6	2,3	1,3	0,7
Taux d'accroissement de la population urbaine (%)	2009 4,2	3,4	2,4	1,0
Population âgée de moins de 15 ans (%)	2009 45,0	56,0	29,2	17,7
Population âgée de 65 ans et plus (%)	2009 2,5	4,5	6,0	15,3
Taux de dépendance (%)	2009 90,2	78,0	52,8	49,0
Rapport de Masculinité (hommes pour 100 femmes)	2009 97,2	100,7	93,5	94,8
Population féminine de 15 à 49 ans (%)	2009 23,5	48,5	53,3	47,2
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2009 47,6	55,7	66,9	79,8
Espérance de vie à la naissance - femmes (ans)	2009 49,6	56,8	68,9	82,7
Taux brut de natalité (pour 1000)	2009 42,3	35,4	21,5	12,0
Taux brut de mortalité (pour 1000)	2009 16,5	12,2	8,2	8,3
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2009 113,5	80,0	49,9	5,8
Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour 1000)	2009 197,5	83,9	51,4	6,3
Indice synthétique de fécondité (par femme)	2009 5,6	4,5	2,7	1,8
Taux de mortalité maternelle (pour 100000)	2005 1400,0	683,0	440,0	10,0
Femmes utilisant des méthodes contraceptives (%)	2006	61,0	75,0
Indicateurs de Santé et de Nutrition				
Nombre de médecins (pour 100000 habitants)	2005 16,5	42,9	78,0	287,0
Nombre d'infirmières (pour 100000 habitants)	2005 245,4	120,4	98,0	782,0
Naissances assistées par un personnel de santé q	2007 47,3	50,5	63,4	99,3
Accès à l'eau salubre (% de la population)	2008 50,0	64,0	84,0	99,6
Accès aux services de santé (% de la population)	2006 ...	61,7	80,0	100,0
Accès aux services sanitaires (% de la population)	2008 57,0	38,5	54,6	99,8
Pourcent. d'adultes de 15-49 ans vivant avec le VIH	2007 2,1	4,5	1,3	0,3
Incidence de la tuberculose (pour 100000)	2007 287,0	313,7	161,9	14,1
Enfants vaccinés contre la tuberculose (%)	2007 88,0	83,0	89,0	99,0
Enfants vaccinés contre la rougeole (%)	2007 88,0	74,0	81,7	92,6
Insuffisance pondérale des moins de 5 ans (%)	2005 ...	25,6	27,0	0,1
Apport journalier en calorie par habitant	2005 1 902	2 324	2 675	3 285
Dépenses publiques de santé (en % du PIB)	2006 2,3	5,5	4,0	6,9
Indicateurs d'Education				
Taux brut de scolarisation au (%)				
Primaire - Total	2006 ...	100,2	106,8	101,5
Primaire - Filles	2006 ...	91,7	104,6	101,2
Secondaire - Total	2005 ...	35,1	62,3	100,3
Secondaire - Filles	2005 ...	30,5	60,7	100,0
Personnel enseignant féminin au primaire (% du tot)	2006 ...	47,5
Analphabétisme des adultes - Total (%)	2006 ...	59,4	19,0	...
Analphabétisme des adultes - Hommes (%)	2006 ...	69,8	13,4	...
Analphabétisme des adultes - Femmes (%)	2006 ...	57,4	24,4	...
Dépenses d'éducation en % du PIB	2006 2,6	4,5	...	5,4
Indicateurs d'Environnement				
Terres arables en % de la superficie totale	2007 2,6	6,0	9,9	11,6
Taux annuel de déforestation (%)	2006 ...	0,7	0,4	-0,2
Taux annuel de reboisement (%)	2006 ...	10,9
Emissions du CO2 par habitant (tonnes métriques)	2008 1,3	1,1	1,9	12,3



Source : Base des données du Département des Statistiques de la BAD;

dernière mise à jour : septembre 2010

Banque Mondiale WDI; ONUSIDA; UNSD; OMS, UNICEF, WRI, PNUD, Rapports nationaux.

Notes: n.a. Non Applicable; ... : Données non disponibles.

Indicateurs économiques et financiers choisis

Indicateur	2007 Est.	2008 Prel.	2009 Proj.	2010	2011	2012	2013	2014
Revenu national et prix								
PIB réel	20.3	13.2	-0.4	7.1	8.3	6.3	6.3	5.8
Secteur pétrolier	20.4	11.9	-5.8	6.1	6.1	2.6	2.7	1.4
Secteur non pétrolier	20.1	14.8	6.7	7.7	10	9	8.7	8.5
PIB/habitant (\$EU)	3,629	5,054	3,964	4,688	5,293	5,747	6,327	6,675
RNBD/habitant (\$EU)	3,078	4,179	3,377	4,162	4,637	5,286	5,919	6,360
Index du prix à la consommation (moyenne annuelle)	12.2	12.5	14	15	9.8	8.7	7.5	6
Index du prix à la consommation (fin de période)	11.8	13.2	14	13	9.5	8	7	7
Secteur extérieur								
Exportations, f.o.b. (valeur \$EU)	39.3	44	-43.6	34.9	11	5	2.2	-1.1
Pétrolier	41.1	45.2	-44.9	35.9	10.9	4.9	2	-1.7
Non pétrolier	1	4.6	10.4	13.7	13.1	7	8.7	11.9
Importations, f.o.b. (valeur \$EU)	55.6	53.6	-21.3	25.2	5.5	3.8	1.9	3.1
Termes de l'échange	4.8	26.5	-41.1	25.2	2.8	1.6	1.4	1.4
Taux de change effectif nominal (moy.)	-0.1	12	-	-	-	-	-	-
Taux de change effectif réel ¹	8.1	22	-	-	-	-	-	-
Monnaie et crédit (fin de période)								
Créances intérieures nettes ²	35	50	40	10	4	-	-	-
Monnaie au sens large ²	49	93	20	20	20	18	17	17
Taux d'intérêt (Acceptation banque centrale à 90 jours ; %)	15	15	-	-	-	-	-	-
Vitesse circulation M2 (PIB non pétrolier/moy. M2)	2.7	2.4	1.9	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
Monnaie de base en termes réels (% change)	44.1	42.6	33	10.6	10.4	9.9	9.9	9.9
Comptes budgétaires								
Recettes totales	46.7	50.5	35.5	36.6	37.6	41.1	41.8	40.9
dont : recettes pétrolières	37.9	40.8	26.5	29.6	28.1	30.9	30.9	29.4
Subventions	0	0	0	0	0.1	0.1	0.1	0.1
Dépenses totales	35.2	41.6	43	37.1	34.4	34.1	32.3	31.4
Solde général (comptabilité d'exercice)	11.5	8.8	-7.5	1.5	3.2	7	9.5	9.6
Solde budgétaire recettes non pétrolières (comptabilité d'exercice)	-26.4	-33.3	-34	-28	-25.1	-24	-21.5	-19.9
Solde budgétaire recettes non pétrolières (% du PIB non pétrolier)	-57.2	-70.8	-53	-46.8	-40.7	-37.6	-33.3	-30.2
Solde général (comptabilité de caisse)	14.5	14.2	-4.7	-1.7	2.6	7	9.5	9.6
Secteur extérieur								

Indicateur	2007 Est.	2008 Prel.	2009 Proj.	2010	2011	2012	2013	2014
Solde du compte courant (y compris transferts; déficit -)	15,9	7,5	-3,5	2	1,7	5,1	5,1	5,1
Dette extérieure (milliards \$EU)	9,6	13,5	15,6	16,7	17,8	20,6	23,7	26,8
Ratio dette extérieure/PIB	16,2	15,9	22,8	20	18,3	18,9	20,2	22
Ratio service dette/exportations ³	9,5	4,3	12,3	12	11,9	8,4	8,6	9,6
Réserves internationales nettes (fin de période) ⁴	11,330	17,878	11,940	14,259	16,289	22,330	29,057	36,228
Pour mémoire								
PIB (en millions de \$EU)	59,263	84,945	68,632	83,590	97,218	108,710	123,271	133,963
Taux de change officiel (Kwz/(\$EU; fin exercice)	75	75,1	-	-	-	-	-	-
Production pétrolière (mill. barils)	1,717	1,900	1,790	1,900	2,016	2,069	2,069	1,994
Cours pétrole angolais (\$EU/baril)	67	89,9	53,5	68,5	71,5	73	75	76,8
Solde budgétaire non pétrolier/RNBD	-31	-38,7	-39,9	-31,6	-28,5	-26	-22,9	-20,8

Sources : Estimations et projections des autorités angolaises et des services du FMI

¹ Fin de période. Signe positif méritant d'être mentionné

² En pourcentage de début de période M3

³ Pourcentage des exportations de biens et services

⁴ Dépôts du gouvernement sur les comptes étrangers compris, mais non compris les actifs liquides

Portefeuille de la BAD en Angola

Portefeuille en cours en Angola (en millions d'UC)							
Projet	SECTEUR	DATE D'APPROB.	DATE ENT. VIGUEUR	DATE CLÔTURE	COÛT TOTAL	TOTAL DECAISSE	DECAISSEMENT
Projet de développement de la pêche artisanale P-AO.A00-002	Agriculture et développement rural	30/10/2002	11/05/2004	31/12/2010	7,00	4,30	61,33 %
Projet de développement rural de Bom Jesus Calenga P-AO-A00-001	Agriculture et développement rural	24/11/2005	14/09/2006	31/12/2012	17,20	3,50	20,24 %
Projet d'éducation de base et de formation professionnelle EDU II P-AO-IAO-004	Social	5/12/2001	27/11/2002	31/12/2010	9,63	2,48	28,42 %
Projet Santé d'Uige P-AO-IBO-002	Social	13/11/2002	12/09/2003	31/12/2010	6,50	0,86	13,27 %
Projet à l'intention des groupes vulnérables de Huambo P-AO-IAE-001	Social	12/11/2003	13/01/2005	31/12/2010	3,78	0,51	13,58 %
Projet d'appui au secteur de l'environnement P-AO-CZO-001	Environnement	11/03/2009	17/12/2009	31/12/2015	12,00	0,3	2,44 %
Projet de gestion de l'appui financier P-AO-KFO-002	Finance	14/11/2007	S/O	31/12/2012	5,90	-	-
Projet d'adduction d'eau, d'assainissement et d'appui institutionnel à Sumbe P-AO-E00-003	Eau et assainissement	28/11/2007	S/O	30/06/2013	12,00	-	-
TOTAL GENERAL DES ENGAGEMENTS					74,01	10,77	15,22 %

Source: EPPP Angola (ORSB)

IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT (2004-2009)				
Titre du projet (opérations entrées en vigueur)	E1 -Probabilité d'atteindre les objectifs de développement	E2-Probabilité de produire des retombées et de les pérenniser au-delà de la durée de vie du projet	E3 -Contribution probable du projet à l'augmentation des réalisations de développement	E4-Taux de rentabilité actuel
EDUCATION II	1,62	2,08	2,15	
REINSERTION HUAMBO	1,63	1,63	1,63	
PROJET SANTE UIGE	1,82	1,82	1,82	1,78
PECHEARTISANALE	2,00	2,33	2,17	
BOM JESUS CALENGA	3,00	2,75	3,00	3,00
<i>MOYENNE</i>	2,01	2,12	2,15	1,06

Carte du site du projet



Cette carte a été établie par le personnel du Groupe de la BAD exclusivement à l'usage des lecteurs du rapport auquel elle est jointe. Les dénominations utilisées et les frontières figurant sur cette carte n'impliquent de la part du Groupe de la BAD et de ses membres aucun jugement concernant le statut légal d'un territoire ni aucune approbation ou acceptation de ses frontières.

RESULTAT DES NEGOTIATIONS

Le don FAD d'une valeur de 4.92 millions UC a été négocié le 25 novembre 2010 avec une délégation du Gouvernement de la République d'Angola. Les négociations ont été menées avec succès. Les termes ainsi que les conditions du don FAD ont été acceptés par le Gouvernement de la République d'Angola.